

# Ključni elementi otpornosti poduzeća u izazovnim vremenima poslovanja

---

**Androlić, Kristina**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:776745>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

Specijalistički poslijediplomski rad br.: 003/PiEUf/2021

**Ključni elementi otpornosti poduzeća u izazovnim  
vremenima poslovanja**

**Kristina Androlić, dipl. oec., MB 0001/336 PSS**

Varaždin, srpanj 2021.



**Sveučilište  
Sjever**

Odjel za Ekonomiju

Poslijediplomski specijalistički studij “Poduzetništvo i EU  
fondovi”

**Ključni elementi otpornosti poduzeća u izazovnim  
vremenima poslovanja**

**Studentica:** Kristina Androlić, dipl. oec., MB 0001/336 PSS

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, srpanj 2021.

## SAŽETAK

Početak poslovnog puta za većinu poduzeća je korak koji ne uspiju savladati. Stopa preživljavanja poduzeća u prvih pet godina poslovanja u Europskoj Uniji prosječno iznosi oko 20%, a u Hrvatskoj i manje, oko 18%<sup>1</sup>. Krizna razdoblja koja se kasnije javljaju tijekom rada dodatno ugrožavaju opstanak poduzeća te nerijetko uzrokuju gašenje poduzeća.

Ciljevi ovog rada su propitkivanje ključnih čimbenika koji mogu utjecati na povećanje otpornosti poduzeća u redovnim, a posebno u kriznim razdobljima te pronalaženje načina kako izbjeći neželjene ishode stagnacije ili gašenja poslovanja te utjecati na veću uspješnost poduzeća.

Rad se sastoji od pet ključnih dijelova, od uvoda u temu za lakše razumijevanje osnovnih pojmova poduzetništva. Središnji dio razmatra razloge ulaska u poduzetništvo i razloge propadanja poduzeća te ističe ključne resurse, kao temeljne faktore poslovanja, koji utječu na uspješnost poduzeća. Slijedi dio o utjecaju kriznih razdoblja na poslovanje poduzeća te se obrađuju specifičnosti aktualne krize uzrokovane pandemijom Covid19 i njezinog utjecaja na poslovanje hrvatskih poduzeća. Nakon toga slijede rezultati terenskog istraživanja te na kraju rasprava i zaključak.

Radom se dolazi do saznanja da se ključni sastojci za preživljavanje i otpornost nekog poduzeća kriju u smislenom upravljanju, posjedovanju specifičnih stručnih znanja te educiranosti lidera i njegovih zaposlenika, ali i spremnosti na daljnju edukaciju, prihvaćanje promjena te kontinuiranom upravljanju promjenama.

*Ključne riječi: poduzetnik, ključni čimbenici otpornosti poduzeća, Covid19 kriza, edukacija zaposlenika*

---

<sup>1</sup> Musulin M., Gregov Z. (2019.), „Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja na odabranim primjerima“, *Obrazovanje za poduzetništvo*, vol9 Nr 1

## SUMMARY

Starting a business journey for most companies is a step they fail. The survival rate of companies in the first five years of operation in the European Union averages about 20%, and in Croatia even less, about 18%<sup>2</sup>. Crisis periods that occur later in the work further endanger the survival of the company and often cause the company to shut down.

The objectives of this paper are to question the key factors that can increase the resilience of companies in regular, especially in times of crisis and find ways to avoid unwanted outcomes of stagnation or closure of business and affect greater business performance.

The paper consists of five key parts, an introduction to the topic for easier understanding of the basic concepts of entrepreneurship. The central part discusses the reasons for entering entrepreneurship and the reasons for the decline of the company and highlights the key resources, as fundamental factors of business, which affect the success of the company. The following is a section on the impact of crisis periods on the company's operations, and the specifics of the current crisis caused by the Covid pandemic<sup>19</sup> and its impact on the operations of Croatian companies are discussed. This is followed by the results of the field research and finally the discussion and conclusion.

The paper reveals that the key ingredients for the survival and resilience of a company are hidden in meaningful management, possession of specific expertise and education of leaders and their employees, but also readiness for further education, acceptance of change and continuous change management.

*Keywords: entrepreneur, key factors of enterprise resilience, Covid19 crisis, employee education*

---

<sup>2</sup> Musulin M., Gregov Z. (2019) "Second Entrepreneurial Chance: Surviving Failure and Starting a Business on Selected Examples", Entrepreneurship Education, vol9 Nr 1

# SADRŽAJ

<b>POPIS KORIŠTENIH KRATICA .....</b>	<b>9</b>
<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>10</b>
<b>1.0 UVOD .....</b>	<b>12</b>
1.1 Predmet istraživanja .....	13
1.2 Ciljevi istraživanja .....	13
1.3 Hipoteze .....	14
1.4 Metode istraživanja .....	14
1.5 Doprinos istraživanja .....	14
1.6 Struktura rada .....	15
<b>2.0 OSNOVNI POJMOVI I ELEMENTI PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Poduzetnik je ključna osoba poduzeća .....	16
2.2 Poduzetnik početnik .....	17
2.3 Start up .....	17
2.4 Rastuće poduzeće .....	19
2.5 Nerastuće poduzeće .....	19
<b>3.0 RAZLOZI POKRETANJE I PROPADANJA HRVATSKIH PODUZEĆA .....</b>	<b>22</b>
3.1 Rezultati GEM istraživanja o poduzetničkoj klimi u Hrvatskoj .....	22
3.2 Ključni resursi svakog poduzeća .....	30
3.2.1 Ljudi kao temeljni resurs poduzeća .....	32
3.2.2 Brend kao imovina .....	34
3.2.3 Materijalna imovina poduzeća .....	37
3.2.4 Novac i upravljanje novcem .....	37
3.2.5 Znanje i tehnologija, važni resursi poslovanja .....	42
3.3 Razlozi propadanja poduzeća .....	47
<b>4.0 KRIZNA VREMENA I NJIHOVO DJELOVANJE NA POSLOVANJE PODUZEĆA .....</b>	<b>55</b>
4.1 Pojam poslovne krize .....	55
4.2 Utjecaj korona krize na poduzetništvo u Hrvatskoj .....	59
4.2.1 Mjere za ublažavanje posljedica krize .....	59
4.2.2 Utjecaj korona krize na pokretanje poduzetničkih pothvata .....	60
4.3 Krizni management .....	74

4.3.2 Stečaj poduzeća, kraj ili novi početak poslovanja.....	79
<b>5.0 TERENSKO ISTRAŽIVANJE MEĐU HRVATSKIM PODUZETNICIMA.....</b>	<b>90</b>
5.1 Struktura ispitanih poduzetnika.....	92
5.2 Razlozi ulaska u poduzetništvo u Hrvatskoj .....	97
5.3 Temelji uspjeha i otpornosti poduzeća.....	100
5.4 Razlozi propasti hrvatskih poduzeća .....	107
<b>6.0 RASPRAVA I ZAKLJUČAK.....</b>	<b>115</b>
6.1 RASPRAVA.....	115
6.2 ZAKLJUČAK .....	118
<b>LITERATURA .....</b>	<b>121</b>
Popis tablica.....	129
Popis grafikona .....	130
<b>ŽIVOTOPIS AUTORICE .....</b>	<b>131</b>

# Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

## Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi		
PRISTUPNIK	Kristina Androlić	MATIČNI BROJ	MB 0001/336 PSS
DATUM	19.9.2019.	KOLEGIJ	Strategija i konkurentnost poduzeća
NASLOV RADA	Ključni elementi otpornosti poduzeća u izazovnim vremenima poslovanja		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Key elements of enterprise resilience in challenging business times		
MENTOR	izv.prof.dr.sc. Ante Rončević	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Anica Hunjet, predsjednica		
	2. prof. emer. dr. sc. Ljubo Jurčić, član		
	3. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, mentor		
	4. doc. dr. sc. Petar Mišević, zamj. član		
	5. _____		

2x 3A

MMI

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BRJ 003/PIEU/2021

OPIS

Zadatak rada je razmotriti ključne elemente koji utječu na uspješnost poduzeća te potencijalno uzrokuju neuspjeh poduzeća. U rad je potrebno razmotriti mogućnosti preživljavanja poduzeća u kriznim vremenima te analizirati ponašanje poduzeća i njegovog managementa u prethodnim krizama.

Razlozi propadanja poduzeća su različiti i mnogobrojni. Različiti dionici poduzeća reagiraju različito u borbi s izazovnim i kriznim vremenima. U ovom je radu potrebno analizirati čimbenike koji mogu povećati otpornost poduzeća u kriznim razdobljima te osnažiti poduzetnika i njegove zaposlenike i omogućiti preživljavanje i/ili postizanje veće uspješnosti.

U radu je potrebno ispitati sljedeće hipoteze:  
H1: Poduzeća čiji vlasnici ulažu u znanje otpornija su na krizna vremena  
H2: Ključni element za savladavanje krize su zaposlenici.

U radu će se koristiti različite metode istraživanja za potrebe istraživanja 'za stolom', kad će se koristiti već dostupni, postojeći podaci; analiza sadržaja, analiza statističkih dokumenata, poput GEM istraživanja te ostale dostupne analize, a liču se poduzetništva i poduzetničke klime u Hrvatskoj.



### Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

Za potrebe ovog rada potrebno je provesti i terensko istraživanje. Metodom anketiranja će se prikupiti podaci tj. odgovore na pitanje što je ključno za uspjeh poduzeća te njegovu veću žilavost i otpornost u kriznim vremenima? Potrebno je anketirati vlasnike i/ili suvlasnike mikro, malih i srednjih hrvatskih poduzeća različitih djelatnosti koji bi kroz svoje odgovore, a na temelju svog stvarnog poduzetničkog iskustva trebali ponuditi tražene odgovore.

UNIVERSITET  
VARAŽDIN

UNIVERSITET  
VARAŽDIN

ZADATAK URUČEN

15.07.2021.



POTPIS NEMTORA

## POPIS KORIŠTENIH KRATICA

BDP – Bruto domaći proizvod

DZS – Državni zavod za statistiku

EU – Europska Unija

FINA – Hrvatska državna financijska agencija

GEM – *Global Entrepreneurship monitor* (globalni poduzetnički monitor)

HAMAG BICRO – Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije

HNB – Hrvatska narodna banka

HTZ – Hrvatska turistička zajednica

HZZ – Hrvatski zavod za zapošljavanje

TEA indeks - *Total early - stage entrepreneurial activity* (TEA) indeks, odnos novih poduzetnika u odnosu na broj radno aktivnog stanovništva u dobi od 18-64 godine

## PREDGOVOR

Ovaj rad rađen je iz želje autorice da dublje pronikne u tematiku vitalnosti poduzeća, problema s kojima se poduzetnici susreću na svom putu te koji su to ključni elementi koji mogu utjecati na otpornost poduzeća i duži vijek trajanja. Rad propitkuje čimbenike koji utječu na osnaživanje poduzeća i jačanje njegovog imuniteta tijekom kriza te zaštiti od posruća ili likvidacije.

Postoje li instant vitamini ili cjepivo koje poduzeće treba konzumirati kako bi bilo otpornije na nepredviđene situacije? Sagledavanjem nepovoljnih statističkih podataka koji govore sami za sebe, na temelju sagledavanja promišljanja i zaključaka do kojih su stigli drugi autori te propitivanjem postojeće poduzetničke okoline na bazi terenskog istraživanja među hrvatskim poduzetnicima autorica je htjela dati svoj doprinos osvješćivanju već dokazanih, istaknutih te poznatih čimbenika koji doprinose jačanju poslovanja te na taj način pomoći da poduzeća posluju pametnije, promišljenije te time ojačaju svoju učinkovitost i otpornost.

Čitateljima ovaj rad daje pregled iz kuta autorice na iznesenu tematiku te zaključke do kojih ju je dovelo empirijsko istraživanje, prikupljena znanja drugih autora te vlastito dosadašnje iskustvo. Uz brojne materijale poznatih autora terensko istraživanje daje svježi i konkretan uvid u trenutnu situaciju poduzetnika u Hrvatskoj.

Kao autorica zahvaljujem se mentoru izv.dr.sc. Anti Rončeviću na konkretnim savjetima i velikom doprinosu u očuvanju motivacije pri razradi teme i završetku rada. Također se zahvaljujem svojoj obitelji koja mi je bez pogovora pružila podršku i strpljenje prilikom izbivanja za redovno pohađanje predavanja, izradu seminarskih radova, polaganje ispita i u konačnici izradu završnog rada kako bi mogla ostvariti željeni cilj završetka poslijediplomskog stručnog studija u području ekonomije koje me osobno i poslovno interesira na dnevnoj razini.

Rad bi se moglo dopuniti novim podacima svake godine jer se situacija mijenja iz dana u dan, no činjenice i elementi propadanja poduzeća kao i veće otpornosti pojedinih poduzeća su stalni te njihovo isticanje daje doprinos motivaciji poduzetnika i inspiraciju u stvaranju

sigurnijih radnih mjesta i konkurentnijih poduzeća, a drugim autorima poticaj da još dublje istraže ovu temu koja je bila i uvijek će biti aktualna u poduzetničkom svijetu.

## 1.0 UVOD

Poduzeća stvaraju nove vrijednosti, kreiraju radna mjesta, posežu za inovacijama za poboljšanje poslovanja, kreiraju novu stvarnost. Poduzeća imaju izuzetno važnu ulogu u društvu, a poduzetnici su ti koju upravljaju tim sustavima. Očekivano, bogatije ekonomije prednjače u broju poduzeća i udjelu poduzetnika u svom stanovništvu. U svjetskoj populaciji udio poduzetnika u ukupnom stanovništvu na 7 milijardi ljudi iznosi 5,7%<sup>3</sup>, dok je u Hrvatskoj taj postotak bitno manji, ispod 3%.<sup>4</sup> Poduzeća tijekom svog životnog ciklusa prolaze kroz nekoliko faza poslovanja te se susreću se s nizom izazova koje mogu devastirati njihovo poslovanje te dovesti do likvidacije. Faze mogu trajati vrlo kratko pa vijek poduzeća traje svega nekoliko mjeseci, dok u svijetu postoje poduzeća koja su konkurentna duži niz godina, pa čak i više desetljeća. Ovaj rad ulazi u propitivanje čimbenika koji doprinose izdržljivosti i dugovječnosti poduzeća, njihovom boljem razumijevanju i načinu jačanja tih čimbenika kako bi poduzeće ojačalo svoju izdržljivost. Relevantnost i važnost ove teme te njezino razumijevanje dodatno dobiva na značaju u razdobljima kriza, pa je sagledavanje čimbenika uspješnosti važno u svakoj fazi poslovanja. Svjetsko iskustvo pokazalo je da mnogi iz krize izlaze sposobniji i konkurentniji dok se ipak većina bori za opstanak. Specifičnost hrvatskih poduzeća leži u činjenici premalog broja odraslih, zrelih poduzeća. Većina poduzeća su takozvana rastuća poduzeća no u tom periodu rasta, mnogi zapnu te nikad ne prerastu u zrela i stabilna poduzeća. Rad se bavi i pitanjima potrebnih preduvjeta potrebnih za uspješnost u poslovanju te istražuje tko su uspješniji poduzetnici. Jesu li to oni s dobrom idejom, oni s više iskustva, je li prevaga na formalnom obrazovanju, koje su godine najbolje za ulazak u poduzetništvo, koje djelatnosti biraju poduzetnici u Hrvatskoj, te tko u konačnici ostvaruje bolje rezultate, što to poduzetnici moraju činiti da bi bili uspješniji te kako reagirati u razdobljima kriza.

---

<sup>3</sup> Lunarmobiscuit (2017.) „How many entrepreneurs are there in the world?<https://lunarmobiscuit.com/how-many-entrepreneurs-are-there-in-the-world/>, pristupljeno 18. siječnja 2021.

<sup>4</sup> Fininfo (2017) “Broj poduzetnika na 1000 stanovnika u 2017. godini po županijama”, pristupljeno 18. siječnja 2021.

## 1.1 Predmet istraživanja

Početak poslovnog puta za neka poduzeća je već prvi korak koji ne uspiju prijeći. Krizna razdoblja koja se kasnije javljaju dodatno ugrožavaju opstanak poduzeća. Prema istraživanju koje je objavio Forbes prvih pet godina je najteže preživjeti. U prvoj godini propadne 25% poduzetnika početnika, u drugoj ih 36%, dok u trećoj ne posluje već 44% poduzeća. Taj postotak raste u daljnjim godinama, a procjenjuje se da **od ukupnog broja poduzetnika početnika njih samo 25-30% uspije preživjeti petu godinu**, što je poražavajuće s obzirom na njihovu važnost i utjecaj na zapošljavanje i razvoj gospodarstva. Stopa preživljavanja poduzeća pet godina nakon osnivanja u Europskoj Uniji je prosječno oko 20%, a u Hrvatskoj oko 18%<sup>5</sup>. Samo u prvoj polovici 2020. godine <sup>6</sup> osnovano je ukupno **10.385 poduzeća uključujući trgovačka društva i obrte. Realno je za očekivati da će za 5 godina opstati svega njih 1.869.**

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Hrvatskoj je registrirano 268 204 pravnih subjekata, od čega 195 593 trgovačkih društava, 3 522 zadruga te 69 089 Ustanove, tijela, udruge i organizacija. Od tih brojaka aktivno je 154 184 subjekata, od čega je 130 696 trgovačkih poduzeća<sup>7</sup>. Mala i srednja poduzeća predstavljaju 99% gospodarstva Europske Unije i osiguravaju dvije trećine radnih mjesta u realnom sektoru te 90% ukupnog gospodarstva Hrvatske. U Hrvatskoj mikro i mali poduzetnici zapošljavaju 48% od ukupnog broja zaposlenih te su važan pokretač razvoja i napretka društva.<sup>8</sup> Mala poduzeća važan su pokretač gospodarstva i generator društvenog napretka, no rijetki uspijevaju na svom poslovnom putu, veći dio njih propadne u prvim godinama poslovanja. S kojim se sve problemima nose te kako mogu povećati svoju uspješnost predmet je istraživanja ovog rada.

## 1.2 Ciljevi istraživanja

Ciljevi rada su pronalaženje odgovora na pitanje koje su to ključne komponente preživljavanja i žilavosti poduzeća u redovnim, a posebno u kriznim razdobljima u životu nekog poduzeća te kako je moguće izbjeći neželjene ishode stagnacije, smanjivanja ili čak gašenja poslovanja.

---

<sup>5</sup> Musulin M., Gregov Z. (2019.), „Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja na odabranim primjerima“, *Obrazovanje za poduzetništvo*, vol9 Nr 1

<sup>6</sup> Baza podataka Bisnode Boniteti. [www.boniteti.hr](http://www.boniteti.hr)

<sup>7</sup> Priopćenje Državni Zavod za statistiku, 9. svibnja 2019. “BROJ I STRUKTURA POSLOVNIH SUBJEKATA U OŽUJKU 2019.”

<sup>8</sup> Kratki vodič o Europskoj uniji – 2020, [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU\\_2.4.2.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_2.4.2.pdf)

## 1.3 Hipoteze

### **H1 Poduzeća čiji vlasnici ulažu u znanje otpornija su na krizna vremena**

Prva hipoteza temelji se na pretpostavci da su poduzeća koja ulažu u znanje i inovacije spremnija na prilagodbu te postižu bolje rezultate u odnosu na poduzeća koja to ne čine. Znanje i ključne informacije u djelatnosti i vođenju poslovanja osiguravaju prednost pred drugima.

**H2 Ključni element za savladavanje krize su zaposlenici.** Druga hipoteza upućuje da su zaposlenici i njihovo znanje, motivacija, angažman i spremnost da daju svoj doprinos u napretku poduzeća ključni za preživljavanje i uspjeh na tržištu jer bez ljudi nema ni poduzeća, bez njih, poduzeća su samo tvrtke na papiru.

## 1.4 Metode istraživanja

U radu se koriste dva pristupa. Istraživanje **za stolom u kojem** se koriste već dostupni, postojeći podaci. Konkretno za potrebe izrade ovog rada korišteni su podaci koji su dobiveni GEM<sup>9</sup> istraživanjem a tiču se poduzetništva i poduzetničke klime u Hrvatskoj te stručni članci različitih autora.

Kroz **terensko istraživanje** ispitano je 100 vlasnika i/ili suvlasnika mikro, malih i srednjih hrvatskih poduzeća različitih djelatnosti iz različitih dijelova Hrvatske koji su kroz svoje odgovore dali naslutiti što je po njihovim iskustvima ključno za uspjeh poduzeća te veću otpornost poduzeća u kriznim vremenima.

## 1.5 Doprinos istraživanja

Rad daje doprinos kroz razmatranje već detektiranih čimbenika koji utječu na otpornost poduzeća sukobljavajući te podatke kroz terensko istraživanje o uspješnost poduzeća, njihovom načinu reagiranja u kriznim situacijama. Sagledavanje obrađenih informacija i podataka rad daje smjernice poduzetniku o mogućnostima poboljšanja poslovanja za unaprjeđenje istog te jačanje otpornosti poduzeća na nepredvidive situacije. Određeno poduzeće ovisno o djelatnosti, imovini, ljudima, financijskim resursima, iskustvu, ima različite predispozicije za uspjeh, no neke stvari i

---

<sup>9</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM), opsežno svjetsko empirijsko istraživanje poduzetničke aktivnosti. Inicijativom istraživača s London Business School (UK) i Babson College (SAD) istraživanje je pokrenuto 1999. godine, od 2002. provodi se

čimbenici uspjeha su im zajednički. Ovaj rad traži upravo te čimbenike kako bi se potaklo promišljanje o potrebnom znanju koje je poduzetnicima potrebno za osnaživanje poslovanja.

## 1.6 Struktura rada

Rad se sastoji od pet ključnih dijelova, od uvoda u temu te razumijevanje osnovnih pojmova poduzetništva. Središnji dio razmatra razloge ulaska u poduzetništvo te razloge propadanja poduzeća i ističe ključne resurse, kao temeljne faktore poslovanja, koji utječu na uspješnost poduzeća. Slijedi dio o kriznim razdobljima, koji mogu pogubno djelovati na poslovanje poduzeća te se obrađuju specifičnosti aktualne krize i njezinog utjecaja na poslovanje hrvatskih poduzeća. Nakon toga slijede rezultati terenskog istraživanja te na kraju rasprava i zaključak rada.

Prva hipoteza *Poduzeća čiji vlasnici ulažu u znanje otpornija su na krizna vremena* dokazuje se činjenicama koje se odnose na poduzetnike i njihovu razinu obrazovanja kroz postojeće podatke te podatke prikupljene terenskim istraživanjem.

Dokazivanje druge hipoteze *Ključni element za savladavanje krize su zaposlenici* dokazuje se kroz cijeli rad, počevši od ključnog elementa poduzeća, a to je poduzetnik koji je nositelj poslovanja i najodgovornija osoba u poduzeću, zatim ključnih resursa poduzeća te važnosti ulaganja u ljude koji rade na prosperitetu poduzeća, a u doba krize rade na spašavanju poduzeća.



## 2.0 OSNOVNI POJMOVI I ELEMENTI PODUZETNIŠTVA

Glavnu ulogu nekog poduzeća ima pokretač poduzetničke priče, poduzetnik koji je na temelju svoje ideje krenuo u poduzetništvo. Odgovornost na razvoju poduzeća upravo je na njemu. Na temelju njegovog načina upravljanja poduzeća se razlikuju po svojoj sposobnosti, ona su konkurentnija ili manje konkurentna.

### 2.1 Poduzetnik je ključna osoba poduzeća

Iako postoje brojne definicije poduzetnika, jedna objedinjuje većinu elemenata koji čine poduzetnika:

*“Poduzetnik je osoba koja riskira: novac, zdravlje, vrijeme, društveni ugled, ponekad i obiteljske odnose, a sve kako bi osmislio i razvio na profitu inovativan proizvod ili uslugu, najčešće nudeći svoju kreativnost i inovativnost”<sup>10</sup>.*

*“Poduzetnici su pravne ili fizičke osobe koje na različite načine i uz različite kombinacije relevantnih činitelja spajaju poduzetničke ideje s potrebitim kapitalom, organiziraju proizvodnju, trženje ili usluživanje, pokušavajući zadovoljiti neku potrošačku potrebu, povratiti uloženi kapital i kontinuirano zarađivati željeni, odnosno što veću dobit, pri čemu osobno preuzimaju sve rizike i odgovornosti glede budućih učinaka (dobiti ili gubitka) svoje poduzetničke djelatnosti.”<sup>11</sup>*

Upravo ta spremnost na rizik te kreativnost, inovativnost koja mora doći u kombinaciji s upornošću i radom temelj su poduzetništva i uspjeha u poduzetništvu.

Prema Dollingeru<sup>12</sup> glavne karakteristike poduzetništva su:

- kreativnost i inovacije,
- prikupljanje resursa i utemeljenje ekonomske organizacije
- prilika za dobitkom (ili rastom) uz rizik i neizvjesnost.

---

<sup>10</sup> Kružić, D. (2008.): Transformacija poslovne ideje u realnost poslovnog pothvata, Ekonomski fakultet Split, str. 19-46

<sup>11</sup> Kuvačić, N. (2002.): Poduzetnička biblija, Split

<sup>12</sup> Dollinger J. M (1994.): Entrepreneurship –Strategies and Resources, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illionis, str.7

Vječna je dilema da li se poduzetnikom rađa ili postaje. Definiranje poduzetnika daje odgovor na to bezvremensko pitanje. Potrebno je objediniti više elemenata da bi netko postao poduzetnikom. Karakter, volja i želja su dobar put ali ne i presudan, potrebni su resursi koje će poduzetnik adekvatno iskombinirati i upotrijebiti da bi polučio uspjeh, ostvario profit i osigurao daljnji prosperitet. Ipak, ključan element poduzetništva čini prvenstveno ta osoba koja vodi poduzetnički poduhvat, taj inicijator, vizionar koji se ne susteže krenuti u novi nepredvidiv korak koji će donijeti nove poslovne aktivnosti, novi profit.

## 2.2 Poduzetnik početnik

Poduzetnik početnik je osoba koja je tek pokrenula poslovni pothvat. U Hrvatskoj trenutno ne postoji stroga definicija tko je poduzetnik početnik, pa tako neke institucije smatraju poduzetnika početnika poduzeće koje je mlađe od dvije godine, neki natječaji, Javni Pozivi za EU sredstva definirali su poduzetnike početnike tvrtke starosti do 36 mjeseci, dok HAMAG-BICRO<sup>13</sup> u okviru svog Jamstvenog programa izdaje jamstva za pokriće dijela glavnice kredita subjektima malog gospodarstva koji posluju do 5 godina. Realno bi bilo odrediti da je poduzeće starosti do 36 mjeseci, poduzetnik početnik.

## 2.3 Start up

Paul Graham<sup>14</sup> definira riječ startup kao **“tvrtku dizajniranu za brz rast”**, **tvrtka koja se obvezuje na rast.**

Ova identifikacija samim nazivom daje obvezu za rastom i stvara dodatan pritisak na tim i osobe koje vode tim i poslovanje poduzeća. Razlika između poduzetnika početnika i start up-a ključna je u tome što poduzetnik početnik obično djeluje na tržištima gdje prodaje tržištu već poznate proizvode i/ili usluge prema poznatim kupcima, dok start up-ovi kreću u otvaranje novih tržišta s većim rizikom, ali i većim prilikama za rast. Start up-ovi se od njih još razlikuju po pristupu tržištu, prvenstveno sa ciljem da postanu velika i proširena tvrtka koja će imati utjecaj na postojeće tržište ili se fokusiraju na stvaranje novih tržišta. Oni su često inovatori koji postavljaju na tržište svojevrsnu inovaciju. Jedan od prvih start up-ova u Hrvatskoj je

---

<sup>13</sup> Hamag Bicro - Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije

<sup>14</sup> Paul Graham je američki računalni znanstvenik, esejist, poduzetnik, venture capitalist i autor. Najpoznatiji je po svom radu na programskom jeziku Lisp, bivšem startup Viawebu, suosnivač utjecajnog akceleratora pokretanja i osnovnog kapitala Y Combinator, bloga i Hacker News.

poduzeće Mobilisis iz Varaždina, koje je 2005. godine pokrenulo fleet management platformu s globalnim ambicijama i globalnim potencijalom. Danas, poduzeće Mobilisis ima više od 50 zaposlenih, a godišnji prihod narastao je na 35 milijuna kuna, dok je neto dobit veća od 2 milijuna kuna<sup>15</sup>. U samo petnaestak godina tvrtka je uspjela iznjedriti više inovativnih rješenja te narasti u srednje poduzeće te ostvariti brojne nagrade i priznanja za svoje djelovanje: Nagrada „Teslino srebrno jaje” za Mobilisis Fleet Management sistem, TOP 10 najinovativnijih tvrtka u Hrvatskoj, Najbolje IoT rješenje „Business wall of fame”, Medalja grada Varaždina, Zlatna plaketa u ePoslovanju, Plaketa „Zlatna kuna” za najbolju inovaciju<sup>16</sup>. Poznati konzultant i autor Peter Ferdinand Drucker rekao je: *“Ako želite nešto novo, prestanite raditi na staromodan način.”* Da bi poduzeće postalo, opstalo i napredovalo nužno je kontinuirano ulaganje u razvoj, unaprjeđenje poslovanja te inoviranje procesa, proizvoda, usluga. Ukoliko se ne radi na poboljšanju i napretku, sustav stagnira i pada. Poduzetništvo bi se moglo usporediti s vožnjom bicikla jer ukoliko se prestanu vrtjeti pedale bicikl i njegov vozač višu nisu sigurni, gube ravnotežu i padaju.

**Inovacije** su jedna od odlika start up-ova te uspješnih poduzeća koja se prilagođavaju tržištu, a mogu se razvrstati na<sup>17</sup>:

- **Tehnološke** (inovacije proizvoda ili procesa) i
- **Ne tehnološke** (organizacijske ili marketinške)

Inovacije se mogu razvrstati i kao<sup>18</sup>:

- **Radikalne inovacije** koje uključuju lansiranje potpuno nove vrste proizvoda / usluge unutar neke industrije, tržišta, područja
- **Tehnološka otkrića** su spojevi inovacija koje imaju presudan utjecaj na različite industrije, ali i na cjelokupno gospodarstvo

---

<sup>15</sup> Na dan 31.12.2019. Mobilisis ima 54 zaposlenih. Godišnji prihod u 2019. godini iznosio je 35 milijuna kuna, a neto dobit više od 2 milijuna kuna *Izvor: Boniteti.hr*

<sup>16</sup> Izvor: korporativne stranice poduzeća [www.mobilisis.hr](http://www.mobilisis.hr)

<sup>17</sup> Izvor: Infini “Vrste inovacija – proizvod, proces, organizacija, marketing” <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>, pristupljeno 25. siječnja 2021.

<sup>18</sup> Galović T. (2016.) “Uvod u inovativnost poduzeća” udžbenik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

- **Inkrementalne ili granične inovacije** po svojim obilježjima čine poduzeća konkurentnijima i omogućuju im ostvarivanje prihoda u srednjem roku<sup>19</sup>

## 2.4 Rastuće poduzeće

Za razliku od poduzetnika početnika i *start up*-ova postoje poduzeća koja se nazivaju **rastućim poduzećima**. Poduzeća koja bilježe redovan rast poslovne aktivnosti. Postoje i takozvana **brzorastuća poduzeća**, za koju bi vrijedila gornja definicija dakle poduzeća koja naglo rastu u kratkom vremenskom periodu s visokim stopama rasta. Na Deloitte-ovom međunarodnom izboru najbrže rastućih poduzeća tako su se dosad našli i neka hrvatska poduzeća, koja su dobar primjer brzorastućih poduzeća i koja hrvatska javnost dobro poznaje: Automobili Rimac, Bazzar.hr, Ars Futura d.o.o., AG04 Innovative Solutions d.o.o. Delta Reality te Agrivi d.o.o.<sup>20</sup>

Ukoliko je neko poduzeće brzo rastuće ono lako privlači investitore te stvara nove temelje za daljnji rast poslovanja. Prema podacima koje su objavljeni u radu: *Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj*<sup>21</sup> koji se temelji na 156 upitnika **vlasnik brzorastućeg poduzeća u prosjeku je starosti 42 godine, ima 18,5 godina radnog iskustva, a poduzetnički je aktivan cca 11,5 godina**. Svoje kompetencije temelji u području IT sektora te ima izražene, organizacijske i komunikacijske vještine. Posjeduje visoku razinu kreativnosti te kvalitetan kapacitet strateškog razmišljanja te se ocjenjuje vrlo dobrim kod vještina umrežavanja te nešto slabije kod stranog jezika. U prosjeku su dva čovjeka osnovala brzorastuće poduzeće te također ta dva čovjeka donose strateške odluke. Ispitanici koriste 25% svog vremena za strateško planiranje u brzorastućem poduzeću.

## 2.5 Nerastuće poduzeće

Poduzeće je ono koje stagnira, ne bilježi rast poslovanja, ne ulaže u znanje te se ne prilagođava trendovima na tržištu i stoga joj u srednjoročnom ili dugoročnom periodu prijete stagnacija ili

---

<sup>20</sup> Izvor: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com); <https://www.poslovni.hr/sci-tech/9-tvrtki-iz-hrvatske-na-deloitteovoj-ljestvici-500-najbrze-rastucih-tvrtki-4243796>

<sup>21</sup> Šarlija N., Singer S., Pfeifer S., Bilandžić A. (2018.) „ Za obrazovanje koje će poticati rast: Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj - prikaz rezultata istraživanja i preporuke za obrazovanje koje će poticati i omogućiti rast poduzeća“; Ekonomski fakultet u Osijeku [http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL\\_preporuke\\_obrazovanje.pdf](http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL_preporuke_obrazovanje.pdf)

propadanje. Nerastuća poduzeća imaju problem sa zastarjelom tehnologijom, nedovoljnim ulaganjem u razvoj te iz tog razloga suočavaju se s gubitkom tržišta. Vlasnik nerastućeg poduzeća je u prosjeku stariji od vlasnika brzorastućeg i ima 46 godina. Ima slabije IT vještine i slabije znanje strani jezik. Također, ima više godina radnog staža kao i godina rada u poduzetništvu. Po ovim karakteristikama postoji statistički značajna razlika između vlasnika brzorastućih i nerastućih poduzeća, dok po ostalim karakteristikama ne postoje statistički značajne razlike (npr. broj osnivača, broj ljudi koji donosi strateške odluke, vrijeme posvećeno strateškom planiranju, vještine komunikacije, kreativnosti, strateškog razmišljanja, učenja).

Vlasnička struktura u brzorastućim i nerastućim poduzećima s obzirom na spol je ista: 25% je u vlasništvu žena, 75% u vlasništvu muškarac i nema statistički značajne veze između spola i rasta poduzeća.

Brzorastuća poduzeća su u većem postotku u vlasništvu osoba koje imaju najvišu razinu obrazovanja (magisterij i doktorat) u odnosu na nerastuća (od svih nerastućih poduzeća, 66% vlasnika ima magisterij i 1% ima doktorat znanosti, dok je kod brzorastućih poduzeća to 80% i 2%). Što se tiče dodatne edukacije prema radu koji je rađen na Ekonomskom fakultetu u Osijeku jednako se dodatno educiraju i vlasnici rastućih i nerastućih poduzeća, oko 50% barem jednom godišnje. Ne postoji statistički značajna veza između rasta i dodatnog obrazovanja - nije se pokazalo da se vlasnici rastućih poduzeća više educiraju, jednako se svi obrazuju bez obzira na rast. Što se tiče sklonosti za preuzimanje rizika, vlasnici obje kategorije poduzeća su oprezni i nisu skloni nerazumno poduzimanju rizika. Među vlasnicima brzorastućih poduzeća je više onih koji su prethodno imali poduzetničkog iskustva, prije no što su pokrenuli trenutno poduzeće koje vode. **Postoji statistički značajna veza između prethodnog iskustva i rasta. Od svih brzorastućih 68% je imalo prethodno poduzetničko iskustvo, a od svih nerastućih 56% je imalo prethodno poduzetničko iskustvo.** Ova informacija ukazuje na činjenicu da je znanje temeljeno na prethodnom radnom iskustvu ponekad i važnije od same formalne ili dodatne edukacije.

Tablica 1 Usporedba analiziranih poduzeća

	<b>RASTUĆE PODUZEĆE</b>	<b>NERASTUĆE PODUZEĆE</b>
<b>KORIŠTENJE TEHNOLOGIJA</b>	Kontinuirano ulaže u korištenje novih tehnologija.	Koriste stare tehnologija, nedovoljno ulažu u razvoj.
<b>VLASNIK PODUZEĆA</b>	U prosjeku im 42 godine. Svoje kompetencije temelji u području IT sektora te ima izražene, organizacijske i komunikacijske vještine. Posjeduje visoku razinu kreativnosti te kvalitetan kapacitet strateškog razmišljanja te se ocjenjuje vrlo dobrim kod vještina umrežavanja te nešto slabije kod stranog jezika.	U prosjeku ima 46 godina, slabije IT vještine te manje koristi strane jezike. Više radnog iskustva.
<b>PRETHODNO PODUZETNIČKO ISKUSTVO</b>	68% poduzetnika imalo je prethodno poduzetničko iskustvo	56% imalo je prethodno iskustvo
<b>OBRAZOVANJE</b>	Vlasnik ima viši stupanj obrazovanja (80% magisterij, 2% doktorat)	Vlasnik ima niži stupanj obrazovanja (64% ih ima magisterij, 1% doktorat)
<b>RASPOSTRANJENOST PO SPOLU</b>	75% muškarci 25% žene	75% muškarci 25% žene

Izvor: autor, na temelju GEM i terenskog istraživanja

## 3.0 RAZLOZI POKRETANJE I PROPADANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

Tko i zašto pokreće poduzeće, tko su te osobe koje žele postati poduzetnici, koji su to okidači i razlozi koji te osobe tjeraju da krenu u poduzetništvo, zašto bi netko uopće želio biti poduzetnik, koje su mu vrline i sposobnosti potrebne da bi postao i opstao kao poduzetnik, kako biti uspješan poduzetnik te iz kojih sve razloga propadaju poduzetnički poduhvati, pitanja su koja intrigiraju mnoge znanstvenike, ali i širu javnost. Što ta osoba mora znati ili raditi da bi joj poduzeće bilo uspješno?

### 3.1 Rezultati GEM istraživanja o poduzetničkoj klimi u Hrvatskoj

Za potrebe izrade ovog rada korišteni su rezultati dobiveni kroz Global Entrepreneurship Monitor (GEM), opsežno svjetsko empirijsko istraživanje poduzetničke aktivnosti. Inicijativom istraživača s London Business School (UK) i Babson College (SAD) istraživanje je pokrenuto 1999. godine. Zemlje koje u posljednjih deset godina sudjeluju u GEM istraživanju čine oko 70% svjetskog stanovništva i 85% svjetskog bruto domaćeg proizvoda. Hrvatska sudjeluje u GEM istraživanju od 2002. godine i ovim izvještajem promatraju se promjene u poduzetničkom profilu Hrvatske u 2018. godini, uz usporedbu sa stanjem u 2016. i 2017. godini.

**GEM istraživanje u Hrvatskoj rađeno je na 2.000 ispitanika različitih dobnih skupini, između 18 i 64 godine starosti, no ne nužno poduzetnika, pa predstavlja određeno mišljenje javnosti na teme koje se tiču poduzetnika i poduzetništva.<sup>22</sup>**

Temeljem istog može se govoriti o percepciji ispitanika o poduzetništvu u Hrvatskoj. Osim istraživanja GEM provodi i usporedbe s drugim zemljama te koristi javno dostupne makroekonomske pokazatelje te je daje širu sliku i predodžbu o stanju u poduzetništvu u Hrvatskoj.

GEM daje širi kontekst i sliku, a istražuje:

- Razloge ulaska u poduzetništvo,
- Resurse i okolinu koja utječe na poduzetnički pothvat,

---

<sup>22</sup> GEM istraživanje 2018., str. 9

- Obrazovnu podlogu za poduzetništvo,
- Inovativnost i prilagodbu novim prilikama.

GEM pokazatelji nude kvalitetan temelj za eventualne intervencije u poduzetničkoj okolini i poboljšanje danih uvjeta, npr. smanjenje administracije, digitalizacija uprave, što također ističu i sami poduzetnici.

Prema GEM-u poduzetnička okolina u Hrvatskoj više je ograničavajuća nego stimulirajuća. Rezultati također pokazuju da jedino dvije komponente, a to su raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture: telekomunikacijska i prometna te dinamika domaćeg tržišta djeluju stimulirajuće poduzetničku aktivnost.

Izuzetno ograničavajuće komponente poduzetničke okoline u Hrvatskoj su vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost značajnih barijera ulaska na tržište, niska razina transfera istraživanja u poslovni sektor, kulturne i društvene norme (sistem vrijednosti) te nedostatan doprinos osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja izgradnji poduzetničkih kompetencija mladih.

Što se tiče percepcije o prilikama, Hrvatska je u vrhu EU po iskazanim poduzetničkim namjerama (u 2018. i 2017. godini je na prvom mjestu, a u 2016. godini na visokom 2. mjestu), što upućuje na veće učešće pokretanja poslovnih pothvata iz nužde, a ne zbog uočene prilike. Društvene vrijednosti o poduzetništvu ne podržavaju poduzetničko djelovanje. U 2018. godini se nastavlja obrazac iz prethodnih godina: oko dvije trećine ispitanika smatra da je biti poduzetnik dobar izbor karijere, što je konzistentno s činjenicom da je Hrvatska u vrhu EU zemalja po iskazanim namjerama pokretanja poslovnog pothvata. Istovremeno, u Hrvatskoj je izuzetno niska percepcija o tome imaju li uspješni poduzetnici visok status u društvu - u sve tri promatrane godine (2016.-2018.) **Hrvatska je zadnja od EU zemalja uključenih u GEM istraživanje po stavu o društvenom statusu uspješnih poduzetnika.** U 2018. godini se taj raskorak povećava jer u Hrvatskoj pada broj onih koji smatraju da poduzetnici imaju visok društveni status, a u grupi EU zemalja raste te se razlika od 20 postotnih poena u 2017. godini povećava na 26 postotnih poena u 2018. godini.

Poduzetnička aktivnost Hrvatske mjerena kroz ukupnu ranu aktivnost tzv. TEA indeks (poduzeća do 42 mjeseca starosti) i aktivnost „odraslih“ poduzetnika (poduzeća starija od 42



mjeseca), po GEM-u i dalje pokazuje dvije zabrinjavajuće situacije: **nizak motivacijski indeks i nisko učešće „odraslih“ poduzeća.**

Po GEM istraživanju najčešći razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti su:

- Neprofitabilnost 19,7%
- Porezna opterećenja i birokracija 19,2%
- Nova poslovna prilika 18,5%

GEM također prepoznaje da je visoko učešće **ulaska u poduzetničku aktivnost zbog nužde** te u promatranom razdoblju upozorava na moguću nedovoljnu pripremljenost, a niska razina izlaska na administrativne prepreke s kojima se susreću poduzetnici koji žele izaći iz poslovnog pothvata.

Hrvatska i dalje ima malo rastućih poduzeća, koja se u **GEM istraživanju definiraju pomoću pet kriterija:**

- korištenje novih tehnologija,
- inovativnost u razvoju novih proizvoda,
- izloženost konkurenciji,
- izvozna orijentacija i
- očekivanje novog zapošljavanja.

U 2018. godini nastavljaju se uočene pojave: Hrvatska ima značajnije više poduzeća (i TEA<sup>23</sup> i „odraslih“) koja ulažu u najnovije tehnologije, ali ima manje poduzeća s novim proizvodima, zbog čega su na tržištu izložena većoj konkurenciji. U 2018. godini Hrvatska ima 30% TEA poduzeća i 28,3% „odraslih“ poduzeća s najnovijom tehnologijom prema 13,6% TEA i 7,9% „odraslih“ poduzeća u EU. Ali, u razdoblju 2016.-2018. oko 70% TEA i više od 75% „rastućih“ poduzeća Hrvatskoj imaju proizvode koji nikome nisu novi.

Identificirani dugogodišnji jaz između ulaganja u nove tehnologije i izostanak inoviranih proizvoda je područje u kojem bi poduzetno djelovanje zaposlenika (poboljšanje proizvodnih procesa, inoviranje proizvoda i organizacijskih rješenja, izlazak na nova tržišta) jačalo i

---

<sup>23</sup>Poduzetnička aktivnost početnika i novih poduzetnika, mjerena kroz odnos broja takvih poduzetnika prema uzorku odrasle populacije, starosti od 18 do 64 godine izražena je kroz total early-stage entrepreneurial activity (TEA)indeks

konkurentnost poduzeća i izvlačilo poduzeća iz tržišta „crvenog“ oceana. Pojam „crveni ocean“ predstavlja tržište zasićeno istim proizvodima.

Taj oblik poduzetničke aktivnosti predstavlja skriveni poduzetnički kapacitet Hrvatske o kojem se, prema GEM istraživanju premalo vodi računa, a evidentno je da ne postoje ni nacionalne politike iz područja inovacija, obrazovanja ili poreznih olakšica koje bi dale svoj doprinos ovom segmentu.

Prema analiziranom podacima u GEM istraživanju 2018. godine Hrvatska je još uvijek više “muška” zemlja po poduzetničkoj aktivnosti, ali isto tako na razini prosjeka EU zemalja koje su u 2018. godini sudjelovale u GEM istraživanju. Razlika u poduzetničkoj aktivnosti ne proizlazi iz razlika u motivaciji ili iz razlika u uočavanju prilika, nego je rezultat razlike kombinacije majčinstva, organizacije obiteljskog života (briga o djeci i briga o starijim članovima obitelji uglavnom na ženi) i kulturološkog konteksta.

*Tablica 2 Razlike u poduzetničkoj aktivnosti muškaraca i žena po regijama Republike Hrvatske*

	<i>TEA MUŠKI</i>	<i>TEA ŽENE</i>	<i>TEA m/ž</i>
<i>Zagreb</i>	14,23	7,38	1,93
<i>Sjeverna Hrvatska</i>	8	3,37	2,37
<i>Slavonija</i>	9,56	4,49	2,13
<i>Lika i Banovina</i>	16	1,25	12,8
<i>Istra i Kvarner</i>	13,59	6,56	2,07
<i>Dalmacija</i>	14,84	8,45	1,76

Izvor: baza podataka GEM Hrvatska 2013, CEPOR, Zagreb

Poduzetnička aktivnost po dobnoj strukturi oscilira neznatno oko EU prosjeka, osim što se u 2018. godini vidi povećanje TEA indeksa u dobnoj skupini 25-34 godina i pad u dobnim skupinama iznad 45 godina. I dalje se potvrđuje obrazac da su **obrazovaniji ljudi i poduzetnički aktivniji, po čemu je Hrvatska slična prosjeku EU**. Ljudi s višom razinom obrazovanja češće vide prilike, uvjereniji su da imaju potrebna znanja i vještine za pokretanje poslovnog pothvata, bolje su umreženi s poduzetnicima (poznaju nekog tko je pokrenuo poslovni pothvat u zadnje 2 godine) i namjeravaju pokrenuti poslovni pothvat u naredne 3 godine.

Sektorska rasprostranjenost novih poslovnih pothvata u Hrvatskoj (mjereno TEA indeksom) pokazuje u razdoblju 2016.-2018. godine rast u sektoru usluga, ali još uvijek značajnije manje prisustvo poslovnih pothvata temeljenih na uslugama orijentiranim potrošačima (B2C) u usporedbi s EU i zemljama čijoj razvojnoj razini Hrvatska pripada. Razlike u regionalnoj rasprostranjenosti poduzetničke aktivnosti su stabilne, ali su se u razdoblju 2016.-2018. pojavili određeni obrasci promjena u intenzitetu poduzetničkih aktivnosti po regijama. Najintenzivniji rast poduzetničke aktivnosti pokazuju Dalmacija, te Istra, Primorje i Gorski Kotar. Najveći pad poduzetničke aktivnosti je u Lici i Banovini, gdje je i razina poduzetničke aktivnosti najniža, ali istovremeno se poboljšava motivacijski indeks (od pretežnosti pokrenutih poslovnih pothvata zbog nužde u 2016. godini, u 2018. godini više je pokrenutih poslovnih pothvata zbog uočene prilike). U cijelom promatranom razdoblju najniža pozitivna percepcija o prilikama je u regijama Lika i Banovina, te Slavonija i Baranja, a najviša u Istri, Primorju i Gorskom Kotaru i u Dalmaciji

Razlika u percepciji o prilikama određuje i ostale komponente o kojima ovisi poduzetnička aktivnost (prvenstveno namjeru i odluku o pokretanju poslovnog pothvata). I upravo te razlike govore o ogromnoj razlici u potencijalu koji određuje poduzetnički kapacitet zemlje: dok u Hrvatskoj tek jedna trećina odraslih stanovnika vidi poslovne prilike u svojoj okolini, u EU je to 44% odraslih (a u Švedskoj blizu 82% odraslih stanovnika).

Raskorak između visoke percepcije o osobnim sposobnostima za pokretanje poslovnog pothvata u Hrvatskoj i niske razina percepcije o prilikama otvara pitanja o realnosti takve samouvjerenosti (posebno u usporedbi sa Švedskom). Kako to da oni koji misle da su sposobni pokrenuti poslovni pothvat ne vide poslovnu priliku - zato što prilika nema ili ih ne znaju prepoznati (a to dalje otvara pitanje kako obrazovni sistem doprinosi osposobljenosti ljudi za pokretanje poslovnog pothvata, uključujući i znanja i vještine za prepoznavanje prilika).

Učenje iz iskustva drugih / kapacitet umrežavanja bitna je karakteristika koja može doprinijeti prepoznavanju prilika, osjećaju osposobljenosti za pokretanje poslovnog pothvata, namjerama, ali i smanjivanju straha od promašaja. Međutim, istovremeno, u Hrvatskoj je izuzetno niska percepcija o tome imaju li uspješni poduzetnici visok status u društvu. U cijelom razdoblju 2016-2018. Hrvatska je zemlja s najmanjim postotkom anketirane populacije koja tako misli (ispod 50%) u grupi EU zemalja koje su sudjelovale u GEM istraživanju (čiji prosjek je iznad 66%) ali i u usporednoj grupi zemalja s obzirom na razvojni kriterij. U 2018. godini se taj raskorak povećava,

jer u Hrvatskoj pada broj onih koji smatraju da poduzetnici imaju visok društveni status, a u grupi EU zemalja raste, te se razlika od 20 postotnih poena u 2017. godini povećava na 26 postotnih poena u 2018. godini.

Najviši društveni status imaju uspješni poduzetnici u Finskoj (oko 85%) i Irskoj (oko 83%), a medijska pažnja uspješnim poduzetnicima najviša je u Irskoj (od 72 - 76% ispitanika tako misli), Portugalu (oko 72%) i Finskoj (oko 68%) – u 2018. godini vodstvo preuzima Slovenija (77%)

Stopa preživljavanja poslovnih pothvata opada vremenom – jednogodišnja stopa preživljavanja u Europskoj uniji je na razini od 80% (poduzeća rođena 2015. godine, aktivna i u 2016. godini), a nakon pet godina pada na razinu ispod 50% (iste stope preživljavanja prisutne su i u SAD).

Za Hrvatsku ne postoje još egzaktni podaci o petogodišnjoj stopi preživljavanja, a postojeće stope preživljavanja su u donjoj srednjoj grupi<sup>24</sup>:

- jednogodišnja stopa je 83,9%,
- trogodišnja 63%,
- četverogodišnja 61,5%.

Može se uočiti da je stopa propadanja poduzeća u prvim godinama otprilike u istom rangu, iako je možda u Hrvatskoj ipak nešto bolje. Postoje tu još neki razlozi koji bi mogli ići tome u prilog kao što su veliki troškovi zatvaranja tvrtke te dodatna birokracija koja je možda u nekim drugim zemljama Europske Unije ili SAD-a manja i jednostavnija.

Po GEM-u postoje signifikantne razlike u motivacijskom indeksu: u Nizozemskoj ima 9 puta više onih koji su poslovni pothvat pokrenu li zbog uočene prilike u odnosu na one koji su to učinili zbog nužde, a u Bugarskoj samo 2,4 puta više. Osim toga, razlika je i po kriteriju inovativnosti: u Nizozemskoj 23,8% poslovnih pothvata ima proizvod koji ima leadersku poziciju na tržištu, a u Bugarske.

---

<sup>24</sup> Šarlija N., Singer S., Pfeifer S., Bilandžić A. (2018.) „ Za obrazovanje koje će poticati rast: Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj - prikaz rezultata istraživanja i preporuke za obrazovanje koje će poticati i omogućiti rast poduzeća“; Ekonomski fakultet u Osijeku [http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL\\_preporuke\\_obrazovanje.pdf](http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL_preporuke_obrazovanje.pdf)

Transfer vlasništva – nastavak ili novi početak, a ne kraj poslovnog pothvata uz pokretanje i rast poduzeća, prijenos poslovanja (eng. *business transfer*) predstavlja kritičnu fazu u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata.

Svake godine u Europskoj uniji kroz proces prijenosa poslovanja prolazi oko 450 000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih. U oko 150 000 poduzeća prijenosu poslovanja ne pristupa se na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600 000 radnih mjesta. Mogli bi zaključiti da je transfer vlasništva bilo da se radi o prodaji, preuzimanju, nasljeđivanju ili postavljanju nove uprave transfer jedan trenutak, razdoblje svojevrsne krize kojoj bi trebala upravljati nova uprava, novi management.

U Hrvatskoj, aktualnost problematike prijenosa poslovanja posebno je naglašena zbog velikog broja prijenosa vlasništva i upravljanja s kojima će se uskoro suočavati vlasnici poduzeća osnovanih 1990-ih godina.

Provedeno istraživanje Business Transfer Barometar Hrvatska upozorilo je na slične odnose kao i u EU: od 16.590 poduzeća čiji vlasnici (55+ godina starosti) bi trebali započeti planirati proces prijenosa poslovanja, jedna trećina poduzeća (5 300) je rizična, jer njihovi vlasnici podcjenjuju kompleksnost i vrijeme potrebno za vlasničke promjene. U skladu s ovim spoznajama i preporukama Europske komisije, CEPOR (centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva) je 2015. kreirao preporuke za razvoj sustava podrške malim i srednjim poduzećima u procesu business transfera koje bi im mogle olakšati to turbulentno razdoblje:

- *Preporuka 1: Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća o kompleksnosti business transfer procesa i važnosti pravovremene pripreme;*
- *Preporuka 2: Sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja;*
- *Preporuka 3: Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za prijenos poslovanja;*
- *Preporuka 4: Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te razvijanje i sufinanciranje programa podrške za uspješan generacijski transfer;*
- *Preporuka 5: Promocija preuzimanja poduzeća kao modela započinjanja i širenja poduzetničke aktivnosti, te kreiranje pratećih financijskih instrumenata;*

- *Preporuka 6: Sufinanciranje razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo.*

Prema GEM-ovom istraživanju Hrvatska je što se tiče prosjeka EU **manje poduzetna država.** Pojedinci pak o sebi imaju relativno visoko mišljenje te smatraju da su sposobni voditi poduzeće, no usprkos tome ne uočavaju prilike oko sebe tj. ne vide ih dovoljno. Hrvatska ima nedostatak „rastućih“ poduzeća i tu je više razloga. Od nedovoljnog ulaganja u nove tehnologije, inovacije i slično. Hrvatska je također više „muška“ što se tiče poduzetništva. Što se tiče obrazovne strukture, osobe s višom edukacijom bolje se snalaze u poduzetništvu zbog većeg znanja, bolje umreženosti što je uobičajeno i za ostale promatrane zemlje. Što se tiče djelatnosti veći je rast uslužnih djelatnosti, što je razumljivo, ali i u skladu s europskim prosjecima.

Ključna informacija (po GEM-u), je ta da se u poduzetništvo ulazi više zbog nužde a ne zbog uočene prilike. To bi mogao biti zapravo temeljni razlog većeg neuspjeha poduzeća te manjeg udjela rastućih poduzeća. Naravno to nije jedini razlog. Svoju ulogu u tome imaju i resursi i okolina koja utječe na poduzetnički pothvat, obrazovna podloga za poduzetništvo, inovativnost i prilagodba novim prilikama i neprilikama.

Također GEM uočava predstojeći problem koji stiže na vrata, a to je transfer businessa poduzeća nastalih 90-tih godina. U Hrvatskoj transfer ili prodaja businessa nije još uobičajena i opće prihvaćena aktivnost te će zasigurno trebati poraditi na ovom pitanju, ako se žele zadržati ta poduzeća i radna mjesta, no to je pitanja za neko drugo istraživanje.

Na temelju svega navedenog poduzetnička okolina u Hrvatskoj još više je ograničavajuća nego stimulirajuća. GEM istraživanje odlična je podloga za prepoznavanje redovnih aktivnosti, percepcije i kretanja u poduzetništvu u Hrvatskoj u usporedbi s Europom te temelj za ovaj rad.

## 3.2 Ključni resursi svakog poduzeća

Barney<sup>25</sup> smatra da su resursi poduzeća sve što se može smatrati prednošću pred konkurentima. Resursna teorija govori da se konkurentna prednost može postići iz posjedovanja jedinstvenih resursa, umijeća, znanja i tehnologija koje konkurenti poduzeća ne mogu uopće imati ili ih ne mogu lako priskrbiti ili imitirati.

U svakom slučaju postoje opipljivi i neopipljivi resursi. Prema Dess, Lumpkin i Eisneru<sup>26</sup> resurse možemo podijeliti na sljedeći način:

Tablica 3. Prikaz ključnih opipljivih i neopipljivih resursa tvrtke

<b>OPIPLJIVI RESURSI</b>	
<b>Financijski</b>	Likvidnost poduzeća, sposobnost poduzeća da poveća vrijednost, sposobnost novog zaduživanja, novčani tokovi...
<b>Fizički</b>	Tehnologija, tvornica, pogoni, oprema...
<b>Tehnološki</b>	Licence, izumi, inovacije, patenti, prava, robne marke
<b>Organizacijski</b>	Efektivni procesi strateškog planiranja i budžetiranja Izvršni sustavi evaluacije i kontrole
<b>NEOPIPLJIVI RESURSI</b>	
<b>Ljudi</b>	Iskustvo i sposobnost zaposlenika

<sup>25</sup> Barney J. (1991.) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of management, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>, pristupljeno 25. siječnja 2021.

<sup>26</sup> Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A., (2008.), „Strategic Management“

	Povjerenje Menadžerska znanja i vještine Specifična praksa i procedure rada
<b>Inovacije i kreativnost</b>	Tehnička znanstvena umijeća Inovacijske sposobnosti
<b>Reputacija</b>	Robne marke Reputacija za kvalitetu i odnos prema kupcima Reputacija za <i>fair play</i> prema dobavljačima
<b>ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI</b>	Kompetencije poduzeća prilikom transformacije inputa u outpute Sposobnost upravljanja opipljivih i neopipljivih resursa i organizacijskih procesa i procedura s ciljem što uspješnije izvedbe i postizanja željenog ishoda

Glavni resursi tvrtke prema Gary Fox<sup>27</sup>-u mogu se podijeliti u pet kategorija:

- financijski resursi
- fizički resursi
- intelektualni resursi
- ljudski resursi
- digitalni resursi

---

<sup>27</sup> Gary Fox, poduzetnik i <https://www.garyfox.co/business-model/key-resources/>



### 3.2.1 Ljudi kao temeljni resurs poduzeća

Ljudi surađuju s ljudima. Iza svakog ugovora, posla, odnosa, stoje ljudi. Njihovo znanje, snaga, karakter, osobnost, komunikacijske vještine i druge kvalitete utjecat će na uspješnost posla, poslovanja, uspjeh na tržištu. Svoje marketinške napore, promociju i komunikaciju usmjeravamo prema ciljanoj skupini, prema ljudima. Bez ljudi nema poduzeća. Ono može postojati na papiru, ali bez ljudi koji će voditi, raditi, prodavati, komunicirati poduzeće neće funkcionirati<sup>28</sup>.

Menadžment ljudskih resursa jedna je od najbitnijih funkcija menadžmenta. Temeljem istog intelektualni kapital najbitniji je kapital koje neko poduzeće posjeduje. Iako se u mnogim poduzećima još uvijek ne daje dovoljna važnost upravljanju ljudskim resursima, njihovom napredovanju te ulaganju u znanja i vrednovanju ljudi kako kapitala kojeg moramo čuvati, oplemenjivati, nadograđivati, unaprjeđivati kako bi poduzeću nosio veći prinos. Ovaj kapital je promjenjiv, ima osjećaje, ima karakter, ego, u interakciji s drugima može se unaprijediti, ali i unazaditi, nije lako upravljiv, a izuzetno je važan za poslovanje, često ključan. Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca.“<sup>29</sup>

Osobe posjeduju različita znanja, imaju određena specifična iskustva, sposobnosti i vještine kojima omogućavaju poduzeću da temeljem toga ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Upravljanje ljudima zasebna je menadžerska disciplina koja doprinosi razvoju i stagniraju ili odlasku ljudi iz poduzeća. upravljanje ovim resursom nije ni jednostavno ni lako te također iziskuje cijeli niz znanja i vještina jer upravljanje Što se tiče same definicije menadžmenta ljudskih potencijala, prof. Fikreta Bahtijarević-Šiber definira ga kao: „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i

---

<sup>28</sup> 1. Štavlić K., Štavlić I., Štavlić J. (2016.) „Čimbenici uspješnosti malih i srednjih poduzeća“, Veleučilište u Požegi, Dostupno na: <https://repositorij.vup.hr/islandora/object/vup%3A1979/datastream/FILE0/view> Pristupljeno 8. ožujka 2021.

<sup>29</sup> Vodopija, Š. (2006): Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka, Naklada Žagar

oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>30</sup>

Kao i cilj samog poduzeća tako i cilj upravljanja ljudskim resursima je najveći mogući povrat uloženi sredstava u privlačenje, razvoj i zadržavanje ljudskog kapitala, a sve to u skladu sa specifičnostima tvrtke, njezine djelatnosti, njezinog tržišta i zahtjevima više dionika (kupci, dobavljači, management, dioničari...), kako bi se u konačnici povećala vrijednost poduzeća i osnažilo njegovo poslovanje i konkurentnost.

---

<sup>30</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing

### 3.2.2 Brend kao imovina

Brend, robna marka ili tvrtka je važna imovina poduzeća te pripada u neopipljive resurse poduzeća. Jedno poduzeće može posjedovati više robnih marki kojima će se različito upravljati te će imati različitu vrijednost na tržištu i osiguravati prosperitet poduzeću ovisno o svojoj snazi. Teško je egzaktno izračunati vrijednost neke robne marke, ali zbog njegove važnosti mnogi se autori bave tom temom. Brend je tržišni identitet poduzeća/organizacije. On predstavlja poduzeće, čime se bavi, kakva je kvaliteta usluge/proizvoda, ugled te čak i vjerodostojnost onoga što poduzeće predstavlja. Razvijanje brenda podrazumijeva uz jedinstven naziv i logotip.

„Robna se marka prema AMA (American Marketing Association) definira kao ime, izraz, dizajn, simbol ili bilo koje drugo obilježje koje identificira robu ili uslugu jednog prodavača kao različitu od roba ili usluga drugih prodavača.“<sup>31</sup>

Postoje četiri kategorije koje čine robnu marku, prema Aakeru<sup>32</sup>:

1. Svjesnost o imenu robne marke
2. Lojalnost robnoj marki
3. Percipirana kvaliteta
4. Asocijacije koje su vezane uz robnu marku

S ciljem jačanja i očuvanja vrijednosti robne marke poduzeće treba upravljati vrijednosti robne marke kako bi se na tržištu iskoristile njene prednosti u odnosu na konkurenciju. U tome ključnu ulogu ima menadžment koji upravlja robnim markama poduzeća.

Prema Nedović Čabarkapa „Znanje i stručan menadžment postaje ključni faktor uspjeha na tržištu, i on kao takav prepoznaje važnost izgradnje robne marke kojom se potiče kupovina, a time i osigurava konkurentna prednost gospodarskog subjekta na tržištu.“

---

<sup>31</sup> Nedović Čabarkapa M., (2020.) „Stvaranje konkurentne prednosti gospodarskog subjekta kroz izgradnju robne marke“ Ekonomski vjesnik, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, [file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Pages\\_from\\_ek\\_vjesnik\\_10\\_1\\_20.pdf](file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Pages_from_ek_vjesnik_10_1_20.pdf), pristupljeno 25. siječnja 2021.

<sup>32</sup> Aaker, A. D. (2002): Building Strong Brand, London: Simon & Schuster UK Ltd, A CBS Company

Zadaci marketing menadžmenta prilikom kreiranja robne marke, prolaze kroz nekoliko faza:

- kroz **analizu tržišta** upoznaju se navike, potrebe i očekivanja potrošača od određenog proizvoda/usluge. Osim što se baca fokus na potrošače, proučava se konkurencija kako bi se brend bolje pozicionirao na tržištu.
- Slijedi **izgradnja brenda** koja započinje pozicioniranjem brenda na tržištu, tj. isticanje i izdvajanje od konkurencije.
- Slijedi **stvaranje imidža brenda**, a to je emocionalna asocijacija u svijesti potrošača, a to je pozitivna slika brenda.
- Naposljetku se određuje **ciljana skupa**, potrošači, kojima je namijenjen proizvod/usluga, npr. spol, razina obrazovanja, uvjerenja, vrijednosti....

Kad se govori o vrijednosti brenda, može se izračunati koristeći tri metode kojima se vrednuje nematerijalna imovina.<sup>33</sup>

#### **Metoda troška sačinjena je od tri glavna koraka:**

- Određivanja vijeka trajanja troškova povezanih s razvojem i izgradnjom branda
- Prikupljanje podataka o troškovima branda koji se kapitaliziraju kao imovina i onda amortiziraju
- Korištenje linearne amortizacije

**Metoda relativnog vrednovanja** temelji se na vrijednosti brenda kako tržište određuje društva s brendom i bez njega.

Ovaj model temelji se na činjenici da su poduzeća uvrštena na burzu vrijednosti te se uspoređuju dva društva koja plasiraju proizvode ili usluge približnih kvaliteta i koriste se multiplikatori vrijednosti oba društva.

Primjer izračuna:

$$\text{Vrijednost brenda} = [(EV/EBITDA) \text{ društvo } x - (EV/EBITDA) \text{ društvo } y] \times \text{varijabla ciljanog društva}$$

*EV - ekonomska vrijednost*

---

<sup>33</sup> Pevec D., (2017.) „Procjena vrijednosti branda“, <https://alphacapitalis.com/2017/10/03/procjena-vrijednosti-branda/>, pristupljeno 25. siječnja 2021.

*EBITDA= dobit prije kamata, poreza i amortizacije*

*Društvo x = društvo s brendom*

*Društvo y = društvo bez brenda*

### **DCF metoda (*Discounted Cash Flow method*)**

Metoda diskontiranih novčanih tokova temelji se na izolaciji utjecaja brenda na novčane tokove društva. Također se uspoređuju dva društva od kojih je jedno s brendom i jedno bez. Koriste se relativni pokazatelji, a ne apsolutni kao kod metode relativnog vrednovanja, a sastoji se od tri koraka:

- Procjena vrijednosti društva s prihodima i operativnom maržom koja se ostvaruje na proizvodima ili uslugama s brendom
- Procjena vrijednosti društva s prihodima i operativnom maržom koja se ostvaruje na proizvodima ili uslugama bez brenda
- Utvrđivanje razlike sadašnje vrijednosti novčanih tokova društva s brendom i društva bez brenda

**Vrijednost brenda** = EV EBITDA marža društva s brendom - EV EBITDA marža društva bez brenda

Vrijednost brenda, robne marke još uvijek nema svoju poziciju u bilanci nekog poduzeća, ali zasigurno je element koji može bitno utjecati na račun dobiti i gubitka. Marka ima višedimenzionalni karakter pa sukladno tome iziskuje različita mjerila i izračune koji se tiču financija, percepcije i osjećaja potrošača prema robnoj marki.

Robna marka definira obilježava vrijednost koju je potrošač spreman platiti za neki proizvod ili uslugu. Često je ključan element prilikom odabira i izbora kupca kad mora otvoriti svoj novčanik. Na taj način robna marka utječe na prihode od prodaje poduzeća te na taj način i profit. Također važan je čimbenik pri povećavanju marže. Veća lojalnost robnoj marki osnažuje poduzeće i u doba krize te povećava njegovu otpornost.

### 3.2.3 Materijalna imovina poduzeća

Imovina je opipljiv resurs poduzeća koji uključuje zemljišta, pogone, nekretnine, strojeve, alate i drugu opremu. Imovinu poduzeća bilanca prepoznaje materijalnu i nematerijalnu imovinu te dugoročnu i kratkoročnu imovinu. Upravljanje imovinom poduzeća, podrazumijeva upravljanje poduzećem na ispravan način. Razumijevanje vrijednosti imovine i njezinog utjecaja na uspješnost poduzeća bavi se zasebna disciplina, kontroling.

*“Kontroling je skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prikupio optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje.”<sup>34</sup>*

Kontroling obrađuje prikupljene podatke i prezentira ih menadžmentu u obliku informacija. Uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu, bolje razumijevanje poslovanja i bolje projiciranje budućnosti poduzeća. Kod manjih poduzeća tu funkciju radi sam menadžment koji koristi podatke iz računovodstva i obrađuje ih i koristi ovisno o znanjima samog pojedinca koji upravljanja poslovanjem. Da bi se postigli zadani ciljevi izuzetno je bitan prijenos informacija sa strateške na operativnu razinu i obrnuto, razumijevanje misije i vizije poduzeća, pozicije poduzeća, rezultata i mogućnosti te u skladu s time definiranje daljnjih poteza. Primjena kontrolinga je višestruka. Jedan od tih je i optimalno upravljanje zalihama tvrtke. Zalihe su dio kratkotrajne imovine koji ima utjecaj na likvidnost poduzeća.

### 3.2.4 Novac i upravljanje novcem

Upravljanje likvidnošću poduzeća jedan je od prioriteta kojim poduzetnik upravlja kako bi povećao otpornost poduzeća i pripremio se ili reagirao na već nastala krizna i izazovna turbulentna razdoblja. Razdoblje krize, neočekivanih i predviđenih okolnosti poduzetnicima su često redovno stanje. Poduzetnik spreman za krizna razdoblja i kontinuirano prilagođavanje novim okolnostima, redovno je uspješniji poduzetnik.

Ovaj zaključak proizlazi iz odgovora na pitanje u sklopu terenskog istraživanja, da li ispitanici smatraju da će nadolazeća kriza ugroziti njihovo poslovanje. Manje od 20% poduzetnika

---

<sup>34</sup> Očko J., Švigir A.(2009.) Kontroling – upravljanje iz backstagea, Altius savjetovanje, Kognosko

smatra da nisu spremni na krizu. Svi ostali smatraju da mogu ili već jesu pronašli način da prebrode krizu ili smatraju da kriza neće negativno utjecati na njihovo poslovanje.

Razlika između mikro, malih i srednjih poduzeća u usporedbi s velikima što se tiče novca su ogromna. Jednim dijelom što velika poduzeća obrću veće svote te si mogu priuštiti kreditiranje od strane kupaca, dok mali to ne mogu. Zatim, u pravilu imaju više imovine koju su priskrbili kroz duži niz godina poslovanja, a koja može poslužiti kao jamstvo vraćanja kredita, pozajmica i samim time imaju bolju kreditnu sposobnost te lakše dolaze do novog novca, kojim opet mogu stvarati nove vrijednosti, nove projekte, nove investicije koje će im donijeti nove prihode. Veća poduzeća lakše mogu pokretati nove projekte dok je kod malih koji su kao što je u uvodu rečeno bitni i imaju veliki udio u gospodarstvu financiranje novih projekata i investicija vrlo otežano. Osim toga, velika poduzeća posjeduju i veće znanje i vrlo je vjerojatno za očekivati više i bolje osposobljeni ljudi koji upravljaju financijama i doprinose razvoju poduzeća. Mala hrvatska poduzeća imaju velik problem s likvidnošću zbog naplate. Najveći problem leži u problemima s naplatom dospjelih potraživanja. Kao što je prethodno spomenuto velika poduzeća znaju i mogu koristiti, zlorabiti svoj položaj te prenijeti teret poslovanja, na način da ih njihovi dobavljači i/ili kupci kreditiraju.

Dobavljači kreditiraju poduzeće na način da im vjerovnik kasni s podmirivanjem obaveza i uživaju odgode plaćanja i do nevjerojatnih 18 mjeseci. Kupci mogu kreditirati poduzeće na način da avansiraju za robu/usluge kako bi ostvarili željene rabate i potencijalne uštede te u nadi potencijalno veću zaradu u budućnost svog poslovanja. Na taj način riskiraju svoju likvidnost u želji veće profitabilnosti u budućnosti.

Kod malih poduzeća „marginalnih tržišnih igrača“ ovakve pogodnosti ne postoje već su upravo oni ti koji kreditiraju veće igrače na tržištu te često ugrožavaju svoje poslovanje i opstojnost. Ukoliko naplata od kupaca nije adekvatna što može prouzročiti kašnjenje isplate plaća i plaćanje dobavljačima isto će rezultirati ozbiljnim problemima s likvidnosti, a preživljavanje poduzeća ovisit će o kreditnoj sposobnosti poduzeća te umješnosti menadžmenta o stvaranju dostatne količine novca za normalno funkcioniranje.

Ključ uspjeha leži u realnom planiranju priljeva i odljeva novca, na način da se promišlja i uzima u obzir sezonalnost poslovanja, kretanja na tržištu, nabava sirovina unaprijed te drugi utjecaji koji mogu poboljšati ili narušiti tekuću likvidnost te na taj način pospješiti ili ugroziti poslovanje poduzeća te njegovu sposobnost podmirenja dugova.

Da bi mogli obavljati djelatnost potreban je obrtni kapital. Kapital je investicija poduzeća u imovinu koja je kontinuirano u upotrebi te se obrće tijekom godine više puta. Iako postoji neto i bruto obrtni kapital, kad se spominje obrtni kapital najčešće se misli na neto obrtni kapital koje zapravo razlika između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obaveza. Stanje neto obrtnog kapitala daje nam informaciju koliko je neko poduzeće sigurno i izuzetno od problema s likvidnosti.

$$\text{Neto obrtni kapital} = \text{KI} - \text{KO}$$

*KI = kratkotrajna imovina*

*KO = kratkoročne obaveze*

Neto obrtni kapital je pozitivan kada je kratkotrajna imovina veća od kratkoročnih obaveza. To znači da će dostupan novac u sljedećih 12 mjeseci biti veći od iznosa novca koji će se morati isplatiti. U kratkotrajnu imovinu ulaze: gotovina, zalihe, potraživanja, utržive vrijednosnice. Što se tiče kratkoročnih obaveza, u njih spadaju: obveze prema dobavljačima, kratkoročne pozajmice i druge obveze koje su naplative unutar godine dana (kratkoročne). Upravljanje obrtnim kapitalom izuzetno je važno, a ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Kod poduzeća koja se bave proizvodnjom, zbog potrebnih sirovina i materijala, visina kratkotrajne imovine može iznositi više od polovice ukupne imovine. Kod trgovačkih djelatnosti je sličan slučaj. U slučaju da je kratkotrajna imovina previsoka to može značiti da je mogućnost investiranja izuzetno mala. S druge strane poduzeća koja imaju premalo kratkotrajne imovine mogu se suočiti sa određenim nedostatkom sirovine te osjetiti različite „potrese“ i prekide u proizvodnom lancu. Što se tiče kratkoročnih obaveza za mala poduzeća one su glavni izvor financiranja jer mikro i mala poduzeća nemaju mogućnosti tzv. eksternog financiranja i često nisu kreditno sposobne. Da bi upravljanje obrtnim kapitalom bilo uspješno potrebno je procijeniti potrebe poduzeća i uskladiti ih s obvezama i imovinom istog. U upravljanje obrtnim kapitalima ulazi i dnevno praćenje stanja gotovine, praćenja zaliha, otvorenih potraživanja te kratkoročnih obaveza. Nije potrebno imati prevelike viškove novca jer se na njega ne ostvaruju prinosi, no potrebno je voditi računa da je poduzeće spremno i sposobno podmirivati svoje račune, obveze. Preveliko pak stvaranje i gomilanje zaliha stvara troškove čuvanja zaliha, a nisko stanje zaliha može loše utjecati na prodajne rezultate. Cilj je efikasno upravljanje kapitalom kako bi se stvorio balans između stvaranju zaliha ili novca.



Optimalna razina obrtnog kapitala predstavlja nivo kad je postignuta ravnoteža između rizika i efikasnosti poslovanja. Da bi se ona postigla potrebno je kontinuirano praćenje poslovanja i procesa poslovanja, a u konačnici s ciljem veće profitabilnosti. Ipak, ukoliko je profit jedini cilj to može dovesti do narušavanja tekuće likvidnosti poduzeća i neotpornost poduzeća na nepredvidive situacije.

$$\text{Koeficijent tekuće likvidnosti (K)} = \text{KI/KO}$$

*KI = kratkotrajna imovina*

*KO = kratkotrajne obveze*

Koeficijent tekuće likvidnosti mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze u danom trenutku. Pokazatelj likvidnosti najvišeg stupnja u odnos dovodi pokriće i potrebe za kapitalom u roku od 1 godine, treba ga usporediti s drugim poduzećima u istoj grani industrije da bi dobili informaciju o realnoj poziciji promatranog poduzeća.

- ako je koeficijent tekuće likvidnosti  $< 1.5$  → poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

S druge strane koncentracija isključivo na likvidnost i smanjenje rizika te povećavanja sigurnosti i stabilnosti poduzeća može dovesti do niže razine profitabilnosti poduzeća. Upravo je upravljanje novcem i financijama poduzeća jednim od glavnih razloga propadanja poduzeća jer iziskuje umješnost uprave da postigne optimalan balans između stanja likvidnosti i dosegne željenu profitabilnost poduzeća. Bez investiranja i rizika profitabilnost je niža. U doba krize koeficijent tekuće likvidnosti će ponekad biti i niži, a poduzeće će ipak poslovati. Doba krize može se usporediti sa poslovanja povećanog rizika iako ne mora nužno značiti da će takvo poslovanje biti više profitabilno, već rizično.

Jedan od bitnih pokazatelja je i koeficijent financijske stabilnosti.

$$\text{Koeficijent financijske stabilnosti} = \text{DI} / \text{K} + \text{DO}$$

*DI = dugotrajna imovina*

*K = kapital*

*DO = dugoročne obveze*

- ako je manji od 1 znači da se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina
- ako je veći od 1 znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza odnosno da **postoji deficit obrtnog kapitala**

Kako će menadžment nastupiti i koji će pristup zauzeti ovisi o vrsti politike koju želi voditi.

Kad se govori o politikama upravljanja obrtnim kapitalom<sup>35</sup>, one mogu biti:

- agresivna
- konzervativna
- umjerena

Po samoj logici **agresivna politika** radi na tome da snižava troškove imovine, a s druge strane na strani obveza smanjuje izdatke. Ova politika povećava profitabilnost poduzeća, ali i izlaže se riziku. Kod agresivne politike količine novca, utrživih vrijednosnih papira i zaliha su minimizirane te poduzeće nije spremno za nepredviđena krizna razdoblja i njegovo poslovanje lako je ugroziti. **Konzervativna politika** daje prednost podmirivanju obaveza te dobroj raspoloživosti novca. Gomilanjem novca smanjuje se rizik poslovanja, ali istovremeno niska je stopa investiranja u nove projekte, proizvode, inovacije, edukaciju, a samim time niža je i profitabilnost poduzeća, a moguće da će i uspješnost poduzeća nakon dužeg perioda doći u pitanje.

Poduzeća koja provode konzervativni način poslovanja ne ulaze u rizike jer im je stabilnost i sigurnost poduzeća primarna. Ovakva poduzeća spremnija su za krizna razdoblja jer imaju zalihe novca, utrživih vrijednosnih papira i zaliha robe, koji će im može pomoći da savladaju nepredviđene okolnosti i turbulentna vremena.

Između agresivne i konzervativne politike nalazi se **umjerena politika** koja ukazuje na aktivniju politiku poslovanja od konzervativne, ali uz razumno stvaranje zaliha novca, materijala i sirovina. Poduzeća koja provode umjerenu politiku imaju relativno dobru otpornost na nepredviđena razdoblja, ako ona ne potraju te ako nisu isključivo udarila industriju samog poduzeća.

---

<sup>35</sup> Karić M, Karić M.: Upravljanje obrtnim kapitalom u lancu opskrbe, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto sa: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1209.pdf>, pristupljeno 25. siječnja 2021.

Kako bi razumjeli i adekvatno procijenili iznos gotovine koju je potrebno imati na zalihi važno je razumijevanje poslovnog ciklusa poduzeća i dinamike pretvaranja sirovine u novac.

Poslovni ciklus sastoji se od tri ključna koraka<sup>36</sup>:

- konverzija gotovine u zalihe
- konverzija zaliha u potraživanja
- konverzija potraživanja u gotovinu.

Trajanje poslovnog ciklusa računa se od ulaska zaliha u poduzeće, pa sve do naplate potraživanja odnosno ponovnog stvaranja gotovine. Ovisno o djelatnosti različito je i trajanje poslovnog ciklusa.

Ciklus gotovine razlikuje se jer uključuje vrijeme koje protekne od plaćanja materijala, sirovina sve do naplate potraživanja i on može biti duži ili kraći od poslovnog ciklusa jer plaćanje materijala može biti unaprijed ili unazad, odnosno s određenim odgodama plaćanja.

### **3.2.5 Znanje i tehnologija, važni resursi poslovanja**

Ukoliko se promatraju velika poduzeća i njihova spremnost na promjene, mogućnost prilagodbe tržištu, strateški način promišljanja te razradu projekata i ideja s projiciranim načinom financiranja, ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika se višestruko isplati. Žele li tvrtke biti uspješne, primjena visoke tehnologije i visoko kvalitetni proizvodi više nisu dovoljni. Pokretač uspjeha poduzeća je tim zaposlenika koji povezuje povjerenje, zajedničke vrijednosti i fokus na zajedničke ciljeve i rezultate. Poduzeće čine ljudi, a ljudi posluju s ljudima i zbog ljudi. Povećavanje njihovih znanja i vještina osnažuje se poduzeće i njegov nastup na tržištu. Mikro poduzeća nisu ponekad ni svjesna ni spremna ili nisu u mogućnosti financirati dodatno obrazovanje zaposlenika ili si ne mogu priuštiti stručniji kadar koji je ujedno i skuplji. S druge strane neinvestiranje u znanje zaposlenika može uzrokovati bitno veći gubitak od troška investiranja u njihovo znanje. Investiranjem u ljude, poduzeća povećavaju svoju konkurentnost jer kroz edukacije potiču ljude na nove načine razmišljanja, iskazivanje inicijative, proaktivnost te podižu razinu motivacije čime direktno utječu na pristup radu. Motivirani i educirani zaposlenici svakako su kreativniji i profesionalno predaniji poslu, pa

---

<sup>36</sup> Vidučić, Lj. (2005.): Mala i srednja poduzeća; Financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja, Ekonomski fakultet u Splitu

izravno utječu i na kvalitetu rada tvrtke. Ulaganje u edukaciju zaposlenika investicija je koja utječe na povećanje profitabilnosti, konkurentnosti i otpornosti poduzeća na nepredviđena vremena.

Proučavanje ove teme iznjedrilo je i naziv *Proaktivno organizacijsko ponašanje* (engl. *Organizational Citizenship Behaviour, OCB*)<sup>37</sup> koje se definira kao dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali koje ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju cjelokupne organizacije. Postizanjem veće spremnosti zaposlenika na preuzimanje obveza i izvršavanje radnih zadataka dobiva se veći fokus na rezultate i profitabilnost. Smisleno i redovnog ulaganje u znanje i stručnost zaposlenika temelj je opstanka i napretka nekog poduzeća.

Upravljanje znanjem nalaže nam razumijevanje znanja. Znanje se najčešće dijeli prema Polany 1967. "The Tacit Dimension"<sup>38</sup>, gdje govori o eksplicitnom (objektivno) i implicitnom (tacitno, neiskazano znanje). Prema njegovim saznanjima samo interakcija između eksplicitnih i implicitnih elemenata znanja omogućuje uspjeh poduzeća.

Ryle<sup>39</sup> radi razliku između inteligencije ("knowing how") i posjedovanja znanja ("knowing that") i tvrdi da inteligencija ima značenje samo kroz ljudsku aktivnost i sposobnost izvršavanja zadataka.

Tablica 4. Tacitni i eksplicitni oblik znanja

Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Znanje bazirano na iskustvu (osnovne vještine)	Znanje bazirano na racionalnom (um)
Simultano (istovremeno) znanje (ovdje i sada)	Sekvencionalno znanje (tamo i tada)
Analogno znanje (praksa)	Digitalizirano znanje (teorija)

<sup>37</sup> Tambe S., Shanker M. (2014.) „ A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions”, International Research Journal of Business and Management – <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1065.8706&rep=rep1&type=pdf>, pristupljeno 25. siječnja 2021.

<sup>38</sup> Polanyi, M. (1967). The Tacit Knowledge Dimension. London: Routledge & Kegan Paul.

<sup>39</sup> Ryle G. (1946.) "Knowing how and knowing that", Proceedings of the Aristotelian Society, New Series, Vol. 46 (1945 - 1946), pp. 1-16., [https://www.informationphilosopher.com/solutions/philosophers/ryle/Ryle\\_KnowHow.pdf](https://www.informationphilosopher.com/solutions/philosophers/ryle/Ryle_KnowHow.pdf), pristupljeno 26. siječnja 2021.

*Izvor: Nonaka, I. Takeuchi, J. (1995.), Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press, str. 61*

Quinn, Nonaka i Takeuchi (1995), nastavljajući na Ryle-eva i Polany-eva razmatranja podjele znanja predlažu sljedeću tipologiju znanja prema svrsi i upotrebi:

**Know-what (znati-što)**<sup>40</sup> - Ovo je osnovna faza u kojoj organizacija uz pomoć nekog oblika računalne tehnologije prikuplja, objedinjuje i pohranjuje kognitivni oblik znanja. Jednostavno rečeno, samo zna što zna, što ne znači da zna kada i kako primijeniti takvo znanje kako bi riješila problem.

**Know-how (znati-kako)** - Predstavlja sposobnost prevođenja knjiškog znanja u realne rezultate. U ovoj fazi osoba zna kada i kako upotrijebiti znanje za rješavanje stvarnih, kompleksnih problema.

**Know-why (znati-zašto)** – Ovo je korak dalje od know-how faze u kojoj organizacija može koristiti poznata pravila i adekvatno ih primjenjivati. Uz to, posjeduje dubinsko znanje kompleksnih uzročno-posljedičnih odnosa koji su im u podlozi. Ovo znanje omogućuje pojedincima da naprave korak dalje od know-how faze i stvore puno bolji i efektivniji učinak korištenjem znanja kroz sposobnost nošenja s nepoznatim interakcijama i nedoživljenim situacijama jer znaju zašto nešto rade.

**Care-why (mariti-zašto)** – Predstavlja samomotivirajuću kreativnost koja postoji u organizaciji. Ovo je jedini nivo znanja kojeg sustav upravljanja znanjem ne može podržavati.

---

<sup>40</sup> Hajdić M. (2015.), „Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća“ <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:963/preview>, pristupljeno 19.1.2021.

Tablica 5. Taksonomija znanja s primjerima

VRSTA ZNANJA	DEFINICIJA	PRIMJER
Tacitno <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitivno tacitno</li> <li>• Tehničko tacitno</li> </ul>	Znanje koje je ukorijenjeno u akcijama i iskustvu, a povezano je sa specifičnim kontekstom Mentalni modeli	Najbolji način odnošenja s određenim kupcem  Uvjerenja pojedinaca o odnosima uzrok/posljedica Vještina izvođenja kirurške operacije
	Znanje kako se nešto radi (engl. know-how) primjenjivo na specifičan posao	
Eksplicitno	Jasno izraženo, generalizirano znanje	Znanje o najvažnijim kupcima u regiji
Individualno	Kreiraju i koriste pojedinci	Spoznaje iz završenog projekta
Socijalno	Kreiraju i koriste grupe	Norme za komunikaciju unutar grupe
Deklarativno	Poznavanje činjenica o nekoj tematici (engl. know-about)	Koji lijek je prikladan za određenu bolest
Proceduralno	Znanje kako se nešto radi (engl. know-how)	Kako se primjenjuje određeni lijek
Kauzalno	Razumijevanje uzroka (engl. know-why)	Razumijevanje kako određeni lijek djeluje
Vremenski uvjetovano	Razumijevanje vremenskog trenutka (engl. know-when)	Razumijevanje kada treba primijeniti lijek
Odnosno	Razumijevanje poveznica s drugim temama ili pitanjima (engl. know-with)	Razumijevanje kakve interakcije može imati lijek s nekim drugim lijekom
Pragmatično	Znanje korisno za organizaciju	Najbolja praksa, iskustva s projekata, izvještaji o tržištu

Izvor: Alavi M. i Leidner D.E. (2001.) *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, , str. 113,  
[https://www.researchgate.net/publication/200772522\\_Review\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_Systems\\_Conceptual\\_Foundations\\_and\\_Research\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/200772522_Review_Knowledge_Management_and_Knowledge_Management_Systems_Conceptual_Foundations_and_Research_Issues)

„Znanje, kao potencijal ljudskog kapitala, a radi svojih karakteristika (u prvom redu neimitabilnosti), postaje novi ključni čimbenik poslovanja i napretka poduzeća.<sup>41</sup>“

Upravo prethodno navedena definicija govori o važnosti ulaganja poduzeća u obrazovanje svojih zaposlenika, većoj pažnji prilikom zapošljavanja i kvalitetnoj procijeni ljudskih resursa. Nameće se zahtjev većeg promišljenog i sustavnog načina procjenjivanja i nagrađivanja ljudi kontinuirano tijekom njihovog rada kako bi znanjem zaposlenika, povezujući i koristeći znanje

<sup>41</sup> Goić, S. (1998). *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima // Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja / Buble, Marin (ur.)*.

adekvatno u novim nepredviđenim prilikom i njihovom većom kvalitetom rada dali veći doprinos i podigli kvalitetu samog poduzeća i njegovog poslovanja.

Funkcija upravljanja ljudskih potencijala u samom poduzeću kao dugoročan proces koji će omogućiti sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja, povećat će razinu motivacije i kvalitetu rada te doprinosi zaposlenika jer zaposlenik o kojem se brine pokazuje i svoju brigu za poduzeće te se poistovjećuju s njegovim vrijednostima, problemima i traže rješenja na koje poduzeće nailazi i ulazi u fazu „Care why“ jer mari za poduzeće u kojem radi.

Ključna znanja i vještine zaposlenika te njihova želja da sudjeluju u napretku poduzeća i njegovoj prilagodbi promjena imat će važnu ulogu u prevladavanju upravo kriznih vremena. Kako bi to postigli, zaposlenici često moraju izaći iz okvira svojih klasičnih opisa poslova i preuzeti neke aktivnosti i poslove koji nisu specificirani u njihovom ugovoru o radu ili važećem pravilniku niti početno zadanim pravilima. Ovdje će osobnost pojedinog zaposlenika imati veliku ulogu da li će ostati i dodatno prionuti spašavati poduzeće ili će njegovo ponašanje postati destruktivno te počinuti još veću štetu ili u koncu napustiti poduzeće u problemima.

Pronalazak zaposlenika koji će svoja znanja, iskustvo, vještine i resurse staviti u funkciju prosperiteta poduzeća težak je i važan zadatak te ga je potrebno obavljati promišljeno, proaktivno i ciljano. Kad se i pronadu adekvatni ljudi, nije lako zadržati takav kadar jer kvalitetniji zaposlenici lako pronadu izazovnije i bolje plaćene poslove.

**Intelektualni kapital** je suma svega što svi u poduzeću znaju te je osnovni čimbenik stvaranja konkurentske prednosti na tržištu.<sup>42</sup>

Vrijednost ljudskog kapitala još uvijek nije evidentirana u bilanci poduzeća jer ju je teško egzaktno izračunati. Tek s izračunom te vrijednosti podigla bi se razina i kvaliteta upravljanja ljudskim resursima. To bi olakšalo upravljanje ljudskim resursima, većoj brizi za ljude i zadržavanje kvalitetnog kadra u tvrtki. Mnoge tvrtke i dan danas se ne bave upravljanjem ljudskih resursa već samo tzv. kadroviranjem i evidentiranjem broja zaposlenih na definiranim radnim mjestima i administracijom zaposlenika ne prepoznajući i ne procjenjujući važnost i snagu svojih zaposlenika kao važnog resursa u uspješnijem upravljanju poduzećem.

Glavni cilj poduzeća je rast poslovanja, stvaranje nove vrijednosti uz određenu razinu profitabilnosti. Cijena proizvoda ili usluge mora biti veća od troškova proizvodnje, što se

---

<sup>42</sup> Jakovac P. (2012.) Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje, Tranzicija, Vol. 14 No. 29

postiže na više načina. Upravljanje politikom cijena i kvalitetno upravljanje troškovima koristeći napredna znanja zaposlenika poduzeće jača svoju tržišnu poziciju.

Peter Drucker<sup>43</sup> u svojoj analizi postindustrijskog doba ističe da će produktivnost znanja u sve većoj mjeri biti odlučujući čimbenik u natjecateljskoj poziciji neke zemlje, gospodarske grane ili poduzeća. **Znanje kao jedan od ključnih resursa poduzeća nema svoj materijalni oblik niti iskazanu vrijednost, ali se održava kao sposobnost organizacije da koristeći znanje kreira proizvode i usluge koje nose veću dodanu vrijednost.**

### 3.3 Razlozi propadanja poduzeća

Poduzeća imaju svoj vijek trajanja, neka duži, neka kraći. Osobe koje upravljaju poduzećem koristeći svoje znanje, kompetencije i iskustvo kao i svojih zaposlenika svakodnevno daju doprinos unaprjeđenju ili stagnaciji poslovanja, odnosno propadanju poduzeća. Osim resursnih razlozi propadanja poduzeća upravo se događaju iz karakteristika osoba koje vode poduzeće.

Tako, prema Jo Ann C. Carland i Jim Carlandu<sup>44</sup>, profesorima s Anaheim sveučilišta u Americi glavni razlozi zbog kojih poduzeća propadaju su:

- nedostatak kapitala
- loše upravljanje računovodstvom i financijama
- nedostatak industrijskog iskustva
- nedostatak menadžerskih vještina
- poslovanje bez plana
- nekorištenje vanjskih stručnjaka
- nedostatak edukacije
- nedostatak kvalitetnih zaposlenika
- proizvod ili usluga plasirana u krivo vrijeme, loš timing

---

<sup>43</sup> Drucker F.P. (1993.) „Post-capitalist society“, [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=IYVBmM5z69cC&oi=fnd&pg=PP5&dq=peter+drucker+post+capitalist+society+1993&ots=wH6zVgZz6&sig=NcWasxYOy35sJFuCEzDMd7DyiZg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=peter%20drucker%20post%20capitalist%20society%201993&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=IYVBmM5z69cC&oi=fnd&pg=PP5&dq=peter+drucker+post+capitalist+society+1993&ots=wH6zVgZz6&sig=NcWasxYOy35sJFuCEzDMd7DyiZg&redir_esc=y#v=onepage&q=peter%20drucker%20post%20capitalist%20society%201993&f=false), pristupljeno 26. siječnja 2021.

<sup>44</sup> Dr. JoAnn Carland bila je spisateljica, poduzetnica i profesorica, was a writer, entrepreneur, scholar and educator. Jim Carland, doktorirao je politika upravljanja, surađivao s preko 2000 poduzetnika, osnivač i emeritus Carland Entrepreneurship Institute.



- dob poduzetnika
- partnerstva
- nepoduzetnički odgoj
- pripadnost manjini
- nedostatak marketinških vještina

### **Nedostatak kapitala**

Poduzeća koja krenu u posao s nedostatkom kapitala imaju veće šanse da propadnu od tvrtki koje imaju dovoljno kapitala. Na samom početku poslovanja poduzeće se bori s etabliranjem na tržištu, razvojem brenda, razvojem proizvoda ili usluge, a već u startu da bi poslovalo mora investirati u zaposlenike, opremu, prostor...Ukoliko u samom početku poduzetnik nema vlastite zalihe ili podršku investitora vrlo vjerojatno će u prvim godinama poslovati s gubitkom te imati probleme s likvidnosti, tj. podmirivanjem obaveza. U nekoj kasnijoj fazi, ukoliko poduzeće nema višak likvidnih sredstava koje može usmjeriti na razvoj novih proizvoda, usluga, novu opremu, inovacije, zaposlenike, može doći do stagnacije i/ili propadanja poduzetničkog poduhvata. Neke od opcija poduzetnicima su poticajna sredstva iz EU fondova, nacionalnih izvora, novac investitora. Ovdje sve veću ulogu imaju i alternativni načini financiranja kao što su *crowdfunding* kampanje koje olakšavaju plasiranje inovacije na tržište te investicijski fondovi na koje poduzetnici početnici mogu aplicirati i u njima pronaći financijsku podršku, ali i mentorstvo u prvim godinama poslovanja. Jedan od uobičajenih načina financiranja u samom početku poslovanja koji je prisutan svugdje u svijetu svakako je i tzv. *3F: friends (prijatelji), fools (budale) and family (obitelj)*. No, ovaj pristup dugoročno gledano može narušiti obiteljske i druge društvene odnose.

### **Loše upravljanje računovodstvom i financijama**

Poduzeća koje ne vode adekvatno i ažurno računovodstvo te nemaju kontrolu nad svojim financijama imaju veće šanse za neuspjeh u poslu. Jedan od izuzetno važnih elemenata kod upravljanja poduzećem zasigurno je upravljanje novčanim tokovima. Ukoliko sam poduzetnik nije educiran u području ovih ekonomskih znanja izuzetno je važno da investira u kvalitetnu računovodstvenu i financijsku podršku stručnjaka. No, ovo je prevažna funkcija poduzeća u koju se poduzetnik, osoba na čelu poduzeća ipak mora barem djelomično uputiti. Dakle, čitanje bilance s razumijevanjem, upravljanje imovinom poduzeća, njegovim zalihama te barem osnovno

razumijevanje financijskih izvještaja temeljna su znanja koja su važna da bi poduzetnik mogao dobro voditi poduzeće.

### **Nedostatak industrijskog iskustva**

Vođenje poduzeća od strane osoba bez adekvatnog iskustva u odabranoj industriji jedna su od predispozicija za poslovni neuspjeh. Važnost iskustva i znanja u industriji kojom se poduzeće bave visoko je na listi prioriteta jer samo dobrim poznavanjem branše, proizvodnje i tržišta te industrije moguće je uspjeti u određenoj djelatnosti.

### **Nedostatak menadžerskih vještina**

Osobe na čelnim pozicijama tvrtke koje nisu dotad imale iskustvo u upravljanju timom ili poduzećem također su jedan od razloga za neuspjeh poduzeća. Ovaj razlog definitivno je jedan od elemenata kojeg poduzetnici početnici često nisu svjesni jer ukoliko posjeduju potrebna znanja i vještine u nekoj industriji ili poslu smatraju da će „biznis“ krenuti sam po sebi, dok su menadžerske vještine često za njih nevažne. Kasnije se nedostatak upravo menadžerskih vještina očituje u lošem vođenju ljudi, otežanom upravljanju prilikom rasta poduzeća te kod širenja poslovanja i u kriznim razdobljima.

### **Poslovanje bez plana**

Poduzeća koja ne planiraju svoju budućnost, svoje poslovanje imaju veću mogućnost propadanja, ovo bi se također moglo podvesti pod neznanje. Mnogi ulaze u poduzetnički pothvat bez izrade poslovnog plana, investicijske studije ili detaljne analize tržišta. No, sama ideja i velika želja vlasnika često nisu dostatne za poslovni uspjeh. Kako bi neka poduzetnička ili projektna ideja uistinu zaživjela potreban je detaljan plan, razrada aktivnosti, definiranje ciljeva, analiza resursa i trenutnog stanja, procjena mogućnosti, analiza tržišta, targetiranje ciljane skupine i izrada marketing plana osvajanja tržišta jer bez tih predradnji teško da će ideja i poslovna avantura uroditi plodom, možda tek igricom „pogreške i pokušaji“.

### **Nekorištenje stručnjaka**

Tvrtke koje ne koriste **poslovne stručnjake i savjetnike za specifične** poslove imaju veću šansu za neuspjeh. Poznata krilatica „sam svoj majstor“ često se mnogima obije o glavu iako mnogi to neće direktno osjetiti niti razumjeti nego će ih rezultati takvog načina rada sustegnuti ponekad i puno kasnije od samog postupka. Stručnjak za sve je vrlo često stručnjak za ništa. Iako pojedinac,

manager može napraviti, kreirati različite stvari, ipak oslanjanje na vanjske specijaliste za određena područja promišljen je čin jer se podiže kvaliteta učinjenog, štedi vrijeme te projicira veći uspjeh poduzetničkog pothvata u kraćem vremenu. Utrošak vremena po sistemu pokušaj-pogreška se smanjuje.

### **Nedostatak edukacije**

Tvrtke koje su osnovane od strane osoba sa završenim fakultetom ili višim stupnjem obrazovanja imaju veće šanse uspjeti u poslu. Ovu činjenicu potvrđuje i empirijska analiza rađena za potrebe ovog rada. Bez stručnih znanja i svijesti da su za poslovanje potrebna dodatna specifična znanja i vještine te kontinuirana edukacija i ulaganje u razvoj zaposlenika tvrtka ne može očekivati ciljani uspjeh.

### **Nedostatak kvalitetnih zaposlenika**

Poduzeća koja ne privlače i/ili ne zadržavaju kvalitetne zaposlenike imaju veće šanse za neuspjeh. Ljudi su važan, a ponekad i presudan resurs poslovanja poduzeća, u koji je potrebno dodatno, promišljeno i kontinuirano investirati. Poduzeća vode ljudi, ljudi surađuju s ljudima, ljudi kupuju od ljudi. Iza svakog projekta, akcije, reakcije, neakcije stoje ljudi i zato je važno brinuti o ovom resursu koji može doprinijeti jačanju ali i stagniranju poduzeća.

### **Proizvod ili usluga plasirana u krivo vrijeme**

Loš timing kad je proizvod ili usluga investiran u krivo vrijeme kad se radi ili o prevelikoj inovaciji, plasirana prerano, kada tržište još nije za istu spremno ili kad su proizvod ili usluga prestari za tržište. Timing je ključan u biznisu jer može olakšati ili onemogućiti plasman usluge ili proizvoda. Informiranje i priprema za tržište stvorit će priliku da se barem pokuša prilagoditi vremenom za tržište.

### **Loš *timing***

Ulazak na tržište u vrijeme krize također je jedan od mogućih razloga propadanja. Nekima će ulaz na tržište u doba krize omogućiti nagli rast poslovanja, ukoliko njihova ideja rješava neki od problema krize, a mnogima će onemogućiti da ostvare konkretnije prihode i rezultate. Ukoliko je trenutak za ulazak u poduzetništvo krivo pogođen, nepovoljan je za poduzetnika i potraje, poduzetnik će iscrpiti svoje resurse, prvenstveno financijske kapacitete te vjerojatno biti prinuđen zatvoriti poslovanje.

## **Dob poduzetnika**

Mlađe osobe imaju veće šanse za propast biznisa od starijih. Ova činjenica korelira sa znanjem i prethodnim iskustvom koji su ključni da bi poduzetnik, a zatim i njegovo poduzeće bili spremni za izazove koje poduzetništvo nosi. Terensko istraživanje također potvrđuje ovaj podatak jer svega 17% poduzetnika je ušlo u poduzetništvo bez iskustva, odmah po završetku formalnog obrazovanja.

## **Partnerstva**

Poduzeća koja su osnovana bez partnera imaju manje šanse za uspjeh od poduzeća koja su osnovana od strane i uz podršku više osoba. Iako je ovo jedan od elemenata koji može bitno olakšati poslovanje, kasnije u analizi razloga propadanja poduzeća ovaj razlog jedan je od elemenata propasti poslovnih projekata. S vremenom ljudi se mijenjaju, različito napreduju, različito promišljaju daljnji razvoj poduzeća i dolazi do kolizije u mišljenjima, načinu rada te raspada partnerstva koje može biti nepremostiv trenutak za daljnje poslovanje poduzeća. Partneri s početka poduzetničke ideje imaju velik entuzijazam i ambiciju za uspjehom, no kad se isto ne ostvari u njima zacrtanom roku, dolazi do razočaranja i odustajanja od cijelog pothvata. Partneri se ponekad bolje upoznaju tek kad projekt, posao, naiđe na probleme. Usred krize prepoznaju se i izlaze na vidjelo različiti karakteri, ideje i promišljanja između partnera. Tek tada uočavaju se razlike u poimanju posla, radnim navikama, interesima, idejama, načinu upravljanja poduzećem te može doći do razmirica i u konačnici raskida poslovnih partnerstva.

## **Roditelji poduzetnici**

Vlasnici poduzeća čiji roditelji nisu bili poduzetnici imaju veće šanse za propast nego oni čiji su roditelji bili poduzetnici. Ovdje odgoj i razvoj poduzetničkog i kritičkog načina razmišljanja dolazi do izražaja. Tako su u prednosti osobe koji su bili okruženi poduzetnicima, koje su odgajali poduzetnici, koji su već naučili, vidjeli i slušali o poduzetništvu. Oni spremnije i svjesnije ulaze u poduzetništvo, pa se i lakše nose s poduzetničkim izazovima. Spremniji su na rizik te lakše prihvaćaju neuspjeh.

## **Pripadnost manjini**

Pripadnici manjina imaju veće šanse za propadanje poslovanja od onih koji nisu pripadnici manjina. Ovo je nažalost tužna činjenica da se i u 21. stoljeću nekom daje prednost ili oduzima

moгуćnost napredovanja, sklapanja posla, natjecanja, na temelju njegove rasne, spolne, etničke, vjerske ili neke druge pripadnosti.

### **Nedostatak marketinških vještina**

Nositelji poslovanja bez marketinških vještina imaju veće šanse za propadanje od onih koji ih nemaju. Upravljanje prodajom, promocijom, distribucijom te politikom cijena nekog poduzeća nije lak ni jednostavan zadatak. Svjesnost da je za određene poslove potrebno angažirati stručnjake ukoliko poduzetnik nije taj koji može kvalitetno odraditi te poslove omogućit će mu da bude uspješniji na tržištu te da kvalitetnije radi posao u kojem je bolji. U konačnici to će utjecati na uspješnost poduzeća na tržištu i njegove bolje financijske pokazatelje.

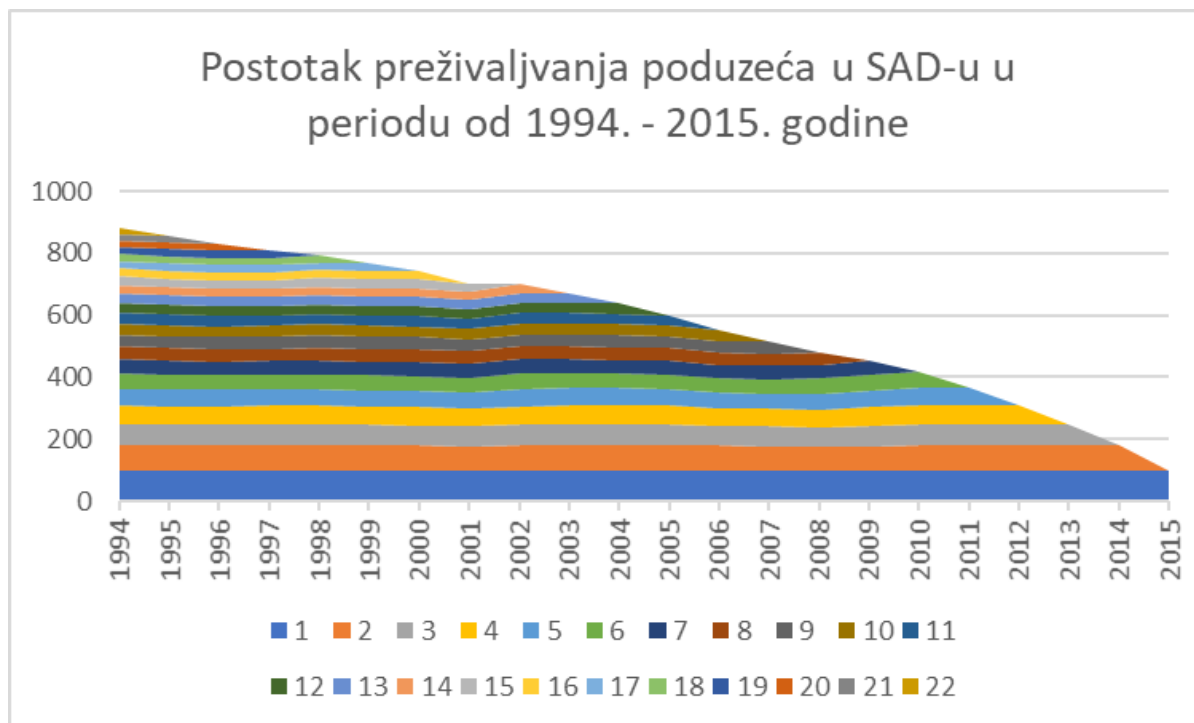
Prema GEM istraživanju u Hrvatskoj unutar prve tri godine propadne čak 40% poduzeća i ta se brojka u narednim godinama povećava<sup>45</sup>. Realno je da će nakon prvih 5 godina poslovanja u Hrvatskoj čak 50% poduzeća biti zatvoreno. Podaci za Sjedinjene Američke Države pokazuju da je postotak preživljavanja otprilike u istim omjerima. Iako je u Americi poduzetnička klima slobodnija te se pojedinci lakše upuštaju u poduzetništvo, a posjeduju i veću spremnost na rizik, činjenice govore da je stopa propadanja nešto s čime se realno jednako suočavaju poduzetnici širom svijeta. Kako je prikazano na slici 1 prema informacijama s portala američkog ureda za rad i poduzetništvo, u prve tri godine postotak propadanja poduzeća najveći. Nakon prvih 5 godina propadne cca 50% poduzeća, a nakon 10 godina njih 65%. Nakon 15 godina ostane ih na životu cca 25%, a nakon 20 godina cca 20%. podaci su objavljeni 2016. godine, a odnose se na proučavano razdoblje između 1994. i 2015. godine<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S. (2018.), "Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom", GEM istraživanje, dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> , pristupljeno 15. lipnja 2020.

<sup>46</sup> U.S. bureau of labor statistics (2016.), <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm> , pristupljeno 15. rujna 2020.

Grafikon 1 Stope preživljavanja poduzeća, prema godini osnivanja u SAD-u



Izvor: *Entrepreneurship and the U.S. Economy*<sup>47</sup>

Razmatrajući prikupljene podatke, iskustva poduzetnika, neuspjeh je sastavni dio uspjeha, no neuspjeh za poduzetnike nije konačan. Često biva da poduzetnici nakon zatvaranja jednog poduzeća, ubrzo pokreću novo. Tako su mnogi svjetski poznati poduzetnici i po nekoliko puta su bankrotirali prije nego li su ostvarili svoje kasnije uspješne poduzetničke priče. Neuspjeh im nije bio prepreka u njihovim nastojanjima da ostvare svoje planove i nastave na svom poduzetničkom poslovnom putu. Neuspjeh je bila samo jedna stepenica na tom putu.

Neki od njih su: **Henry Ford** – prva kompanija "Detroit Automobile Company" koja je osnovana 1893. godine, brzo nakon osnivanja je propala. Kasnije je imao još nekoliko poduzetnički pothvata, sve dok nije 1903. osnovao Ford Motor Company zajedno s jedanaest ostalih inovatora i kapitalom od 28.000 dolara, preteću današnje kompanije Ford.

**Jack Ma** (Ma Yun)– osnivač Alibabe, danas multimilijarder, odrastao je u siromaštvu te prošao razne neuspjehe. Deset je puta pokušao upisati Harvard i svih 10 puta su ga odbili. Dva puta nije

<sup>47</sup> U.S. bureau of labor statistics (2016.), <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm> , pristupljeno 15. rujna 2020.

uspio položiti prijemni za fakultet, iz trećeg pokušaja uspio se upisati na Učiteljski institut u rodnom gradu. Dugo nije mogao naći posao. Nisu ga htjeli zaposliti ni da prodaje fast food u američkom lancu KFC.

Pozitivnih primjera propadanja i ponovnog dizanja ima i u Hrvatskoj. Jedan takav je primjer poduzetnica **Josipa Maslač Petričević** koja je doživjela poslovni bankrot i razvod te je dva puta kretala iz početka. Za nju su to upravo bili okidači da krene dalje. Za prvi poduzetnički pothvat odlučila se još na prvoj godini Pravnog fakulteta. Ideja je bila samostalno podmiriti svoje troškove obrazovanja i studentskog života. Pokrenula je proizvodnju odjeće od traperi i prodavala u nekoliko trgovina diljem države. No, već druge godine postala je mama i poslovne okolnosti su se zakomplicirale. Kasnije u zrelijima godinama, a nakon razvoda braka, a kasnije i ekonomske krize 2008., u jednom trenutku umalo je ostala bez svega. Odlučuje se još jednom vratiti u poduzetničke vode i krenuti iz početka. Danas je vlasnica obrta Naftalina, jednog od vodećih proizvođača u tekstilnoj industriji s proizvodnjom uniformi, radne odjeće i tekstila za opremanje interijera, koji zapošljava 75 osoba.

Bankrot i čak tri kretanja od nule proživio je i **Zlatko Rabik**, poduzetnik iz Slatine. U poduzetničke vode krenuo je relativno mlad, sa 32 godine. Drži da je glavni razlog prvog bankrota bio neznanje, a u biznisu se neznanje ne prašta. Obuća koju su proizvodili, asocijala je na brend poznate svjetske marke, čiji proizvođač ih je tužio. Druga poduzetnička priča bila je podizanje svega od nule iz stečaja. Danas je vlasnik tvrtke Zlatna nit i nastavlja s proizvodnjom obuće i zapošljava 52 djelatnika i djelatnica.

## 4.0 KRIZNA VREMENA I NJIHOVO DJELOVANJE NA POSLOVANJE PODUZEĆA

Krizna razdoblja u poslovanju pojavljuju se višekratno unutar životnog ciklusa poduzeća te iz više razloga. Razlozi poslovne krize mogu biti interni i eksterni. Iako neke krize dolaze zbog globalnih kretanja, pa uzrokuju tektonske poremećaje na području cijele zemaljske kugle i njih je teže savladati, neke krize poduzetnik prolazi unutar svoje čahure poduzeća, u kojoj se bori i traži rješenja kako bi nastavio s poslovanjem, očuvao radna mjesta i kreirao nove vrijednosti.

### 4.1 Pojam poslovne krize

Poslovna kriza je neželjeno stanje u poduzeću u kojemu je ugrožena njegova egzistencija ili narušeno dosadašnje poslovanje<sup>48</sup>. Radi se o neplaniranom i neželjenom događaju, koji ima određeni vijek trajanja te različite mogućnosti utjecanje koji šteti primarnim ciljevima poduzeća s dvojakim ishodom:

#### **prevladavanje krize vs. likvidacija poduzeća**

Primarni ciljevi poduzeća:

- očuvanje platežne sposobnosti - po načelu likvidnosti
- ostvarenje minimalne dobiti
- stvaranje i očuvanju dovoljnih potencijala uspjeha (znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca...)

U vrijeme krize primarni ciljevi se mijenjaju, pa će ostvarenje minimalne dobiti možda biti zanemareno pred ciljem, očuvanja platežne sposobnosti.

Krize nastaju iz različitih razloga, pa se razlikuju prema:

- uzrocima
- trajanju
- stupnju opažanja
- mogućnosti svladavanja

---

<sup>48</sup> Sesartić J. (2011.), Krizni management ili upravljanje poslovnom krizom, Veleučilište Vern, Zagreb



- ciljevima poduzeća
- predvidivosti i dr.

Prema Sesartiću poduzeće dolazi u krizu kada mali problem prerasta u veći te se ne vidi njegovo ni lako, ni brzo prevladavanje. Ukoliko se poteškoće ostavljaju neriješene, dolazi do njihovog jačanja, u problema je sve više i teže su rješivi. Poslovnu krizu nije moguće prevladati poduzimanjem redovnih postupaka, potrebni su vanredne

Kriza je teško vrijeme za poduzeće koje iziskuje teške odluke i poteze koji su ponekad potpuno u suprotnosti s dosadašnjim načinom rada, ponašanjem i poslovanjem. S vremenom stanje postaje sve nestabilnije, kaotičnije te iziskuje velik angažman i znanje menadžmenta za upravljanje „brodom u oluji“ koji se može svaki tren preokrenuti na bok. Što se više odugovlači s poduzimanjem konkretnih mjera i poteza stanje postaje sve teže i problematičnije. Kriza se manifestira kroz stanje u kojemu problemi prerastaju sposobnosti poduzeća za njihovo rješavanje.

Ovdje je potrebno reći da sposobnost poduzeća ponovo ovisi o sposobnosti ljudi koji ga vode i njihovim znanju koje će koristiti u rješavanju poteškoća u poslovanju.

Podjela poslovnih kriza u odnosu na primarne ciljeve poduzeća razlikuje <sup>49</sup>

- **Stratešku krizu**
- **Krizu uspjeha**
- **Krizu likvidnosti**

**Strateška kriza** - označava ugroženost ustrojstva i raspoloživosti potencijala uspjeha poduzeća:

- posebna tehničko-tehnološka znanja,
- jedinstvena obilježja proizvoda, usluga, tržišta, kupaca
- voditeljstvo poduzeća po najnižim troškovima, odnosno cijenama

**Kriza uspjeha** - obilježava otežano ostvarivanje specifičnih ciljeva poduzeća i kao posljedice ima:

- smanjenje dobiti, odnosno povećanje gubitaka
- smanjenje rentabilnosti, ekonomičnosti i sl.

---

<sup>49</sup> Sesartić J. (2011.), Krizni management ili upravljanje poslovnom krizom, Veleučilište Vern, Zagreb

- smanjenje vlastitog kapitala do granice prezaduženja

**Kriza likvidnosti** prepoznaje se po porastu nesposobnosti podmirenja dospjelih novčanih obveza i po velikoj zaduženosti poduzeća:

- jako smanjen ili negativan novčani tok
- česti zastoji u plaćanju
- gubitak boniteta kod banaka i dobavljača
- dolaze ovrhe
- ulazak u blokade računa

Ukoliko se ne pokreće rješavanje problema s likvidnosti isto dovodi do insolventnosti što znači da više nije moguće podmirivati obveze, stanje u kojem poduzeće ili druga pravna ili fizička osoba nije u mogućnosti podmiriti obveze plaćanja u rokovima njihova dospijeca<sup>50</sup>. Situacija prezaduženosti znači da su obveze poduzeća veća od njegove imovine. Posljedice ovakvih događaja su stečaj, kasnije i likvidacija poduzeća.

Da bi mogli prevenirati management bi trebao predvidjeti dolazak krize i poteškoća poslovanja, stoga je važno njihovo znanje i/ili iskustvo u prepoznavanju prvih simptoma koji ukazuju na krizu.

#### **Prvi simptomi krize koje nastaju zbog istovremene pojave više problema (Sesartić):**

- Problemi s rentabilnošću
- Nerazmjerni porast troškova u odnosu na prihode
- Veliko opterećenje fiksnim troškovima
- Stagniranje ili opadanje prodaje

#### **Kod krize rasta simptomi su:**

- Povećanje prometa pretjeranom ekspanzijom
- Pretjerano vezivanje likvidnih sredstava u tekuću imovinu
- Kao posljedica toga negativan novčani tok

---

<sup>50</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27538>

- Ekspanzijom uvjetovana ulaganja povećavaju financijske potrebe

**Kriza sužavanja pokazuje sljedeće simptome:**

- Sužava se tržište, tržišni segment, tržišna niša
- Slab konjunktorni razvoj
- Konkurencija nastoji povećati svoj udio na suženom tržištu
- Jaki intenzitet konkurencije pri sniženim cijenama
- Drastično pogoršanje prihoda (gubitak)

**Prvi indikatori po kojima je moguće prepoznati nadolazeću krizu:**

- problemi u prodaji
- sve veće nezadovoljstvo kupaca
- jačanje i rast konkurencije
- troškovi rastu brže od cijena
- Postoje poteškoće plaćanja kod ključnih kupaca poduzeća
- poduzeće je stvorilo neadekvatno velike zalihe proizvoda
- nemogućnost podmirenja tekućih obveza
- nedostatak povjerenja od strane dobavljača
- banke ne žele podržati poslovanje poduzeća, osim uz dodatna jamstva i garancije

U vrijeme izrade ovog rada započela je nova gospodarska kriza tzv. „Koronakriza“ koja zadire u poslovanje mnogih poduzeća na svjetskoj razini, a po nagloj pojavi bitno se razlikuje od prethodnih svjetskih kriza u povijesti.

„Zdravstvena kriza zbog korona virusa COVID-19 u enormno kratkom roku zahvatila je čitav svijet te izazvala povijesno jedinstven i nedoživljen utjecaj na sve sfere ljudskog života što uključuje i gospodarske odnose koji su upali u krizu nesagledivih razmjera s nepoznatim rokom trajanja. Nijedna dosadašnja ekonomska kriza (Velika depresija 1929-30), Velika recesija 2008-

9.) nije nastupila tako brzo s dubokim padom gospodarskih aktivnosti i nije istovremeno zahvatila cijeli svijet.“<sup>51</sup>

Nadalje, pojedina gospodarstva pokušavaju ublažiti posljedice krize, no pravi razmjeri i štete za gospodarstvo zbrajat će se godinama kasnije, s obzirom da u vrijeme pisanja ovog rada, godinu dana nakon početka pandemije, ona nije ugašena i iz tog razloga mnoga poduzeća ne mogu poslovati ili su im mogućnosti poslovanja ograničene iz više razloga, kao što su ograničeno kretanje, zabrana rada, ograničenje putovanja, epidemiološke mjere koje ograničavaju broj klijenata u prostoru i slično...

## **4.2 Utjecaj korona krize na poduzetništvo u Hrvatskoj**

Pojava i širenje korona virusa, Covid 19 diljem svijeta vanredni je događaj je koji je nakon gospodarske krize 2008. godine najviše uzdrmao svjetsko gospodarstvo u zadnjih dvadesetak godina (Čavrak). Realno je za očekivati da će sve ekonomija svijeta osjetiti posljedice ove pandemije kao i posljedice različitih „lockdown“-a (ograničavanje kretanja stanovništva i zabrana rada pojedinim djelatnostima) osjećati i godinama kasnije. Teško je predvidjeti u ovom trenutku razmjere ove krize jer prijetnja zaraze virusom i dalje vreba građane svijeta.

### **4.2.1 Mjere za ublažavanje posljedica krize**

Teret krize podnose svi dionici društva, od države, privatnog sektora te stanovništva. Što se tiče Hrvatske i spašavanja poduzetnika, u relativno kratkom roku na inicijativu i pritisak skupine poduzetnika pokrenute su neke mjere s ciljem očuvanja gospodarske aktivnosti, no to neće biti dovoljno i kriza je počela. Ona se očituje u padu broja zaposlenih, padu BDP-a i nižoj potrošnji u odnosu na iste mjesece prethodnih godina.

U borbi protiv korona krize Europska unija donijela je brojne mjere za očuvanje gospodarske aktivnosti, kao što su<sup>52</sup>:

- Zaštita poduzeća i očuvanje radnih mjesta
- Opskrbljenost osnovnim namirnicama
- Zaštita najvažnije europske imovine i tehnologije

---

<sup>51</sup> Čavrak V. (2020.) “Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju”, Ekonmski fakultet u Zagrebu, [file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Clanak\\_20\\_03.pdf](file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Clanak_20_03.pdf), pristupljeno 15. veljače 2021.

<sup>52</sup> HUP - Hrvatska udruga poslodavaca (2020.) <https://www.hup.hr/pregled-svih-ekonomskih-mjera-eu-u-borbi-protiv-koronavirusne-krize.aspx>

- Privremeno ukidanje carina i PDV-a na uvoz
- Fleksibilnost u skladu s fiskalnim pravilima EU-a
- Mjere koje se odnose na državne potpore
- Investicijska inicijativa kao odgovor na korona virus
- Strateško financiranje za bolju globalnu pripravnost
- Odlučne mjere Europske središnje banke i Europske investicijske banke

Kako bi očuvala radna mjesta i gospodarsku aktivnost hrvatska država po uzoru na ostale članice Europske unije je pokrenula određene mjere za ublažavanje posljedica krize:

- moratorij na postojeće obveze,
- reprogramiranje kreditnih obveza,
- odgoda poreznih obveza i ostalih javnih davanja te
- odobravanje potpore za očuvanje radnih mjesta.

**Moratorij** predstavlja razdoblje u kojem su korisnici izravnih kredita oslobođeni plaćanja kreditne glavnice, kamate i naknada, međutim naknade i kamate se obračunavaju. Moratorij podrazumijeva razdoblje dogovoreno između vjerovnika i dužnika u kojem je dopuštena odgoda plaćanja glavnice ili ukupnog anuiteta. Banke ne vole davati moratorij na otplatu kamata jer ih to prisiljava da povećavaju posebne rezerve<sup>53</sup>. Ovakva mogućnost odobrenja je u trajanju od 1.4. do 30.6.2020. godine.

**Reprogramiranje kredita** podrazumijeva izradu novog plana otplate duga, sporazumom između kreditora i dužnika; to jest, formalno odgađanje za budućnost onoga što danas ne možete platiti, a uključuje mogućnost odobrenja produljenih rokova korištenja, počeka uz obračun i naplatu redovne kamate u razdoblju počeka<sup>54</sup>.

#### 4.2.2 Utjecaj korona krize na pokretanje poduzetničkih pothvata

Ukoliko se poduzetnička klima želi izmjeriti kroz pokretanje novih poduzetničkih priča jer poticajna klima uzrokuje otvaranje novih poslovnih subjekata dok stagnacija, kriza ili nagovještaj krize utječu na veći oprez i rezultira zatvaranjem poduzeća te slabim interesom za pokretanje novih poduzetničkih projekata.

<sup>53</sup> Izvor: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/M/Moratorij>

<sup>54</sup> Mala enciklopedija financija, Privredni vjesnik

Upravo promatrane brojke za prvi kvartal unazad nekoliko godina pokazuju da je 2018. i 2019. godini se u ožujku i travnju osnovalo u prosjeku 5400 poduzeća od čega 55 posto otpada na trgovačka društva, a 45 posto na obrte.

U ožujku i prvoj polovici travnja 2020. godine osnovano je svega 1800 poduzeća iz čega je vidljiv ogroman pad novih poduzetničkih inicijativa u promatranom razdoblju. Iz ovih podataka vidi se da su pojedinci obeshrabreni za pokretanje poduzetničkog pothvata. Osim zbog isplate potpora za očuvanje radnih mjesta Hrvatski zavod za zapošljavanje privremeno je ukinuo i potpore za samozapošljavanje što je moguć razlog manjeg interesa za pokretanje poduzetničkog pothvata u doba krize.

Tablica 6. Prosjek osnivanja i brisanja poduzeća u promatranim mjesecima unutar tri uzastopne godine

<b>Tjedni prosjek osnivanja / brisanja poduzeća u promatranom razdoblju</b>							
<b>Mjesec</b>		<b>Ožujak</b>			<b>Travanj</b>		
<b>Godina</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Osnivanje	Trgovačka društva	390	339	171	362	391	30
	Obrti	231	303	209	290	391	130
	Ukupno	621	642	380	652	782	160
Brisanje	Trgovačka društva	272	223	243	132	192	109
	Obrti	163	137	207	124	129	170
	Ukupno	435	360	450	256	321	279
Udio brisanih u uk. otvorenim		<b>70.05%</b>	<b>56.07%</b>	<b>118.42%</b>	<b>39.26%</b>	<b>41.05%</b>	<b>174.38%</b>

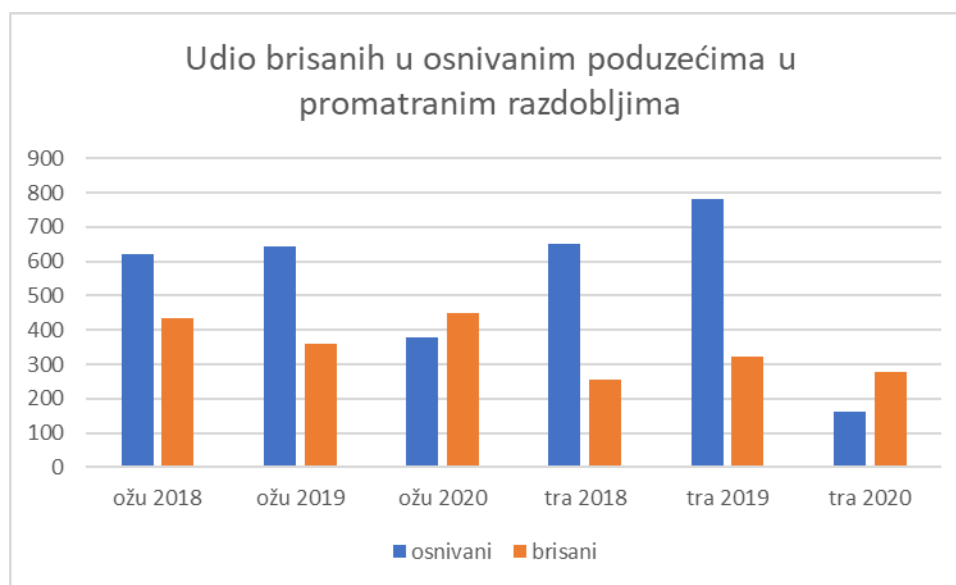
Izvor: portal Novac, podaci preuzeti iz Fininfo.hr<sup>55</sup>

Evidentan je značajan pad broja novih osnivanja (smanjenje za čak 73%), dok je kod obrta jasno vidljiv smanjenje broja osnivanja (44%) i rast broja brisanja (36,5%). Brojke ukazuju i na preokret u odnosu osnovanih i brisanih subjekata. U 2018. i 2019. godini, u promatranom razdoblju, prosječan broj osnivanja bio je veći od broja brisanja. U 2020. godini, u istom razdoblju, situacija je obrnuta, odnosno došlo je do negativnog prirasta subjekata što znači da je „natalitet“ poslovnih subjekata po prvi puta u promatranom razdoblju manji od „mortaliteta“. Indeks gašenja 2018. u

<sup>55</sup> Novac .hr(2020.), „Osnivanje novih tvrtki palo za više od 70 posto! Prvi put da ih se više gasi nego pokreće“ <https://novac.jutarnji.hr/novac/osnivanje-novih-tvrtki-palo-za-vise-od-70-posto-prvi-put-da-ih-se-vise-gasi-nego-pokrece-10256791>, pristupljeno 15. rujna 2020.

ukupnom broju brisanja bio je 70%, 2019. postotak brisanih subjekata u odnosu na brisane, pada na dok je 2020. godine u promatranim mjesecima veći broj brisanih poslovnih subjekata od registriranih. U travnju je taj skok drastičan i penje se na visokih 174%. Navedena situacija prikazana je na grafu ispod, a ukazuje da je u ožujku i travnju 2020.

Grafikon 2 Tjedni prosjek osnivanja i brisanja poduzeća u istom razdoblju za 2018, 2019 i 2020. god



Izvor: portal Novac, podaci preuzeti iz Fininfo.hr<sup>56</sup>

Dana 19.3.2020. na snagu je stupila „Odluka o mjerama ograničenja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanju sportskih i kulturnih događaja“. Upravo ova odluka ključan je dokument koji je prouzročio zastoj poslovanja mnogih poslovnih subjekata i ugrozio njihovu opstojnost te mnogim poduzećima bio okidač za zatvaranje poslovanja.

Nakon ublažavanja mjera tijekom ljetnih mjeseci, nakon ponovnog pogoršavanja epidemiološke situacije 27. studenog 2020. godine <sup>57</sup> Stožer civilne zaštite ponovo je ograničio kretanje i okupljanja ljudi, a odlukom je zabranio rad dijelu poslovnih subjekata. Na javnim događanjima ograničen je broj ljudi na 25 osoba, na privatnim okupljanjima 10 osoba. Trajanje održavanja

<sup>56</sup> Novac .hr(2020.), „Osnivanje novih tvrtki palo za više od 70 posto! Prvi put da ih se više gasi nego pokreće“ <https://novac.jutarnji.hr/novac/osnivanje-novih-tvrtki-palo-za-vise-od-70-posto-prvi-put-da-ih-se-vise-gasi-nego-pokrece-10256791> , pristupljeno 15. rujna 2020.

<sup>57</sup> Odluka Stožera civilne zaštite od 27. studenog 2020. [https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Odluka%20-%20ograni%C4%8Davanja%20okupljanja%20i%20druge%20mjere.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Odluka%20-%20ograni%C4%8Davanja%20okupljanja%20i%20druge%20mjere.pdf) , pristupljeno 19. siječnja 2021.

okupljanja ograničeno je do 22 sata, sve prodavaonice morale su ograničiti broj kupaca u istom trenutku u objektu kako bi za svakog kupca bilo osigurano 4m<sup>2</sup> neto površine uz poštivanje svih ostalih epidemioloških mjera. Svakako najteži udarac gospodarstvu bio je izričita zabrana rada ugostiteljskih objekata, casina, teretana, fitness centara... Ukinuto je održavanje amaterskih umjetničkih izvedbi, sportskih natjecanja, treninga...

Što se tiče djelatnosti, ovim odlukama najugroženije su:

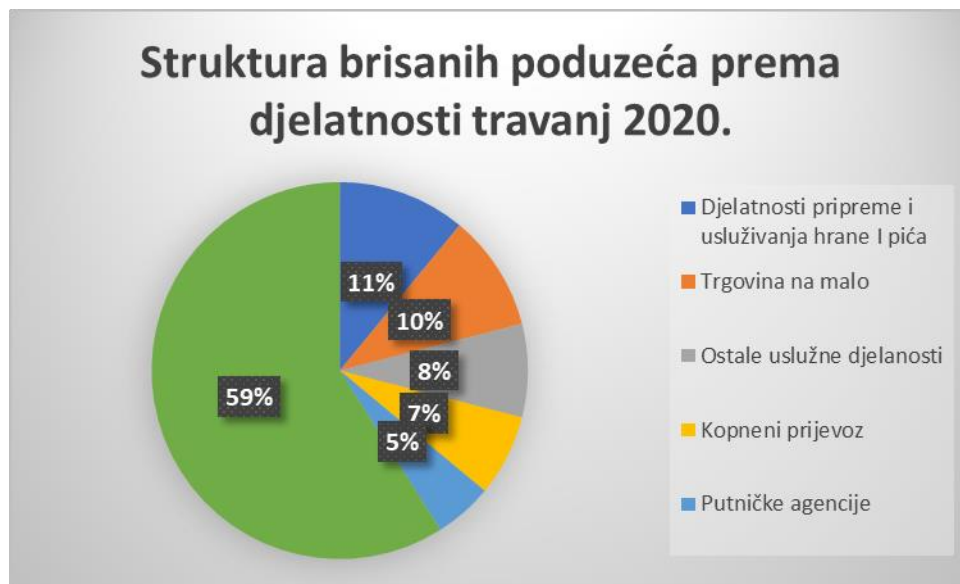
- Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića
- tzv. Event industrija – organizacije vjenčanja, koncerata, kongresa i konferencija, sportskih i zabavnih događanja, sajmovi
- Djelatnosti auto-škola, Škole stranih jezika, ustanove za obrazovanje odraslih
- Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima
- ostale osobne uslužne djelatnosti (frizerski saloni, saloni za uljepšavanje, pranje i kemijsko čišćenje tekstila, djelatnosti njege i održavanje tijela i slično)
- kopneni prijevoz (željeznički i cestovni prijevoz robe i putnika) i cjevovodni transport
- djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja (turoperatora) i ostale rezervacijske usluge

Kad se gleda struktura brisanih subjekata, čak njih 40% posluje upravo unutar tih pet glavnih i najviše pogođenih djelatnosti. Izuzetno je naglasiti da se većina ovih djelatnosti direktno ili indirektno naslanja na turizma. Turizam čini 20% udjela u hrvatskom BDP-u i zasigurno će ova kriza naručiti tu djelatnost, ali i ukupne državne financije.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) očekuje smanjenje međunarodnih turističkih dolazaka u 2020. i do 30 posto u odnosu na 2019. godinu. To je još i optimistično jer brojke koje objavljuju relevantni mediji u Hrvatskoj govore o padu od više od 80% u odnosu na prethodnu godinu. Navedeno nam govori da Hrvatsku čeka velik izazov u smislu oporavka gospodarske situacije u državi, pogotovo uzevši u obzir da će turistička djelatnost biti pod velikim pritiskom i u ostatku ove godine.



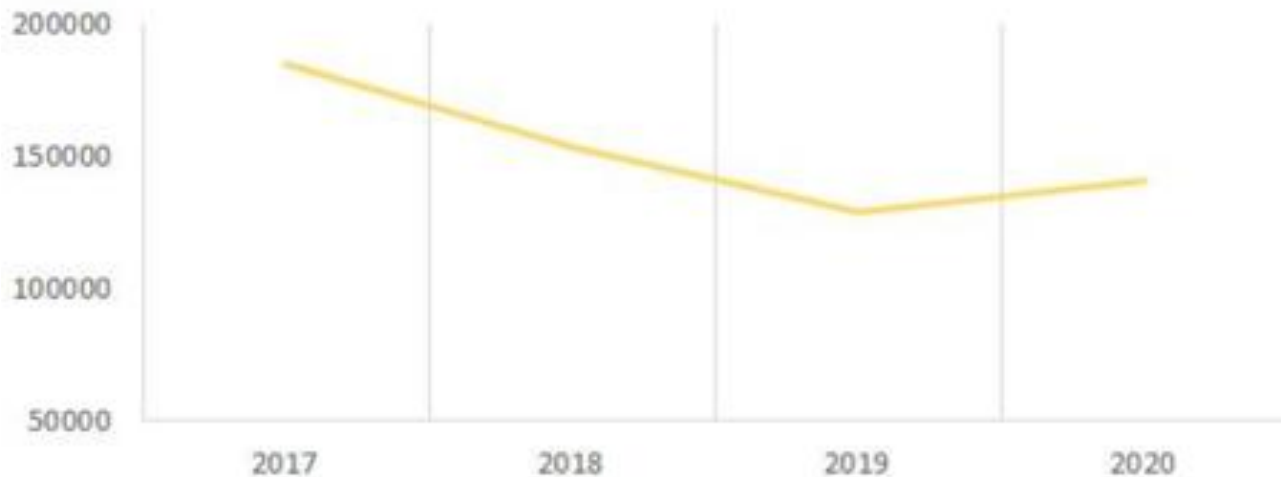
Grafikon 3 Struktura brisanih poduzeća razvrstano po djelatnosti od 19.3. do 12.4.2020.



Izvor: portal Fininfo

Ukoliko se promatra struktura brisanih poduzeća ovisno o njihovom datumu osnivanja dodatni je teret što se radi o mladim novoosnovanim poduzećima koji su već u svojevrsnoj krizi jer prevladavaju prvu tešku fazu, a to je postavljanje poduzeća na noge. Oni ne mogu imati zaliha ili jer ih prvi teži udarac uništava.

Grafikon 4 Registrirana nezaposlenost u ožujku unutar 4 godine



Izvor: Fininfo.hr

Ograničenje kretanja, zatvaranje rada određenih poslovnih subjekata direktno je utjecalo na gašenje radnih mjesta. Poduzetnici ne mogu ili ne mogu dugo financirati tekuće troškove i plaće radnika u iščekivanju boljih vremena. Djelatnosti koji su si to mogli zbog svoje svrhe priuštiti rad od kuće, omogućile su svojim djelatnicima da rade od kuće. Poslovanje je naglo digitalizirano, državne institucije omogućile su u relativno kratkom roku veće korištenje digitalnih platformi da se određeni postupci i prijave rade online. Što do trenutka krize nije bilo omogućeno i otežavalo je poslovanje poduzetnicima i stvaralo nepotrebne troškove.

Gospodarska kriza je tek započela, a efekti će se osjećati godinama kasnije. U 2020. godini Hrvatska je uspjela imati turističku sezonu, no bitno skromniju nego prethodnih godina. Iako su u susjednim zemljama osjetili pad od 70-80%, Hrvatska je ostvarila 33,7% noćenja u odnosu na 2019. godinu, što je pad od 66,3%<sup>58</sup>. Oporavak turističkog sektora u 2021. godini uvelike ovisi o epidemiološkoj slici te uspjehu cijepljenja protiv Covida19 na području Europe i šire.

Sljedeći problem koji je već vidljiv je osjetan pad broj zaposlenih. Promatrajući podatke HZZ-a, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za ožujak proteklih godina, vidljivo je smanjenje broja

<sup>58</sup> Izvor: Hrvatska turistička zajednica (2021.) "Informacija o statističkim pokazateljima 2020.", <https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-01/Informacija%20o%20statisticnim%20pokazateljima%20-%20prosinac%202020.pdf>, pristupljeno 26. siječnja 2021.

registriranih nezaposlenih osoba, po stopi od 16,8 posto s 2017. na 2018. godinu i 16,2 posto s 2018. na 2019. godinu.

U 2020. godini, u istom razdoblju, dogodio se obrat te je broj nezaposlenih osoba porastao s 128.650 nezaposlenih u ožujku 2019. na 140.454 u ožujku 2020. godine te navedeno **predstavlja** povećanje od 9,2 posto. U narednom razdoblju očekuje se još veća nezaposlenost. Prema aktualnim podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, početkom 2020. tijekom jačanja korona krize koja ima velik utjecaj na gospodarstvo započelo je gašenje mnogih radnih mjesta.

Tablica 7. Tržište rada prvih šest mjeseci 2020. godine

<b>Ukupno zapošljavanje 1-6. mj. 2020</b>	<b>Ukupno prijavljena slobodna radna mjesta 1- 6. mj. 2020</b>	<b>Ukupni korisnici mjera apz 1. – 6. mj 2020.</b>	<b>Trenutni broj nezaposlenih</b>	<b>Objavljena radna mjesta</b>
<b>66.229</b>	<b>83.289</b>	<b>34.194</b>	<b>150.467</b>	<b>10.300</b>

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr)

Tablica 8. Registrirana nezaposlenost 30.6.2020.

<b>Registrirana nezaposlenost na 30.6.2020.</b>	<b>150.651</b>
<b>Žene</b>	84.418 (56,04%)
<b>Bez radno iskustva</b>	18.252
<b>Mladi do 29 godina</b>	40.041
<b>Osobe u dobi od 50 i više godina</b>	48.806
<b>Dugotrajno nezaposleni</b>	50.395

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr)

Registrirana nezaposlenost s 30. lipnja 2020. bila je 150.651, od toga su žene 84.418 odnosno 56,04 %. Gledajući po kategorijama, od te brojke 18.252 je osoba bez radnog iskustva, mladih do 29 godina starosti 40.041 osoba, a osoba u dobi 50 i više godina 48.806. Dugotrajno nezaposleno je bilo 50.395 osoba.

Prva reakcija države s isplatom minimalnog iznosa plaće za pogođene djelatnosti bio je intervencija koja je olakšala poslovanje mnogima te pomogla sačuvati radna mjesta, a kod nekih samo odgoditi otpuštanje zaposlenika. Isplata ovih iznosa od 3.250 kn ili 4.000 kn po zaposleniku mnogima je pomoglo premostiti loše razdoblje. Kako su pogođene upravo uslužne djelatnosti doživjele još jedan udarac u studenom teško je za očekivati da neće doći do većih otpuštanja jer mnoge djelatnosti upravo se oslanjaju na turizam, trgovinu i prijevoz.

Tablica 9. Registrirana nezaposlenost 31.12.2020.

<b>Ukupno zapošljavanje 1-12. mj. 2020</b>	<b>Ukupno prijavljena slobodna radna mjesta 1- 12. mj. 2020</b>	<b>Ukupni korisnici mjera apz 1. – 12 mj 2020.</b>	<b>Trenutni broj nezaposlenih</b>	<b>Objavljena radna mjesta</b>
<b>164.760</b>	<b>49.923</b>	<b>34.194</b>	<b>164.460</b>	<b>8.149</b>

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, <https://www.hzz.hr/statistika/>, pristupljeno 19. siječnja 2021

Tablica 10. Registrirana nezaposlenost 31.12.2020.

<b>Registrirana nezaposlenost</b>	<b>159.845</b>
<b>Žene</b>	87.817
<b>Bez radnog iskustva</b>	24.000
<b>Mladi do 29 godina starosti</b>	47.354
<b>Osobe u dobi 50 i više godina</b>	49.089
<b>Dugotrajno nezaposleni</b>	60.458

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, <https://www.hzz.hr/statistika/>

Tablica 11. Struktura novo nezaposlenih u prosincu 2020.

	Ukupno	Struktura, %	Muškarci	Žene
<b>I. NEZAPOSLENI</b>	<b>159 845</b>	-	<b>72 028</b>	<b>87 817</b>
- udio prema spolu %	100	-	45,1	54,9
<b>II. NOVOPRIJAVLJENI - ULASCI U NEZAPOSLENOST</b>	<b>15 225</b>	100,0	<b>6 842</b>	<b>8 383</b>
1. Bez radnog iskustva	1 417	9,3	679	738
2. S radnim iskustvom	13 808	90,7	6 163	7 645
<b>Struktura ulaska u nezaposlenost:</b>				
1. Izravno iz radnog odnosa	11 849	77,8	5 299	6 550
- Poslovno uvjetovani otkaz	2 880	24,3	1 467	1 413
- Prestanak rada poslodavca	115	1,0	50	65
- Istek ugovora o radu na određeno vrijeme	7 403	62,5	3 005	4 398
- Istek ugovora o radu na sezonskim poslovima	268	2,3	114	154
- Sporazumni prestanak radnog odnosa	590	5,0	323	267
- Otkaz od strane radnika	241	2,0	125	116
- Ostalo	352	3,0	215	137
2. Iz individualne poljoprivrede ili nekog drugog oblika rada	292	1,9	61	231
3. Izravno iz redovitog školovanja	504	3,3	226	278
4. Iz neaktivnosti	2 580	16,9	1 256	1 324
<b>UKUPNI IZLASCI IZ NEZAPOSLENOSTI:</b>	<b>11 930</b>	-	<b>5 105</b>	<b>6 825</b>
<b>III. ZAPOSŁJAVANJE I DRUGE POSLOVNE AKTIVNOSTI</b>	<b>9 060</b>	<b>100,0</b>	<b>3 810</b>	<b>5 250</b>
<b>Zaposleni na temelju radnog odnosa</b>	<b>7 930</b>	<b>87,5</b>	<b>3 149</b>	<b>4 781</b>
1. Na neodređeno vrijeme	1 069	13,5	498	571
2. Na određeno vrijeme	6 861	86,5	2 651	4 210
<b>Druge poslovne aktivnosti</b> (registriranje trgovačkog društva, obrta, prijava na poljoprivredno osiguranje, status roditelja njegovatelja i sl.)	<b>1 130</b>	<b>12,5</b>	<b>661</b>	<b>469</b>
<b>IV. BRISANI IZ EVIDENCIJE ZBOG DRUGIH RAZLOGA</b>	<b>2 870</b>	<b>100,0</b>	<b>1 295</b>	<b>1 575</b>

Izvor: [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr)

Podaci Hrvatskog zavoda za zapošljavanje jasno ukazuju da je nezaposlenost porasla u drugoj polovici 2020. godine za 6,1%. Također, daju uvid u strukturu i razloge novo nezaposlenih osoba. I dalje je veći udio žena u nezaposlenima. U ukupno broju novo nezaposlenih većina, njih 13.808 osoba posjeduje prethodno radno iskustvo, a svega 1.417 osoba, odnosno 10,26% osoba je bez radnog iskustva. Među osobama koje su izašle izravno iz radnog odnosa 7.403 ili 62,48% ih je postalo nezaposleno, po isteku ugovora na određeno vrijeme. Njih 2880 odnosno 24,31% dobilo je poslovno uvjetovani otkaz, a svega 241 osoba 2,03% samostalno je dalo otkaz. Ovi podaci govore da svega 2% osoba je samostalno odlučilo postati nezaposlena osoba, a 98% njih je iz različitih razloga ostalo bez radnog mjesta i mjesečnih primanja.

Promatrajući ovu novonastalu krizu koje je pogodilo gospodarstvo i kakve će posljedice ona imati teško se može usporediti s bilo kojom krizom prije. Ona ima svoje specifičnosti. Nastala je zbog opasnosti te brige za ljudsko zdravlje. Temeljem istog ograničen je rad sektorima koji se baziraju na direktnom ljudskom kontaktu i potrošnji u uslužnim djelatnostima.

Potencijalno projiciranje snage utjecaja ove krize na pojedino poduzeće ovisi o djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje te mogućnostima koje može eventualno pokrenuti, iskoristiti kako bi promijenili tijek krize za svoje poduzeće i zaustavili pad poslovanja.

Analitičari baziraju svoje prognoze na temelju povijesnih podataka i određenih usporedbi s prethodnim krizama, zatim prognoziranjem na temelju trenutnih podataka i samostalnih procjena.

Ova kriza prvenstveno je zdravstvena, a zatim neminovno ekonomska. Ovisno o širenju odnosno suzbijanju krize u pojedinim zemljama i njihovom okruženju pada ili raste optimizam koji indirektno utječe na gospodarstvo.

I nakon ublažavanja epidemioloških mjera bit će potrebno uzeti i ljudski psihološki faktor koji će imati velik utjecaj na oporavak pojedinih industrija. Potrošači se moraju osjećati sigurnima da bi izašli i počeli trošiti svoje novce. Osim što se moraju osjećati zaštićeno po pitanju zdravlja, važan aspekt su i prognoze za buduće razdoblje jer nesigurnost za sobom vuče oprez pri trošenju i štednju postojećih resursa. Ukoliko očekuju pad poslovne aktivnosti, gubitak radnog mjesta, smanjenje plaća i eventualnih dodataka i povlastica, očekivanjem novog vala epidemije i mogućeg „lockdown“ potrošači će se osjećati uplašeno i ugroženo s povećanom brigom za svoju egzistenciju te će smanjiti svoju potrošnju i čuvati zalihe.

Konzervativniji način trošenja utječe na recesiju jer smanjenom potrošnjom dolazi do smanjenja prihoda, dodatnog gubitka posla i gašenja postojećih radnih mjesta. No, razumljivo je da će svatko za sebe reagirati nagoni s ciljem vlastitog preživljavanja i vlastite sigurnosti.

U ovoj fazi pada i potražnja za dugoročnim kreditima jer padom optimizma ljudi se teže odlučuju u ulazak u kreditne obveze koje bi ih mogle opteretiti u potencijalno teškim vremenima. Sve to je već viđeno i to u ne tako dalekom vremenskom periodu, kada su mnogi ostajali bez svojih poduzeća, domova i imovine.

Specifičnost Hrvatske je što 20% BDP-a čini turizam koji je ovom krizom izuzetno pogođena djelatnost te povezane djelatnosti na koje „lockdown“ ima direktan, poražavajući i nedvosmislen utjecaj jer ako su ljudi kod kuće i imaju ograničeno kretanje i ograničenu mogućnost korištenja nekih usluga ili su potpuno onemogućeni u korištenju različitih ugostiteljskih i uslužnih usluga onda se to reflektira na tu djelatnosti na način da manje firme to ne mogu preživjeti bez subvencija, a veći moraju rezati troškove, smanjivati broj zaposlenih, prilagođavati ponudu i cijene.

Prema podacima koje je objavila Hrvatska narodna banka u prosincu 2020. godine <sup>59</sup> kroz projekciju monetarne politike za 2020. i 2021. godinu, realni bruto domaći proizvod (BDP) djelomično se oporavio u trećem tromjesečju 2020., nakon snažnog pada ostvarenog u drugom tromjesečju. Na temelju podataka za listopad 2020. kao i nepovoljan razvoj epidemiološke situacije, uočeno je znatno usporavanje oporavka u posljednjem tromjesečju, što bi se moglo nastaviti i početkom 2021. godine. Očekuje se smanjenje realnog BDP-a na razini cijele godine moglo dosegnuti 8,9 posto BDP-a. Ipak, tijekom 2021. očekuje se da će pandemija biti razmjerno uspješno kontrolirana te bi uz primjenu učinkovitog cjepiva postupni oporavak gospodarske aktivnosti mogao započeti u drugom tromjesečju, a godišnji rast BDP-a u 2021. mogao bi iznositi 4,9 posto. Iako bi zaposlenost mogla pasti za 1,5 posto, a stopa nezaposlenosti povećati se na 7,5 posto radne snage, reakciju tržišta rada na pad gospodarske aktivnosti u 2020. ublažile su mjere Vlade RH za očuvanje zaposlenosti. Stoga bi i oporavak tržišta rada u 2021. mogao biti razmjerno blag ističe se danom izvješću guvernera HNB-a.

U Hrvatskoj krize traju duže nego u drugim zemljama. Oporavak je spor, tako je povratak iz zadnje dvije recesije u prosjeku je trajao 7,75 godina<sup>60</sup>. Hrvatska ima slabo razvijenu industriju, ovisi o turizmu, a ova kriza naglasak daje upravo na mobilnost ljudi, njihovo zdravlje, sigurnost tijekom putovanja i boravka u drugoj zemlji.

Činjenica je da je Hrvatska prvi val epidemije uspješno odradila uz relativno mali broj oboljelih te u relativno kratkom periodu. Ta činjenica pomogla je turističkom sektora da iskoriste komparativnu prednost pred nekim zemljama u okruženju.

---

<sup>59</sup> Vujčić B., (2020.) „Smanjenje BDP-a u 2020. oko 9 posto; u 2021. godišnji rast oko 5 posto“ Hrvatska narodna banka, <https://www.hnb.hr/-/smanjenje-bdp-a-u-2020.-oko-9-posto-u-2021.-godisnji-rast-oko-5-posto> , pristupljeno 19. siječnja 2021.

<sup>60</sup> Arčabić, V. (2020.) “Korona kriza: pouke iz dosadašnjih recesija” <https://arhivanalitika.hr/blog/korona-kriza-pouke-iz-dosadasnjih-recesija/>, pristupljeno 19. siječnja 2021.

Problemi s kojima se turistička sezona 2020. borila bio je manji dolazak gostiju iz više razloga:

- u njihovoj zemlji epidemija još je trajala, pa Republika Hrvatska stanovnicima tih zemalja nije dozvolila ulazak u državu
- za vrijeme tzv. *lockdown*-a neki su koristili slobodne dane i dane godišnjeg odmora, pa sada nisu bili u mogućnosti odvojiti period za ljetni godišnji (pad prihoda od turizma procjenjuje se na 50% od prošle godine, a konačni rezultati još nisu objavljeni)
- gubitak posla
- strah od gubitka ili strah od pada prihoda u narednom periodu
- subvencije pojedinih država da svoje stanovnike zadrže kod kuće tj. da troše novac u svojoj državi

No, nakon ublažavanja mjera u ljetnim mjesecima 2020. i relativno dobre sezone, ujesen je već uslijedio novi val epidemije. U ovom trenutku prognoze oko snage i posljedica ove krize i dalje su u nagađanjima jer je svaka kriza drugačija po uzorku i po posljedicama za različite dionike.

Sagledavajući trenutnu situaciju, stručnjaci se slažu u jednom, neminovno je da je recesija pred vratima te neće i ne može biti samo kratkotrajni šok jer činjenica da potrošači neće i ne mogu nastaviti tamo gdje su stali u ožujku 2020. godine.

Prof. Vladimir Čavrak sa Ekonomskog fakulteta u Zagrebu<sup>61</sup>. Korona krizu tumači kao kombinaciju četiri šoka:

- zdravstveni šok kao šok ponude,
- šok potražnje,
- negativni šok loših očekivanja i neizvjesnosti te
- šok brzih loših mjera ekonomske politike.

Kao što je već spomenuto čak 20% BDP Hrvatske čini turizam. Turizam je izuzetno ranjiva grana jer ovisi o brojnim elementima, kao što su migracije, kretanje cijena na susjednim državama, a prvenstveno o sigurnosti države i područja na koji turisti dolaze. Također specifičnosti hrvatskog turizma su da je Hrvatska prvenstveno auto destinacija te dolaze turisti iz okruženja kojima je ona lako dostupna. Stanje u tim državama i njihova epidemiološka slika također utječe na rezultate

---

<sup>61</sup> Arčabić, V. (2020.) "Korona kriza: pouke iz dosadašnjih recesija" <https://arhivanalitika.hr/blog/korona-kriza-pouke-iz-dosadasnjih-recesija/>, pristupljeno 19. siječnja 2021.



hrvatskog turizma, a na to Hrvatska nema nikakav utjecaj. Dakle, radi se o 20% BDP-a na koji Hrvatske nema direktnu kontrolu.

Osim na turizam i brojne uslužne djelatnosti ova kriza i utjecaj okruženja utječe i na druge djelatnosti kroz procese uvoza i izvoza roba. Isto tako jedan od sektora koji snažnije reagira na krizu, ali tek u srednjem roku od dvije do tri godine je sektor građevine. U samom početku krize najosjetljiviji su pogođeni uslužni sektori poput trgovine i usluga, gdje se nalazi i turizam. Nakon godinu i pol pad ovih sektora doseže svoj maksimum i iznosi oko 3,5%. Slična je situacija i kod industrije, osim što je taj pad oko 2,5%. Građevinarstvo u prvih godinu dana ima znatno manji pad od prethodna dva sektora, ali nakon toga obično slijedi oštar pad. Ukupan gubitak sektora građevinarstva je tek 1,5% nakon godinu dana, a nakon tri godine čak 6%. Osim što građevinski sektor nije toliko osjetio pad u samom startu krize, ali će pad u drugim djelatnostima zasigurno prelići na njega jer padom platežne moći neminovno padaju investicije.

Prema Čavracu ne reagiraju svi sektori jednako niti u svakoj krizi jer svaka kriza nosi svoje specifičnosti. Turizam, usluge, prijevoz u prvoj fazi krize su najviše pogođeni i imaju značajan pad u ovoj krizi zasigurno višestruko veći nego u prethodnim krizama. Važno je istaknuti da nekim sektorima država može pomoći određenim poticajima, povoljnim otkupom, kupnjom proizvoda i slično. No turizmu nije lako moguće pomoći jer ne može država utjecati i „natjerati“ strane državljane na korištenje godišnjeg odmora u Hrvatskoj. Hrvatska je vanjskotrgovinski snažno povezana s tržištima Italije i Njemačke te ovisi o kretanjima, a u ovom slučaju i o epidemiološkoj slici u tim državama. Radi se o tržištima s kojima surađujemo gospodarski u više sektora.

Otvaranje granice turistima iz tzv. sigurnih zemalja je samo jedan mali korak, no da li će turist zaista doći ovisi i o njegovoj državi, preporukama koje prima, platežnoj moći koja pada u cijeloj Europi i slično. Zbog velikog udjela stranih turista u hrvatskom turizmu, domaći turisti ne mogu spasiti sezonu 2020. U 2019. godini od ukupnog broja dolazaka 19.566.146 domaći gosti zabilježili su 2.212.658 ili 11,31%, a strani gosti 17.353.488 ili 88,69% dolazaka.<sup>62</sup>

Neke industrije manje su osjetljive na krizna razdoblja, a to su O, P, Q: javni sektor, L: poslovanje nekretninama i K: financije i osiguranje. Iskustva iz prethodnih kriza argumentiraju zašto javni sektor ne gubi previše uslijed inozemnog šoka. Naime, najveći teret kriza je pretrpio privatni

---

<sup>62</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

sektor, dok je javni sektor tek zadržavao status quo, što je u svakom slučaju nepravedno i nerealno, ali iskustveno točno.

Kao i kod prethodnih gospodarskih kriza efekti s vremenom postaju sve jači i sve dublji. Pravi je izazov procijeniti kako i koliko će ova kriza narušiti trenutni standard života i poslovanja, bilo da se gleda s razine države, bilo da se prognozira s pozicije managementa poduzeća ili kao privatna osoba. Umješnost managementa da realno procijeni jačinu nadolazeće krize koja će pogoditi poduzeće te pravovremena reakcija i prilagodba poslovanja bit će u konačnici kamen temeljac za uspješnost poduzeća i prevladavanje Korona krize 2020 ili njegovu propast u budućnosti.

## 4.3 Krizni management

Poduzećem koje je u kriznom stanju upravlja uprava koja nužno nije educirana za upravljanje u vremenima kriza, a upravo znanje i iskustvo kriznog managementa utjecat će na daljnju budućnost poduzeća te njegovo eventualno spašavanje i konačno potonuće. Krizni management ima ključnu ulogu u očuvanju poslovanja poduzeća u kriznim razdobljima te svojim radom daje svoj doprinos otpornosti poduzeća i njegovoj elastičnosti<sup>63</sup>.

Elastičnost poduzeća predstavljala bi spremnost poduzeća na krizna razdoblja. Definicija elastičnosti kaže da je to svojstvo tijela, u ovom slučaju poduzeća da pod utjecajem vanjske sile mijenja svoj oblik, volumen te da se nakon prestanka njegova djelovanja vraća u prvotno stanje.

### 4.3.1 Upravljanje u doba krize

Upravljanje poduzećem u doba krize neovisno koji je njen uzrok iziskuje nove načine poslovanja i sugerira redefiniranje dosadašnjeg poslovanja. Također iziskuje ponovno definiranje pojma uspjeha te kreiranje strategije poduzeća.

Krizno vrijeme od managementa iziskuje sagledavanje situacije trenutka. Potrebno je utvrditi činjenično stanje, ako se za to ima vremena i utvrditi sve činjenice i elemente trenutne situacije te poziciju poduzeća na tržištu. Nakon toga slijedi procjena i promišljanje oko kreiranja različitih mogućnosti spašavanja poduzeća i određivanja smjera aktivnosti i daljnjih koraka koje je potrebno poduzeti da bi poduzeće opstalo ili da bi se pokušalo provesti njegovo spašavanje. Upravljanje kriznim stanjem važna je komponenta i ogromna odgovornost menadžmenta poduzeća. U tom trenutku bitno je procijeniti spremnost postojećeg menadžmenta na preuzimanje tog zadatka ili angažiranje vanjskih stručnjaka.

Odgovor na to pitanje prvenstveno ovisi o tome da li su problemi u poslovanju uzrokovani internim ili eksternim uzrocima. Ukoliko su uzroci poslovne krize nastali u samom poduzeću tada je to glavni argument protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta. Pozitivne strane zadržavanja postojećeg menadžmenta leže u činjenicama kao što su dobro poznavanje materije, razumijevanje razloga nastanka krize, poznavanje zaposlenika, procesa, djelatnosti, poduzeća u cjelini. Također postoji i određena emocionalna povezanost i želja da se problemi riješe. Vanjski, tek angažirani stručnjaci zasigurno nisu povezani s poduzećima, nedostaje im iskustvo rada u tom poduzeću i

---

<sup>63</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=17530> , pristupljeno 15. lipnja 2020.

cjelovito razumijevanje slučaja te im je potrebno određeno vrijeme da savladaju materiju i problematiku krize i poduzeća. U krizi vrijeme igra veliku ulogu te je potrebno reagirati žurno i u skladu s zahtjevnosti poteza.

Poslovanje poduzeća nakon prebrođene krize, možda će biti sasvim potpuno drugačije te će zasigurno doći do promjena u članovima tima, njihovim odnosima i pozicijama. Poduzeće će možda biti primorani ugasiti neki dio svog poslovanja, okrenuti se novim tržištima, ukinuti, zatvoriti ali možda čak i otvoriti neka nova radna mjesta.

Kriza je razdoblje za poduzeće kada se na zaposlenike i management postavlja velik zahtjev i napor te pritisak s ciljem očuvanja radnih mjesta i poslovanja. Osim na poslovanje kriza će utjecati i na motivaciju te psihičko stanje zaposlenika, a oni pak ti koji će podnijeti najveći teret spašavanja poduzeća i provedbe zacrtanih aktivnosti.

Jedna od ključnih potreba ljudi je potreba za sigurnosti, a siguran posao je upravo to. Iz tog razloga mnogi će se zaposlenici u doba krize osjetiti ugroženo te će možda biti labilni, nervozni ili neće moći raditi punim kapacitetom ili će pod pritiskom nesigurnosti potražiti sigurnije radno mjesto.

Ljudske potrebe dijele se u pet skupina u nizu:

1. **Fiziološke potrebe** su početna točka motivacije uključuju osnovne životne potrebe (hrana, voda, odjeća, utočište, toplina), nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe.
2. **Potrebe za sigurnošću i stabilnošću** uključuju odsutnost patnje, boli i neke preduvjete ljudske sigurnost (zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje).
3. **Socijalne potrebe** su potrebe za pripadanjem i ljubavlju, one postaju motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije niže rangirane potrebe (obitelj, veze, privlačnost).
4. **Poštovanje samog sebe** uključuje potvrdu značaja od društva te vlastito samopouzdanje, samopoštovanje, prestiž i moć.
5. **Potrebe za realizacijom** (samo aktualizacijom) su potrebe najvišeg ranga. Predstavljaju potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup>Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour -8th edition, Pearson, UK, str. 293-295

Da bi mogli uopće krenuti dalje, na početku je potrebno utvrditi gdje se u datom trenutku poduzeće nalazi, što ga je do toga dovelo, da li se moglo na utjecati na neke okolnosti, da li se moglo drugačije reagirati te da li se na neke stvari i situacije još uvijek može utjecati. Nakon toga je potrebno utvrditi potencijalne izlazne mogućnosti i razmotriti različite opcije koje su ostale na raspolaganju. Svaka opcija stvorit će neki svoj kasniji scenarij koji također treba detaljno razmotriti. Donošenje odluka u doba krize izuzetno je težak zadatak jer svaki potez stvara ili gasi daljnje mogućnosti i nudi nova rješenja i nova kretanja.

Ukoliko se ne želi ići u stečaj i/ili likvidaciju tvrtke onda je potrebno djelovati promišljeno, precizno, proaktivno, ali i brzo i odlučno jer svako otezanje s donošenjem odluka može dovesti do još težih i gorih posljedica za poduzeće.

### *Tko smo, što želimo i čega ćemo se odreći da to postignemo?* Jack Ma

Kao što je prethodno rečeno, ljudi su ti koji će spasiti ili uništiti poduzeća i zbog toga je komunikacija usred krize izuzetno važna. Dobar manager nije nužno i dobar komunikator. Važno je znati što, kako i komu komunicirati. Da bi se zaposlenici poistovjetili s poduzećem i krizom kroz koje poduzeće prolazi važno je da management daje točne informacije da je dosljedan u donošenju svojih odluka, da ne skriva loše situacije od zaposlenika. Važno je da zaposlenici vjeruju u spašavanje poduzeća i da znaju što je potrebno odraditi da bi se u tome uspjelo. Jedino sudjelovanjem i uključivanjem oni će dati svoj puni doprinos napretku i spašavanju poduzeća i biti spremni odraditi i više nego što se to od njih očekuje. No i to sve ima svoju granicu. Ljudi moraju znati za što i do kada, kako bi mogli razumjeti zašto. Nekog će čekati svojevrsna nagrada na kraju, nekom je važno da je bitan te da je dao svoj doprinos većoj stvari. Kako i tko će motivirati zaposlenike, pitanje je više psihologije koju će koristiti lider ili osobe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalom poduzeća. Kod posrnulih poduzeća agonija spašavanja ponekad traje predugo i ljudi postanu iscrpljeni, revoltirani, ljuti, demotivirani i umorni od svega te više nisu ni svjesni, a ni spremni sudjelovati u spašavanju nečega za što nisu sigurni da se uopće može spasiti. Vođa je taj koji mora procijeniti trenutak kada bitka ima smisla, a kada je potrebno prerezati i ugasiti tračke nade, ako realno ne postoje i završiti priču.

Upravljanje usred krize ključna je odgovornost i briga managementa. Kad se govori o načinu upravljanja usred krize, **autoritativan način** bit će pogodniji jer radi se o „brodu koji tone i

kapetan se mora slušati“. Autokratski stil<sup>65</sup> je stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovoditelj određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Vođa-autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade. Za ovaj su stil karakteristične jednosmjerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od managera prema podređenima. Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovoditelj ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka.

Kod **demokratskog je stila** karakteristično da se suradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici nisu podređeni već sudjeluju u donošenju odluka. Demokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski rukovoditelj potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovoditelja.

**Leissez-faire** stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Ovaj tip voditelja dopušta podređenima da postavljaju svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeve i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se menadžera svodi na pomaganje, piše poslovniforum.hr.

Iako demokratski način upravljanja i leissez-faire imaju brojne prednosti, kao što su veće povjerenje u vođu, bolje odnose i predanost zaposlenika, svako popuštanje stege i neposluh zbog nedostatka vremena i manipulativnog prostora teško će se provesti sve zacrtane aktivnosti i ideje koje bi se morale provesti i koje bi dovele do nekih pomaka u poslovanju, brzo djelovanje u krizi presudno je za pozitivan pomak.

---

<sup>65</sup> Poslovni dnevnik (2013.) “Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati”, <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-25392>, pristupljeno 26. siječnja 2021.

Tradicionalne vrste vodstva su **transakcijsko i transformacijsko vodstvo**, pri čemu je transakcijsko vodstvo u pravilu negativno, a transformacijsko pozitivno korelira s proaktivnošću<sup>66</sup>. Transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje upotrebe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi – planiranje i izvršenje definiranog radnog zadatka. U vrijeme krize to je planiranje i izvršenje procesa upravljanja poslovnom krizom.

U novije vrijeme, uz transakcijsko i transformacijsko vodstvo ističe se i transcendentalno vodstvo<sup>67</sup>.

Transcendentalno vodstvo temelji se na odnosu osobnog utjecaja po kojem zaposlenici nisu motivirani samo financijskom nagradom i prirođenim interesom svoga posla, već imaju i osobnu obvezu prema vođi kako bi ostvarili važnu zajedničku misiju. Na taj način transcendentalni vođa može djelovati na ljude pozivanjem na njihovu svijest o tome kako ih drugi ljudi trebaju da bi dobro obavili svoj posao, povezivanjem na osjećaj za misiju. Ovakav pristup omogućuje transcendentalnom vođi da stvara nove vođe čime se stvara novo plodno tlo za dodatno povećanje razine proaktivnosti zaposlenih.

U praksi najčešće je slučaj da je management u vrijeme krize obično je isti onaj management koji se prethodno nije educirano za krizno upravljanje i koji je možda i stvorio krizu. U doba krize poduzeće vrlo vjerojatno ima problema s likvidnosti, pa nije sposobno plaćati vanjske stručnjake, a ostanak postojećeg managementa nije uvijek dobro rješenje jer moguće da te osobe nisu educirane za ovakve prilike. Prilikom zapošljavanja nitko ne računa da će možda u jednom trenutku managerima biti potrebno i takvo znanje i takve vještine. Svi se nadaju mirnodopskoj vladavini bez puno stresa i turbulencija. No, praksa pokazuje suprotno. Razlikuju krize, njihovi uzroci, snaga i trajanje. **Prilagodba je jedini način prema boljoj i sigurnijoj budućnosti poduzeća.** Taktike preživljavanja mogu biti različite, a ovise o djelatnosti poduzeća, snalažljivosti managementa, imovini, mogućnostima kreditiranja, tržištu i slično.

---

<sup>66</sup>KL Lee, ALH Salleh (2008.) „Examining the Determinants and Outcomes of Superior Downward Influence Tactics: The Mediating Impact of Role Ambiguity and Subordinates’ CompetenceLeve“, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.914.1362&rep=rep1&type=pdf#page=68>

<sup>67</sup> Cardona P. ; Rey C. (2008.): Management by Missions. Palgrave Macmillan

### 4.3.2 Stečaj poduzeća, kraj ili novi početak poslovanja

Iako je tema ovog rada identificiranje ključnih elemenata i resursa te načini prevladavanja kriza i nošenja managementa u turbulentnim vremenima poduzeća izuzetno je važno da management bude svjestan situacije koja slijedi ukoliko se ne pronade rješenje za spašavanje poduzeća. Stečaj je predzadnja stanica prije likvidacije i gašenja poduzeća.

Kad se kreće u poduzetništvo nitko ne želi i ne voli i ne želi pričati o kraju ili potencijalnom neuspjehu. Ipak, činjenice pokazuju da je više onih koji padnu od onih koji opstaju. Iz tog razloga važno je predočiti realnu situaciju i upoznati se s materijom stečaja i koracima koji njemu prethodi i nakon njega slijede. svako poduzeće prolazi kroz iste faze, jedino neka poduzeća prolaze s vremena na vrijeme reorganizaciju poslovanja i novi start, a neka odlaze u stečaj ili likvidaciju.

Tablica 12. Ciklus poslovanja nekog poduzeća

<b>1. FAZA</b>	<b>POKRETANJE POSLOVANJA</b>
<b>2. FAZA</b>	<b>RAST POSLOVANJA</b>
<b>3. FAZA</b>	<b>DOZRELOST POSLOVANJA</b>
<b>4. FAZA</b>	<b>PONOVNI POČETAK</b>
	<b>GAŠENJE PODUZEĆA</b>

Izvor: Kružić, D. (2016.) (UR.) *Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 120.*

Faze poslovanja poduzeća prema profesoru Ichak Adizes mogu se prikazati i kao život čovjeka<sup>68</sup>:

**Djetinjstvo** – Početnička, poduzetnička faza, dinamička faza improvizacije, stvaranja i stalnih promjena. O izgradnji sustava, stvaranju reda i organizaciji se niti ne razmišlja. Osnovni je zadatak preživjeti. Statistika pokazuje da se čak 90,7% hrvatskih poduzeća nalazi u toj fazi. Malobrojni će napredovati i preći u sljedeću fazu.

<sup>68</sup> Izvor: Ožanić M., (2017.) „Poduzetnički menadžment (3): Poduzetničke faze razvoja poduzeća“, <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=125>, pristupljeno 26. siječnja 2021.



**Odrastanje** - U fazi odrastanja još uvijek je jak poduzetnički, spontani, improvizacijski stil upravljanja, ali se počinje pomalo stvarati čvršća organizacijska struktura poduzeća i počinju se definirati i propisivati procesi i način rada. Poduzeće se polako oblikuje u smjeru organiziranog sustava.

**Sazrijevanje** – U fazi sazrijevanja poduzeće je već organizirano, oblikovano kao poslovni sustav, nastoji se taj sustav „učvrstiti“ propisanim procedurama i propisima, ali se još uvijek sukobljavaju s poduzetničkim procesima improvizacije i stalnim pokušajima promjene sustava.

**Vrhunac razvoja, točka ravnoteže i stabilnosti** – U poduzeću je postignuta ravnoteža između stabilnosti i odvijanja nužnih promjena. Sustav je stabilan i njime vlada red, ali se stalno potiče kreativnost i inovativnost koja poboljšava i unapređuje način rada i poslovanja.

**Starenje, blokada razvoja i negativne promjene** – Sustav je „zacementiran“, blokiran, sprečavaju se promjene, „ne talasaj“ je uobičajeni odgovor na sve inicijative, entropija sustava raste, nered počinje rasti sam od sebe, poduzeće stari i polako „umire“, a da nitko toga nije svjestan.

Važno je razumjeti osnovne pojmove stečaja, od razloga zbog kojih se on pokreće to ključnih osoba stečaja te odgovornih osoba stečaja. U tablici ispod identificirani su ključni pojmovi stečaja i ključne osobe stečaja poduzeća.

*Tablica 13. Ključni pojmovi stečaja*

<p><b>Razlozi stečaja</b></p>	<p><b>pokretanje</b></p> <p>Razlozi za pokretanje stečaja su <b>nesposobnost su za plaćanje i prezaduženost.</b></p> <p>1) <b>Nesposobnost za plaćanje</b> je situacija kad tvrtka ne može podmirivati svoje obveze ili svojim zaposlenicima nije isplatila tri plaće.</p> <p>2) <b>Prezaduženost</b> je situacija kada ukupna imovina poduzeća (dužnika) vrijedi manje od njegovih ukupnih obveza.</p> <p>Poduzeća koja su blokirana dulje od 120 dana automatski idu u stečaj, po sili zakona. Aktualni je Stečajni zakon NN 71/15, 104/1, na snazi od 02.11.2017.</p>
-------------------------------	--

<p><b>Tko pokreće stečaj?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zainteresirane strane: stečaj uz potrebnu dokumentaciju mogu pokrenuti <b>dužnici</b>, ako se vjerovnik slaže s tim ili <b>vjerovnici poduzeća</b>.</li> <li>2) Odgovorna osoba za pokretanje stečaja u prvom redu je <b>uprava društva, tj. direktor poduzeća</b>.</li> <li>3) Stečaj za poduzeća koja su u blokadi dulje od 120 dana pokreće <b>Fina</b>. U stečajnom postupku isključivo je nadležan trgovački sud na čijem se području nalazi sjedište dužnika.</li> </ol>
<p><b>Što ako odgovorne osobe ne pokrenu stečaj?</b></p>	<p>U Kaznenom zakonu NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19, na snazi od 01.01.2020. već postoji odredba da odgovorna osoba u roku od 120 dana mora pokrenuti stečajni postupak, ali mnogi direktori to ipak izbjegavaju. Novim zakonom određeno je da su takve osobe odgovorne za štetu vjerovnicima te da se automatski terete za sudski trošak stečaja kada ga Fina pokrene. Važna novost je da osim direktora i članova uprave, po novom se zakonu odgovornim osobama smatraju i članovi nadzornog odbora te osnivač društva.</p>
<p><b>Stečajni dužnik</b></p>	<p>Stečajni dužnik ključna je osoba u stečaju. Dužnik može biti svaka pravna osoba ili fizička osoba koja je obveznik poreza na dohodak. Dužnik ne može biti država, fondovi koji se financiraju iz proračuna, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje i jedinice lokalne uprave. Druga najvažnija osoba u stečaju je vjerovnik. To je svaka osoba koja u vrijeme otvaranja stečaja ima neku imovinsku pravnu tražbinu prema dužniku.</p>
<p><b>Stečajni upravitelj</b></p>	<p>Stečajni upravitelj treća je najvažnija osoba – to je fizička osoba koja upravlja poslovanjem dužnika za vrijeme trajanja stečaja. Upravitelja imenuje sud koji nadzire cijeli proces i donosi odluku o zaključenju stečaja. Važno je istaknuti da nakon što se pokrene stečajni postupak glavnu riječ vodi stečajni upravitelj, a</p>

	dosadašnja uprava prestaje biti upravom poduzeća te nema utjecaja na donošenje odluka ni upravljanja imovinom poduzeća.
<b>Stečajna masa</b>	Stečajna masa obuhvaća cjelokupnu imovinu dužnika u vrijeme otvaranja stečajnoga postupka te imovinu koju on stekne tijekom stečajnoga postupka. Stečajna masa služi namirenju troškova stečajnoga postupka te tražbine vjerovnika.
<b>Trajanje stečajnog postupka</b>	Stečajni je postupak hitan. Novim je Zakonom propisano da će se završno ročište odrediti najkasnije u roku od godinu i pol dana od održanoga prvog, izvještajnog ročišta. Prema novom Zakonu, stečajevi bi trebali biti ubrzani i više se ne bi smjele ponavljati stečajevi koji traju desetak godina.
<b>Praćenje postupka stečaja</b>	Sve sudske odluke i pozivi dostavljaju se objavom na internetskoj stranici eOglasna ploča sudova, ako zakonom nije drukčije određeno.
<b>Predstečaj</b>	Po novom Zakonu postupak pred stečaja doživio je određene novosti. Najvažnija je ta da je uveden novi odnos između sudova i Fine. Fina sada ima tehničku ulogu prikupljanja podataka koje šalje sudu na obradu. Druga je bitna novost postavljanje strožih uvjeta za pokretanja predstečaja kako bi se izbjegle zlouporabe. Poduzetnici više neće trebati pokretati stečaj po sili zakona već će to biti njihovo pravo. Međutim predstečajni postupak neće moći pokrenuti ako prođe više od 60 dana od blokade računa. Također, ubuduće će se izbjeci upravni sudovi kod sporova u nagodbama, a sve sporove rješavat će trgovački sudovi.

### 4.3.3 Mogućnosti spašavanja poduzeća

Iako se dobrim i promišljenim upravljanjem koje se prilagođava promjenama na tržištu poduzeće može pripremiti za neke nadolazeće krize i turbulentna vremena, ponekad se one ipak ne mogu predvidjeti ili se ne može procijeniti njezini razmjeri, utjecaj i trajanje. Dakle, radi se o nepredviđenim situacijama na koje nitko, pa tako ni management nije bio spreman. U tom trenutku veliku ulogu će imati uočavanje prvih simptoma krize te reakcija managementa, koji može biti<sup>69</sup>:

- aktivni krizni menadžment
- reaktivni krizni menadžment

Aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti usmjerene na izbjegavanje krize, a reaktivni se usmjerava protiv krize poduzeća kad je ona već postala vidljiva.<sup>70</sup>

U trenutku nastupanja krize, potrebno je napraviti analizu situacije poduzeća, koja će dati odgovore koje su to snage i slabosti poduzeća, kakvi su mu resursi, čime raspolaže, kojim znanjima, vještinama, brendovima, tehnologijom, lokacijom, imovinom. Isto tako da će nam odgovor na pitanja pozicije na tržištu u usporedbi s konkurencijom. Da li je poduzeće likvidno, ima li zaliha, ima li imovine, kako se može prilagoditi.

Prvo se analizira postojeće unutarnje okruženje poduzeća, a zatim vanjsko okruženje

Analizom vanjskog okruženja, poduzeće dobiva sliku o situaciji industrije u kojoj posluje, i sukladno tome, odabire odgovarajuću strategiju.

Kod izrade situacijske analize koriste se poznati alati kao što su:

- SWOT analiza,
- PEST(LE) analiza
- ANALIZA KONKURENCIJE
- Porterov model konkurentskih snaga.

---

<sup>69</sup> Rujan, Z. (2010) Djelovanje menadžmenta u kriznim situacijama. Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, 465-470

<sup>70</sup> Kruljac, Ž., Knežević D. (2020.) Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?, *Obrazovanje za poduzetništvo* VOL10 NR 2 (2020), 155-168, file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/155\_168\_Kruljac\_Knezevic.pdf

**Swot analiza** sastoji se od četiri glavna elementa, od kojih su dva interni čimbenici: snage poduzeća i slabosti poduzeća, a dva su vanjski čimbenici, mogućnosti i prijetnje koje poduzeće uočava i prepoznaje, ali na njih nema direktan utjecaj već može prevenirati i pripremiti se njihove efekte, iskoristiti prepoznate prilike te na temelju njih napraviti iskorak u svom poslovanju.

*Tablica 14. SWOT analiza – snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje poduzeća*

### **SWOT analiza – snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje poduzeća**

<p><b>STRENGTHS = snage poduzeća</b></p> <p>Snage poduzeća očituju se u elementima koje poduzeća radi dobro, prednosti koje posjeduje kroz svoje resurse, iskustvo, znanje, lokaciji na kojoj posluje, postojanju vlasništvu nad nekim patentom, dobrom odnosu s kupcima i slično.</p>	<p><b>WEAKNESS = slabosti</b></p> <p>Slabosti poduzeća očituju se u nedostatku pojedinih resursa, na primjer zastarjeloj opremi, koju je potrebno servisirati, lošem imidžu poduzeća, nedostatku određenih kompetencija, marketinškim vještinama i drugo.</p>
<p><b>OPPORTUNITIES = mogućnosti</b></p> <p>Mogućnosti predstavljaju vanjske faktore, koje poduzeće može iskoristiti. Odgovara na pitanja, postoji li nezadovoljena tržišna potreba, možda inozemno tržište kojem se dosad poduzeće nije okretalo. Očekuje li se dolazak novih tehnologija, zakonske promjene koje će utjecati na poslovanje poduzeća...</p>	<p><b>THREATS = prijetnje</b></p> <p>Prijetnje su vanjski čimbenici koji mogu utjecati na naše poslovanje, a odnose se na konkurenciju, ulazak novih tržišnih igrača, promjena zakonskih regulativa, dolazi li do promjene navika kod potrošača i slično.</p>

Izvor: Carnet „Pojam marketinške strategije“<sup>71</sup>

### **PESTLE analiza**

<sup>71</sup> Carnet, Loomen, Pojam marketinške strategije – SWOT analiza, <https://loomen.carnet.hr/mod/book/view.php?id=973042&chapterid=144926>, pristupljeno 20. siječnja 2021.

PESTLE ili PEST analiza<sup>72</sup>, alat je pomoću kojeg poduzeće analizira svoje okruženje prije nego kreće u novi projekt odnosno prije lansiranja novog proizvod ili uslugu. Naziv PESTLE sačinjen je kao i SWOT od prvih slova ključnih elemenata analize:

- P predstavlja političko okruženje i odgovara na pitanje kakva je politička situacija u nekoj zemlji te može li to utjecati na djelatnost u kojoj poduzeće posluje
- E ekonomsko, odgovara na pitanje koji su ključni ekonomski elementi
- S socijalno okruženje, odgovara na pitanje koji je značaj i utjecaj kulture na tržište i koje su mu odrednice
- T tehnološko okruženje – prepoznaje tehnološka dostignuća koja utječu na strukturu tržišta
- L legislativu – odgovara na pitanje postoje li zakoni koji reguliraju industriju ili može doći do bilo kakvih promjena u zakonodavstvu za industriju u kojoj poduzeće djeluje
- E okoliš – koje su obaveze i briga industrije za okoliš

Pestle analiza predstavlja pogled odozgo iz različitih kutova, prije kretanja u akciju i realizaciju nekog plana. Sam okvir PESTLE analiza doživio je i neke izmjene, pa E predstavlja ponekad etička pitanja poslovanja.

### **Analiza konkurencije**

Gotovo da nema poduzeća koje nema konkurenciju. Prije izrade marketinške strategije, prilikom izrade poslovnog plana ili prije kretanje u novi projekt poželjno je da poduzeće prouči i analizira svoju konkurenciju, njezine prednosti i nedostatka, usporedbi sa svojim sposobnostima, kako bi bolje planiralo svoj daljnji put i definiralo svoje korake.

Kod analiziranja vanjskog okruženja i konkurencije može se napraviti i *benchmarking*<sup>73</sup>, direktan ili indirektan, da se usporedi s konkurencijom i utvrdi što se može naučiti od konkurencije, na koji način se može poboljšati poslovanje te kako se može reagirati na krizu.

Nije nikakva novost da poduzeća kopiraju tuđe poteze, ako su uočile da je neko poduzeće dobro reagiralo na određenu situaciju. Isto tako ne čudi ni kopiranje proizvoda i plasiranja novih proizvoda ili usluga jer je to učinila konkurencija. Kao primjer može se navesti, lansiranje svježeg

---

<sup>72</sup> Izvor: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>, pristupljeno 22. siječnja 2021.

<sup>73</sup> Svijet kvalitete (2014.), „Benchmarking“ <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2004-benchmarking>, pristupljeno 19. siječnja 2021.

mlijeka u boci s produženim rokom trajanja, a bez dodatne termičke obrade. Prva je takvo mlijeko lansirala Vindija na hrvatsko tržište 2004. godine, da bi Dukat (Lactalis) njezin glavni konkurent na domaćem tržištu svega par mjeseci kasnije učinio upravo isto.

Dakle to je kopiranje po *benchmarkingu* koje je prepoznato kao dobar potez, o proizvodu koje tržište treba. Kod *benchmarkinga* traži se odgovor na tri pitanja:

1. Gdje se nalazi naša organizacija na tržištu?
2. Zašto druge organizacije bolje posluju?
3. Kako naša organizacija može postati najbolja u svom području rada? želi kupovati.

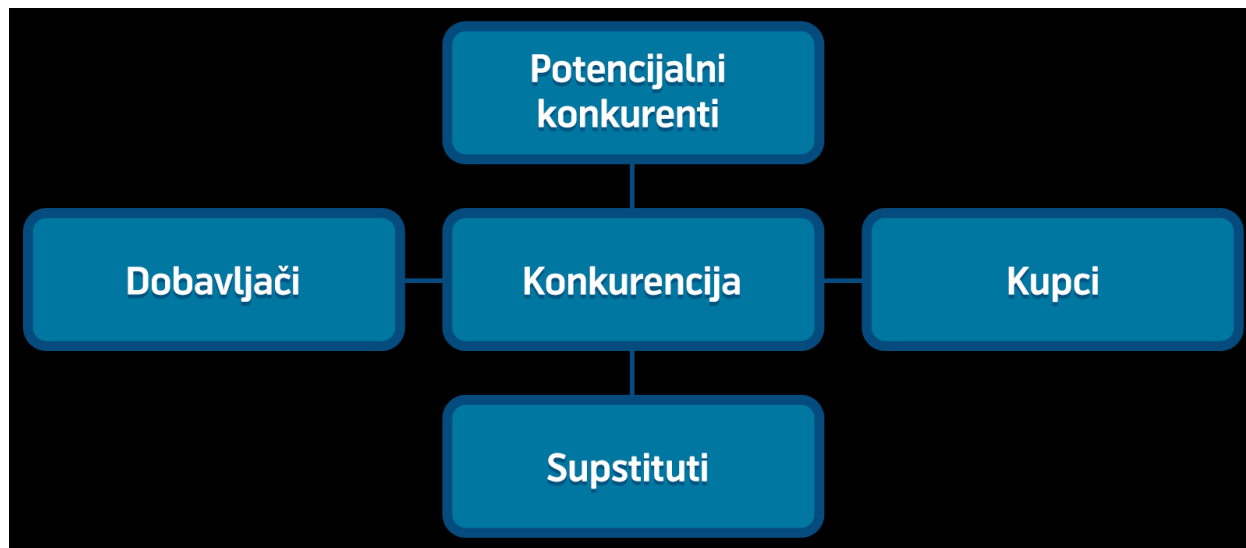
Benchmarking ima svoje faze:

- definirati koji problem imamo
- razumijevanje aktualnih rezultata
- planiranje i prikupljanje podataka
- analiza prikupljenih podataka
- učenje i odluka o najboljem rješenju
- primjena nađenih rješenja

Izuzetno je bitno da u svakom koraku kojeg management raspravlja i razlučuje uzima u obzir i postojeće resurse poduzeće jer neke korake si može dozvoliti, a neke ne može, ovisno o vlastitim snagama i mogućnostima.

## Porterov model konkurentskih snaga

Grafikon 5. Porterov model



Pet elemenata Porterovog modela<sup>74</sup> čini:

- opasnost od ulaska nove konkurencije na tržište
- mogućnost supstitucije proizvoda ili usluge, nečim drugim
- pregovaračke snage dobavljača
- pregovaračke snage kupce
- postojeće konkurencije i intenziteta iste

Razradom navedenih analiza dobiva se odgovor na pitanja koje su to prednosti poduzeća, koji su joj nedostaci i slabosti, kakve su joj prilike i mogućnosti te postoje li realne prijetnje s vanjskog tržišta na njegovo poslovanje.

### 4.3.4. Optimizacija poslovanja

Kao jedan od prvih odgovora poduzetnika na koji način će reagirati s naznakama prve krize je optimizacija poslovanja. To je dobar put, ali istovremeno pokazuje da poduzeće dosad nije imalo optimizirano poslovanje jer još uvijek ima prostor za optimizaciju. Možda je to jedan od razloga

<sup>74</sup> Butigan R. (2008.), Analiza modela pet konkurentskih snaga m. portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Vol. 59 No. 3-4, <https://hrcak.srce.hr/23067>, prisutpljeno 22. siječnja 2021.



problema u poslovanju. Neracionalnost u poslovanju podrazumijeva da se trošilo više nego je potrebno i da se nije adekvatno raspolagalo postojećim resursima i imovinom poduzeća u razdoblju „mira i blagostanja“.

Jedan od načina optimiziranog poslovanja zasigurno je tzv. *Lean management*<sup>75</sup>. Način djelovanja, takozvani “Lean” dolazi iz Sjedinjenih Američkih država, a nastao je kao rezultat istraživanja provedenog na institutu MIT u Bostonu. Istraživanje je trebalo proniknuti u temelje uspješnosti japanske automobilske industrije. Sam pojam „lean“ znači vitak te slikovito objašnjava što je princip leana. Svrha lean proizvodnje je proizvoditi proizvode ili pružati usluge sa što manje zaliha, manje postrojenja, minimum kapitala, s minimalnim ljudskim resursima, s minimalnim postotkom pogreške, a s ciljem maksimizacije kvalitete i u konačnici zadovoljstva kupca. Cilj je minimalizirati greške, zastoje, izbjeći prazan hod te maknuti iz procesa poslovanja sve što ne nosi prihod ili dodanu vrijednost proizvodu ili usluzi.

Rezultati *lean managementa* su:

- visoka razina kvalitete
- niski troškovi
- niža razina zaliha sirovina, materijala i gotovih proizvoda
- uštede vremena
- povećanje sigurnosti i smanjenje ozljeda na radu
- veća produktivnost
- povećanje zadovoljstva kupaca
- brža naplata potraživanja

Jednom riječju *lean management* bio bi sinonim za izvrsnost u poslovanju. Da bi poduzeće biti konkurentnije na tržištu mora udovoljavati zahtjevima s tržištima za viskom kvalitetom, raditi uz minimalne troškove poslovanje te ukloniti sve moguće viškove i greške svesti na minimum. Novo doba traži brze promjene i brze prilagodbe kupcima, tržištu i okolnostima. Promjena i kontinuirana promjena jedine su konstante s kojima se poduzetnici moraju znati nositi. Tko se bolje snalazi u promjenama i prilagođava svoje poslovanje zahtjevima tržišta, uspješniji je poduzetnik. Koristeći

---

<sup>75</sup> Radosavljević M., Bošković G., Mihajlović M., Procesna orijentacija kao karika između upravljanja ukupnim kvalitetom i Lean menadžmenta, Poslovna ekonomija, 2015, vol. 9, br. 1, str. 277-294

lean princip u poslovanju poduzeće postaje fleksibilno i lako prilagodljivo na nove prilike, pa tako i na krizna razdoblja jer se ne opušta i u svakoj fazi spremno je za neprilike.

Jedno od obilježja lean managementa je kontinuirana edukacija i usavršavanje zaposlenika jer ulaganjem u njihovu kvalitetu i znanja poduzeće kreira nove prilike i lakše se prilagođava novim situacijama. Lean managementu na prvom mjestu je kupac, njegovo zadovoljstvo proizvodom ili uslugom te u konačnici uspjeh poduzeća koji bez zadovoljno kupca ne postoji.

Sljedeća mogućnost koju poduzetnici mogu poduzeti te s obzirom na provedenu anketu i planiraju je kreiranje i lansiranje novih proizvoda i usluga na tržište. Prije toga zasigurno je potrebno provesti detaljne analize aktualne situacije poduzeća, analize na tržištu, prilika i mogućnosti koje se otvaraju u doba krize. Neki od primjera reagiranja u doba, nove korona krize, zasigurno je uvrštavanje u svoj asortiman proizvoda za kojima je porasla potražnja: zaštitne maske, dezinfekcijska sredstva, stalci s dezinfekcijskim sredstvima za trgovačke centre i poduzeća i slično.

Također jedan od primjera usluga je svakako prebacivanje poslovanja online, pa je tako uvođenje online edukacija uz redovne edukacije jedna od prilika kako nadomjestiti propuštene prihode i stvaranje nove publike i kupaca koji će i nakon krize i ograničenja kretanje koristiti nove usluge. Na primjer za vrijeme tzv. "lockdown"-a porasla je online prodaja putem web shopova, također poraslo je čitanje online medija i prodaja oglasa na takvim medijima. Svako doba ima svoje specifičnosti pa tako i ova kriza, potrebno je samo prepoznati i prilike koje ona nosi. Sljedeći korak koji poduzetnici planiraju ili su već pokrenuli jačanje prodajnih aktivnosti.

Jačanje prodajnih aktivnosti, veće obrade tržišta, agresivniji ili agilniji nastup na tržištu može polučiti pozitivne rezultate za poslovanje jer uvijek postoji dio tržišta koji nije ili nije dovoljno upoznat s proizvodima, uslugama poduzeća te nema saznanja o mogućnostima ili kvaliteti brenda. Jačim angažmanom zasigurno je moguće ostvariti nove prihode kod novih kupaca, očuvati razinu prodaje kod postojećih kupaca te otvoriti neka nova tržišta ili tržišne niše u kojima poduzeće dosad nije bilo prisutno. Koji god da princip očuvanja poslovanja management odabere ključno je mudro donošenje odluka i svjesno upravljanje kriznom situacijom te kontinuirana briga o financijama i fiskalnom kapacitetu poduzeća.

## 5.0 TERENSKO ISTRAŽIVANJE MEĐU HRVATSKIM PODUZETNICIMA

Za potrebe pripreme rada odrađeno je terensko istraživanje u periodu od travnja do lipnja 2020. godine, među hrvatskim poduzetnicima, a kako bi se dobio uvid u živopisnu sliku s terena, prikupili podaci, razmišljanja i iskustvo postojećih poduzetnika.

Istraživanje je provedeno na način da je odabrano 25 pitanja kroz koja su poduzetnici prezentirali svoju sliku poduzetništva, objasnili razloge svog ulaska u poduzetništvo, istaknuli ključne čimbenike koje smatraju važnim za uspješno poslovanje te prezentirali svoje promišljanje o aktualnoj krizi, načinima njezinog prevladavanja te poduzetim mjerama u borbi s krizom.

Anketa je poslana na tristo mail adresa vlasnika i suvlasnika poduzeća iz različitih dijelova Hrvatske i iz različitih djelatnosti. Radi se o poduzetnicima koji pohađaju *networking* okupljanje Business Cafe, koji se redovno održava u Zagrebu (svaka dva mjeseca, uz izuzetak za vrijeme *lockdown*-a). Business Cafe pokrenut je 2011. godine u Zagrebu, a danas putem franšize djeluje na području 5 država u 25 gradova. Dosad je održano 200 događanja, prezentirano 700 uspješnih poduzetničkih priča, a na događanjima je sudjelovalo više od 15 tisuća posjetitelja. Inicijatorica i vlasnica je serijska poduzetnica Kristina Ercegović<sup>76</sup>, koja je svoju prvu tvrtku za istraživanje tržišta (*mystery shopping*) Herakleu osnovala 2002. te uspješno prodala 2012.<sup>77</sup>

Na anketu je odgovorilo 107 osoba, od toga 61% bile su žene, a 39% muškarci. Službeni podaci na državnoj razini govore da je u poduzetništvu u Hrvatskoj svega 30% žena, a 70% osoba muškog spola, no podatak o ispunjenoj analizi u odnosu na spol proizlazi iz podatka o postojećim direktnim kontaktima autorice ovog rada, ali i činjenici da su žene spremnije odgovoriti na zamolbu o ispunjavanju ankete. O ovom fenomenu također bi se mogla napraviti

---

<sup>76</sup> Službene stranica Business Cafe, <https://businesscafe.info/>

<sup>77</sup> Kristina Ercegović, službena stranica <https://kristinaercegovic.com/o-meni/>

analiza i pobuditi dodatno propitkivanje s obzirom da ta informacija govori o načinu rada i spremnosti na doprinos i dodatni angažman poduzetnika ovisno na spol.

Nakon općih pitanja kroz koja se došlo do osnovnih informacija o skupini (spol, dob), krenulo se sa specifičnim pitanjima o dobi ulaska u poduzetništvo, obrazovnoj strukturi ispitanih poduzetnika, njihovom prethodnom radnom iskustvu, djelatnosti kojom se pretežito bave. Kroz set pitanja pokušalo se saznati više o karakteristikama samog poduzetnika, krenuvši od razloga ulaska u poduzetništvo, prethodnom radnom i poduzetničkom iskustvu, eventualnim razlozima zatvaranja prethodnih poduzetničkih pothvata, kompetencijama koje poduzetnik treba posjedovati da bi bio uspješan u svom radu.

Sljedeći set pitanja odnosio se na vrstu poduzeća u smislu je li ono rastuće, nerastuće, zatim koliko sadašnje poduzeće investira u edukaciju zaposlenika te koji su po njihovom mišljenju ključni resursi za uspješno poslovanje.

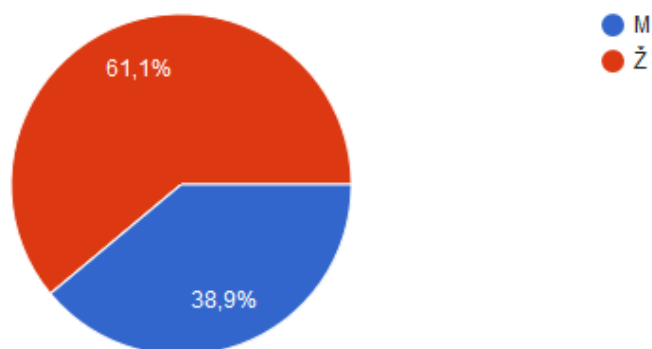
Zadnji set pitanja odnosio se na poduzetničku klimu u Hrvatskoj i mogućnosti poboljšanja uvjeta poslovanja, ali i na spremnost poduzetnika na suočavanje s novonastalom kriznom situacijom, poduzetim mjerama i očekivanjima prevladavanja aktualne krize.

U narednom poglavlju kroz set grafikona prikazana je struktura odgovora.

## 5.1 Struktura ispitanih poduzetnika

Istraživanje je započeto osnovnim pitanjima kako bi se dobio uvid u strukturu ispitanika. Prvo pitanje odnosilo se na udio po spoli.

Grafikon 6. Udio muškaraca i žena u terenskoj ispitivanju poduzetnika

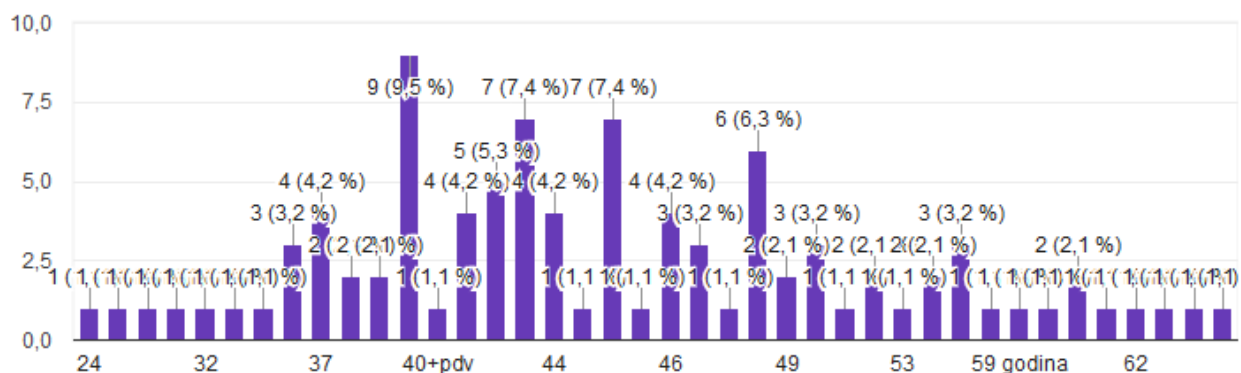


Izvor: Izrada autorice

Veliku većinu ispitanika predstavljaju žene poduzetnice s obzirom da je skupina odabrana među sudionicima Business Cafe-a u Zagrebu, a žene su češće prisutne na ovom događanju od pripadnika suprotnog spola.

Sljedeći grafikon pokazuje strukturu ispitanika po njihovoj dobi.

Grafikon 7 Dob poduzetnika koji su sudjelovali u istraživanju



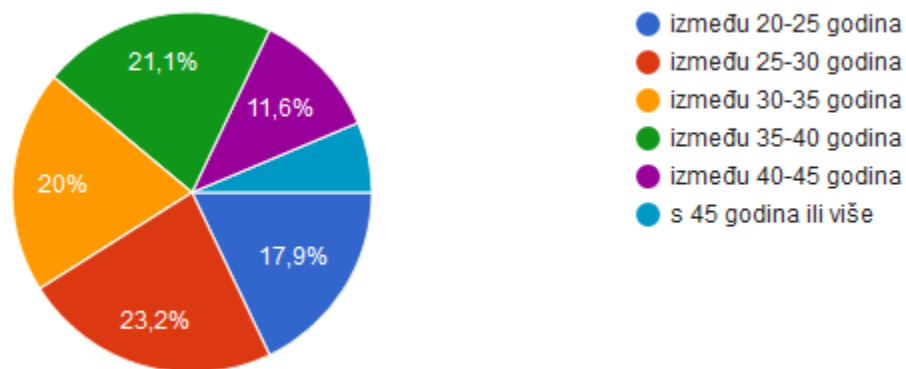
Izvor: Izrada autorice

Najveći dio anketiranih nalazi se u dobnoj skupini između 35 i 55 godina i to njih cca 80%. Krivulja pomalo nalikuje na Gaussovu krivulju vjerojatnosti<sup>78</sup>.

Ovaj podatak govori da se radi osobama u radno aktivnoj dobi s prethodnim radnim iskustvom, dosegnutom određenom razinom znanja i vještina potrebnima za upravljanje vlastitim poduzećem. Ukoliko se ovi podaci suprotstave definiciji vlasnika brzo rastućeg poduzeća, prema GEM istraživanja, podaci se podudaraju te je upravo vlasnik, odnosno vlasnica brzorastućeg poduzeća bila je anketirana osoba terenskog istraživanja. Ima 42 godine, visoko je obrazovana osoba koja je krenula u poduzetništvo prije cca 15-tak godina.

Kada se uistinu kreće u poduzetništvo prikazuje sljedeći grafikon.

*Grafikon 8 Dob ulaska u poduzetništvo*



*Izvor: Izrada autorice*

Najveći broj ispitanika **krenuo je s poduzetništvom u dobi između 25 i 30 godina**. Ovi podaci govore da je manje od 20% poduzetnika ušlo u poduzetništvo između 20 i 25 godina. Najviše poduzetnika koji su ušli u poduzetništvo su osobe između 25 i 30 godina. Slijedi dobna skupina između 30 i 35 godina sa ravnih 20%, zatim skupina od 35-40 godina gdje je također nešto više od 20% ispitane skupine, a nakon 40-te godine ulazak u poduzetništvo opada. Između 40 i 45 godina ušlo je njih cca 12%, a iznad 45% godina i više njih svega 6%.

<sup>78</sup> Gaussova krivulja (krivulja vjerojatnosti) (po Carlu Friedrichu Gaussu), ravninska transcendentna krivulja u obliku zvona. Zbog primjene u teoriji vjerojatnosti naziva se i krivulja vjerojatnosti. S pomoću nje se prikazuje funkcija raspodjele neovisnih, slučajnih varijabli, često se koristi u statističkim izvješćima. Izvor: Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=21410>

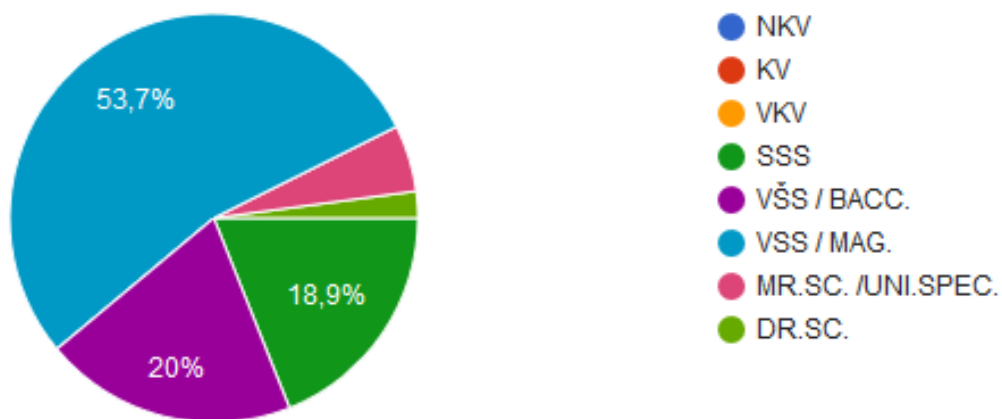
Analizirani podaci ukazuju da se osobe osjećaju najspremnije za ulazak u poduzetništvo **između 25 i 35 godina**, čemu ide i u prilog činjenica da su upravo tada u visokoj fizičkoj i mentalnoj snazi, s već prikupljenim određenim radnim iskustvom, u fazi relativno visoke ambicije. U to vrijeme osobe se nalaze i u tzv. reproduktivnoj dobi pa želja za samostalnošću, boljim radnim vremenom, većim prihodima korelira s dobi kada osobe osnivaju svoje obitelji te žele sebi i svojoj obitelji priskrbiti, kvalitetniji i ugodniji život. **Nakon tridesete godine** života taj interes za poduzetništvo nešto opada, pa iznad 35. godine kad su osobe već realizirane i svjesne svojih potencijala te ograničenja ponovo raste interes za poduzetništvo.

**Iznad 40.-te godine** naglo pada interes za poduzetništvo, a **nakon 45. godine života** slijedi drastičan pad (za 50% u odnosu na prethodno razdoblje) i sve je manje osobe koje će se nakon te dobne granice odlučiti za ulazak u poduzetništvo.

Ovo može također biti temelj nekog daljnjeg istraživanja i propitivanja jer se kontinuirano mijenja ljudski način života, životnih navika, radni vijek se produžuje, životni vijek ljudi se produžuje, vodi se veće briga o zdravlju i zdravom načinu života te je za očekivati da će se već u narednih desetak godina ta prijelazna dobna granica pomaknuti sa 45 na 50 godina, što se tiče odluke o ulasku u poduzetničke vode.

Jedno od važnih pitanja je obrazovna struktura ispitanih poduzetnika.

*Grafikon 9 Obrazovna struktura ispitanih poduzetnika*



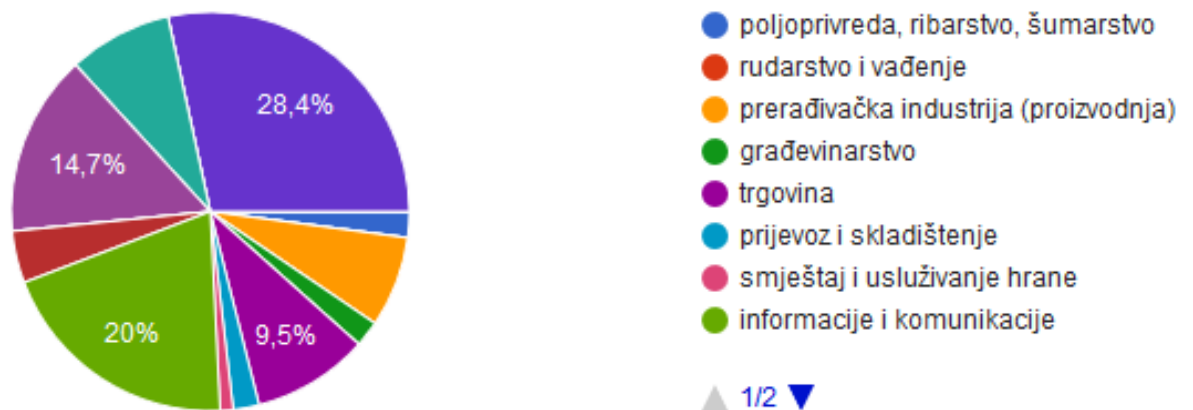
*Izvor: Izrada autorice*

Velika većina anketiranih je višeg i visokog stupnja obrazovanja. Prevladava visoka stručna sprema sa 54% u ukupnog broja anketiranih. S višom stručnom spremom je 20% ispitanika. Od ukupnog broja 5,3% ispitanika ima magisterij, a 2,1% doktorat. Svega 19% ispitanika je srednje stručne spreme, a u ispitanjoj skupini nema pripadnika niže stručne spreme.

Iz ovih podataka proizlazi zaključak da je prilikom ulaska u poduzetništvo te spremnosti, hrabrosti, posjedovanja dostatnih znanja izuzetno važno biti educiran i samosvjestan. Kroz kasnije rezultate ankete uočava se da je razina obrazovanja povezana i direktno utječe na uspješnost poduzeća na tržištu.

Sljedeće pitanje odnosilo se na područje rada ispitanih poduzetnika.

*Grafikon 10 Podjela po djelatnostima u kojima djeluju ispitanici*



*Izvor: Izrada autorice*

**Što se tiče područja djelovanja raspored je sljedeći:**

- **28%** djeluje ih u području ostalih uslužnih djelatnosti
- **20%** ih pripada u informacije i komunikacije,
- **14,7%** u stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- **9,5%** dolazi iz područja trgovine
- **7,4%** je prerađivačka industrija



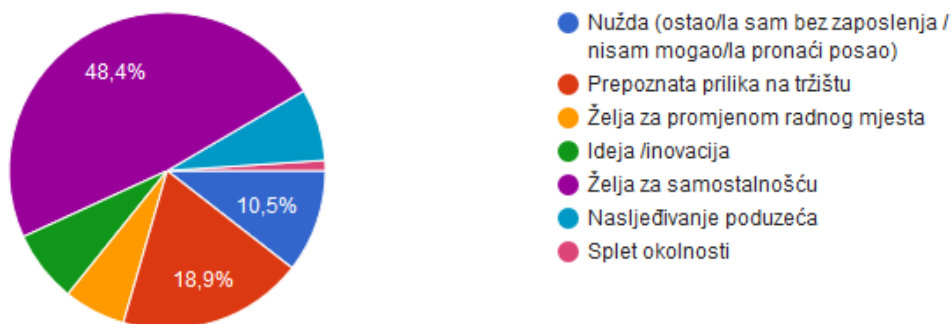
- **20,4%** ostale djelatnosti

## 5.2 Razlozi ulaska u poduzetništvo u Hrvatskoj

Prema GEM istraživanju u Republici Hrvatskoj i dalje najčešći razlog ulaska u poduzetništvo **nužda**, a ne prepoznata prilika ili inovacija. Ovo je zasigurno jedan od razloga niskog postotka prolaznosti tj. uspješnosti poduzeća u njezinom kasnijem životu. Hrvatska ima evidentan problem s nedostatkom rastućih poduzeća i onih koji kreiraju inovativna rješenja, koja bi mogla stvoriti nove vrijednosti na domaćem i/ili inozemnom tržištu. Inovacije kreiraju nova radna mjesta i garantiraju veću uspješnost na tržištu. Bez inoviranja, slijedi stagnacija, a kasnije je moguća i likvidacija tvrtke. Iako GEM istraživanje pokazuje da je glavni razlog ulaska u poduzetništvo **nužda**, istraživanje među malim poduzetnicima koje je provedeno za potrebe ovog rada ukazuje nešto drugo tj. da je glavni razlog ulaska u poduzetništvo **želja za samostalnošću**. Pitanje je glasilo: **Koji je glavni razlog Vašeg ulaska u poduzetništvo?** Ispitanicima su bili ponuđeni odgovori:

- nužda (ostao/la sam bez posla, nisam mogao/la pronaći posao)
- prepoznata prilika na tržištu
- želja za promjenom radnog mjesta
- ideja / inovacija
- želja za samostalnošću
- nasljeđivanje poduzeća

Grafikon 11 Razlozi ulaska u poduzetništvo



Izvor: Izrada autorice

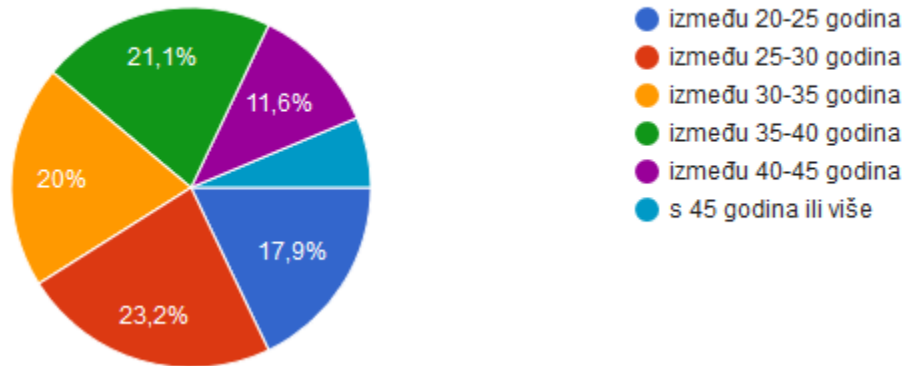
Među ispitanicima čak više od 48% kao razlog ulaska u poduzetništvo istaknulo je želju za samostalnošću. Sljedeći razlog bio je prepoznata prilika na tržištu, čak 19%, a nužda je na trećem mjestu s 10,5%.

Gledajući postotke može se zaključiti da je čak **80% osoba svojevoljno i ciljano ušlo u poduzetništvo dok je svega 20% njih bilo na neki način „gurnuto“ u poduzetništvo**, što kroz nasljeđivanje poduzeća ili iz razloga što su bili u nekom obliku primorani iz nužde otvoriti nešto svoje i sami kreirati svoje radno mjesto jer na tržištu nije bilo prikladnog radnog mjesta za njih. Informacije koje su dobivene temeljem odgovora ispitanih poduzetnika ohrabruju jer govore da ipak **80% osoba bira biti poduzetnikom.**

Ovo se kosi s rezultatima GEM istraživanja, no ne znači da ono nije relevantno. Op.a GEM je rađen na uzorku od 2000 slučajno odabranih osoba u dobi od 18 – 64 godine, možda više govori o mišljenju, percepciji ispitane populacije, šireg stanovništva, a ne o stvarnoj aktivnosti i izboru hrvatskih poduzetnika. Terensko istraživanje rađeno za potrebe ovog rada provedeno je prvenstveno među mikro i malim poduzetnicima koji su odgovore bazirali na svojem poduzetničkom iskustvu i svojim saznanjima i okolnostima. Isto tako ključno je na koji način je imputirano pitanje, kome je ono postavljeno te da li je bilo ponuđeno više i koliko opcija za odgovor. Terensko istraživanje ukazuje da pojedinci samostalno odlučuju da li će ući u poduzetništvo te je od ponuđenih opcija prevaga na **želji za samostalnošću.**

Empirijsko istraživanje koje je rađeno za potrebe izrade ovog rada pokazalo je također da je najčešća dob ulaska u poduzetništvo između: **25-40 godina, više od 64%**, dok je cca **18% tzv. mladih poduzetnika, koji su krenuli između 20 i 30 godine, te cca 17,8% onih koji su krenuli u poduzetništvo u dobi većoj od 40.** Ovi podaci govore da se u poduzetništvo u većem dijelu upuštaju **zrelije, već izgrađene osobe**, a manje osobe mlađe od 25 godina, bez iskustva.

Grafikon 12 Dob ulaska u poduzetništvo



*Izvor: Izrada autorice*

Iz dobi poduzetnika već je vidljivo da je većina poduzetnika krenula u poduzetništvo s već postojećim radnim iskustvom koje im je pomoglo u pokretanju vlastite poduzetničke priče jer ih je većina krenula u dobi između 25-45 godina. Kasniji grafikon tome također ide u prilog, gdje su i sami poduzetnici potvrdili da su imali prethodno radno iskustvo.

## 5.3 Temelji uspjeha i otpornosti poduzeća

Znanje i iskustvo kao dva glavna temelja za uspjeh i otpornost poduzeća sagledana su i kroz terensko istraživanje koje je pokušalo otkriti mogućnosti poboljšanja poslovanja te kako bolje koristiti znanje i iskustvo da bi se u povećala vitalnost poduzeća i kreirali poduzeća otpornija na krizu. Poduzetnik je sam najodgovorniji za uspjeh svog poduzetničkog pothvata. Tako njegova upornost, znanje, kreativnost, spremnost za promjene, inovacije, pojačani trud, umreženost, spremnost na rizik, način na koji upravlja ljudima i imovinom i drugim resursima poduzeća bit će ti koji će definirati daljnji tijek i životni vijek poduzeća.

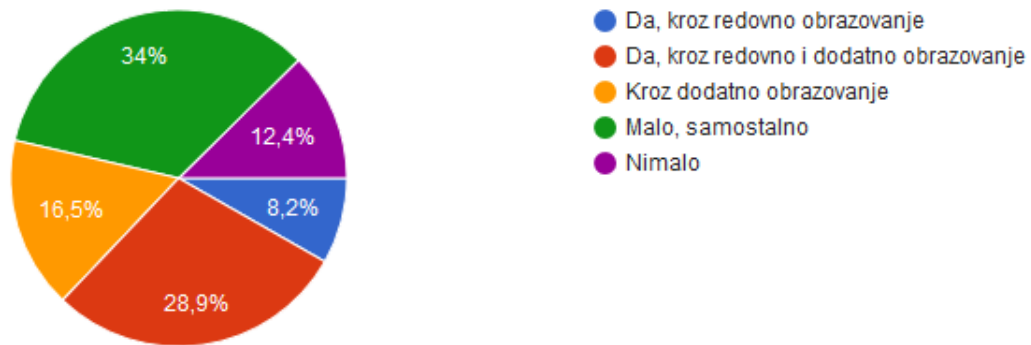
Poduzetnici koji većeg obrazovnog statusa, koju su bolje educirani, koji su se znanjem naoružali i pripremili na poslovne izazove i potencijalne krize dokazuju da je kriza samo jedna prolazna stanica, jedna nova nepredviđena okolnost na koju oni reagiraju znanjem i izučenom sposobnošću preživljavanja. Upravljanje vlastitim vrijednostima i vrijednostima tvrtke postiže se elastičnost i otpornost tvrtke na krize.

Sljedeće pitanje koje se nameće samo po sebi je: kako poduzetnici dolaze do ključnih znanja potrebnima za vođenje poduzeća? Osim formalnog obrazovanja kroz koje se može ući u vještine i znanja upravljanja računovodstvenom dokumentacijom, financijama, trgovačkim pravom i drugim specifičnim znanjima bitna su i tzv. *soft skills ili meke vještine*,<sup>79</sup> koja im omogućuju upravljanje ljudima, tim najteže ukrotivim, a opet presudnim resursom koji će poduzeće učiniti zvijezdom na tržištu.

---

<sup>79</sup> Prema Oxford languages, Meke vještine su osobni atributi koji nekome omogućuju učinkovitu i skladnu interakciju s drugim ljudima. Izvor: <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>

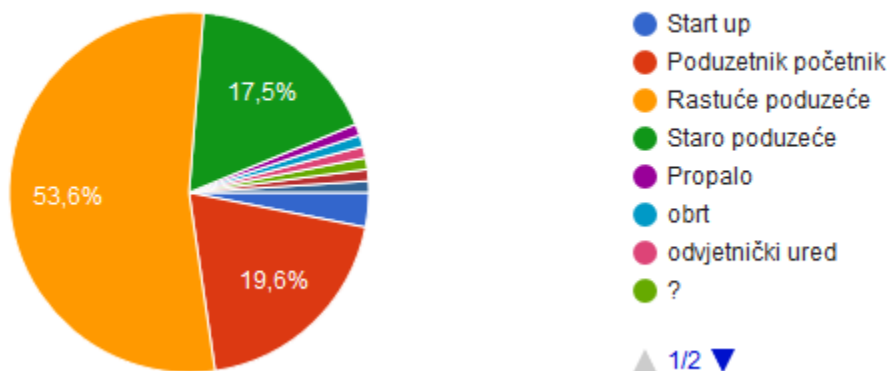
Grafikon 13 Prethodno radno iskustvo ispitanika



Izvor: Izrada autorice

Većina ispitanika se na neki način educirala za poduzetništvo, no zabrinjava činjenica da se čak 17% njih uopće nije educiralo za poduzetništvo kao i podatak da se čak 34% ispitanika samostalno educiralo što možda ukazuje na činjenicu da je čak preko 50% ispitanika zagovara način „sam svoj majstor“. Ovo bi mogao biti također jedan od važnih indikatora zašto poduzeća propadaju (50% njih u prvih 5 godina poslovanja) te iz tog razloga slabe otpornosti na izazovna vremena i krize, ali i nedostatak inoviranja, poboljšanja i napretka te u konačnici i indikator zašto Hrvatskoj nedostaje zrelih, rastućih poduzeća. Na pitanje **kakvo je vaše poduzeće?** Više od 50% izabralo je kategoriju rastuće poduzeće, cca 20% su poduzetnici početnici, a 17,5% su stara poduzeća. Start up-om se smatra 3% poduzetnika.

Grafikon 14 Vrsta poduzeća

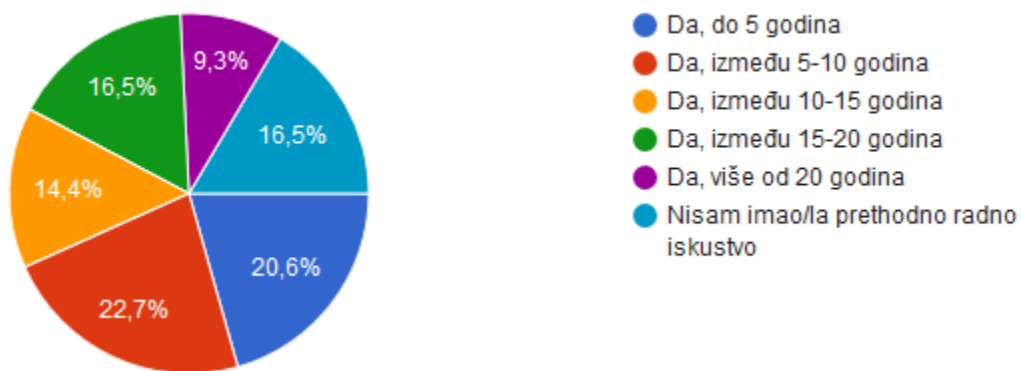


Izvor: Izrada autorice

Kada se sagledaju podaci prethodnog radnog i poslovnog iskustva, nešto su bolji. Od ukupnog broja ispitanika njih 89% je imalo prethodno radno iskustvo, a 11% ispitanika nije imalo prethodno radno iskustvo.

Ako se pribroje postotci onih koji nisu imali i onih koji su imali radno iskustvo do 5 godina, ispada da je više od 30% osoba ušlo u poduzetništvo bez iskustva ili s relativno niskom razinom iskustva, koje u konačnici nije dostatno za upravljanje poduzećem. Najviše ispitanika, njih cca 23% prije ulaska u poduzetništvo imalo je 5-10 godina radnog iskustva, 20% do 5 godina, 16,5% između 15 i 20 godina radnog iskustva, a 14,4% između 10 i 15 godina radnog iskustva. Više od 20 godina ispod 10% ispitanika. Čak 16,5% poduzetnika nije imalo prethodno radno iskustvo prije ulaska u poduzetništvo.

*Grafikon 15 Prethodno radno iskustvo poduzetnika*

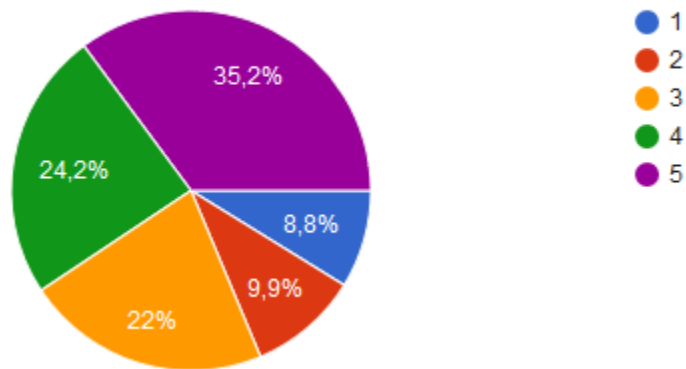


*Izvor: Izrada autorice*

Da li je prethodno iskustvo preduvjet za ulazak u poduzetništvo može se iščitati u podatku da je većina, čak 83,5% sadašnjih poduzetnika imalo prethodno radno iskustvo, dok svega 16,5% nije imalo prethodno radno iskustvo.

Na pitanje **u kojoj mjeri vam je pomoglo prethodno radno iskustvo?** Većina ispitanih poduzetnika ocijenila je s dobrom, vrlo dobrom ili odličnom ocjenom, ukupno njih više od 80% smatra da im je prethodno iskustvo koristilo u poduzetništvo. Dok ih se nešto manje od 20% izjasnilo da im prethodno radno iskustvo nije pomoglo ili nije bilo dostatno. Ta brojka bi mogla korelirati s postotkom onih koji su imali nedostatno ili nikakvo iskustvo prije svog ulaska u poduzetništvo jer jedan dio ispitanika, njih 6% nije ni odgovorilo na ovo pitanje.

Grafikon 16 Jačina utjecaja prethodnog iskustva za kasniju poduzetničku aktivnost



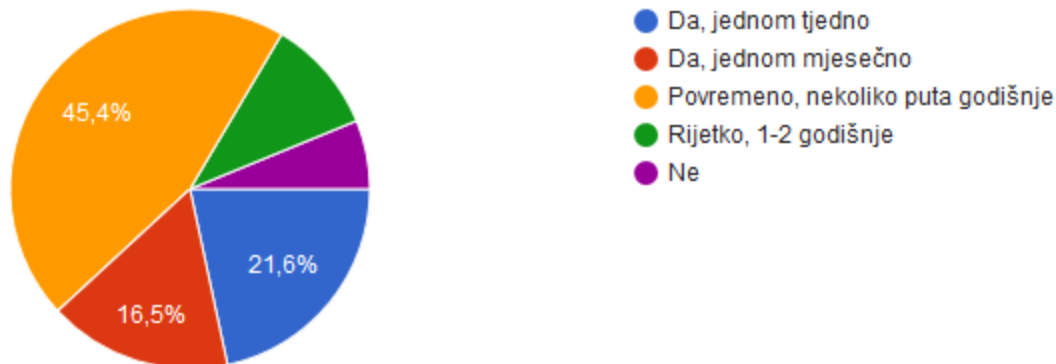
Izvor: izrada autorice

Većina poduzetnika smatra, njih 80% da im je prethodno radno iskustvo pomoglo za današnje poslovanje i upravljanje poduzetničkim poduhvatom.

Na pitanje **da li se educirate tijekom sadašnjeg rada?** Odgovori su u skladu s prethodnim odgovorima te ukazuju da čak 83,5% ispitanika smatra edukacije važnima te se njih 45,4% educira povremeno, nekoliko puta godišnje, 21,6% ih se educira čak jednom tjedno, a 16,5% jednom mjesečno. Preostalih 16,5% ih se uopće ne educira ili se educira rijetko (1-2 godišnje).

Grafikon 17 Ulaganje poduzetnika u daljnju edukaciju



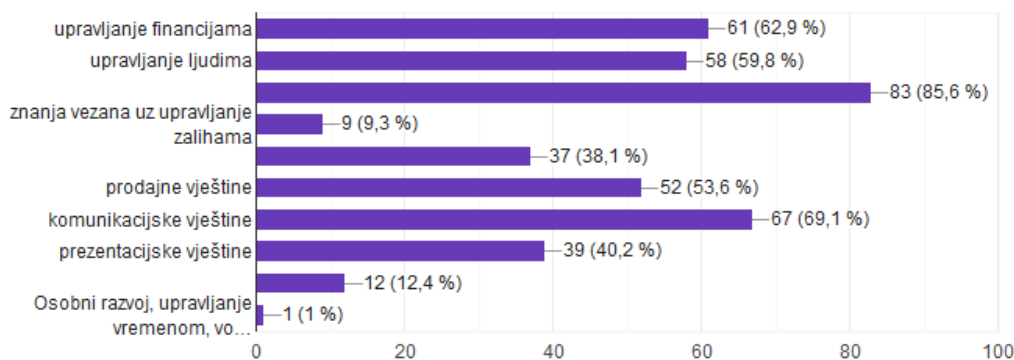


*Izvor: Izrada autorice*

Prema prikupljenim podacima velika većina poduzetnika investira u stjecanje novih znanja, dok manjina, njih svega 16,5% ne ulaže u edukaciju ili vrlo rijetko.

Što se tiče **ključnih znanja** koja su važna za upravljanje poduzećem, najviše ispitanika smatra da su specifična znanja vezana uz djelatnost najvažnija i tako razmišlja cca 86% ispitanika. Zatim slijede komunikacijske vještine sa 69%, pa znanje u upravljanju financijama 63%. Slijede znanja i vještina za upravljanje ljudima sa 60%. Od ukupnog broja ispitanika 54% poduzetnika smatra da su važne prodajne vještine. Nakon toga slijede prezentacijske vještine sa 40%, pa znanja vezana uz marketing, njih 38%. Znanja vezana uz upravljanje proizvodnom te upravljanje zalihama te osobni razvoj i upravljanje vremenom poduzetnici smatraju manje važnim da bi njihovo poduzeće bilo uspješno.

*Grafikon 18 Ključna znanja presudna za poduzetništvo*



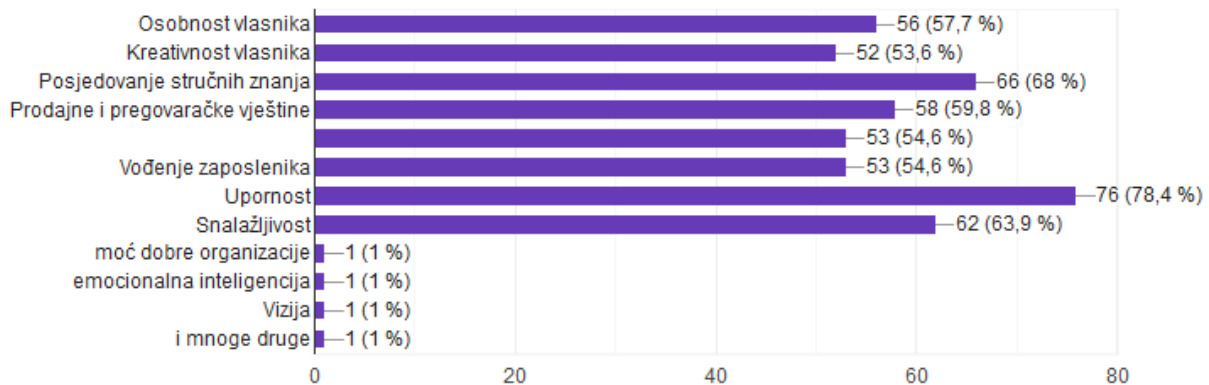
*Izvor: izrada autorice*

Većina poduzetnika smatra da su specifična znanja u njihovoj industriji presudna za uspješno upravljanje poduzećem.

Na pitanje **Koje vještine poduzetnika smatrate presudnima za uspjeh u poslu?** Vještina, znanja i vrline koje su poduzetnici odabrali poredati po važnosti, prema dodijeljenim broju glasova.

1. Upornost
2. Posjedovanje stručnih znanja
3. Snalažljivost
4. Osobnost vlasnika
5. Vođenje zaposlenika i Uspješno upravljanje financijama
6. Kreativnost vlasnika
7. Moć dobre organizacije, emocionalna inteligencija, vizija, i mnoge druge

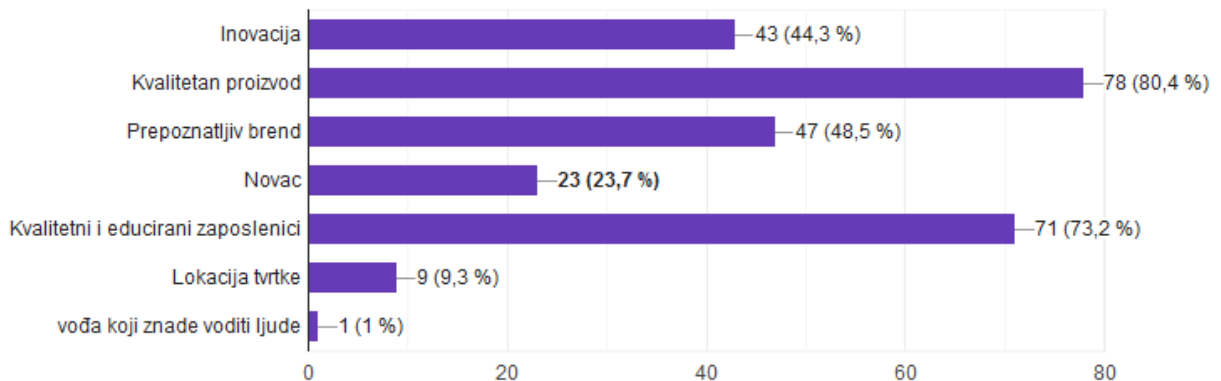
Grafikon 19 Vještine presudne za uspjeh poduzeća



Izvor: Izrada autorice

U istraživanju koje je rađeno za potrebe ovog rada poduzetnici su na pitanje: **Koje resurse smatrate presudnima za uspjeh tvrtke?** na prvo mjesto su stavili kvalitetan proizvod, zatim slijede kvalitetni i educirani zaposlenici, pa prepoznatljiv brend. Nakon brenda slijedi inovacija. Novac je tek na petom mjestu. Iza novca je lokacija poduzeća, a nakon toga vođa koji zna voditi ljude.

Grafikon 20 Resursi presudni za uspjeh poduzeća



Izvor: izrada autorice

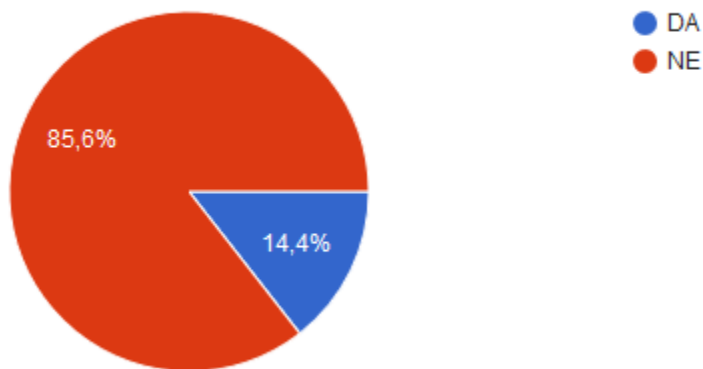
Može se zaključiti da je tehnologija i kvalitetan proizvod ključan, a zatim su tu ljudi koji upravljaju tim proizvodom, proizvode ga, sklapaju ga, prodaju ga, promoviraju ga, rješavaju reklamacije, naplaćuju ga. Brend naravno utječe na prodaju proizvoda, usluge, status poduzeća na tržištu te utječe na uspješnost i profitabilnost poduzeća na tržištu. Inovacija je također usko vezana na sam proizvod te je sastavni dio kvalitetnog proizvoda ili usluge koji se prilagođava tržištu, zahtjevima klijenata, kupaca. Tek na petom mjestu nalazi se novac. On je važan no on je posljedica prethodnih djelovanja ljudi / zaposlenika na proizvodnji, inoviranju, promociji i prodaji proizvoda ili usluga tvrtke.

Iako znanje i ljudi nisu na prvom mjestu, oni će biti zaduženi za kreiranje kvalitetnog proizvoda u skladu s potrebama tržišta, ljudi koji će koristeći svoja znanja raditi na razvoju kvalitetnog proizvoda. Resurs znanje zaposlenika proteže se kroz sve ključne resurse.

## 5.4 Razlozi propasti hrvatskih poduzeća

Nevezano za krizu koja je tek započela, za promišljanje o daljnjim postupcima i akcijama važno je promotriti koji su to razlozi zbog kojih hrvatska poduzeća dolaze u probleme i zatvaraju poslovanje. U sklopu provedene ankete za potrebe ovog rada detektiran je dio poduzetnika koji su već imali prethodno poduzeće prije sadašnjeg. Od ukupnog broja ispitanih, njih 14,4% je već imalo poduzeće.

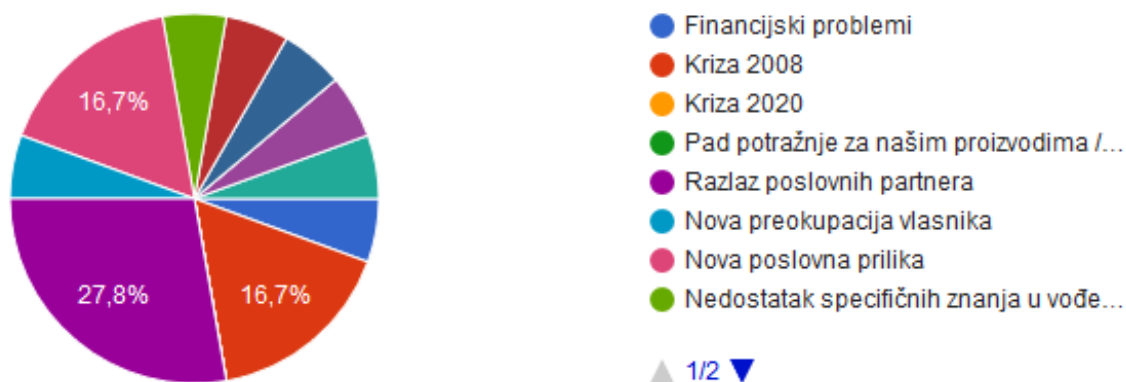
Grafikon 21 Udio ispitanika koji su prethodno zatvorili svoje poduzeće



*Izvor: Izrada autorice*

Iako je manje od 15% ispitanika prethodno posjedovalo poduzeće koje je zatvorilo, ohrabruje činjenica da su se te iste osobe ponovo odlučile na poduzetništvo jer su ispitanici isključivo osobe koje su vlasnici ili suvlasnici poduzeća.

Grafikon 22 Prikaz - razlozi zatvaranja poduzeća

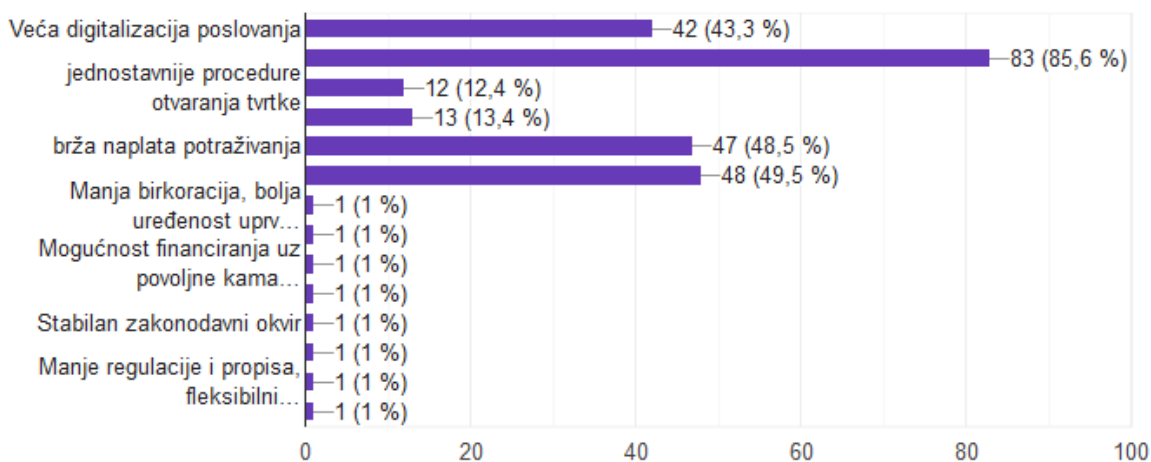


Izvor: Izrada autorice

Razlozi zatvaranja poduzeća su različiti. Najveći udio je onih koji su doživjeli razlaz poslovnih partnera, čak 28%. Nakon toga slijedi kriza 2008. godine te nova poslovna prilika. Ostali razlozi: nova preokupacija vlasnika, nedostatak specifičnih znanja, financijski problemi, loši poslovni rezultati, nelojalna konkurencija i klijenti koji su izbjegavali plaćati proviziju te dolazak konkurencije na tržište raspoređeno su jednako u % od 5.6% svaki od navedenih razloga. Neki od ponuđenih razloga nisu odabrani, a jedan od odgovora bio je ništa.

Različito promišljanje poslovnih partnera nameće se kao važna tema koja je usko povezana s jednim od ključnih resursa tvrtke, a to je ljudski potencijal. Razlike u obrazovanju, promišljanju, edukaciji, stručnosti, karakteru, iskustvu, znanjima, snalažljivosti, spremnosti na nove i neplanirane događaje, pa i razlike u promišljanjima zasigurno su razlozi koji su utjecalo na zatvaranje poduzeća.

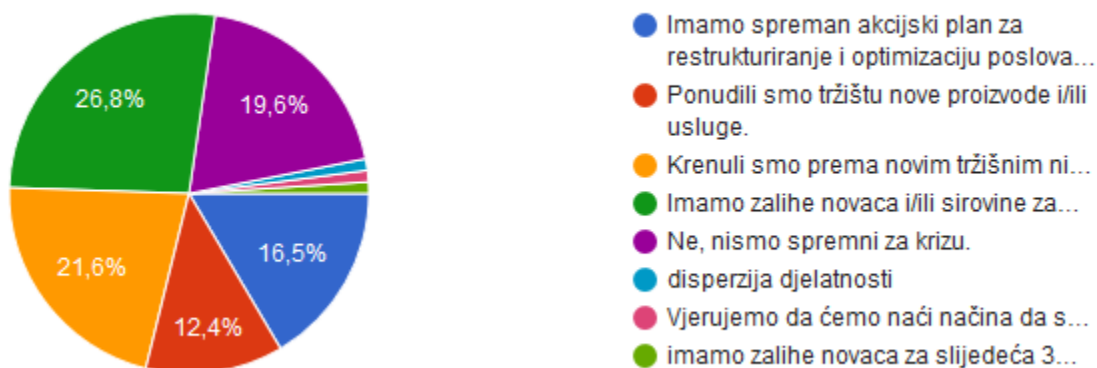
Grafikon 23. Prikaz odgovora na pitanje Što bi olakšalo poslovanje poduzetnicima u Hrvatskoj?



Izvor: Izrada autorice

Odgovori su se grupirali oko opterećenja poreza i birokracije države. Tako je najviši postotak ostvario odgovor: manji parafiskalni nameti i niži porezi sa visokih 85,6%. Nakon toga slijedi naplata PDV-a po naplaćenom za sva poduzeća, 49,5%. Zatim slijedi brža naplata potraživanja 48,5%, zatim veća digitalizacija poslovanja 43,3%. Nakon toga slijedi jednostavnija i jeftinija procedura zatvaranja firme sa 13,4% te jednostavnije procedure otvaranja firme 12,4%. Ostali odgovori zapravo su proizvoljni odgovori pojedinaca, a odnose se na: manje birokracije, bolja uređenost pravne države, smanjenje nepotrebne i uvođenje edukacije za poduzetništvo, bolje mogućnosti financiranja uz povoljne kamate, bolja podrška javnih službi poduzetnicima, stabilan zakonodavni okvir, manja državna birokracija i preglednija i jednostavnija pravila, obrazovanje za poduzetništvo koje počinje još od osnovne škole.

Grafikon 24. Spremnost poduzeća na krizna vremena

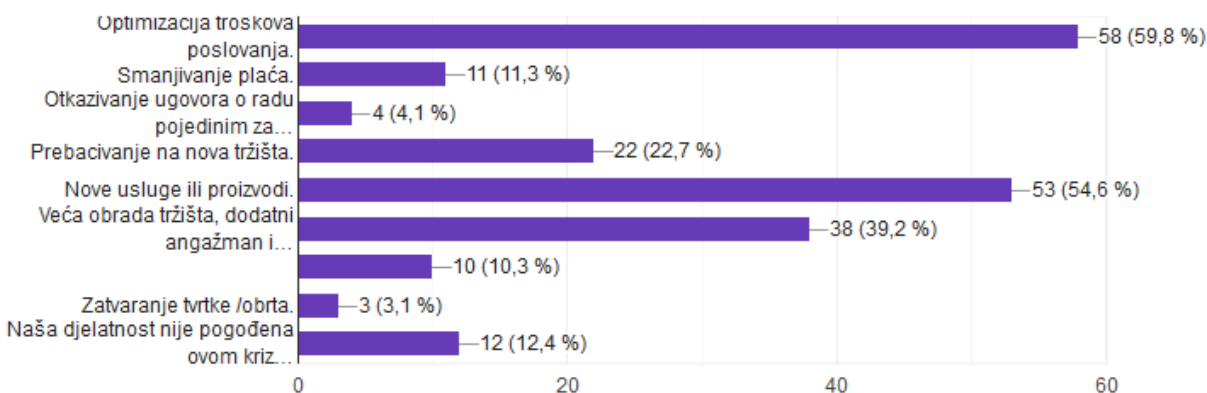


Izvor: Izrada autorice

Na pitanje **Da li je Vaše poduzeće spremno na krizna vremena?** Najviše njih, 26,8% ispitanika izjasnilo se da ima zalihe novca ili sirovine za narednih 6 mjeseci. Nakon toga slijedi odgovor: krenuli smo prema novim tržišnim nišama sa 21,6%. Na trećem mjestu je odgovor Ne, nismo spremni na krizu, sa 19,6%. Iza njih su oni koji su spremili akcijski plan za restrukturiranje i optimizaciju poslovanja, njih 16,5%. Zatim slijede oni koji su već ponudili tržištu nove proizvode i/ili usluge, njih 12,4%. Iza njih slijede odgovori: imamo zalihe za sljedeća 3 mjeseca, vjerujemo da ćemo naći načina da se snađemo u kriznim vremenima jer imamo mladu radnu snagu te odgovor disperzija djelatnosti.

Može se zaključiti da je velika većina poduzetnika, njih 80% na neki način spremna za nadolazeću krizu 2020. koja zasigurno dolazi ili su barem takovog mišljenja. Svega 20% njih smatra da nisu spremni na krizu. Neovisno da li se radi o optimizmu poduzetnika ili stvarnoj spremnosti već stav da će se iznaći izlaz iz krize vodi na put preživljavanja i stvaranja novih proizvoda, otvaranja novih tržišta ili tržišnih niša.

Grafikon 25. Poduzete mjere za prevladavanje krize



Izvor: Izrada autorice

Sljedeće pitanje bilo je: **Koje ste mjere poduzeli ili ćete poduzeti zbog krize?** Najveći broj poduzetnika pribjegava **optimiziranju troškova poslovanja** i to čak 59,8% ispitanika, što je logično rješenje u okolnostima kada prihodi padaju. Što se prije krene s uštedama i boljom organizacijom resursa postiže se veća kontrola nad troškovima i poslovanjem.

Zatim slijedi odgovor **nove usluge ili proizvodi** sa 54,6%. Ukoliko je više od polovice poduzetnika već krenulo ili kreće sa lansiranjem novih proizvoda ili usluga na tržište, prilagođavajući se novonastalim okolnostima to dokazuje da su poduzetnici spremni na promjene i da će se potruditi pronaći način preživljavanja poduzeća.

Na trećem mjestu je odgovor **veća obrada tržišta**, dodatni angažman i ulaganje u prodaju, sa 39,2%. Skoro 40% poduzetnika uložiti će dodatni trud u prodajne aktivnosti. To bi značilo da dosad nisu bili iskorišteni svi tržišni potencijali jer ako je moguće usred krize i pada platežne moći povećati prodaju zasigurno se radi o pokazatelju da u „mirnodopsko“ doba nisu svi potencijali bili iskorišteni.

Sljedeći odgovor je **Prebacivanje na nova tržišta** sa 22,7%. Ovaj odgovor je također povezan s prethodnim jer indicira dodatne prodajne aktivnosti, pojačan angažman i širenje na nova tržišta.

Svega 12,4% poduzetnika izjasnilo se da njihova djelatnost nije pogođena ovom krizom. Ovo je objašnjivo jer neke djelatnosti neće pasti, već će u krizi doživjeti svoj procvat i rast. Ili se radi o

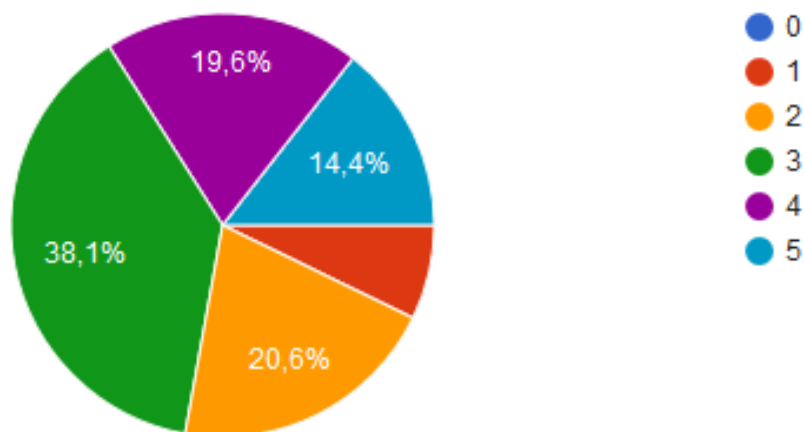


poduzećima koja nisu još dostigla punu razinu poslovanja, nalazi se u fazi rasta, koja će se nastaviti, ali možda uz manje stope nego što je bilo planirano krajem 2019. godine.

Nakon toga slijedi odgovor smanjivanje plaća, čemu će pribjeći 11,3% ispitanih poduzetnika. Ovo je realna nužnost, koji će možda u konačnici primijeniti i više od deklariranih 11% poduzetnika.

Nakon toga slijedi Uzimanje pozajmica, kredita za tekuću likvidnost, sa 10,3%. Zatim slijede oni koji će otkazivati ugovore o radu pojedinim zaposlenicima, njih 4%, a 3% ih je odlučio zatvoriti poduzeće ili obrt.

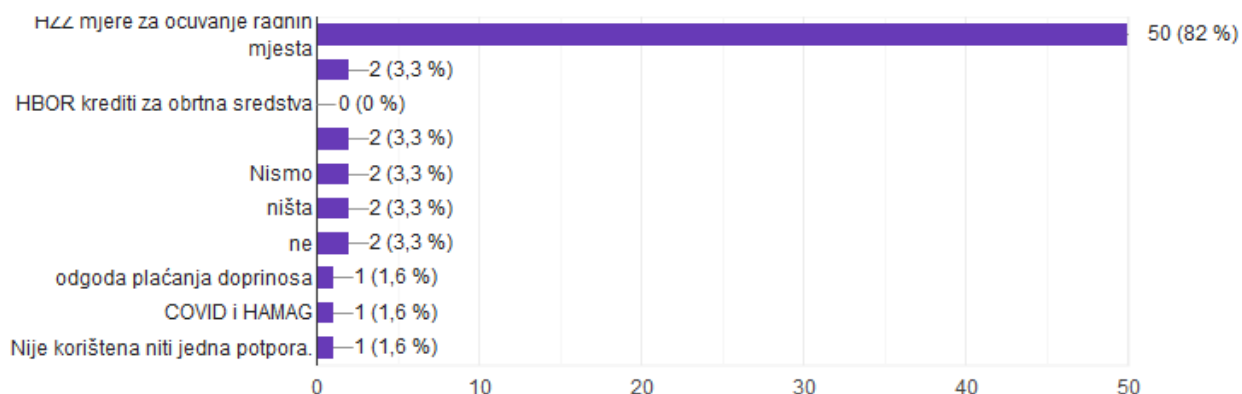
Grafikon 26. Negativan utjecaj krize na poslovanje poduzeća ispitanika



Izvor: Izrada autorice

Na pitanje **Koliko bi ova gospodarska kriza mogla negativno utjecati na poslovanje vašeg poduzeća?** Gradacija utjecaja se mogla odabrati na skali od 0-5. Od ukupnog broja ispitanika 38,1% ih je odgovorilo da će kriza utjecati dosta (ocjena 3), 20,6% da će utjecati malo (ocjena 2), 19,6% smatra da će poprilično utjecati (ocjena 4). Svega 14,4% smatra da će izuzetno jako utjecati ova kriza na njih (ocjena 5), dok svega 7% ih smatra da će kriza malo utjecati na njih tj. da će stanje za njih ostati više manje isto. Nitko se nije izjasnio da kriza neće utjecati na njih. To ukazuje da na činjenicu da su poduzetnici upoznati sa situaciju i spremni su za izazovno vrijeme koje dolazi.

Grafikon 27. Korištene mjere za očuvanje poslovanja

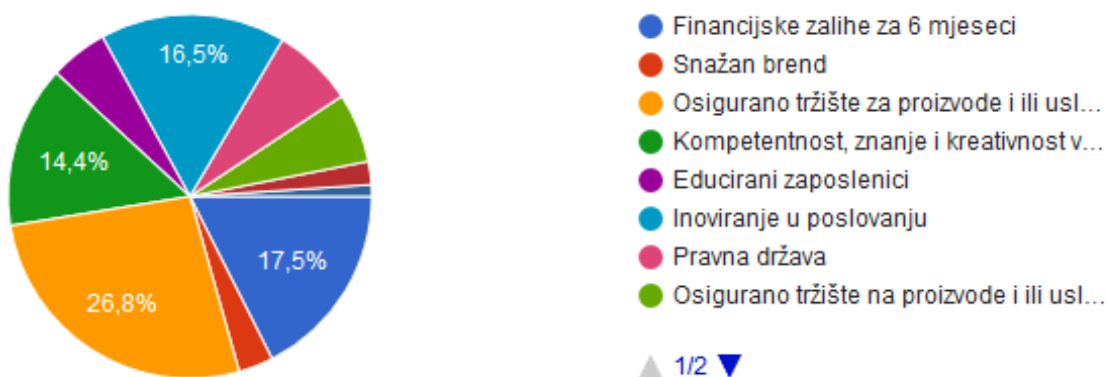


Izvor: Izrada autorice

Na pitanje Koje ste mjere zasad koristili? Najviše od svih ispitanih poduzetnika, koji su odgovorili na ovo pitanje koristilo je mjere Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za očuvanje radnih mjesta. Ako gledamo od ukupnog broja ispitanika radi se o 56% ispitanika.

Nakon toga slijede Covid zajmovi za obrtna sredstva pri HAMAG BICRO 3%, a 40% ispitanika prema ovome nije tražilo nikakve poticaje.

Grafikon 28. Ključni elementi za otpornost poduzeća na krizu



Izvor: Izrada autorice

Slijedilo je pitanje **Koji element je po Vašem mišljenju ključan da bi tvrtka bila otpornija na krizu?** Najveći broj odgovora dobio je odgovor Osigurano tržište za proizvode ili usluge. Zatim

slijede financijske zalihe za narednih 6 mjeseci. Nakon toga je po važnosti Inoviranje u poslovanju, a tada kompetentnost, znanje i kreativnost vlasnika.

Slijedi važnost funkcioniranja pravne države, pa tek onda na red dolaze educirani zaposlenici te snažan brend.

Ovdje se uviđa da prevagu ima tržište, novac, pa kompetentnost vlasnika, dok su zaposlenicima u ovim odgovorima malo zapostavljeni. Da li ih poduzetnici ne smatraju dovoljno bitnim za poslovanje ili se radi o slučajnom previdu teško je procijeniti.

## 6.0 RASPRAVA I ZAKLJUČAK

### 6.1 RASPRAVA

**Predmet ovog rada** je istraživanje problema s kojim se poduzetnici nose te kako mogu povećati svoju uspješnost predmet, propitivanje i sagledavanje ključnih elemenata koji utječu tj. povećavaju otpornost poduzeća na nepovoljne utjecaje s tržišta u mirnodopskim, a poglavito u kriznim razdobljima. **Ciljevi rada** su pronaći zajedničke elemente otpornosti poduzeća i načine pomoću kojih se može povećati dugovječnost neke poduzetničke priče i uspješnost poslovanja.

S obzirom da velik postotak poduzeća propada već u prvih 5 godina poslovanja. Prema prikazanim rezultatima GEM-ovog istraživanja nakon pete godine ostane svega 20% poduzeća na životu, a svaka nova godina donosi novi rizik propadanja, aktualnost i važnost ove teme kako u znanstvenom tako i u poduzetničkom svijetu i dalje će imati velik interes, a izazov traženja eliksira dugovječnosti života poduzeća bit će i dalje prisutno. Iako nema jedinstvenih odgovora, ipak postoji zajednički element svim poduzećima, a na njima se i baziraju hipoteze rada.

U ovom istraživanju postavljene su dvije hipoteze:

*H1 Poduzeća čiji vlasnici ulažu u znanje otpornija su na krizna vremena – POTVRĐENA.*

Analize postojećih podataka drugih autora kao i empirijsko istraživanje provedeno među poduzetnicima u Hrvatskoj utvrdili su da poduzeća čiji su vlasnici višeg stupnja obrazovanja te oni koji ulažu u stjecanje specifičnih znanja zaposlenika imaju bolje temelje za daljnji rast poslovanja.

*H2 Ključni element za savladavanje krize su zaposlenici - POTVRĐENA*

U fazama rasta i razvoja poslovanja znanje i iskustvo te njihova predanost poduzeću te motivacija da daju svoj doprinos bit će ključna. U vremenima poslovnih kriza njihov utjecaj na prevladavanje poteškoća imat će još i veću ulogu te će biti presudna. Iako, raspolaganje i upravljanje svim resursima poduzeća, ulaganje u ljude, ispravno vođenje i motiviranje zaposlenika bit će ključan faktor preživljavanja poduzeća.

Istraživanje je rađeno na temelju dostupnih izvora drugih autora, GEM istraživanja za Hrvatsku te terenskog istraživanja među poduzetnicima u Hrvatskoj. Ključna razlika između istraživanja provedenog za potrebe ovog rada te analize prikupljenih informacija je ta što su kroz empirijsko istraživanje ispitivani upravo mali poduzetnici, iz različitih dijelova Hrvatske te iz različitih djelatnosti, a ispitivanje je provedeno u prvoj polovici 2020. godine, nakon što je već započela pandemija Covid19 i osjetili su se prvi pokazatelji nadolazeće gospodarske krize. Krizna razdoblja osim općepoznatih gospodarskih kriza moglo bi se navesti i početno razdoblje poslovanja.

U usporedbi s GEM istraživanjem koje je rađeno na većem uzorku, ali ne isključivo među poduzetnicima, terensko istraživanje je provedeno isključivo među poduzetnicima. Iako je uzorak bitno manji, 107 ispitanika u odnosu na 2.000, ipak odgovori i dobivene povratne informacije na nekim pitanjima su i relevantnije jer su odgovore dali upravo ljudi koji su ušli u poduzetništvo, imaju realno iskustvo u poduzetništvu i svjesni su problema i situacija s kojima se svakodnevno suočavaju, a neki su već prošli i kroz iskustvo zatvaranja poduzeća. Poduzetnici su većinom svjesni znanja i vještina koje im nedostaju.

Otpornost, žilavost poduzeća teme su s kojima se menadžment ponekad nedovoljno bavi i ne promišlja o njima u vremenima „mira i blagostanja“. One su posebno aktualne na početku poslovanja te u razdobljima kriza, a krize uvijek stižu neplanirano i nenajavljeno.

Rad se bavi i razlozima propadanja poduzeća koji su mnogobrojni. Razlozi propadanja mladih poduzeća, od neznanja, nedostatka iskustva, razlaza poslovnih partnera do nedostatka adekvatne analize i pripreme prije ulaska u poduzetništvo do razloga propadanja starijih poduzeća često su vezana uz propadanje i stagnaciju poslovanja zbog izostanka inovacija i prilagodbe poduzeća te do problema u poslovanju usred kriznih razdoblja koja su istovremeno pogubna za više poduzeća te često predstavljaju svoje vrsni domino efekt.

Zaključci koji se mogu izvući iz terenskog istraživanja, a tiču se razloga propadanja kod mladih poduzeća najčešće su nedostatak znanja, dakle formalnog i neformalnog obrazovanja, zatim specifičnih edukacija i općenitih saznanja o poslu i djelatnosti u kojima poduzeća djeluju te iskustva u industriji kojom se poduzeće bavi. Isto tako, redovno izostaje detaljna analiza tržišta i razrada mogućnosti, analiza konkurencije, pa tako i razrada i definiranje strategije poduzeća. Bez jasnih ciljeva i smjernica poduzeće će izgubiti kompas i posrnuti pred zaprekama.

Brojni su razlozi propadanja takozvanih odraslih poduzeća. Jedan od njih je nedostatak s adekvatnog znanja i kontinuirane edukacije i investiranja u obrazovanje zaposlenika i razvoj njihovih vještina, međuljudski odnosi, razlaz partnera te nagla i neočekivana krizna razdoblja za koja postojeći menadžment nije bio spreman i zato je ulaganje u ljude i njihovo znanje presudno za uspješno upravljanje poduzećem.

## 6.2 ZAKLJUČAK

Otpornost nekog poduzeća krije se u smislenom upravljanju, educiranosti lidera i njegovih zaposlenika, spremnosti na promjene i kontinuiranom upravljanju promjenama i sustavnoj prilagodbi novim vremenima.

Ako bi se uspoređivala otpornost poduzeća s električnom otpornosti, otpornost nekog poduzeća bilo bi njegova sposobnost da se opire protjecanju struje, u ovom slučaju elemenata na koje poduzeće nema direktan utjecaj, ali može im se prilagoditi. Otpornost je pojam koji pokazuje koliko poduzeće može samostalno utjecati na danu situaciju te da li se može mijenjati i prilagođavati nastalim promjenama te održati svoje pozitivno poslovanje, koliko ima kontrole nad svojim poslovanjem.

Otpornost poduzeća ovisi o sastavu i kombinaciji opipljivih (financijski, fizički, tehnološki, organizacijski) i neopipljivih resursa (ljudi, inovacije i kreativnost, reputacija i organizacijske sposobnosti) te receptu koji u pravilnom omjeru kombinira sastojke, a pod utjecajem vanjske, nepovoljne sile mijenja svoj oblik, prilagođava se te nakon prestanka negativnih djelovanja vraća u prvotno stanje. Ovime se bavi krizni menadžment.

Osim neadekvatne, nedostatne ili neprikladne edukacije vlasnika i suvlasnika poduzeća jedan od uzroka propasti poduzetničkog pothvata je također nedostatak adekvatne analize i istraživanja tržišta, procjene prihoda i troškova, nerealna očekivanja te izostanak izrade poslovnog plana s analizom tržišta te realnih projekcija koje bi ukazale na eventualne probleme koji ih čekaju na tom putu. Analiza stanja te trenutne situacije kontinuirana je potreba kako bi se na taj način prevenirala krizu ili loša razdoblja. Isto tako, razmatraju se glavni resursi potrebni za poslovanje poduzeća te vještine, znanja i potrebno iskustvo te njihova optimizacija. Opet, svim tim aktivnostima, upravljaju ljudi te je njihova spremnost na djelovanje i korištenje metoda opet utječe na uspješnost poslovanja poduzeća.

Ključan sastojak za preživljavanje i žilavost, otpornost nekog poduzeća krije se u smislenom upravljanju, educiranosti lidera i njegovih zaposlenika, spremnosti na promjene i kontinuiranom upravljanju promjenama.

Dosadašnja saznanja pokazuju da je bitno da management bude transparentan, da u doba krize autoritativno vođenje poduzeća ima više uspjeha od demokratskog upravljanja te da je važno u spašavanje poduzeća uključiti sve zaposlenike jer jedino motivirani djelatnici koji su upućeni u smjer i razvoj događaja mogu iskreno reagirati i odraditi aktivnosti koje će im u budućnosti spasiti njihovo radno mjesto. Bez povjerenja i podrške zaposlenika, management u principu ne može uspješno odraditi kriznu situaciju ni spasiti poduzeće. Obradena je i tema stečaja s kojom se neka poduzeća prije ili kasnije susreću.

Na temelju terenskog i istraživanja za stolom te korištene literature može se zaključiti da su poduzeća koja su osnovana od strane osoba s višim stupnjem obrazovanja uspješnija.

Poduzeća koja ulažu u razvoj svojih poduzeća na način da ulažu u svoje znanje i vještine te svojih zaposlenika lakše se nose s krizom i lakše savladavaju prepreke. U poduzetništvu vječita prilagodba novim okolnostima je konstanta, a ne varijabla, a reagiranje na nove situacije, kreiranje novih rješenja i inovacije i uz sve to briga o financijama tvrtke su varijable koji poduzetnik mora pravilno kombinirati. Većina poduzetnika u sklopu terenskog istraživanja odgovorila je da će pristupiti ili su već pristupili optimizaciji svog poslovanja, a to je jedan od svjetski prepoznatih pristupa uspješnog poslovanja tzv. *lean management*. Lean management bazira se na optimizaciji poslovanja, teži izvrsnosti i zadovoljavanju potreba kupca. Učiniti više koristeći manje uz minimalne pogreške.

U kriznim razdobljima nije važno samo adekvatno reagirati već je važno promptno reagirati i ovdje je ljudski faktor presudan jer poduzeća vode ljudi, ljudi surađuju s ljudima, ljudi kupuju od ljudi i zbog ljudi.

Istraživanjem je pokazano da poduzeća čiji djelatnici vjeruju u spašavanje poduzeća, koji su uključeni i upoznati sa svim aktivnostima managementa daju i veći doprinos od očekivanog te na taj način lakše se prevladavaju poteškoće u koje je poduzeće upalo. U takvim uvjetima zaposlenici su ti koji će potaknuti i inoviranje u poduzeću kreiranjem novih proizvoda, usluga, procesa ili povećati optimizaciju poslovanja. Transparentan, čvrst i odgovoran način upravljanja kriznom situacijom jamčit će kriznom managementu da uspješno nadvlada krizu i nastavi poslovanje poduzeća koje može biti i bolje i snažnije nakon prevladanog teškog razdoblja.



Nakon obrađenih materijala, provedenog istraživanja, može se zaključiti da će opstati oni koji će se spremno boriti s promjenama, a to mogu jedino oni koji investiraju u znanje ljudi, pravilno koriste prikupljeno znanje, rade na promišljanju i analizi postojećeg stanja, znaju izabrati i zadržati kvalitetne ljudske resurse u svom poslovanju te oni koji su spremni mijenjati svoje poslovanje u skladu s promjenama na tržištu.

## LITERATURA

1. Aaker, A. D. (2002): Building Strong Brand, London: Simon & Schuster UK Ltd, A CBS Company
2. Afrifa G. (2013.): Working Capital Management Practices and Profitability of AIM Listed SMEs, SSRN Electronic Journal, January 2013, str. 2
3. Afza, T., Nazir, M.S. (2007.): Is it better to be aggressive or conservative in managing working capital?, Journal of Quality and Technology Management., Preuzeto sa: [https://www.researchgate.net/publication/259828572\\_Is\\_it\\_Better\\_to\\_be\\_Aggressive\\_or\\_Conservative\\_in\\_Managing\\_Working\\_Capital](https://www.researchgate.net/publication/259828572_Is_it_Better_to_be_Aggressive_or_Conservative_in_Managing_Working_Capital) , str. 12, pristupljeno 15. srpnja 2020
4. Alavi M. i Leidner D.E. (2001.) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, , str. 113, [https://www.researchgate.net/publication/200772522\\_Review\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_Systems\\_Conceptual\\_Foundations\\_and\\_Research\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/200772522_Review_Knowledge_Management_and_Knowledge_Management_Systems_Conceptual_Foundations_and_Research_Issues)
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
6. Bazina V. (2018. Požega) „Analiza sustava potpore za pokretanje poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj“, završni rad
7. Brčić R., Malbašić I., Đukes S., Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Ekonomski pregled, Vol. 64 No. 3, 2013.
8. Butigan R. (2008.), Analiza modela pet konkurentskih snaga m. portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Vol. 59 No. 3-4, <https://hrcak.srce.hr/23067> , prisutpljeno 22. siječnja 2021.
9. Cardona, P., Rey, C. (2008.) Management by Missions. Basingstoke: Palgrave Macmillan
10. Čavrak V. (2020.) “Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju”, Ekonmski fakultet u Zagrebu, file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Clanak\_20\_03.pdf, pristupljeno 15. veljače 2021.
11. Dess g.G., Lumpkin G.T., Eisner A., (2008.), „Strategic Management“
12. Dollinger J. M (1994.): Entrepreneurship –Strategies and Resources, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illionis, str.7
13. Drucker F.P. (1993.) „Post-capitalist society“, <https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=IYVBmM5z69cC&oi=fnd&pg=PP5&dq=p>

- eter+drucker+post+capitalist+society+1993&ots=wH6zVgZz6-  
&sig=NcWasxYOy35sJFuCEzDMd7DyiZg&redir\_esc=y#v=onepage&q=peter%20druc  
ker%20post%20capitalist%20society%201993&f=false , pristupljeno 26. siječnja 2021.
14. Goić, S. (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima // Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja / Buble, Marin (ur.).
  15. Hrvatska enciklopedija (1999.), Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <https://www.enciklopedija.hr/>, pristupljeno 26. siječnja 2021.
  16. Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour -8th edition, Pearson, UK, str. 293-295
  17. Jakovac P. (2012.), Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja, Tranzicija, Vol. 14 No. 29
  18. Karić M, Karić M.: Upravljanje obrtnim kapitalom u lancu opskrbe, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto sa:  
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1209.pdf>, pristupljeno 25. siječnja 2021.
  19. Kolaković, M. (2003.): Teorija intelektualnog kapitala EKONOMSKI PREGLED, 54 (11-12) 925-944
  20. Krajinović A., Lordanić-Lukavac, S., Jović I. (2012.) „Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima“, Oeconomica Jadertina 1/2012.
  21. Kruljac, Ž., Knežević, D. (2020.) Prevenirica ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?, Obrazovanje za poduzetništvo VOL10 NR 2 (2020), 155-168, file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/155\_168\_Kruljac\_Knezevic.pdf
  22. Kružić, D. (2016.) (UR.) Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 120.
  23. Kružić D. (2007.), „Poduzetništvo i ekonomski rast: Re aktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji“, Ekonomska misao praksa, Dubrovnik,. GOD XVI. (2007) br. 2. (167-192).
  24. Kružić, D. (2008.): Transformacija poslovne ideje u realnost poslovnog pothvata, Ekonomski fakultet Split, 2008. str. 19-46

25. Kuka E. (2011.) Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, 2011., stručni rad
26. Kuvačić, N. (2002.): Poduzetnička biblija, Split
27. Lee KL, Salleh ALH (2008.) „Examining the Determinants and Outcomes of Superior Downward Influence Tactics: The Mediating Impact of Role Ambiguity and Subordinates’ CompetenceLevel“, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.914.1362&rep=rep1&type=pdf#page=68>, pristupljeno 26. siječnja 2021.
28. Miljković R., Rijavec M. (2007.): „Organizacijska psihologija“, Poslovna knjižara, Zagreb, str. 9
29. Mišković, M. (2017.) Upravljanje obrtnim kapitalom malih i srednjih poduzeća, diplomski rad
30. Mohammad, J., Habib, F. Q., Alias, M. A. (2011.) “Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions”, Asian Academy of Management Journal, 16(2), 149 –165.
31. Muratović, H. (1989.) Rukovođenje preduzećem u krizi. Beograd: Mladost
32. Musulin M., Gregov Z. (2019.) „Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja na odabranim primjerima“, Obrazovanje za poduzetništvo, vol9Nr 1
33. Nedović Čabarkapa M., (2020.) „Stvaranje konkurentne prednosti gospodarskog subjekta kroz izgradnju robne marke“ Ekonomski vjesnik, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, [file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Pages\\_from\\_ek\\_vjesnik\\_10\\_1\\_20.pdf](file:///C:/Users/krist/AppData/Local/Temp/Pages_from_ek_vjesnik_10_1_20.pdf), pristupljeno 25. siječnja 2021.
34. Nonaka, I. Takeuchi, J. (1995.), Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press, str. 61
35. Očko J., Švigir A.(2009) Kontroling – upravljanje iz backstagea, Altius savjetovanje, Kognosko. fip / Volume 5 / Number 1 / 2017 108
36. Osmanagić Bedenik, N. (2007.) Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. izd. Zagreb: Školska knjiga
37. Polanyi, M. (1967). The Tacit Knowledge Dimension. London: Routledge & Kegan Paul.

38. Podrug, N. (2011.) "Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 9(2), 229–242.
39. Radosavljević M. Bošković G., Mihajlović M., Procesna orijentacija kao karika između upravljanja ukupnim kvalitetom i Lean menadžmenta, Poslovna ekonomija, 2015, vol. 9, br. 1, str. 277-294
40. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, MATE 3.
41. Raza, T. (2011.) Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles [online], Queen's University iRC, dostupno na: <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-and-transactional-leadership-styles> [20.12.2011]
42. Rujan, Z. (2010) Djelovanje menadžmenta u kriznim situacijama. Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, 465-470
43. Ryle G. (1946.) "Knowing how and knowing that", Proceedings of the Aristotelian Society, New Series, Vol. 46 (1945 - 1946), pp. 1-16., [https://www.informationphilosopher.com/solutions/philosophers/ryle/Ryle\\_KnowHow.pdf](https://www.informationphilosopher.com/solutions/philosophers/ryle/Ryle_KnowHow.pdf), pristupljeno 26. siječnja 2021.
44. Sesartić J. (2011.), Krizni management ili upravljanje poslovnom krizom, Veleučilište Vern, Zagreb
45. Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S. (2018.), "Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom", GEM istraživanje, dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>, pristupljeno 15. lipnja 2020.
46. Slatter S., Lovetto D. (2011.), 'Kako svaku tvrtku izvući iz krize? Mozaik knjiga
47. Sučević, D. (2010.) Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak. Zagreb: Lider press
48. Šarlija N., Singer S., Pfeifer S., Bilandžić A. (2018.) „ Za obrazovanje koje će poticati rast Str.: Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj - prikaz rezultata istraživanja i preporuke za obrazovanje koje će poticati i omogućiti rast poduzeća“; Ekonomski fakultet u Osijeku [http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL\\_preporuke\\_obrazovanje.pdf](http://www.efos.unios.hr/development-and-application-of-growth-potential-prediction-models/wp-content/uploads/sites/389/2018/07/FINAL_preporuke_obrazovanje.pdf)

49. Škvorc, L. (2013.) Koje alate koriste manageri za rješavanje organizacijskih barijera, Izvor: Poslovni savjetnik br.53., str. 38-39 <https://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/koje-alate-koriste-manageri-za-rjesavanje-organizacijskih-barijera> , pristupljeno 10. srpnja 2020.
50. Štavlić K., Štavlić I., Štavlić J. (2016.) „Čimbenici uspješnosti malih i srednjih poduzeća“, Veleučilište u Požegi, Dostupno na: <https://repositorij.vup.hr/islandora/object/vup%3A1979/datastream/FILE0/view> Pristupljeno 8. ožujka 2021.
51. Šunje, A. (2002): Menadžment u obrazovanju, Obrazovanje odraslih, Vol 1/2002. 4.
52. Van Horne, J., Wachowicz M.(2014.): Efikasno upravljanje op. cit., str. 20642
53. Vidučić, Lj. (2005.): Mala i srednja poduzeća; Financijski, računovodstven i ipravni aspekti osnivanja poslovanja, Ekonomski fakultet u Splitu
54. Vodopija, Š. (2006): Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka, Naklada Žagar
55. Tripković, I. (2007.) Poslovna kriza i krizni menadžment, Magistarski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet

### **Internetski izvori**

1. Arčabić, V. (2020.) “Korona kriza: pouke iz dosadašnjih recesija” <https://arhivalitika.hr/blog/korona-kriza-pouke-iz-dosadasnjih-recesija/>, pristupljeno 19. siječnja 2021.
2. Barney J. (1991.) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of management, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>, pristupljeno 25. siječnja 2021.
3. Carnet, Loomen, Pojam marketinške strategije, <https://loomen.carnet.hr/mod/book/view.php?id=973042&chapterid=144926>, pristupljeno 20. siječnja 2021.
4. Danas.hr „Hrvatska poduzetnica dva puta kretala od nule i uspjela: Izvukla se iz bankrota i danas zapošljava 75 ljudi“ <https://net.hr/danas/novac/hrvatska-poduzetnica-dva-puta-kretala-od-nule-i-uspjela-izvukla-se-iz-bankrota-i-danas-zaposljava-75-ljudi/>, objavljeno 11. prosinca 2018., pristupljeno 15.lipnja 2020.

5. Deloitte <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/ce-technology-fast50-2019-1.html> , pristupljeno 20. rujna 2020.
6. Hajdić M. (2015.), „Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća“ <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:963/preview>, pristupljeno 19.1.2021.
7. Hrvatska turistička zajednica (2021.) “Informacija o statističkim pokazateljima 2020.”, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-01/Informacija%20o%20statistickim%20pokazateljima%20-%20prosinac%202020.pdf>, pristupljeno 26. siječnja 2021.
8. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=17530> , pristupljeno 15. lipnja 2020.
9. HUP - Hrvatska udruga poslodavaca (2020.) <https://www.hup.hr/pregled-svih-ekonomskih-mjera-eu-u-borbi-protiv-koronavirusne-krize.aspx> , pristupljeno 10. ožujka 2021.
10. Infini “Vrste inovacija – proizvod, proces, organizacija, marketing” <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/> , pristupljeno 25. siječnja 2021.
11. Lunarmobiscuit (2017.) „How many entrepreneurs are there in the world?“ <https://lunarmobiscuit.com/how-many-entrepreneurs-are-there-in-the-world/> , pristupljeno 18. siječnja 2021.
12. Litvan G., „Pogledajte deset ključnih uzroka propasti hrvatskih tvrtki“, Lider, 7. siječnja 2020., pristupljeno 30. srpnja 2020.
13. Mobilisis [www.mobilisis.hr](http://www.mobilisis.hr) O nama, Timeline, pristupljeno 20. lipnja 2020.
14. Narodne novine (2013): Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 562 Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva; prvi think-tank u Hrvatskoj koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.3Vidučić, LJ. (2003): Upravljanje potraživanjima, Suvremeno poduzetništvo 9, str. 15.
15. Naučne publikacije državnog univerziteta u novom pazaru ©Državni univerzitet u Novom Pazaru; Serija B:Društvene &humanističke nauke (2020), 3(1), 46-57 [www.np.ac.rs](http://www.np.ac.rs)UDC: 3 ISSN: 2619- (Aaker, 1996, str. 231).

16. Njegovec H., Fininfo, " Korona kriza upropastila je mnoge tvrtke u Hrvatskoj, pogledajte koje djelatnosti su najviše propadale" Liderpress <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/korona-kriza-upropastila-je-mnoge-tvrtke-u-hrvatskoj-pogledajte-koje-djelatnosti-su-najvise-propadale-131199> objavljeno 29. travanj 2020., pristupljeno 15. lipnja 2020.
17. Novac .hr(2020.), „Osnivanje novih tvrtki palo za više od 70 posto! Prvi put da ih se više gasi nego pokreće" <https://novac.jutarnji.hr/novac/osnivanje-novih-tvrtki-palo-za-vise-od-70-posto-prvi-put-da-ih-se-vise-gasi-nego-pokrece-10256791> pristupljeno 15. rujna 2020.
18. Odluka Stožera civilne zaštite od 27. studenog 2020. [https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%20C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Odluka%20-%20ograni%20C4%8Davanja%20okupljanja%20i%20druge%20mjere.pdf](https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%20C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Odluka%20-%20ograni%20C4%8Davanja%20okupljanja%20i%20druge%20mjere.pdf) , pristupljeno 19. siječnja 2021.
19. Ožanić M., (2017.) „Poduzetnički menadžment (3): Poduzetničke faze razvoja poduzeća“, <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=125>, pristupljeno 26. siječnja 2021.
20. Pevec D., (2017.) „Procjena vrijednosti branda“, <https://alphacapitalis.com/2017/10/03/procjena-vrijednosti-branda/>, pristupljeno 25. siječnja 2021.
21. Pepur S, Rimac Smiljanić A, Žanetić I. (2012): op. cit., str 165
22. Poslovni.hr „9 tvrtki iz Hrvatske na Deloitteovoj ljestvici 500 najbrže rastućih tvrtki“, 30. srpnja 2020. <https://www.poslovni.hr/sci-tech/9-tvrtki-iz-hrvatske-na-deloitteovoj-ljestvici-500-najbrze-rastucih-tvrtki-4243796> , pristupljeno 30. srpnja 2020.
23. Poslovni dnevnik (2013.) "Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati", <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-25392>, pristupljeno 26. siječnja 2021.
24. Rak M., intervju Goran Kanižaj, Operativni direktor Mobilisisa "Bili smo prvi hrvatski start up, a danas nas je 70 i radimo po cijelom svijetu" (2019.) <https://evarazdin.hr/magazin/intervjui/nedjeljni-381733/>, pristupljeno 10. lipnja 2020.



25. Svijet kvalitete (2014.), „Benchmarking“ <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2004-benchmarking> , pristupljeno 19. siječnja 2021.
26. Tambe S., Shanker M. (2014.) „ A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions”, International Research Journal of Business and Management – <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1065.8706&rep=rep1&type=pdf>, pristupljeno 25. siječnja 2021.
27. U.S. bureau of labor statistics (2016.), <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>, pristupljeno 15. rujna 2020.
28. Vujčić B., (2020.) „Smanjenje BDP-a u 2020. oko 9 posto; u 2021. godišnji rast oko 5 posto“, Hrvatska narodna banka, <https://www.hnb.hr/-/smanjenje-bdp-a-u-2020.-oko-9-posto-u-2021.-godisnji-rast-oko-5-posto> , pristupljeno 19. siječnja 2021.

## Popis tablica

Tablica 1 Usporedba analiziranih poduzeća .....	21
Tablica 2 Razlike u poduzetničkoj aktivnosti muškaraca i žena po regijama Republike Hrvatske .....	25
Tablica 3. Prikaz ključnih opipljivih i neopipljivih resursa tvrtke.....	30
Tablica 4. Tacitni i eksplicitni oblik znanja.....	43
Tablica 5. Taksonomija znanja s primjerima .....	45
Tablica 6. Prosjek osnivanja i brisanja poduzeća u promatranim mjesecima unutar tri uzastopne godine	61
Tablica 7. Tržište rada prvih šest mjeseci 2020. godine .....	66
Tablica 8. Registrirana nezaposlenost 30.6.2020.....	66
Tablica 9. Registrirana nezaposlenost 31.12.2020.....	67
Tablica 10. Registrirana nezaposlenost 31.12.2020.....	67
Tablica 11. Struktura novo nezaposlenih u prosincu 2020. ....	68
Tablica 12. Ciklus poslovanja nekog poduzeća .....	79
Tablica 13. Ključni pojmovi stečaja .....	80
Tablica 14. SWOT analiza – snage, slabosti, mogućnosti i prijatnje poduzeća.....	84

## Popis grafikona

Grafikon 1 Stope preživljavanja poduzeća, prema godini osnivanja u SAD-u .....	53
Grafikon 2 Tjedni prosjek osnivanja i brisanja poduzeća u istom razdoblju za 2018, 2019 i 2020. god ....	62
Grafikon 3 Struktura brisanih poduzeća razvrstano po djelatnosti od 19.3. do 12.4.2020.....	64
Grafikon 4 Registrirana nezaposlenost u ožujku unutar 4 godine .....	65
Grafikon 5. Porterov model .....	87
Grafikon 6. Udio muškaraca i žena u terenskoj ispitivanju poduzetnika .....	92
Grafikon 7 Dob poduzetnika koji su sudjelovali u istraživanju .....	92
Grafikon 8 Dob ulaska u poduzetništvo .....	93
Grafikon 9 Obrazovna struktura ispitanih poduzetnika.....	94
Grafikon 10 Podjela po djelatnostima u kojima djeluju ispitanici.....	95
Grafikon 11 Razlozi ulaska u poduzetništvo .....	97
Grafikon 12 Dob ulaska u poduzetništvo .....	99
Grafikon 13 Prethodno radno iskustvo poduzetnika .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafikon 14 Prethodno radno iskustvo ispitanika .....	101
Grafikon 15 Vrsta poduzeća.....	101
Grafikon 16 Prethodno radno iskustvo poduzetnika .....	102
Grafikon 17 Jačina utjecaja prethodnog iskustva za kasniju poduzetničku aktivnost.....	103
Grafikon 18 Ulaganje poduzetnika u daljnju edukaciju .....	103
Grafikon 19 Ključna znanja presudna za poduzetništvo .....	104
Grafikon 20 Vještine presudne za uspjeh poduzeća.....	105
Grafikon 21 Resursi presudni za uspjeh poduzeća .....	106
Grafikon 22 Udio ispitanika koji su prethodno zatvorili svoje poduzeće.....	107
Grafikon 23 Prikaz - razlozi zatvaranja poduzeća .....	108
Grafikon 24.Prikaz odgovora na pitanje Što bi olakšalo poslovanje poduzetnicima u Hrvatskoj?.....	109
Grafikon 25. Spremnost poduzeća na krizna vremena.....	110
Grafikon 26. Poduzete mjere za prevladavanje krize.....	111
Grafikon 27. Negativan utjecaj krize na poslovanje poduzeća ispitanika.....	112
Grafikon 28. Korištene mjere za očuvanje poslovanja .....	113
Grafikon 29. Ključni elementi za otpornost poduzeća na krizu.....	113

## ŽIVOTOPIS AUTORICE



**Kristina Androlić** rođena je 6. kolovoza 1978. u Varaždinu. Udana je i majka dvoje djece. Vlasnica je poduzeća Androlić konzalting d.o.o. i urednica portala za poduzetnike Mentorica.biz.

Prirodoslovno matematički smjer na **Prvoj Gimnaziji u Varaždinu** završila je maturalnim radom na temu „Homotetija i sličnost“ iz predmeta Matematika, kod mentorice, prof. mat. Štefice Tam. Nakon Gimnazije upisuje Poslovnu ekonomiju na **Ekonomsku fakultetu u Zagrebu**. Diplomirala je 2001. godine na smjeru Organizacija i Management, na temu “Izvozna funkcija turizma” iz predmeta Gospodarstvo Hrvatske na katedri za Makroekonomiju kod mentora prof.dr.sc. Ive Družića. Na **Sveučilištu Sjever** 2019. godine upisala je poslijediplomski specijalistički studij „Poduzetništvo i EU fondovi“, a 2021. godine diplomirala je na temu „Ključni elementi otpornosti poduzeća u izazovnim vremenima poslovanja“ kod mentora dr.sc. Ante Rončevića.

Posjeduje licencu Voditelja priprema i provedbe EU projekata te licencu Stručnjaka za javnu nabavu od 2016. godine, a pohađala je brojne edukacije poslovne tematike od prodaje, marketinga, PR-a, financija, trgovačkog i radnog prava. Služi se engleskim, njemačkim i talijanskim jezikom.

**Radno iskustvo** stjecala je u nekoliko poduzeća u različitim industrijama. Duži niz godina u Prehrambenoj industriji **Vindija d.d. Varaždin** u odjelima prodaje, marketinga i izvoza. Bila je direktorica **Radio Varaždina** u mandatu od 2010. do 2014. godine. Krajem 2014. godina osniva vlastito poduzeće, **Androlić konzalting** za pripremu i provedbu EU projekata. U svom radu radila je sa preko stotinjak poduzeća iz različitih djelatnosti na razvoju i provedbi projekata te doprinijela jačanju njihove konkurentnosti, kompetentnosti te daljnjem razvoju poslovanja i očuvanju te rastu zaposlenosti u tim poduzećima. Od 2010. godine urednica je portala za poduzetnike [www.mentorica.biz](http://www.mentorica.biz) koji se bavi temama poduzetništva te čiji tim stručnjaka odgovara na pitanja poduzetnika. Redovno drži edukacije za pravne i fizičke osobe na teme pripreme i provedbe EU projekata i poslovnog planiranja te kriznog managementa.



## Sveučilište Sjever

### IZJAVA O AUTORSTVU

I

#### SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđi radova (knjiga, članaka doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnog rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **KRISTINA ANDROLIĆ** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sa isključiva autorica završnog rada pod naslovom **KLJUČNI ELEMENTI OTPORNOSTI PODUZEĆA U IZAZOVNIM VREMENIMA POSLOVANJA** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

  
Studentica  
**KRISTINA ANDROLIĆ**

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, **KRISTINA ANDROLIĆ** neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom završnog rada pod naslovom **KLJUČNI ELEMENTI OTPORNOSTI PODUZEĆA U IZAZOVNIM VREMENIMA POSLOVANJA** čija sam autorica.

  
Studentica  
**KRISTINA ANDROLIĆ**

# Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

## Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

PRISTUPNIK Kristina Androlić

MATIČNI BROJ MB 0001/336 PSS

DATUM 19.9.2019.

KOLEGIJ Strategija i konkurentnost poduzeća

NASLOV RADA Ključni elementi otpornosti poduzeća u izazovnim vremenima poslovanja

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Key elements of enterprise resilience in challenging business times

MENTOR izv.prof.dr.sc. Ante Rončević

ZVANJE izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof. dr. sc. Anica Hunjet, predsjednica
2. prof. emer. dr. sc. Ljubo Jurčić, član
3. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, mentor
4. doc. dr. sc. Petar Mišević, zamj. član
5. \_\_\_\_\_

VŽKC

MMI

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BROJ 003/PIEUf/2021

OPIS

Zadatak rada je razmotriti ključne elemente koji utječu na uspješnost poduzeća te potencijalno uzrokuju neuspjeh poduzeća. U rad je potrebno razmotriti mogućnosti preživljavanja poduzeća u kriznim vremenima te analizirati ponašanje poduzeća i njegovog managementa u prethodnim krizama.

Razlozi propadanja poduzeća su različiti i mnogobrojni. Različiti dionici poduzeća reagiraju različito u borbi s izazovnim i kriznim vremenima. U ovom je radu potrebno analizirati čimbenike koji mogu povećati otpornost poduzeća u kriznim razdobljima te osnažiti poduzetnika i njegove zaposlenike i omogućiti preživljavanje i/ili postizanje veće uspješnosti.

U radu je potrebno ispitati sljedeće hipoteze:

H1: Poduzeća čiji vlasnici ulažu u znanje otpornija su na krizna vremena

H2: Ključni element za savladavanje krize su zaposlenici.

U radu će se koristiti različite metode istraživanja za potrebe istraživanja 'za stolom', kad će se koristiti već dostupni, postojeći podaci; analiza sadržaja, analiza statističkih dokumenata, poput GEM istraživanja te ostale dostupne analize, a tiču se poduzetništva i poduzetničke klime u Hrvatskoj.

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

### OPIS

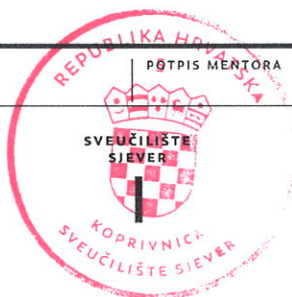
Za potrebe ovog rada potrebno je provesti i terensko istraživanje. Metodom anketiranja će se prikupiti podaci tj. odgovore na pitanje što je ključno za uspjeh poduzeća te njegovu veću žilavost i otpornost u kriznim vremenima? Potrebno je anketirati vlasnike i/ili suvlasnike mikro, malih i srednjih hrvatskih poduzeća različitih djelatnosti koji bi kroz svoje odgovore, a na temelju svog stvarnog poduzetničkog iskustva trebali ponuditi tražene odgovore.

VŽKC

MMI

ZADATAK URUČEN

15.07.2021.



POTPIS MENTORA