

# Odnos privatnog i javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

---

Žajgar, Sandra

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:980849>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

SANDRA ŽAJGAR

ODNOS PRIVATNOG I JAVNOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

SANDRA ŽAJGAR

ODNOS PRIVATNOG I JAVNOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ

Diplomski rad

JMBAG: 389-ED, Izvanredni student  
Studijski smjer: Financijski menadžment  
Kolegij: Upravljanje javnim službama  
Mentor: prof.dr.sc. Marija Bušelić  
dr. sc. Alen Benazić

Pula, 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sandra Žajgar, kandidat za magistra financijskog managementa ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 2015.

---

## KAZALO

1. UVOD .....	1
2. PODUZETNIŠTVO .....	3
3. POJAM I KARAKTERISTIKE PODUZETNIKA .....	5
4. PRIVATNO PODUZETNIŠTVO .....	9
4.1. Tradicionalno poduzetništvo .....	9
4.2. Obiteljsko poduzetništvo .....	12
4.3. Poduzetništvo u velikim poduzećima .....	15
5. JAVNO PODUZETNIŠTVO .....	17
5.1. Individualno javno poduzetništvo .....	22
5.2. Sistemsko javno poduzetništvo .....	22
6. KARAKTERISTIKE JAVNIH PODUZETNIKA .....	24
7. PRIMJERI JAVNIH PODUZETNIKA .....	28
7.1. Robert Moses .....	28
7.2. John Edgar Hoover .....	29
7.3. Hyman George Rickover .....	31
8. ZNAČAJKE PRIVATNOG I JAVNOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	33
8.1. Značaj malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo Hrvatske.....	33
8.2. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj.....	39
8.3. Javno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....	41
8.4. Čimbenici koji utječu na razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	42
8.4.1. Politizacija javne uprave.....	43
8.4.2. Decentralizacija javne uprave.....	44
8.4.3. Birokratizacija i zakonodavstvo .....	44
8.4.4. Gospodarska kriza .....	45

8.4.5. Tradicija i nasljeđe .....	46
8.4.6. Otpor zaposlenika u javnoj upravi.....	48
9. ZAKLJUČAK .....	49

LITERATURA

POPIS TABLICA

POPIS GRAFIKONA

POPIS SLIKA

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je odnos privatnog i javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Poduzetništvo je vrlo rasprostranjeno i staro je koliko i ljudski rod. Kroz ovaj diplomski rad bit će objašnjena bitna razlika između privatnog i javnog poduzetnika na općeniti način, na svjetskoj razini te u Republici Hrvatskoj. Poduzetništvo kao gospodarska aktivnost pojedinca ili više poslovnih subjekata koja uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti ulazi u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita.

Često se pojam poduzetništvo povezuje s upravljanjem malim poduzećima, ali ovime diplomskim radom bit će prikazano da je taj pojam mnogo širi i rasprostranjeniji nego se o njemu kao takvome razmišlja.

Bit poduzetništva je u nemiru, stalnom traženju novih ideja, maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti u poslovanju, pouzdanoj intuiciji i procjeni te vještini i borbenosti.

Svrha ovoga rada je proširiti znanje o privatnim, no ponajviše o javnim poduzetnicima o kojima se vrlo rijetko piše i koji nisu toliko zastupljeni u ekonomskoj literaturi poput privatnih poduzetnika.

Kroz definiranje pojma poduzetništva te njegove podjele na privatnog i javnog poduzetnika cilj je osigurati odgovarajući teorijski okvir temeljem kojeg će biti izvršena usporedba privatnog i javnog poduzetnika, te upoznavanje s njihovim karakteristikama kao i ocjenjivanje zastupljenosti privatnog i javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Tematika rada konceptirana je u devet poglavlja uključujući uvodni i zaključni dio. Nakon uvodnog dijela, u drugom dijelu detaljnije je pojašnjen sam pojam poduzetništva prema shvaćanju raznih autora, isto tako prikazano je i pojmovno određivanje poduzetništva i definiranje poduzetnika kao njegove centralne točke.

Druga tematska jedinica obrađuje nužne karakteristike uspješnog vlasnika i njegovog tima u poduzećima, s naglaskom na inovativnosti koja se može poboljšati praktičnim savjetima s buđenjem kreativnosti u svakom pojedincu.

Nadalje, definira se pojam javnog i privatnog poduzetništva i kako se ono razvijalo, a uz to objašnjava se i koja je razlika između poduzetnika i javnih poduzetnika. Također se objašnjavaju koje karakteristike moraju imati osobe da bi bili uspješni javni poduzetnici.

Pred kraj diplomskog rada navode se primjeri djelovanja javnog poduzetništva u svijetu, kao i primjer uspješnog javnog poduzetnika.

Naposljetku prikazan je značaj privatnog i javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Cilj svakog otvorenog nacionalnog gospodarstva je ekonomskom politikom jedne zemlje stvoriti povoljnije uvjete za svoje poduzetnike, s naglaskom na mala i srednja poduzeća jer oni mogu biti temelj brzog rasta i razvoja gospodarstva.

Pri obradi ove tematike korištene su sljedeće metode: metode analize, povijesna metoda, metode indukcije i dedukcije, deskripcije i kompilacije, generalizacije i specijalizacije, apstrakcije i konkretizacije, te definicije i klasifikacije i metoda opservacije.



## 2. PODUZETNIŠTVO

Za poduzetništvo se može reći da je staro koliko i ljudski rod, ali zapravo poduzetništvo se počinje razvijati tek između 12. i 15. stoljeća. U tom razdoblju su poduzetnički poslovi bili zapravo vezani uz ribarstvo, brodarstvo, trgovinu te kreditne poslove. Poduzeća se počinju javljati početkom 12. stoljeća, a u 14. stoljeću se javljaju prva poduzetnička udruženja s nekim suvremenim karakteristikama. U 17. stoljeću glede poduzetništva se daje najviše značaja stvaralačkom poduzetništvu, dok se u 18. stoljeću najviše ističu bankarski poslovi (kreditni, mjenjački poslovi). Počeci suvremenog poduzetništva počinju se javljati u 20. stoljeću kada se javljaju tri oblika poduzetništva: tradicionalno, korporativno i socijalno (Škrtić, 2006: 4).

Danas je poduzetništvo uzelo toliko maha da je rasprostranjeno čak i u onim granama za koje se prije pola stoljeća mislilo da nikad neće biti prisutno, kao što su medicina i obrazovanje. Upravo je zbog te svoje rasprostranjenosti i te svoje širine koju poprima teško jednoznačno odrediti pojam poduzetništva. Postoji niz definicija poduzetništva, a jedna od njih je: viši stupanj sposobnosti da se uoči i participira izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh kao i poduzetnička odlučnost da se uđe u akciju i kada je poduzetnički rizik izuzetno visok (Škrtić, Mikić, 2011: 11).

Može se zaključiti kako je poduzetništvo sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti te ograničenih proizvodnih čimbenika, formira efikasna gospodarska aktivnost.

Poduzetništvo je „proces potican inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem“ (Škrtić, Mikić, 2011: 2) i to ne mirenje s postojećim stanjem, kako u poduzetništvu tako i u čovjekovom svakodnevnom životu, rezultat su evolucijskog procesa na Zemlji jer da nije tako čovjek bi još uvijek živio u pećini. Upravo ta njegova znatiželja i mogućnost da se inteligencijom i usavršavanjem znanja nosi s promjenama i hrabro upušta u nove izazove karakteristično je za poduzetništvo.

U suvremenom poduzetništvu čovjeka osim njegove urođene potrebe da se mijenja i uspješno nosi s izazovima, vode i želja za neovisnošću odnosno slobodom i poslovni uspjeh odnosno novac.

Sama pomisao na slobodu izbora ekonomske djelatnosti, slobodu donošenja odluka i samostalno ekonomsko ponašanje čini poduzetništvo interesantnim i privlačnim pojedincu. Iako je ta sloboda samo prividna jer je ograničena zakonima i drugim propisima, koji se također često mijenjaju i prilagođavaju vremenu i mjestu, čovjek joj se olako prepušta i ulazi u poduzetničke vode ne sluteći da su uvjeti na tržištu možda nepovoljni i da je rizik prevelik. To je glavni razlog radi kojega puno malih poduzeća ima kratak životni vijek.

Poduzetništvo je prilika za ubiranje visokih profita (Zimmerer, Scarborough, 2005: 6-7) i ta spoznaja kod većine poduzetnika je ključni čimbenik koji im daje motivaciju za osnivanjem vlastitog poduzeća. Vrlo je česta pojava da prevelika opterećenost financijskom situacijom i strah od mogućeg neuspjeha koči kreativnu stranu u poduzetništvu koja kao rezultat daje inovativne proizvode i generator je rasta poduzeća i poslovnog uspjeha. Zbog toga mnoga mala poduzeća, kad se suoče s prvim ozbiljnijim financijskim problemima, teško nalaze rješenja pa zaustavljaju inovacije, što u konačnici uglavnom podrazumijeva i gašenje poduzetništva.

U poduzetništvu čovjek mora svojom kreativnošću ekonomski djelovati i s ulaganjem potrebnih inputa ostvariti efikasnu gospodarsku djelatnost poput osvajanja novih tržišta, stvaranja novih proizvoda, novih znanja i tehnologija, inovativnosti, novih potrošača i sl. To bi značilo biti na pravom mjestu u pravo vrijeme, odnosno na mjestu gdje će pojedinac u najpovoljnije vrijeme iskoristiti svoje kreativne sposobnosti i uz odgovarajuće resurse ostvariti poslovni uspjeh.

„Poduzetništvo je ljudska kreativna i inovativna djelatnost preko koje se kombiniraju različite vrste resursa da bi se u procesu proizvodnje proizveli potrebni proizvodi i usluge radi zadovoljenja ljudskih potreba.“ (Vuković, 1999: 33). Zbog velike recesije, koja je zahvatila velik dio država u zadnjih par godina, čije negativne posljedice svakodnevno se primjećuju na padu životnog standarda prosječnog čovjeka, poduzetništvo postaje primamljivo za brojne pojedince i skupine ljudi koji u tom kaosu vide svoju mogućnost i priliku za boljim životom. To je prilika i za Hrvatsku da uz pomoć javne uprave uspije stvoriti pozitivno poduzetničko ozračje koje će motivirati domaće i strane investitore da pokrenu poduzetništvo jer oni mogu učiniti mnogo u otvaranju novih radnih mjesta, poboljšanju životnog standarda i tehnološkom rastu i razvoju.

### 3. POJAM I KARAKTERISTIKE PODUZETNIKA

Za obavljanje bilo koje gospodarske aktivnosti potreban je pojedinac koji će ulagati svoju ideju, kapital te biti spreman na rizik koji dolazi obavljanjem neke djelatnosti, koju poduzetnik obavlja radi stjecanja dobiti.

Izreka George Bernarda Shawa glasi; „Razuman čovjek se prilagođava svijetu, a nerazuman ustraje u težnji da svijet prilagodi sebi. Upravo zato napredak ovisi o nerazumnom čovjeku.“ Svaki veliki genije u prošlosti koji je zadužio čovječanstvo, poput Nikole Tesle u znanosti, Johanna Wolfganga von Goethea u književnosti, Vincenta van Gogha u slikarstvu, Ludwiga van Beethovena u glazbi, činio se nerazumnim za većinu „razumnih“ ljudi i bio neshvaćen od mnogih zbog drukčijih pogleda na svijet oko sebe. Njihove ideje, zamisli, snovi i put do same realizacije prožet strašću, ustrajnošću i odlučnošću da se suoče i s nemogućim, često kod običnih ljudi nailazi na neodobravanje i postavljanje mentalnih barijera da se nešto ne može učiniti ako se to tako čini na prvi pogled.

Poduzetnik je osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja, ili jednostavnije kao poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti (Škrtić, 2006: 61). Poduzetnik mora biti kreativan, dinamičan i sklon inovacijama, ali istodobno uporan, veliki radnik, predan svom poslu i spreman u svakom trenutku naći zadovoljavajuće rješenje. Poduzetnik je osoba koja pokreće nove poslove raspoloživim sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost te samostalno organizira, upravlja, vrši kontrolu i donosi ekonomske odluke vezane za njegovu djelatnost.

Poduzetnik mora biti dobar lider, tj. posao mora ne samo dobro obaviti već mora postaviti i prave zadatke i ponuditi zadovoljavajuća rješenja.

Neke od pozitivnih karakteristika poduzetnika su: snažna motiviranost za poslovnim uspjehom, dosljednost i upornost, sposobnost realnog sagledavanja poduzetničkih odnosa, spremnost na rizik i rad u stresnim situacijama, osobna odgovornost, donošenje odluka itd.

Poduzetnike se može podijeliti na različite tipove: idealisti, optimizatori, radnici, žongleri, održavatelji (Škrtić, Mikić, 2011: 104). U daljnjem tekstu biti će opisan svaki pojedinačno.

1. IDEALIST- čine 24 % poduzetnika, temeljni su razlozi njihova ulaska u poduzetništvo sjajna poslovna ideja ili rad na nečem posebnom. Njihova je prednost kreativan rad te stvaranje povjerljivih odnosa.

2. OPTIMIZATORI – čine 21% poduzetnika, oni preferiraju slobodno i fleksibilno poslovanje, važniji im je profit od prihoda, vješti su u financijama, a tehnologiju koriste za smanjenje troškova i povećanje produktivnosti.

3. RADNICI – čine 20 % poduzetnika, oni vole svoj posao i ulažu dodatne napore u ostvarenje zacrtanog cilja, orijentirani su na detalje u cilju rasta poduzeća, posjeduju dugoročne poslovne planove kojih se striktno pridržavaju.

4. ŽONGLERI – čine 20% poduzetnika, okupirani su upravljačkom strukturom poduzeća, teško delegiraju, posao vole obavljati sami radi visoko zacrtanih standarda, simultano obavljaju nekoliko poslova, imaju konstantan nedostatak vremena.

5. ODRŽAVATELJI- najmanja su grupa koju čine 15% poduzetnika, najčešće svoje poduzeće stječu kupovinom ili nasljeđem, ne teže postizanju značajnih stopa rasta, zadovoljni su postojećim statusom.

Prema raznim studijama o poduzetnicima utvrđeno je da će uspjeti oni poduzetnici koji imaju ovih šest osobina: (Škrtić, 2006: 68)

- Inovativnost – inovativnost je najopćenitija i najupečatljivija značajka poduzetnika. Obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka novih rješenja itd. Inovativnost može rezultirati pomakom u civilizacijskom razvoju zbog nove spoznaje, nove tehnologije proizvodnje, nove strukture ljudskih potreba. Nema sumnje da je gospodarski razvoj određene nacionalne ekonomije funkcionalno ovisan o inovativnosti poduzetnika.
- Razumno preuzimanje rizika – svako poduzeće u okviru svoje djelatnosti sa sobom nosi poduzetnički rizik. Po prirodi poduzetnika, on je osoba koja je spremna preuzimati rizik, međutim suvremeni poduzetnik nije hazarder, iz čega proizlazi da se prije donošenja konačne odluke temeljito preispituju sve okolnosti koje bi mogle ugroziti poduzetnički pothvat.

Poduzetnički rizik odnosi se na mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidiva događaja i zakazivanja ljudskog faktora u organizacijskom sustavu.

- Samouvjerenost – znanstvena istraživanja govore o tome da poduzetnici vjeruju u sebe. Rijetko će prihvatiti status quo, vjerujući umjesto toga da stvari mogu promijeniti nabolje, da mogu stvoriti nove prilike, nova tržišta, nove potrošače i dr. Često vjeruju da su im izgledi i bolji nego što činjenice to pokazuju. Zastupljena su i mišljenja da je potrebno imati i visoke ambicije za poslovni uspjeh. Pri tome uspješan poduzetnik treba prepoznati, odnosno uspostaviti ravnotežu između ambicija i postavljenih ciljeva, a što je u velikoj mjeri povezano s upravljanjem, komunikacijom i samouvjerenošću.
- Uporan rad – postoji suglasnost znanstvenika, stručnjaka i praktičara da svaki poduzetnički trud, da bi ušao u svjetsku klasu, mora proći kontinuirani proces izgrađivanja sposobnosti (pri tome naravno nije sigurno koje su sposobnosti neophodne za uspjeh i kako i kada ih treba iskoristiti). Siropolis navodi: „Malo ljudi u našem društvu radi upornije od poduzetnika. Mnogi upravitelji velikih poduzeća također rade do kasnih sati, no čini se da poduzetnici rade još više vođeni žudnjom da nadmaše druge“.

Poduzetnici smatraju promjenu i razvoj svojom obvezom i zvijezdom vodiljom. A stvaranje promjena nije moguće bez upornog i mukotrpnog rada koji mora uvijek uroditi plodom.

- Postavljanje ciljeva – cilj uspješnih poduzetnika je u dostignuću kreativnih ideja kojima će konkurenti biti nadmašeni a ne u oponašanju konkurenata. Stoga poduzetnici ciljeve poslovanja po pravilu postavljaju visoko i ambiciozno. Valja naglasiti da su poduzetnikov osobni i poslovni cilj usko povezani, iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, a ne prema osobnom afinitetu. Ipak, poduzetnik ulazi u određeni posao da bi ispunio i svoje osobne ciljeve, pa je potrebno da prije utvrđivanja poslovnog cilja jasno utvrdi vlastite želje i ciljeve.
- Odgovornost – biti odgovoran znači odgovarati mjerodavnoj osobi ili instituciji za vlastiti posao koji odrađuju. Poduzetnici su u pravilu osobe koje su odgovorne same sebi, jer su oni osobe koje žele napraviti najbolje za sebe i društvo pa stoga ako nešto pogrešno rade oni će biti nezadovoljni.

U poduzetničkoj aktivnosti profiti imaju vrlo važnu ulogu, i to s jedne strane kao mjerila uspješnosti poslovanja, a s druge strane kao nagrada za uspješno preuzimanje rizika.

Sažeti prikaz razvoja uloge poduzetnika u povijesti ekonomske misli prikazan je tablicom 1.

Tablica 1. Razvoj uloge poduzetnika u povijesti ekonomske misli

<b>Ekonomist</b>	<b>Uloga poduzetnika</b>
<b>Klasična ekonomija</b>	
<b>R. Cantillon</b>	uveo naziv poduzetnik u ekonomsku teoriju poduzetnik: špekulant
<b>A. Smith</b>	poduzetnik: špekulant i inovator
<b>J.B. Say</b>	definirao poduzetnika kao koordinatora poslovne aktivnosti
<b>L. Walras</b>	poduzetnik: koordinator tržišta robe, usluga i kapitala
<b>Neoklasična ekonomija</b>	
<b>A. Marshall</b>	poduzetnik: koordinator, inovator, posrednik
<b>J. Schumpeter</b>	poduzetnik: inovator
<b>F. Knight</b>	poduzetnik: odgovoran donositelj odluka u uvjetima nesigurnosti
<b>Moderan pristup</b>	
<b>P. Drucker</b>	poduzetnik: stvaratelj novog
<b>N. Siropolis</b>	poduzetnik: kreator novih radnih mjesta
<b>A. Dragičević</b>	poduzetnik: kreator, inovator i upravitelj poslovnih aktivnosti
<b>D. Gorupić</b>	poduzetnik: lider i menadžer

Izvor: vlastiti prikaz prema: (Škrtić, 2006: *Poduzetništvo*, 65)

Kroz razvoj poduzetnika i njegove uloge kroz povijest, iz tablice je vidljivo kako se uloga poduzetnika mijenjala tokom razvoja samog poduzetništva kroz povijest. Postoje tri značajna teorijska pristupa u izučavanju, a to su klasična ekonomija, neoklasična te moderan pristup. Prva dva proučavaju poduzetnike kao špekulante, inovatore i koordinate, a treći pristup opisuje ulogu poduzetnika kao kreatora, inovatora, lidera i menadžera.

## 4. PRIVATNO PODUZETNIŠTVO

Privatno poduzetništvo, kao gospodarska aktivnost pojedinca ili više poslovnih subjekata koji uz određeno ulaganje vlastitog kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost, ulaze u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. To je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje *što, kako i za koga* stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.

Poduzetništvo možemo podijeliti na poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, poznatije pod pojmom tradicionalno poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo te poduzetništvo u velikim poduzećima.

### 4.1. Tradicionalno poduzetništvo

Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima u ekonomskoj literaturi poznatije je pod pojmom tradicionalno poduzetništvo. Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje otvaraju mnoga i različita radna mjesta te potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi više od velikih poduzeća. Motivacija i zadovoljstvo u radu u malom poduzetništvu je veća zbog samoodgovornosti i zbog neposrednih osobnih kontakata tako da mala i srednja poduzeća potiču kvalitetu života, i to ne samo zaposlenih već i potrošača (Škrtić, 2006: 5).

Mala i srednja poduzeća također osiguravaju konkurenciju i djeluju protiv tendencija monopolizacije, povećavaju bogatstvo i diferenciranost ponude, osiguravaju slobodu izbora potrošača te se brže prilagođavaju promjenama potražnje. Općenito su mala i srednja poduzeća prihvatljivija za okoliš jer upotrebljavaju manje energije i njihova tehnologija je ekološki prihvatljivija.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske (NN 29/202, 63/07, 53/12, 56/13) malo gospodarstvo obuhvaća obrte, zadruge, mala i srednja trgovačka društva te druge oblike privatne poduzetničke aktivnosti koji u ukupnosti svojih različitosti dijele velik broj zajedničkih obilježja po kojima se razlikuju od ostalih gospodarskih subjekata.

Subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštenu djelatnost radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu, a dijele se na: (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske: čl.3)

- Mikrosubjekte – pravne i fizičke osobe koje prosječno na godinu imaju manje od 10 zaposlenih, te ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.
- Male subjekte – pravne i fizičke osobe koje prosječno na godinu imaju manje od 50 zaposlenih te ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.
- Srednje subjekte – pravne i fizičke osobe koje zapošljavaju prosječno na godinu manje od 250 djelatnika, u poslovanju su neovisne te ostvaruju ukupni godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura.

Mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća također su i temeljni institucijski oblik europskog gospodarstva. Glavni su izvor zaposlenja, glavni pokretač inovacija te socijalne i lokalne integracije u Europi.

Kriteriji kojima se klasificiraju poduzetnici mogu biti kvalitativni i kvantitativni, što prikazuje slika 1.

Slika 1. Kriteriji razvrstavanja poduzeća



Izvor: Žager, K., Smrekar, N., Oluić, A. (2009.); *Računovodstvo malih i srednjih poduzeća*, 12



O svakoj pojedinoj ekonomiji i stupnju razvoja neke zemlje ovisi koji će se kriteriji primjenjivati za klasifikaciju poduzetnika. Tako je logično da ekonomije npr. SAD-a, i Republike Hrvatske nisu iste, te stoga ni regulative kojima se definira ponašanje gospodarskih subjekata neće biti iste. Na primjer, neki subjekt koji je u Republici Hrvatskoj značajan i stoga smatran velikim poslovnim subjektom, u nekoj zemlji s razvijenim gospodarstvom, takvo poduzeće se smatra malim poduzećem.

Poduzeća mogu biti organizirana kroz sve vidove pravne organizacije poslovnih subjekata, od obrtnika, trgovca pojedinca, društva sa ograničenom odgovornošću, pa sve do dioničkih društava. Međutim, kada se radi o malim i srednjim poduzetnicima, najčešće se pojavljuju tri oblika pravnog organiziranja, što prikazuje Slika 2.

Slika 2. Najčešći oblici pravnog organiziranja malih i srednjih poduzeća



Izvor: prilagođeno prema: Skupina autora. 2013, *Harmonizacija i standardizacija financijskog izvještavanja malih i srednjih poduzeća*; 27

Iako se iz slike 2. uočava da su najčešći oblici pravnog organiziranja obrt, društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo, postoje i drugi pravni oblici koji također mogu biti predmetom organiziranja, no oni se puno rjeđe pojavljuju. Obrt podrazumijeva samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba, s ciljem ostvarivanja dohotka, što se ostvaruje proizvodnjom, prometom i pružanjem usluga na tržištu. Obrtništvo je najbrojniji oblik organiziranja u malom i srednjem poduzetništvu.

Međutim, postoje i neke poteškoće u poslovanju takvih subjekata, kao što su neograničena odgovornost (obrtnik za obveze iz obrta garantira cijelom svojom imovinom, a ne samo imovinom obrta), te drugi rizici poslovanja u smislu pribavljanja izvora financiranja, naplate potraživanja, pronalaženja kvalificiranih radnika te nemogućnost pribavljanja posla.

Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Prednosti društva s ograničenom odgovornošću u odnosu na obrt se odnose na ograničenu odgovornost članova društva za obveze, te jednostavnije pribavljanje sredstava za financiranje.

Dioničko društvo je trgovačko društvo koje se osniva emisijom dionica. Dionica je vlasnički vrijednosni papir kojim se prikupljaju sredstva za osnivanje i početak rada. Za obveze društva prema vjerovnicima društva odgovara samo društvo.

## **4.2. Obiteljsko poduzetništvo**

Obiteljska poduzeća čine znatan dio tradicionalnog poduzetništva, stvaraju 50% BDP-a i zapošljavaju 60% svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju registriranih privatnih poduzeća u Europskoj uniji kreće se od 60 do čak 92% (u Italiji)

Glavna prednost obiteljskih poduzeća je fleksibilnost bez koje se danas ne može uspješno poslovati, a upravo bi fleksibilnost mogla biti dobitna kombinacija i u vrijeme krize. Obiteljska poduzeća su specifična, još neke od prednosti obiteljskih poduzeća su; (Kuvačić, 2005: 239-240)

- obiteljsko poduzetništvo predstavlja posao koji je najjednostavniji, najučinkovitiji te najjeftiniji način samozapošljavanja budući da je dostupan svim slojevima pučanstva iz čega proizlazi da se obiteljskim poduzetništvom može baviti svaka obitelj;
- obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju čime pridonosi većoj povezanosti i uzajamnom povjerenju članova obitelji.

Obiteljsko poduzetništvo ujedno pridonosi zdravom natjecateljskom okruženju, stvara ugodnu radnu atmosferu te pridonosi poboljšanom radnom entuzijazmu unutar radne okoline;

- obiteljsko poduzetništvo predstavlja relativno niska ulaganja te omogućava veliku transparentnost pri poslovanju;
- predstavlja učinkovitiju i jednostavniju organizaciju;
- omogućava jednostavniji i svrhovitiji raspored pojedinaca uz adekvatna radna mjesta te zarađeni novac ostaje unutar obitelji što nadalje omogućava ulaganje u obiteljski posao i širenje poslovanja;
- u zdravim ekonomskim uvjetima, svaka država ima osobit interes poticanja i potpore obiteljskog poduzetništva putem poreznih olakšica te povoljnijih zajmova budući da svako novo obiteljsko poduzetništvo pozitivno djeluje na okolinu u cjelini te omogućava razvitak mikro-okoline kao i sanaciju određenih makrogospodarskih problema u određenoj zemlji.

Među nedostacima obiteljskog poduzetništva podrazumijevaju se (Kuvačić, 2005: 241-242):

- visoka rizičnost pothvata obiteljskog poslovanja, uz istodobno nizak stupanj državne skrbi za njegovu sudbinu, nemogućnosti pri samofinanciranju razvoja kao i tekućeg poslovanja te korištenja različitih pogodnosti ekonomije obujma,
- visoki stupanj konkurencije na ciljnom tržištu koji iziskuje ulaganje u inovacije ili prilagođavanje nižim cijenama na tržištu,
- nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i ostalo,
- mogući konflikti među članovima obitelji, nemogućnost objektivnosti te ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog posla, negativne posljedice nepotizma, manji stupanj osobne odgovornosti,
- mogućnost velikih poslovnih pogrešaka koje je u malom poduzetništvu iznimno teško ispraviti,

- izražena težnja za poslovnom sigurnošću te se time umanjuje ulazak u rizičnije poslovanje.

Obiteljska poduzeća jesu poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Jednako tako obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj.

Obiteljska poduzeća mogu biti mala, srednja i velika, a karakterizira ih da većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji, a najmanje dvoje članova obitelji mora aktivno sudjelovati u poslovanju. Najpoznatija velika obiteljska poduzeća jesu: LG, Fiat, BMW, Henkel, Porsche, Ford, Benetton, Barilla i sl. (Škrtić, Mikić, 2011: 10).

Razlikuju se tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća, koja će biti pomnije objašnjena u daljnjem tekstu.

Prvi tip kod osnovnog tipa obiteljskih poduzeća jesu aktivna obiteljska poduzeća. Njih karakterizira osobni nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji

Drugi tip obiteljskih poduzeća, jesu obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika. To su poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poslovanje vode osobe koje nisu članovi obitelji, u ime i za račun obitelji.

Te posljednji tip čine latentna (pritajena) obiteljska poduzeća. Specifično za ovaj tip je to što je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća. Svi ostali članovi obitelji trenutačno nisu uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća, ali možda će se u budućnosti u nju uključiti (Škrtić, Mikić, 2011: 11).

### 4.3. Poduzetništvo u velikim poduzećima

Poduzetništvo u velikim poduzećima je proces u kojemu velika poduzeća traže nove načine korištenja, održavanja ili zadržavanja inovacija i ostvarenja profita, i to na način da od zaposlenih očekuju stvaranje „poduzeća“ unutar postojeće organizacije. To poduzeće nije definirano zakonom, već ono posluje kao poslovna jedinica.

Tradicionalno poduzetništvo i poduzetništvo u velikim poduzećima imaju mnoge zajedničke karakteristike:

- usredotočenost na inovacije (novi proizvodi, procesi ili metode upravljanja)
- usredotočenost na kreiranje proizvoda koji stvaraju dodatnu vrijednost
- potreba investiranja u rizične aktivnosti (aktivnosti u kojima je ishod neizvjestan)

Suvremeni trendovi u gospodarstvu kao i procesi globalizacije, pridonijeli su povećanju konkurencije i stalnim promjenama okoline na tržištima diljem svijeta. Velika poduzeća počela su uviđati potrebu za inovativnošću i fleksibilnošću u cilju unaprjeđenja poslovanja. Jedan od načina za postizanje toga je ujedinjavanje prednosti malih poduzeća (kreativnosti, fleksibilnosti, inovativnosti, poznavanja tržišta i sl.) s tržišnom snagom i financijskim resursima velikog poduzeća (Škrtić, Mikić, 2011: 9).

Unatoč mnogim zajedničkim karakteristikama tradicionalnog poduzetništva i poduzetništva u velikim poduzećima, postoje i brojne razlike između njih, koje slijede u nastavku:

- Poduzetnici u velikim poduzećima djeluju unutar granica postojećeg poduzeća, odnosno posjeduju slobodu u vođenju određenog aspekta poslovanja, najčešće novog proizvoda ili podružnice.
- Poduzetnici u velikim poduzećima znaju da će im poduzeća, ako i ne uspiju, osigurati plaću, barem neko vrijeme. Tradicionalni poduzetnici dijele samo ono što zarade.
- U skladu sa sustavom u kojem rade, poduzetnici u velikim poduzećima odabiru se na temelju korporativnih standarda, a ne poduzetničkog uspjeha. Poduzetnici se u pravilu ne moraju brinuti o svom obrazovanju i kretanju u „pravim“ društvenim krugovima – oni se brinu o zarađivanju novca kako bi podmirili plaće i ostale obveze.

- Poduzetnici u velikim poduzećima ne trebaju se brinuti o izgradnji potrebne strukture za poslovanje (npr. tehnička podrška, ljudski resursi ili marketing prodaja). Tradicionalni poduzetnici sve to moraju učiniti sami (Škrtić, 2006: 10).

Jedna od najvećih razlika između „korporativnog“ i „tradicionalnog“ poduzetnika je u tome što poduzetnici u velikim poduzećima imaju barem minimalnu potporu poduzeća, dok tradicionalni poduzetnik nema ništa što sam ne ostvari. Poduzetnici u velikim poduzećima također moraju dobiti odobrenje za realizaciju ideje od strane „seniorskog“ vodstva, tradicionalni poduzetnici u tom pogledu su autonomni i odgovaraju samo sebi.

## 5. JAVNO PODUZETNIŠTVO

Poslovno okruženje u 21. stoljeću nameće strukturne promjene u ponašanju poduzetnika. Poduzetnici danas posluju u turbulentnom poslovnom okruženju u kojem gospodarstva i načini poslovanja doživljavaju nagle i duboke promjene, a gdje su znanje i primjena novih tehnologija postali uvjet za cjelokupni gospodarski razvitak. Napredak u takvom okruženju ostvaruju samo oni poduzetnici koji svoja poduzeća brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. U takvim uvjetima u posljednje vrijeme jedan novi poduzetnički pristup dobiva posebno značenje. Riječ je o javnom poduzetništvu kao novom konceptu koji nudi mnogo više od svakodnevnog poduzetničkog djelovanja i tekućeg upravljanja poduzetničkim tvrtkama.

Na javno poduzetništvo se ne može gledati kao na proizvodnju ili nekakav projekt, već kao na organizaciju kojom upravlja vlada.

Posao javnog poduzetnika u javnom sektoru se smatralo visoko rizičnim za njegove dionike. Tako se i postavlja pitanje razloga zbog kojih bi netko htio biti javni poduzetnik imajući u vidu da je rizik velik, a nagrade male ili ograničene. U javnom sektoru poduzetno ponašanje se smatralo ili neegzistencijalnim ili nenormalnim, a pogotovo u parlamentarnom sustavu gdje inicijativa mora doći službeno od izabranog ministra.

Mnogi znanstvenici su radili u javnom sektoru, ali oni su se većinom bavili organizacijom sredstava i upravljanjem fondova. Problem koji se javlja kad je riječ o ciljevima u javnom sektoru je njihova smanjena razina jasnoće te teža mjerljivost ili to što su jasni samo na kratko vrijeme kada se uspostave. Isto tako, problem kod ciljeva je i to što su podložni promjenama pod pritiskom okoline. Kako god na to gledali, poduzetnici u javnom sektoru su se sukobljavali s tim ciljevima i plasirali inovacije koje su bile u korist javnog dobra.

Povijest govori da su javni poduzetnici u Sjevernoj Americi uložili puno truda i energije, ponekad i svoju budućnost, svoj položaj i svoje zdravlje kako bi proveli reforme u javnom sektoru ili barem ukazali na postizanje određenih ciljeva koji su od velikog značaja za zajednicu.

Suvremene javne organizacije danas djeluju u okolini koju obilježavaju turbulencije i brze promjene. Zahtjevi koji se postavljaju pred javni sektor se radikalno mijenjaju, a tehnologija se razvija velikom brzinom, što ujedno nameće nove standarde kod ljudi te iziskuje drukčiji pristup i ponašanje javnih poduzetnika.

Individualno javno poduzetništvo se češće pojavljuje kada je društvo homogenizirano i stabilno. S druge strane, u slučaju kada je heterogeno i turbulentno, tada se promatra više sistemski, što bi značilo da nije limitirano na pojedinca, nego je potreban veći broj ljudi i postaje institucionalno. O ovoj podjeli više će biti govora u podpoglavljima 5.1 i 5.2.

Razlika između karakteristika javnog i privatnog poduzetništva u suštini nije velika. Osnovna je pak razlika upravo u ulaganju velikog truda za opće, a ne za vlastito, odnosno privatno dobro, što čini bitno obilježje javnog poduzetništva. Javno poduzetništvo je jako rijetko vođeno motivima zarade, već često socijalnim i političkim ciljevima. Ciljevi javnog poduzetništva su usmjereni na dobrobit zajednice ili društva u cjelini i moraju biti transparentni.

U javnom sektoru postoji nesklonost rizicima. Međutim, može se naći prostora za manevriranje, ali očekivani rezultati u javnom sektoru nisu uvijek jasni kao što jesu u privatnom sektoru, iz čega se može pretpostaviti da se manifestiraju u različitim oblicima.

Pokazatelji u pozitivnom smislu govore da poduzetništvo u javnom sektoru nije toliko drugačije od privatnog poduzetništva. Javno poduzetništvo da se promatra kao proces u kojemu su agent ili poduzetnik uključeni u poduzetnički događaj.

Poduzetnički događaj je konceptualizacija i realizacija inovativne ideje, koncepta, usluge, proizvoda ili aktivnosti.



Agent je pojedinac ili grupa koja preuzima odgovornost da će se određeni događaj ili projekt realizirati, odnosno, ostvariti, ali naravno poduzetnički proces uključuje vrijednosti, pogotovo volju za preuzimanjem rizika kako bi se ostvarili što bolji rezultati i donijele kreativne promjene.

Zbog politike i birokracije nekada je teško ostvariti kvalitetne i poštene ciljeve. Većina javnih poduzetnika su kontroverzne osobe i uvijek su bile podložne kritikama, posebice zbog toga jer su koristili javno vlasništvo kako bi ispunili svoje ciljeve. Nekolicina njih je koristila što god je bilo potrebno, bilo to legalno, bilo na samim granicama legalnog, za ostvarivanje svojih ciljeva.

Proaktivno inovativno ponašanje s povećanim rizikom bila su obilježja individualnih poduzetnika koji su se pojavili u javnom sektoru. U slučaju dobre financijske situacije, u državi jake vlade te kvalitetne okoline može biti i individualni javni poduzetnik, a u suprotnom se mora ići na sistemsko poduzetništvo.

U javnom poduzetništvu mogu se koristiti sredstva od države, sudjelovanje vlasti i potpomaganje.

Posljednje vrijeme u poduzetničkom sektoru prisutan je zamah korporativnog poduzetništva. To podrazumijeva upravljački proces kojim je poslovna organizacija uređena, kontrolirana i odgovorna. Upravljanje u tom kontekstu strukturirano je procesima vezanim za poslovno odlučivanje, odgovornost prema korisnicima, kontroli i ponašanju menadžmenta. Razvoj i reforme javnog sektora zapravo se kreću k istom cilju, a to je bolje upravljanje javnim resursima, uz istodobno smanjenje javnih rashoda, što istodobno treba rezultirati boljim zadovoljenjem javnih potreba.

Funkcionalna i institucionalna složenost javnog sektora rezultira vrlo složenim sustavom upravljanja. Odgovornost za uspješno izvršavanje temeljnih funkcija države snose javni poduzetnici. Za javne poduzetnike se može reći da su profesionalni rukovoditelji koji obavljaju razne funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje, kontrolu, i koji imaju formalni autoritet nad organizacijom koju vode.

Poslovi „javnih poduzetnika“ kreću se u širokom rasponu, počevši od oblikovanja pravne države, ustrojavanja upravljačkih struktura do poslova vezanih za svakodnevno izvršavanje funkcija države na svim razinama javne vlasti.

Zbog iznimne složenosti hijerarhijske, institucionalne i funkcionalne organizacije javnog sektora, javno se poduzetništvo ne može jednoznačno definirati.

U javne poduzetnike se tako mogu svrstati predstavnici najviše državne vlasti, članovi izvršne vlasti jedinica lokalne i područne samouprave, čelnici državnih agencija i ministarstava, direktori javnih poduzeća, čelnici ustanova te čelnici različitih državnih organizacija. Da bi se uspješno mogle izvršavati temeljne funkcije države javno poduzetništvo pretpostavlja upravljanje njezinim poslovanjem i izravnije prihvaćanje odgovornosti javnih poduzetnika za postizanje visoke razine učinkovitosti. Pod uspješnim upravljanjem se podrazumijeva korisnički usmjereno, efikasno i transparentno upravljanje javnim poslovima u javnom interesu. Za razliku od poduzetničkog sektora u kojem se uspješnost mjeri ostvarenom dobiti, uspješnost javnog sektora, a s time i uspješnost javnog poduzetnika, primarno se mjeri stupnjem zadovoljenja općih i zajedničkih potreba pojedinaca i zajednice u cjelini. Stupanj zadovoljenja općih i zajedničkih potreba mjeri se određenom vrijednošću i kvalitetom učinaka i utjecajem učinaka na postavljene ciljeve i društvenu zajednicu u odnosu prema raspoloživim i utrošenim resursima (Bernier, Hafsi, 2007).

No da bi uspjeli, javni poduzetnici moraju dobro procijeniti svoje sposobnosti i mogućnosti svoje organizacije. Ključ uspjeha je u specijalizaciji najvažnijih sposobnosti i iskorištavanju onih prednosti koje organizacija već posjeduje ili izgradnji nekih novih konkurentskih prednosti.

Jedno od najvažnijih obilježja javnog poduzetništva je stvaranje nove vrijednosti za društvo što mijenja društveni život na takav način da ostavlja znatne održive i trajne posljedice. Ono ima fokus na kreativnost, inovacije i strateški razvijene aktivnosti. Danas je svako pokretanje poslovanja vrlo važno, te koncept javnog poduzetništva ide i korak dalje. Javno poduzetništvo je pokretanje organizacije koja stvara promjene u društvu potičući pokretanje čitavog lanca novih međusobno povezanih organizacija. No da bi to postalo uspješnije potrebna je institucionalna podrška i odgovarajuća politika vlade.

Zaključno, mogu se izdvojiti slijedeće posebnosti javnog poduzetništva, koje ga razlikuje od poduzetništva u privatnom sektoru:

- neprofitna orijentacija: kao što je i navedeno, osnovni motiv nije financijska korist i ostvarivanje profita, već djelovanje u javnom interesu i ostvarivanje društvenih koristi;

- manja izloženost tržišnim pritiscima: u javnom sektoru, u pravilu, postoji manji pritisak konkurencije, jer javne organizacije u mnogim slučajevima djeluju na način da im je propisom definiran djelokrug poslova koji je dodijeljen samo njima;
- financijski resursi prikupljaju se u složenom organizacijskim, društvenim i političkim procesima: javne službe i državna uprava, u pravilu se financiraju iz proračuna, pri čemu je ostvarivanje prava na ista često ovisno o preferencijama političara koji taj proračun donose;
- nije uvijek jasno koji će dio populacije ostvariti koristi od inovacije: u privatnom sektoru je veoma jasno što se od određene inovacije očekuje, dok u javnom sektoru često poduzetničko djelovanje i inovacija kao posljedica istog, zahvaćaju veći dio zajednice i kao takve mogu rezultirati i manje očekivanim ishodima;
- identifikacija korisnika usluga: u javnoj sektoru je često ciljana skupina korisnika usluga značajno raznolikija i šira nego u privatnom sektoru, a usluge se koriste neovisno o njihovoj ekonomskoj moći;
- usluge s dalekosežnim posljedicama: usluge koje pružaju organizacije u javnom sektoru odnose se na širok spektar njihovih korisnika te su njihove posljedice dalekosežne, zbog čega se u kreiranje istih sve više uključuju sami građani;
- organizacije podložne jačem nadzoru javnosti: budući da javne organizacije financiraju porezni obveznici i njihova osnovna zadaća je zaštita javnog interesa, moraju djelovati transparentno i otvoreno, te štititi demokratske, pravne, socijalne, političke te ekonomske vrijednosti, zbog čega je i interes zajednice za njihovo djelovanje značajno veći;
- sigurne odluke i izbjegavanje grešaka: s obzirom na širinu djelovanja i dalekosežnost odluka u javnom sektoru, kao i više zainteresiranih strana u odnosu na privatni sektor, od javnog sektora očekuju se pouzdane odluke i manje pogrešnih odluka.

Iako je suština poduzetništva, kao što je i navedeno, slična u javnom i privatnom sektoru, imajući u vidu opisane posebnosti, javni se poduzetnici u svojem djelovanju susreću s značajno drukčijim uvjetima i ograničenjima u odnosu na ostale kategorije poduzetnika.

## 5.1. Individualno javno poduzetništvo

Sama riječ individualno kazuje kako je poduzetnik kao pojedinac istovremeno upravljač u organizaciji i nositelj rizika u poslovanju. Redovito se u istoj osobi sjedinjuju poduzetnička i upravljačka funkcija, pa i sam management u užem rukovoditeljskom smislu.

Svima je zajedničko: (Bernier, Hafsi, 2007)

- poduzimanje rizika
- proaktivnost
- često zaobilaženje postojećih pravila
- ponekad ‘na rubu zakona’
- postojala je potreba za novim aktivnostima
- traženje inovacija i uspjeha u situacijama u kojima nisu postojale prilike

Pojava individualnog poduzetništva je povezana s kreiranjem nove organizacije ili dizajniranjem novih aktivnosti koje su predviđene u svrhu osiguranja posebnog i konkretnog proizvoda ili usluge populaciji.

## 5.2. Sistemsko javno poduzetništvo

Sistemsko javno poduzetništvo uključuje velik broj ljudi koji je uključen u transformaciju cijelog sustava, od kojih svaki radi na različitim aspektima postojećeg poretka.

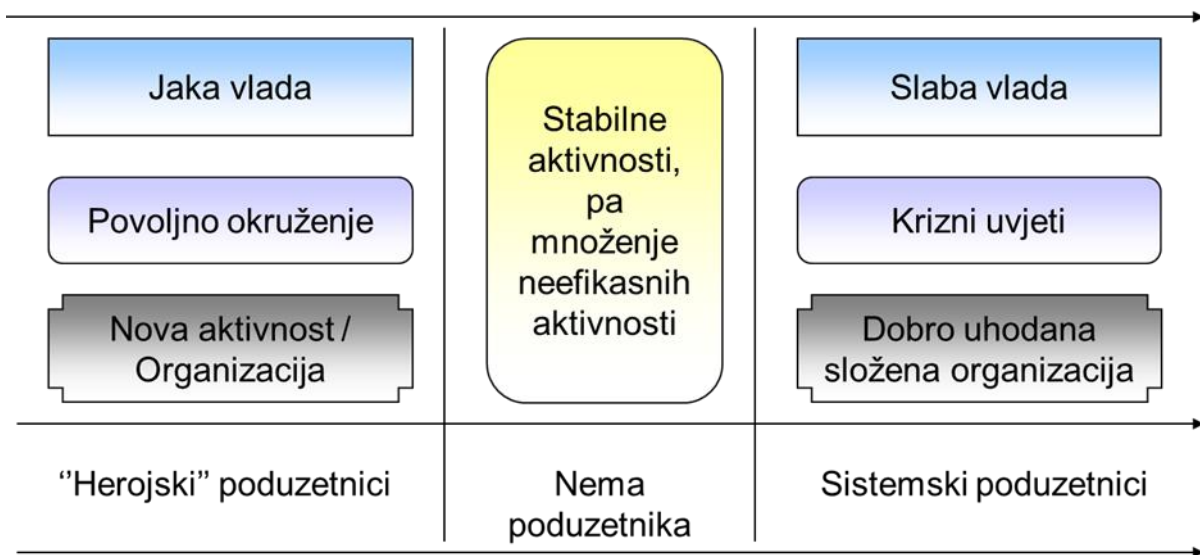
Poduzetništvo je sistemski fenomen koji traži visoki stupanj suradnje između specijaliziranih sudionika u sustavu (Bernier, Hafsi, 2007)

- sudionici na vrhu sustava osiguravaju operacije sustava i upravljaju
- sudionici na nižim razinama sustava se bave inovacijama
- sudionici na srednjim razinama ‘pomiruju’ operacije sustava i inovacije

Poduzetništvo se javlja sa vodstvom na vrhu organizacije koje ga potiče. Ima ključnu ulogu u postavljanju prioriteta, pokretanju intraorganizacijskih inicijativa i poticanje sudionika da daju svoj doprinos. Ima značajnu simboličku ulogu, definiraju standarde i vrijednosti za inovacije, proaktivnost i poduzimanje rizika.

Na slijedećoj slici prikazan je odnos uvjeta za razvoj individualnog i sistemskog javnog poduzetništva.

Slika 3: Uvjeti za razvoj individualnog i sistemskog javnog poduzetništva



Izvor: Bernier, Hafsi, (2007): The Changing Nature of Public Entrepreneurship. Public Administration Review, 67 (3),

Uvjeti za razvoj individualnog ili tzv. „herojskog“ javnog poduzetništva je prvenstveno jaka vlada, povoljno okruženje te sama pojava individualnog poduzetništva je povezana s kreiranjem nove organizacije ili dizajniranjem novih aktivnosti koje su predviđene u svrhu osiguranja posebnog i konkretnog proizvoda ili usluge populaciji. Dok kod razvoja sistemskog javnog poduzetništva uvjeti su suprotni, umjesto jake i stabilne vlade, za razvoj sistemskog poduzetništva pogoduje slaba vlada, krizni uvjeti i dobro uhodana i složena organizacija, organizacija koja nije predviđena u svrhu osiguranja posebnog i konkretnog proizvoda već nešto što već postoji i što je poznato populaciji. Te slikom 3. prikazan je i slučaj da nema poduzetnika, koja je rezultirana pri stabilnoj aktivnosti koja se množi s neefikasnošću.

## 6. KARAKTERISTIKE JAVNIH PODUZETNIKA

Javni poduzetnik je osoba koja snosi odgovornost za cjelokupno poslovanje organizacije ili jedne važne samostalne organizacijske jedinice. Javni poduzetnici imaju pregled nad svim aspektima djelovanja organizacije, strategijski mogu usmjeravati organizaciju prema željenom cilju.

Teško se mogu naći sve karakteristike javnih poduzetnika na jednom mjestu u literaturi, odnosno, može se reći da oni moraju imati uz karakteristike „običnih“ poduzetnika (inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, postavljanje ciljeva , odgovornost, uporan rad ) i karakteristike menadžera. U nastavku slijede karakteristike javnih poduzetnika prema različitim autorima.

Javni poduzetnici da bi bili uspješni moraju u svoj posao unijeti mudrost, iskustvo, otvorenost misli i kreativnost. Javni poduzetnici zapravo moraju imati i osobine vođe, osobito ako se radi o strateškom planiranju koje počinje sa zamišljanjem vizije i utvrđivanjem misije (Perko Šeparović, 2006: 110). Vještine kao što su mudrost, iskustvo, otvorenost misli i kreativnost najčešće nisu dovoljne, pa tako prema Rosenbloomu najčešće se navode sljedeće osobine i vještine: (Perko Šeparović, 2006: 110)

- Vjera u mogućnost uspjeha- javni poduzetnici moraju vjerovati da će njihovi napori pridonijeti razlici.
- Komunikacijske vještine- iznimno su važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom stvaraju se brojni nesporazumi i problemi. Često je, međutim, vrlo tanka granica između svjesnog korištenja komunikacijskih tehnika u svrhu poboljšanja odnosa i komunikacije, te u svrhu utjecanja na drugu osobu da bi učinila nešto što se od nje želi, a što možda nije ono što ona istinski želi, ili, što je još češći slučaj, ako nije u potpunosti upoznata s tim namjerama.
- Energija ili „radoholizam“- jedna od važnih osobina koja zahtjeva beskonačno vrijeme i pozornost u stjecanju temeljitog razumijevanja projekta i tehnologija koje će odgovarati organizaciji. Ono podrazumijeva ispravno i razumno prosuđivanje, bez arbitrarnosti, emocionalnih i tvrdoglavih odgovora na situacije s kojima se suočava.

- Upravljanje samim sobom- ono podrazumijeva svijest o vlastitoj snazi ali i o slabostima.

Eugen Lewis, da bi saznao koje vještine treba posjedovati javni poduzetnik istraživao je organizacijski život trojice vođa koji su izgradili svoja organizacijska carstva; Hyman Rickover, Edgar Hoover i Robert Mooses. Hyman Rickover je uveo američku mornaricu u nuklearno doba, Hoover je od malog nedjelotvornog odjela ministarstva pravosuđa stvorio samostalnu policijsku agenciju za cijelu državu, a Mooses je ostvario svoju viziju općeg dobra gradeći parkove, autoceste, mostove i tunele za New York. Lewis je istražujući organizacijske živote ove trojice vođa otkrio zajedničke značajke njihova vođenja: (Perko Šeparović, 2006: 111)

- Ostvarivanje vlastitih ciljeva- svaki od njih vodio je organizaciju kao sredstvo za ostvarivanje vlastitih ciljeva, što ne znači jednostavno zauzimanje najvišeg položaja u organizaciji, nego postizanje nečeg bitnog preko organizacije.
- Posjedovanje društvenih pretpostavki u važnim područjima- ono podrazumijeva npr. dominaciju medijskim izvještavanjima, raspravama zakonodavnih tijela i drugim sastancima iz područja specijalizacije ili interesa takvih javnih poduzetnika. Oni shvaćaju utjecaj organizacija tj. da su velike organizacije najснаžniji instrument za društvene, političke i gospodarske promjene u svijetu politike. Te im organizacije mogu služiti i kao štít od protivnika, ali i kao poluga za utjecaj na vanjske političke sudionike.
- Znanje i sposobnost- podrazumijeva da javni poduzetnik ostavlja dojam na okolinu kako posjeduje znanja i sposobnosti da ostvari jedinstvene zadaće koje ni jedan drugi element političkog sustava nije u stanju ostvariti.

Norma Riccucci istražujući šest visokih dužnosnika u američkim agencijama koji su se bavili različitim područjima istraživanja: ljudskih prava, zdravstva, sigurnosti okoliša i dr. zaključila je da oni svi imaju sljedeće osobine: (Perko Šeparović, 2006: 111)

- Političke vještine- u smislu djelotvornog manevriranja unutar okoline relevantne za njihovu politiku
- Menadžerske i voditeljske vještine- one uključuju sposobnost planiranja, organiziranja, jasnog komuniciranja, motiviranja osoblja, utvrđivanje realističkih

ciljeva, poznavanje politike agencije, stručnost u svojem području, poštenje, iskrenost i razumijevanje.

- Tehničko znanje- podrazumijeva znanje u raznim poljima svojeg rada i strategiju u ostvarivanju svojih ciljeva.

Prema Grdešiću uspješni javni poduzetnici raspolažu kombinacijom političkih vještina (pregovaračkim osobinama i širokim krugom veza) i stručnog znanja, te moraju biti uporni.

Oni su uvijek spremni na „prodaju“ svoje ideje, spremni da ulažu na nekom području javne politike te da se prilagode novim okolnostima (Perko Šeparović, 2006: 112).

Korac-Kakabadze i Kouzmin smatraju da javni poduzetnici trebaju imati zrelost, mudrost i pouzdanost. Zrelost je interpretirana kao ravnoteža hrabrosti, čvrstoće i promišljanja, a mudrost sadrži: prosuđivanje, oštromnost, intuiciju i razumijevanje cjelovitosti. Za njih je mudar vođa, moralan vođa koji čuva vrijednosti kao što su integritet, pouzdanost, lojalnost i otvorenost (Perko Šeparović, 2006: 112).

Istraživanje glede javnih poduzetnika pokazuje da su zapravo svi uspješni javni poduzetnici vidjeli organizaciju kao sredstvo za ostvarenje vlastitih ciljeva, što ne znači zauzimanje najvišeg položaja u organizaciji, nego prvenstveno postizanje nečega što je bitno putem organizacije. Te im organizacije mogu biti temelj za ostvarenje političke moći koja ih štiti od protivnika i pomaže da mogu utjecati na političke sudionike kao što su zakonodavci. Jedna od osobina javnog poduzetnika je da na okolinu ostavlja dojam kako posjeduje znanja i sposobnosti da ostvari jedinstvene zadaće koje nitko drugi nije u stanju ostvariti.

Prema izvoru postoji još nekoliko osobina koje javni poduzetnici posjeduju, kao što su: raspolaganje pravom ili moći da bude slušan i nazočan u javnosti, što može imati tri moguća izvora: (Skupina autora, 2006: 25)

1. Stručnost – legitimna interpretacija stručnih dimenzija problema
2. Pravo i sposobnost da se govori u ime i za druge ( vođe interesnih skupina i političkih stranaka).
3. Nositelj moćnih formalnih položaja u političkom sustavu. Uspješni javni poduzetnici raspolažu kombinacijom političkih vještina ( pregovaračkim vještinama i širokim krugom veza)



Vještine ili osobine javnog poduzetnika su različite te se razlikuju između samih javnih poduzetnika. Postoje određene zajedničke osobine koje su prethodno navedene u diplomskom radu, ali većina vještina ovisi o situaciji u kojoj se on nalazi. Javni poduzetnici ili strateški menadžeri nalaze na najvišoj hijerarhijskoj razini u organizaciji. Oni nisu samo top menadžeri već i članovi nadzornih odbora i/ili upravnih odbora.

## 7. PRIMJERI JAVNIH PODUZETNIKA

Kad je riječ o javnom poduzetništvu, valjalo bi navesti nekoliko primjera samog javnog poduzetnika. Primjeri iz svijeta kao što su zaštita okoliša u SAD-u, izgradnja parkova i infrastrukture u New Yorku, izgradnja naftne kompanije u Italiji neovisne o multinacionalnom kartelu te prometna infrastruktura u Montrealu.

U daljnjem tekstu navode se primjeri individualnog javnog poduzetnika u SAD-u poput Roberta Mosesa, Johna Edgara Hoovera te Hymana Georgea Rickovera (Perko Šeparović, 2006:111).

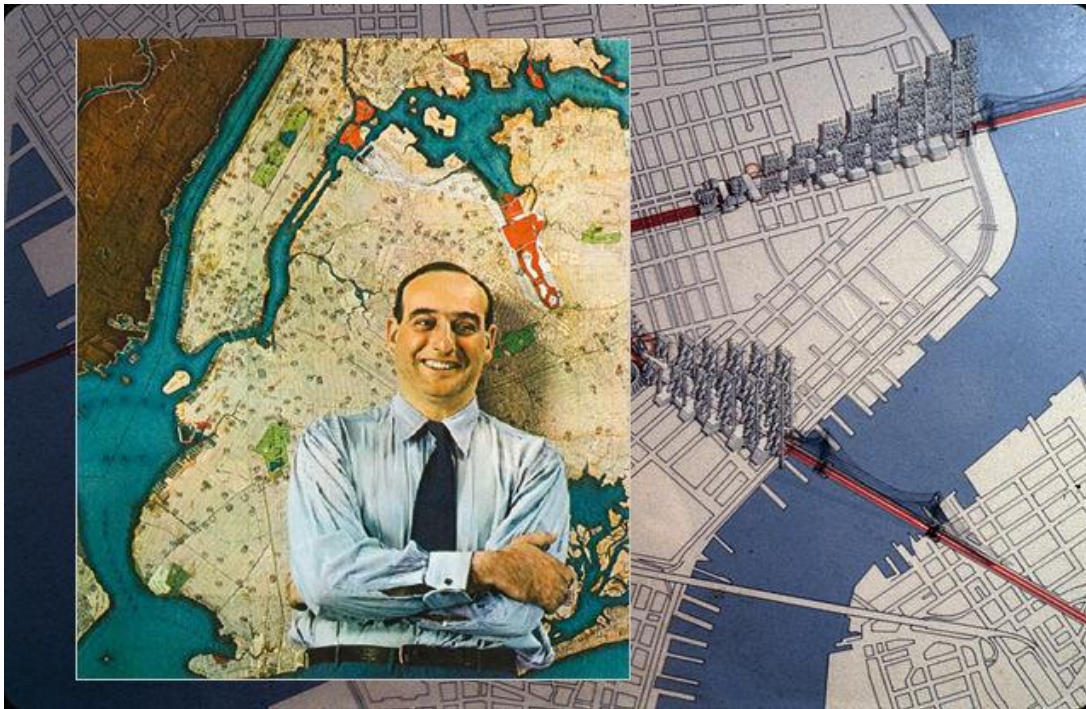
### 7.1. Robert Moses

Robert Moses (18 prosinac 1888 - 29. srpnja 1981) bio je "graditelj" od sredine 20. stoljeća u New Yorku, Long Island, Rockland County, i Westchester County, New York. Kao oblikovatelj suvremenog grada, promijenio je obalu, izgradio bazene, izgradio mostove, tunele i željezničke pruge. Njegove odluke pogoduju autocestama, preko javnog prijevoza pomogao stvoriti moderna predgrađa Long Islandu i utjecao na generaciju inženjera, arhitekata i urbanista.

Kontrolirao je velika financijska sredstva od povrata na investicije, što mu je omogućilo ulazak u nove investicije bez traženja dozvole od političara. Moses je također bio odgovoran za odluku da sjedište UN-a bude na Manhattanu.

Imao je fleksibilnost privatnog poduzeća, a koristio porezne olakšice namijenjene za vladine agencije. Funkcioniranje službi nije bilo podložno javnom nadzoru, pa je slobodno raspolagao financijskim sredstvima. Gradio podršku građevinskih poduzeća, investicijskih banaka, osiguravajućih kompanija, sindikata, razvio reputaciju "brzog rješavanja" (Caro, 1974). Slikom 3 prikazan je Robert Moses te njegova postignuća za New York.

Slika 4. Robert Moses i njegova postignuća za New York



Izvor: <http://untappedcities.com/2013/12/18/5-things-in-nyc-we-can-blame-on-robert-moses/>

## 7.2. John Edgar Hoover

Drugi primjer uspješnog, svjetski poznatog javnog poduzetnika je John Edgar Hoover. Hoover je jedan od napoznatijih birokrata u 20. stoljeću o kojem su čak snimani filmovi i pisane knjige. Hoover se rodio 1. siječnja 1895. godine u Washingtonu, diplomirao je i magistrirao pravo, te je odmah potom zaposlen u Ministarstvu pravde. U roku od dvije godine postao je pomoćnik ministra pravosuđa, te je na tome položaju dobio mogućnost voditi odjel obavještajne divizije Istražnog ureda u Ministarstvu pravde. Taj odjel je stvoren da bi prikupljao obavještajne podatke o radikalnim skupinama, te provodio njihova uhićenja. Kasnije 1935. godine sudjelovao je u osnivanju FBI-a gdje je bio direktor do 1972. godine, odnosno do svoje smrti (<https://www.fbi.gov/about-us/history/directors/hoover>).

Za njega se govori da je radio „na rubu zakona“ iz razloga što je imao različite optužbe tijekom svoje karijere. Optužbe su bile za ucjene poznatih političara, poduzeća te da je radio nezakonite progone određenih ljudi. Javnost je za Hoovera doznala tek 1930-ih, kada je vješto iskoristio pljačku banaka na Srednjem zapadu i drugih zločina koje lokalne i državne policije nisu mogle riješiti kako bi ishodio nova sredstva i ovlasti za svoju službu.

Tada je ostvario i bliske veze sa Hollywoodom i medijima, koji će tokom sljedećih nekoliko godina propagirati FBI kao najbolju policijsku agenciju u zemlji i svijetu. Tokom Drugog svjetskog rata je uspješno eliminirao njemačke i druge obavještajne i saboterske mreže na teritoriju SAD, a u suradnji sa britanskim obavještajnim službama je sudjelovao u projektu Venona kojim se suzbijala sovjetska špijunaža.

Hoover je bio skoro 40 godina na čelu FBI-a te je u tom vremenu u SAD-u bilo promjenjeno čak osam predsjednika. Hoover je postao toliko moćan da ga čak nitko nije mogao smijeniti s mjesta direktora bez obzira što on radio, iz razloga što je imao uvijek nekakav kompromitirajući materijal o osobama koje su mogle ugroziti njegovu poziciju. Hoover je stvorio od FBI-a najbolju istraživačku agenciju u svijetu te je ujedno i zaslužan za niz inovacija (prisluškivanje, forenzički laboratorij, centralizirani sustav otisaka prstiju) koje je uveo u tu organizaciju (<https://www.fbi.gov/about-us/history/directors/hoover>). Slika 4 prikazuje ulaz u FBI koji nosi njegovo ime.

Slika 5. Ulaz u FBI



Izvor:

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:J.\\_Edgar\\_Hoover\\_FBI\\_Building\\_IMG\\_4507.JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:J._Edgar_Hoover_FBI_Building_IMG_4507.JPG)

### 7.3. Hyman George Rickover

Te treći primjer uspješnog individualnog javnog poduzetnika je Hyman G. Rickover (1900. – 1986.) – naziva ga se ocem nuklearne mornarice, iz razloga što je upravljao razvojem nuklearnog pogona u mornarici. Nadzirao je razvoj prvog svjetskog komercijalnog reaktora (pod vodenim pritiskom) korištenog za stvaranje energije - Shippingport Atomic Power Station.

Rickover je posjedovao jedinstvenu osobnost, čvrste političke veze, bio je vrlo odgovoran i imao je dubinu znanja o mornaričkom nuklearnom pogonu. Njegov najveći uspjeh veže se uz tehnička postignuća i to: 200 podmornica i 23 nosača zrakoplova na nuklearni pogon te nula incidenata reaktora. Bio je mornarički časnik i to pune 63 godine. Kako je bio uporan i efikasan, tako je i postao najmlađi časnik u diviziji. 1933. godine prevodi djelo ‘‘Podmornica’’ Hermana Bauera s njemačkog jezika i prijevod postaje temeljno ‘‘štivo’’ za američku podmorničku službu. Posjeduje snažne osobine javnog poduzetnika poput; imaginacije, motiviranosti, kreativnosti, stručnosti, usmjerenost na osobni integritet, tražio je od drugih koliko i od sebe. Slika 6 prikazuje prvu podmornicu na nuklearni pogon koju je razvio i izgradio američki znanstvenik H.G.Rickover pod imenom „Nautilus“, počela je s proizvodnjom u lipnju 1952. godine (<http://biography.yourdictionary.com/hyman-george-rickover>).

Slika 6. Prva podmornica na nuklearni pogon „Nautilus“



Izvor: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43128>

U ovim primjerima individualnog javnog poduzetnika u SAD-u koja su navedena, može se reći da je svima ista osobina to što su posjedovali jedinstvenu osobnost, imali čvrste političke veze te su bili vrlo odgovorni. Od karakteristika „običnih“ poduzetnika imaju inovativnost, odgovornost prema poslu koji obavljaju, samouvjerenost, preuzimanje rizika i uporan rad. A što se karakteristika javnih poduzetnika tiče, svima je zajedničko tehničko znanje i sposobnost za posao koji obavljaju, njihova energija i upornost, političke, voditeljske te komunikacijske vještine. Bili su samouvjereni i vjerovali su u svoje ciljeve, te su uporno težili njihovom ostvarenju, zbog čega su i postigli zapažene rezultate.

## **8. ZNAČAJKE PRIVATNOG I JAVNOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

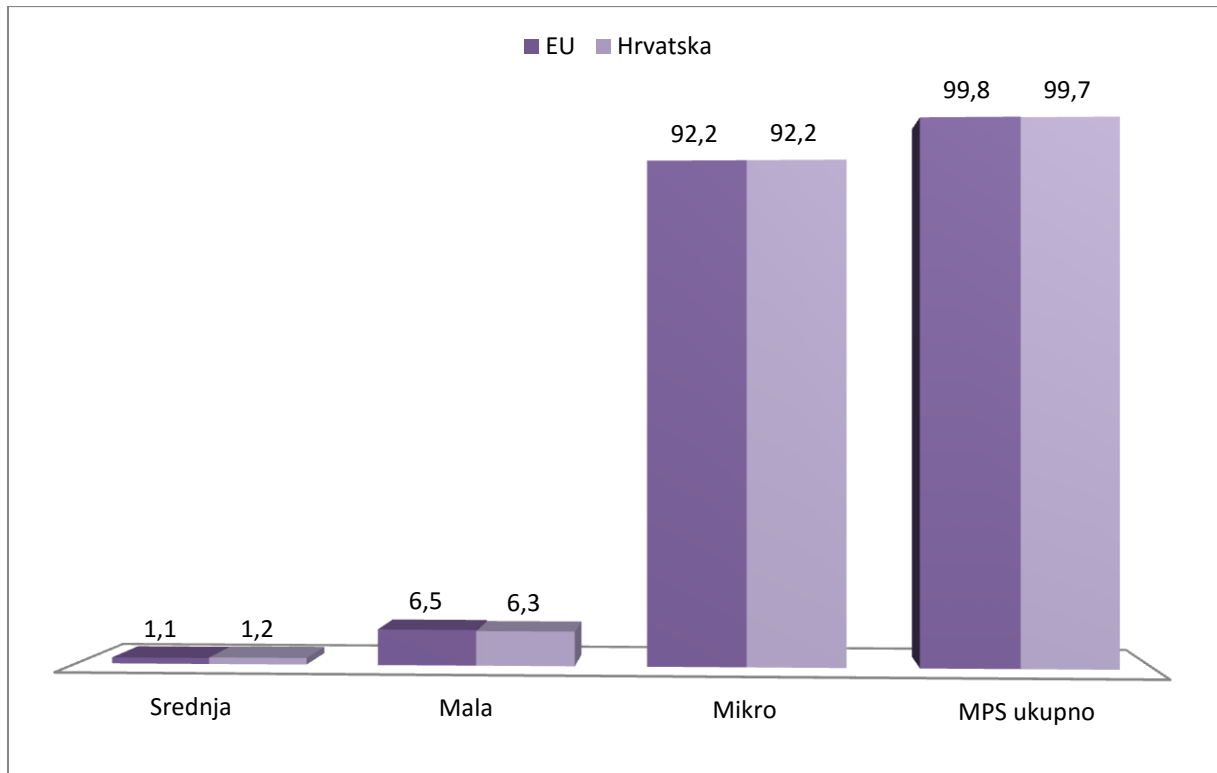
U Republici Hrvatskoj zastupljeno je privatno poduzetništvo. Kod privatnog poduzetništva veliki je značaj malih i srednjih poduzeća, koja će u nastavku biti detaljnije obrađena.

### **8.1. Značaj malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo Hrvatske**

Hrvatska je na svome putu k stvaranju moderne i suvremene države te efikasnih ekonomskih uvjeta relativno dugo zanemarivala potrebe malog i srednjeg poduzetništva. Mnoge moderne zemlje Europske unije kao i ostale razvijene zemlje svijeta shvatile su i ukazale posebnost malog i srednjeg poduzetništva te je Hrvatska, vođena istim saznanjima, 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative za uporište malog i srednjeg poduzetništva. Jedan od značajnijih trenutaka je bio donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva kojim su se uredile osnove mjere za primjenu poticajnih gospodarskih mjera usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju malog gospodarstva te osnivanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo (Kersan-Škrabić, Banković, 2008: 59).

Malo poduzetništvo ima veliki značaj u hrvatskom gospodarstvu jer čini 99,7% ukupnog broja registriranih poslovnih subjekata. (HGK, 2012) Broj poduzeća u tom sektoru, kao i ukupna zaposlenost u tim poduzećima, ne pokazuje bitne razlike u odnosu na Europsku uniju jer posljednje analize za države članice Europske unije pokazuju da 99,8% subjekata čini malo gospodarstvo. U malom gospodarstvu u Republici Hrvatskoj posluje 168.931 subjekt (FINA; Izvješće o financijskom poslovanju, 2012) od kojih čak 92,2% otpada na mikro poduzeća, zatim 6,3% na mala poduzeća, a srednja poduzeća imaju 1,2% što se može vidjeti u nastavku na grafikonu 1.

Grafikon 1. Prikaz udjela poduzeća u malom gospodarstvu Hrvatske i Europske unije u 2013. godini

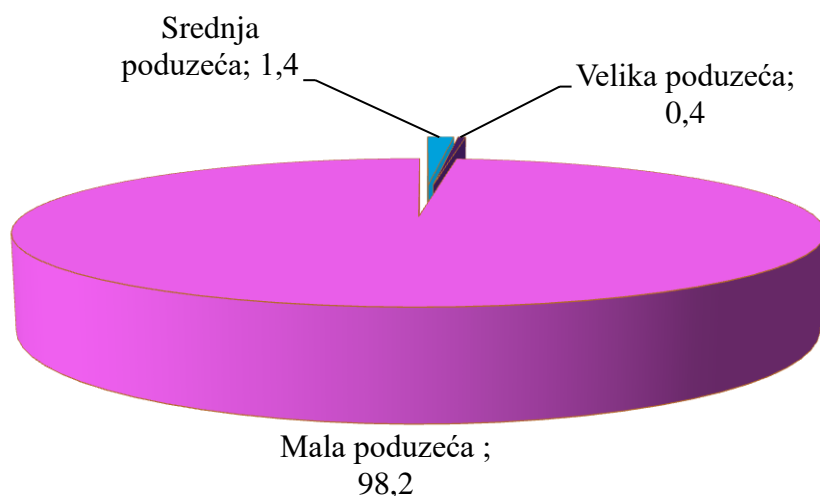


Izvor; Hrvatska gospodarska komora, Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, 2013.

Sljedeći prikaz nam ukazuje na udio malih, srednjih i velikih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj, te možemo uvidjeti kako velika poduzeća su vrlo malo zastupljena u Hrvatskoj s tek 0,4%, dok srednja poduzeća imaju udio od 1,4%, a mala poduzeća ostvaruju udio od 98,2% u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj.



Grafikon 2. Udio malih, srednjih i velikih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj 2012. godine



Izvor; Hrvatska gospodarska komora, Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, 2012.

Gustoća malog gospodarstva na 1000 stanovnika u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2001. do 2010. Povećala se s 12,71% na 22,47% u 2010. godini. (SME Report for Croatia, 2011.) To se dogodilo zbog povećanja broja malih i srednjih poduzeća, ali i pada broja stanovnika u Republici Hrvatskoj. Što se tiče prosjeka EU, taj isti podatak je nešto veći i on iznosi 39,3%. Prema podacima iz 2013. godine ostvaren je blagi, ali ne značajniji rast broja subjekata malog gospodarstva u iznosu od 28,4%. (Eurostat 2005.)

Usprkos sličnim karakteristikama Hrvatske i Europske unije s obzirom na udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća te njihovo učešće u ukupnoj zaposlenosti, za hrvatsko gospodarstvo je od iznimnog značaja povećati broj malog i srednjeg poduzetništva u zemlji. Polazeći od činjenice da je stvaranje novih radnih mjesta pokazatelj ekonomskog rasta, to bi značilo da su manja i srednja poduzeća stvarni generator ekonomskog rasta.

Hrvatsko poduzetništvo ima vrlo nisku razinu aktivnosti u pokretanju novih poslovnih koraka pa je to i jedan od razloga zašto je stopa nezaposlenosti u porastu te je ona za 2013. godinu iznosila 18,9%. (Državni zavod za statistiku)

Inovacije u proizvodnji malih i srednjih poduzeća i zapošljavanje stručnih ljudi s određenim vještinama i kvalifikacijama je od velike važnosti, a posebno za djelatnosti vezane za visoku tehnologiju i znanjem intenzivne djelatnosti, što je jedan od preduvjeta za rast konkurentnosti. Hrvatska se po broju zaposlenih znanstvenika i inženjera u poduzećima nalazi na 86. mjestu od 144 zemlje (Izvješće o globalnoj konkurentnosti, 2012.-2013.) i s tog aspekta potrebno je učiniti promjene, jer su mala poduzeća trenutno rijetki dio gospodarstva koji bilježi porast zaposlenosti od 68% u razdoblju od 2001. do 2010.godine. (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2011)

U hrvatskim malim i srednjim poduzećima mala se pažnja pridaje cjeloživotnom obrazovanju kako bi se unaprijedile vještine zaposlenih koje su nužne radi podizanja kvalitete proizvoda i usluga. Ono je u Hrvatskoj zastupljeno sa skromnih 2,3% od ukupno zaposlenih, dok je prosjek EU od 8,9%. (Eurostat 2012.)

Tablica 2. Struktura zaposlenih s obzirom na veličinu poduzeća u 2001., 2010. i 2011. godini za Republiku Hrvatsku

Tip poduzeća	2001.		2010.		2011.	
	Broj zaposlenih	%	Broj zaposlenih	%	Broj zaposlenih	%
<b>Malo</b>	247.340	34,0	415.320	48,3	386.692	46,4
<b>Srednje</b>	161.426	22,2	157.147	18,3	159.616	19,1
<b>Veliko</b>	318.467	43,8	287.341	33,4	287.035	34,5
<b>Ukupno</b>	727.233	100,00	859.808	100,00	833.343	100,00

Izvor; Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2012., [http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak\\_2013.pdf](http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak_2013.pdf)

Zbog svjetske gospodarske krize i duboke recesije drastično je smanjena razina inozemnih direktnih ulaganja u hrvatskom gospodarstvu, pa je nužan novi program i poticaj Republike Hrvatske kako bi privukla nove investitore i time pozitivno djelovala na male poduzetnike.

Kako bi Hrvatska ostvarila gore navedene ciljeve i poboljšala „krvnu sliku“ hrvatskog gospodarstva, mora povećati konkurentnost malog gospodarstva uvođenjem pet strateških ciljeva: (Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013-2020.)

1. Bolja ekonomska uspješnost;

Boljitak ekonomske uspješnosti malog gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem, povećanom inovativnošću koja će rezultirati porastom izvoza i boljim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.

U maloj zemlji kao što je Hrvatska, domaće tržište neće moći zadržati značajan dugoročan gospodarski rast, jednim dijelom i zbog veće konkurencije europskih konkurenata na domaćem tržištu. Stoga unapređenje konkurentnosti prerađivačkih sektora i industrije koja se temelji na znanju treba biti platforma koja će osigurati veći izvoz i rast.

Danas hrvatski sektor malog gospodarstva ostvaruje deficit u vanjskoj trgovini, unatoč padu uvoza zbog recesije. Stoga je nužno da hrvatsko malo gospodarstvo bude u mogućnosti više izvoziti, zbog čega će morati postati konkurentno na tržištima na koja želi izvoziti. To je posebice važno za male gospodarstvenike u prerađivačkom sektoru.

Analiza je pokazala da su u Hrvatskoj mala poduzeća uspješnija od mikro poduzeća ili srednje velikih poduzeća. Pomoć koja će se pružiti u okviru ove strategije stoga mora biti usmjerena na rast mikro poduzeća i konsolidaciju uspjeha sektora malih poduzeća.

2. Bolji pristup financiranju;

U Hrvatskoj je problematična ponuda financijskih instrumenata za malo gospodarstvo. Početni kapital i financiranje mladih, malih poduzeća putem banaka ograničeno je zbog zaloga i ostalih uvjeta koje je malim poduzećima teško ispuniti.

Postojanje kreditnih jamstava nije uklonilo potrebu za zalogom. Banke su i dalje vrlo oprezne u pogledu rizika i više kredita treba biti dodijeljeno na osnovi poslovnih planova i projekcija novčanog toka. Za oslobađanje tih financijskih sredstava treba osigurati veći broj održivih i profitabilnih investicijskih projekata.

### 3. Promocija poduzetništva

Potrebno je davanje veće potpore osnivanju novih poduzeća, kako bi se povećao broj aktivnih poduzeća i ojačale institucije koje pružaju podršku poduzetnicima, kako bi se omogućio ravnomjerniji i uravnoteženiji razvoj hrvatskih regija.

Sektor malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj se smanjuje, stopa otvaranja novih poduzeća niža je od one u Europskoj uniji. Stoga je potrebno povećati broj subjekata malog gospodarstva u Hrvatskoj. Kako bi se popravilo novonastalu situaciju, u razdoblju trajanja ove strategije bit će potrebno otvaranje novih poduzeća te jačanje onih poduzetnika koji već posluju.

Poduzetnici u hrvatskom društvu imaju nizak društveni status, a stavovi prema samozaposlenosti su mnogo negativniji u Hrvatskoj nego u ostalim zemljama Europskoj uniji. U Hrvatskoj osnivanje poduzeća nije dovoljno prepoznato kao prilika, odnosno kao način izlaska iz nezaposlenosti. Osnivanje poduzeća iz nužde je i jedan od razloga zatvaranja poduzeća u Hrvatskoj. Isto tako, Hrvatska tek mora dostići razine ostvarene u Europskoj uniji s obzirom na poduzetničku aktivnost žena i mladih, koje su također ciljne skupine u ovoj strategiji.

### 4. Bolje poduzetničke vještine

Jačanjem uprava subjekata malog gospodarstva omogućit će se bolja podrška u razvoju poduzeća, veće zapošljavanje visokokvalificiranih ljudi i poticanje cjeloživotnog obrazovanja zaposlenih u malom gospodarstvu.

Kvalitetno rukovodstvo malog gospodarstva od ključne je važnosti za njihovu razinu konkurentnosti. U tim je poduzećima rukovodstvo odgovorno za sve ključne odluke.

Budući da je rukovodstvo odgovorno za odluke o svim aspektima poslovanja (od marketinga do ljudskih potencijala), ono može utjecati na sve aspekte poslovanja: ne samo na proizvodnju nego i na marketing, prodaju, inventar, kvalitetu, radne odnose i produktivnost.

Hrvatski mali gospodarstvenici neće povećati svoju konkurentnost uz loše rukovodstvo. Nužno je da strategija omogući podršku za jačanje kvalitete rukovodstva malog gospodarstva i da se postignu odgovarajući institucionalni dogovori za unapređenje vještina i kompetencija rukovoditelja malog gospodarstva.

## 5. Bolje poslovno okruženje

Nužno je pojednostavljenje dobivanja dozvola za otvaranje novih poduzeća i potrebnih dozvola s ciljem uklanjanja birokratskih prepreka i administrativnih opterećenja, kako bi se pojednostavilo poslovanje u Hrvatskoj.

Mali gospodarstvenici u Hrvatskoj pretjerano su opterećeni administrativnim zahtjevima i vremenom koje je potrebno za ishođenje potrebnih dokumenata i dozvola (posebice građevinskih) te registraciju i prijenos imovine.

Rješavanje stečajeva neuspješnih poduzeća još je uvijek područje u kojemu je potrebno ostvariti napredak u Hrvatskoj. Potrebno je poduzeti korake da se smanji vrijeme i troškovi insolventnosti poduzeća u Hrvatskoj.

## 8.2. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također, ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim u području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća kao glavne korisnike mjera u području poljoprivrede, turizma ili obrtništva. Policy orijentacija u tim područjima u osnovi je vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u tim sektorima koji su temeljeni na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a s ciljem omogućavanja razvoja privatne inicijative u tim sektorima.

U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji.

Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem (Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj).

U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović). S druge strane, postoje poduzeća u vlasništvu jedne fizičke osobe ili registrirani obrti, ali koja nemaju karakteristike obiteljskih poduzeća, već samo predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti.

U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“. Danas, obrt predstavlja pravni okvir koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika (npr. društva s ograničenom odgovornošću), kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza, i dr. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća. Zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima.

Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. U Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, nedovoljno poznajemo kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju, a prisutan je i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi facilitirali ovaj proces. Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne managere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji (kćeri / sinova) za uključivanje u posao. Druge mogućnosti su transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom managementu ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje.

I u Hrvatskoj je, poput Finske i drugih zemalja koje su svjesne značaja obiteljskih poduzeća u gospodarstvu zemlje poduzele određene korake, potrebno usmjeriti pažnju svih zainteresiranih strana na stvaranje preduvjeta za osiguranje kontinuiteta poslovanja poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu. Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija, pošto obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog regionalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja.

### **8.3. Javno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj**

Istražujući različitu literaturu, članke, Internet izvore i ostale dostupne materijale u pripremi ovoga rada, nisu pronađeni primjeri koji ukazuju da u Republici Hrvatskoj u novije doba postoji netko tko ima osobine pravog, uspješnog javnog poduzetnika. Netko tko je na državnoj, regionalnoj ili pak na lokalnoj razini, nekakav političar, birokrat, bilo tko iz javne službe, tko bi doprinosio razvoju i boljitku društva kao cjeline, a da pri tome ne nastupa prvenstveno u korist vlastitog interesa.

Nedostatku javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj pripisuje se što je Hrvatska mlada država koja nije uspjela dostići svjetsku razinu, u smislu razvoja javnog poduzetništva, odnosno djelovanja pojedinca kao javnog poduzetnika. Ipak, u prošlosti se može izdvojiti primjer javnog poduzetnika čije je djelovanje rezultiralo značajnim poboljšanjem javnih usluga.

U nastavku, slijedi primjer javnog poduzetnika iz hrvatske prošlosti, a riječ je o Većeslavu Holjevcu.

Većeslav Holjevac rođen je 1917. godine u Karlovcu gdje je pohađao gimnaziju. Nakon školovanja radio je kao privatni namještenik (trgovački pomoćnik) i djelovao u sindikatima. Član je Komunističke partije Jugoslavije od 1939. i jedan od organizatora antifašističkog pokreta na Kordunu 1941.

Bio je gradonačelnik Zagreba punih 11 godina, od 1952. do 1962. Kao zagrebački gradonačelnik proveo je smjele urbanističke zahvate, ali se i zalagao za unaprjeđenje

kulturnog života. Uspješno se odupro pokušajima odvlačenja Zagrebačkog velesajma u Beograd. Dao je svoj veliki doprinos u razvoju Zagreba, gradnje značajnih objekata i premošćivanja Save i rođenja Novog Zagreba.

Većeslav Holjevac zadužio je svoje sugrađane mnogim svojim djelima, učinjenima na dobrobit grada Zagreba i svih njegovih građana kroz generacije. Svojim iznimnim doprinosom razvoju Zagreba, njegove su ideje bile velike. Njegove su vizije bile široke. Gradonačelnik Većeslav Holjevac ih je snažnom voljom i znanjem proveo u djelo. Ostvario je iznimne pomake. Od njega smo baštinili mnoga bogatstva u kojima danas uživamo (Službene mrežne stranice grada Zagreba; <http://www.zagreb.hr>).

#### **8.4. Čimbenici koji utječu na razvoj javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj na nedostatak javnog poduzetništva utječe nekoliko čimbenika koji će biti objašnjeni u nastavku.

Za potrebe ovog rada identificirani su i izdvojeni sljedeći čimbenici:

1. politizacija javne uprave u Republici Hrvatskoj
2. decentralizacija javne uprave u Republici Hrvatskoj
3. birokratiziranost i zastarjele procedure
4. zakonodavstvo
5. tradicija i nasljeđe (utjecaj prethodnog sustava)
6. otpori zaposlenih u javnoj upravi
7. sklonost riziku službenika
8. gospodarska kriza



#### 8.4.1. Politizacija javne uprave

Pod politizacijom javne uprave se podrazumijeva: imenovanja rukovoditelja u javnom sektoru po političkim kriterijima (politički se imenuju zamjenici, pomoćnici ministara i tajnici ministarstava), korištenje političkog autoriteta pri donošenju odluka i sl.

Najmanje svake četiri godine održavaju se izbori, kako za državnu, tako i za lokalne razine vlasti. U mnogim slučajevima to predstavlja zapreku za strateško promišljanje i djelovanje, jer je razdoblje u kojem se želi vidjeti rezultate donesenih odluka često ograničeno trajanjem mandata. Zbog toga, pokretanje većih, zahtjevnijih projekata s neizvjesnim završetkom predstavlja veliki politički rizik.

Rješenje je depolitizacija, koja je nužna pretpostavka uspjeha jer predstavlja temelj stvaranja profesionalnog upravljačkog kadra u državnim i javnim službama. S druge strane, profesionalan i motiviran upravljački kadar je okosnica efikasne uprave. Profesionalnost i stručnost rukovodećih službenika najviše razine pretpostavka je učinkovitog i uspješnog funkcioniranja cjelokupne državne i javne službe.

Politika i političari ne mogu biti uspješni u upravljanju državom i ostvarivanju programa za koje su dobili povjerenje građana ukoliko ne postoje dovoljno profesionalne i stručne institucije koje će im osigurati podršku u provođenju tih programa. Upravo brojni primjeri odluka i zakona koje je donijela Vlada Republike Hrvatske i koji nisu prošli test ustavnosti pokazuju štetu koja može nastati kada politika dominira nad upravom i kada uprava nije dovoljno kapacitirana i snažna da suoči stručne argumente s političkim pritiskom. Cijenu naravno plaćaju građani, a Hrvatska ostaje u krizi bez vidljivijih znakova oporavka.

Tranzicijske zemlje, poput Hrvatske, naslijedile su problem prilično zamagljene i nejasne razlike između politike i administracije. Posljedica toga je slaba upravljačka i institucionalna struktura u kojoj politizacija regrutiranja i upravljanja u državnoj i javnoj službi stvara velike rizike i izlaže cjelokupni sustav uprave problemu da službenici i dužnosnici visoke razine ne posjeduju kompetencije potrebne za obavljanje svojih poslova i funkcija. Hrvatska spada u većinsku skupinu post-tranzicijskih država koja ima najmanje jednu, a sada i dvije (ili čak tri) razine političkih imenovanja između ministarske i najviše profesionalne razine. Danas se politički imenuju zamjenici, pomoćnici ministara i tajnici ministarstava (naime iako zakon predviđa da se tajnici biraju u natječajnom postupku gdje Vlada obavlja samo imenovanje radi

se u suštini o vrlo politiziranom postupku). Nasuprot ovakvoj situaciji, u trima baltičkim državama najviši državni službenici na hijerarhijskoj su ljestvici odmah iza razine ministra.

#### 8.4.2. Decentralizacija javne uprave

Opseg javnih službi i javnih usluga koje pruža lokalna razina vlasti je vrlo ograničen. Decentralizacija osnovnog i srednjeg obrazovanja, zdravstva, socijalne skrbi i vatrogastva 2001. nije bila prava decentralizacija budući da nije došlo do jačanja autonomije već samo umjerenog uključivanja lokalnih i regionalnih jedinica u organiziranje i djelomično financiranje javnih službi, dok glavnu riječ vodi središnja država. „Prava“ decentralizacija mora obuhvatiti fiskalnu decentralizaciju, decentralizaciju odlučivanja i odgovornosti. Ona, međutim, nije moguća bez teritorijalnog preustroja koji će omogućiti formiranje većih, financijski i organizacijski snažnijih jedinica, osposobljenih za obavljanje većeg opsega javnih poslova. Kao nužan uvjet uspješne decentralizacije postavlja se, uz postojanje političke volje i konsenzusa, jasno određivanje podjele nadležnosti između središnje i nižih razina vlasti. Usto, ona mora obuhvatiti prijenos odgovornosti u politici javnih rashoda, prava na utvrđivanje odgovarajućih prihoda, odgovarajućeg sustava pomoći središnje države te utvrđivanja mogućnosti lokalnog zaduživanja. Regionalizacija uključuje spuštanje niza javnih ovlasti i odgovornosti sa središnje državne razine na razinu novih regija.

#### 8.4.3. Birokratizacija i zakonodavstvo

Još jedan čimbenik koji ima utjecaj na razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj je birokracija i zakonodavstvo. Birokracija je termin kojim se označava vladavina uprave, zapravo administrativnog osoblja koje radi po uredima državne uprave, ali i svake velike organizacije.

Birokracija je administracija svih organa države, od lokalne do nacionalne razine. To je formalna organizacija koja obavlja široki spektar administrativnih poslova pomoću sustavne koordinacije rada većeg broja ljudi. Pojam se odnosi na tip organizacije, koju karakteriziraju njeni službenici koji rade pod jedinstvenim pravilima i procedurama, s jasnom hijerarhijskom strukturom zapovijedanja. Svi oblici vlasti neke države osnivaju vlastitu birokraciju koja upravlja njenim ministarstvima, agencijama, uredima, komisijama i odjelima. Birokratska organizacija temelji se na zakonitom autoritetu, racionalnom donošenju odluka, znanju i sposobnostima, kao i strogim pravilima u organizaciji. Ona je najracionalniji oblik društvene

organizacije. Glavna su joj obilježja: hijerarhijska organizacija (svaka niža služba pod nadzorom je više), specijalizirana podjela rada, zapošljavanje na bazi dokazane stručnosti.

Međutim, u mnogim slučajevima se radi prestrogih birokratskih procedura, u kojima su službenici okrenuti prvenstveno zaštiti vlastitih interesa, već u samom početku guše bilo kakvi pokušaji preuzimanja rizika i poduzetničkog ponašanja u javnom sektoru. Pored toga, javni se službenici nedovoljno povezuju s rezultatima djelovanja, zbog čega su okrenuti prvenstveno administrativnim procedurama.

Jedan od prijedloga za smanjivanje problema birokratizacije je veće usmjerenje javnih službenika na rezultate, a manje na procedure te poticanje kompetitivnog ponašanja unutar samih ureda i stvaranje zdrave konkurencije, kako među zaposlenima, tako i među različitim uredima. Suparništvo među uredima utjecalo bi na povećanje količina informacija dostupnih političarima. Ono bi, također, povećalo spektar tehnologija kojima se opskrbljuju uredi.

#### 8.4.4. Gospodarska kriza

Jedan od čimbenika je svakako i gospodarska kriza koja je posljednjih godina ostavila svoje posljedice na svjetskoj ekonomiji, a osjeća se i u Republici Hrvatskoj. Dubina recesije te njezino trajanje pokazali su da je hrvatsko gospodarstvo vrlo ranjivo na vanjske šokove i da se na njih ne može brzo prilagoditi. Kriza je naglasila postojanje niz strukturalnih hrvatskih slabosti:

- ograničenja u vođenju ekonomske politike koja proizlazi iz visoke inozemne zaduženosti i strukturnog karaktera fiskalnog deficita,
- ovisnost dijela gospodarstva o vertikalnim državnim potporama prije svega prema Hrvatskim željeznicama (javni sektor), brodogradilištima, poljoprivredi itd.,
- izraženu ovisnost gospodarskih subjekata na državne nabavke i projekte,
- slabu konkurentnost hrvatskih proizvoda i usluga na inozemnom tržištu koja proizlazi iz njihove niske tehnološke razine,
- loše upravljanje državnom imovinom, osobito trgovačkim društvima u državnom vlasništvu,
- iznimno nisku stopu aktivnosti stanovništva, odnosno nisku stopu zaposlenosti radne snage između 15. i 64. godine života od 57,1 %,
- nepovoljnu investicijsku klimu, poglavito za veća ulaganja.

U takvim uvjetima, ključan je izazov osigurati uvjete za ekonomski oporavak i stabilan gospodarski rast. Smanjiti rashode i time spriječiti rast dugova. Velika očekivanja su predstavljena pred fiskalnu politiku. Posljedice koje kriza ostavlja za sobom nameću potrebu stabilizacijskog djelovanja fiskalne politike, ali uz paralelno očuvanje socijalne pravednosti te uz istovremeno ubrzanje oporavka i rasta te davanja poticaja konkurentnosti gospodarstva.

Međutim, pored ograničenja koje pred javni sektor postavlja, gospodarska kriza je prilika i za rađanje novih poduzetničkih ideja u javnom sektoru. Unaprijediti poslovno okruženje, među ostalim i kroz nabavu u javnom sektoru u svrhu podupiranja inovativnih inicijativa. Unaprijediti uvjete za provođenje intelektualnog vlasništva, smanjiti administrativni teret te unaprijediti kvalitetu poslovne legislative. Usko surađivati s dionicima iz raznih sektora (tvrtkama, trgovačkim savezima, akademskom zajednicom, nevladinim udrugama, udruženjima potrošača) kako bi otkrile uska grla i razvile zajedničku analizu kako održati snažnu industrijsku bazu i bazu znanja te staviti je u položaj predvodnika globalnog održivog razvoja. Promicati ekonomiju koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija.

#### 8.4.5. Tradicija i nasljeđe

Prethodni sustav iz bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, također ima snažan utjecaj na razvoj kako privatnog tako i javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Kao i većina tranzicijskih zemalja, i Republika Hrvatska je problem zakonodavnog reguliranja tržišnog poslovanja riješila preuzimanjem zakonodavstva Europske unije ili usklađivanjem s njim, čime je poduzetništvu formalno omogućen razvoj pod jednakim uvjetima kao i u razvijenim zemljama Europe. Iako su već tada stvorene zakonske pretpostavke za razvoj poduzetništva u suvremenom smislu, Hrvatska je zbog rata propustila priliku značajne transformacije tržišta i gospodarskog sustava pod kontroliranim uvjetima. Zbog rješavanja ratnih, tranzicijskih i privatizacijskih problema, Hrvatska je relativno dugo zanemarivala potrebe sektora maloga gospodarstva. Postavši svjesna njegova značenja u suvremenim, svjetskim okvirima, a time i u Hrvatskoj, tek je 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative u kojoj će mala i srednja poduzeća nalaziti svoje uporište. Ključni korak bio je donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva. Tim su se Zakonom uredile osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske politike usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju maloga gospodarstva, te osnivanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo.

Sociološka uvjetovanost se temelji na tezi da je poduzetništvo sociokulturni fenomen koji ovisi o sustavu vrijednosti i društvenoj strukturiranosti. Ekonomska kultura društva koja poštuje i cijeni privatno vlasništvo, poslovnu etiku i moral, konkurenciju, uspjeh i profit, poticajna je za razvoj poduzetništva što se pokazalo presudnim u razvitku nekih zapadnih civilizacija. Predrasude i kulturološke prepreke štetno utječu na razvoj privatnog poduzetništva. Stoga je od izuzetne važnosti u usmjeravanju individualnog ponašanja stvoriti pozitivan odnos i poduzetničku kulturu. Osim ovih etičkih vrijednosti, za razvoj poduzetništva kao vrlo dinamičnog segmenta u društvu, značajna je socijalna pokretljivost ljudi i njihovo obrazovanje.

Ono što je za početak učinjeno jest da se je u 2006. godini povuklo iz primjene 68 zakona, a u 2007. godini još dodatnih deset. Također se pojednostavljuje velik broj zakona radi poboljšanja okruženja malom gospodarstvu. Od ostalih aktivnosti koje treba spomenuti i koje su važne za poslovanje i postojanje SMEa (malog i srednjeg poduzetništva) su: poticanje poduzetništva; posebni poticaji ciljnim skupinama (ženama, mladima, manjinama), ali i uvođenje poduzetništva u obrazovni sustav, što se smatra iznimno važnim za stvaranje novih, poduzetničkih generacija, jačanje unutarnjeg tržišta Europske unije. Nastoje se potaknuti poduzeća na veći izvoz u druge zemlje članice, zato se pristupa uklanjanju svih postojećih tržišnih barijera, potiče se standardizacija, uklanjaju tehničke barijere, veće sudjelovanje subjekata maloga gospodarstva u procesu javne nabave, i to na međunarodnoj razini, poticanje poduzeća na skrb o okolišu i provođenje društveno odgovornog poslovanja, sukladno ciljevima Lisabonske strategije.

Što Hrvatska poduzima za rješavanje specifičnih prepreka koje postoje na njezinu tržištu? Budući da je korupcija jedna od glavnih barijera u Hrvatskoj, zanimljivo je pogledati indeks percepcije korupcije koji godišnje objavljuje Transparency International, prema kojemu se Hrvatska 2005. godine nalazila na 70. mjestu s indeksom od 3,4, dok je Zapadna Europa kao regija te iste godine dobila ocjenu od 6,67. Problemi s kojima se malo gospodarstvo Hrvatske i Europske unije suočavaju gotovo su jednaki, uz određene iznimke; međutim, ono što treba razlikovati jest s koje se razine dostignutog razvoja ti problemi promatraju, te koliko su ti isti problemi prepreka Hrvatskoj ili Europskoj uniji. Ono što je tako očito jednako jest da usprkos nekim pokazateljima koji daju dojam da hrvatsko malo gospodarstvo može konkurirati europskomu, ostaje još uvijek relativno velik jaz koji Hrvatska mora premostiti. U svrhu toga Hrvatska kontinuirano provodi promjene i prilagodbe.

#### 8.4.6. Otpor zaposlenika u javnoj upravi

Među ostalim čimbenicima koji su prepreka uspješnom razvoju javnog i privatnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj su i otpor zaposlenika prema poduzetničkom ponašanju i razmišljanju te usvajanju novih znanja i primjeni novih tehnologija. Status takvih zaposlenih je ujedno i dodatno zaštićen službeničkim zakonodavstvom i kolektivnim ugovorima. Slično vrijedi za zaposlene na državnoj i lokalnim razinama vlasti. Tako, kvaliteta primjerice lokalnog upravljanja ovisi, osim o vodstvu lokalnih političara, i o sposobnostima te kompetencijama lokalnih službenika. No, primjena merit načela pri zapošljavanju, napredovanju i nagrađivanju u sustavu kako državne uprave, tako i lokalne samouprave uvelike izostaje. Situacija je alarmantna u pogledu obrazovanja, u mnogim jedinicama velik postotak službenika ima neadekvatan stupanj ili čak vrstu obrazovanja. Osim toga, razina politizacije je previsoka, ne samo u pogledu utjecaja na zapošljavanje službenika, već i u njihovom svakodnevnom radu. Stoga, kao i na državnoj razini, ali možda u puno većoj mjeri, lokalnoj samoupravi predstoji uvođenje i primjena merit sustava, obrazovanje, usavršavanje i profesionalizacija službenika. No, i lokalni političari trebali bi biti obuhvaćeni edukacijskim mjerama, kako bi se lakše proširile dobre prakse i standardi dobrog europskog javnog upravljanja.

## 9. ZAKLJUČAK

Poduzeća sve teže pronalaze načine za opstanak na tržištu. Upravo zato su potrebni poduzetnici kojima je zadaća prestići konkurenciju stvaranjem novih poslova na novim tržištima. Inovacija je ključni element stvaranja bogatstva u budućnosti.

Djelovanje javnog sektora obilježavaju izražene manjkavosti i ograničenja. To su najčešće: stalni porast javnih rashoda uz rastuću nedostatnost sredstava za njihovo financiranje, nedovoljna transparentnost javne potrošnje, nejasne i netransparentne procedure ponašanja i definiranja odgovornosti javne vlasti, neizgrađen sustav vrijednosti i „nabujala“ neučinkovita javna administracija. Neefikasan javni sektor postao je ograničavajući čimbenik sveukupnog razvoja, kako na nacionalnoj tako i na međunarodnoj razini, a poglavito u kontekstu intenziviranja ekonomskih integracijskih procesa. Intenziviranje globalnih integracijskih procesa postavilo je u prvi plan pitanje efikasnosti javnog sektora i potrebu njegova reformiranja.

U današnje vrijeme javno poduzetništvo je novi koncept koji nudi ili bi trebao nuditi mnogo više nego svakodnevno poduzetništvo. Javno poduzetništvo je dobro i treba ga poticati u onim organizacijama u kojima je veoma važno povećanje kvalitete života društva u cjelini. Javno poduzetništvo zapravo nastoji povezati teorijske i praktične spoznaje suvremenog poduzetništva stavljajući naglasak na iskorištavanje prilika, stvaranje inovacija i prednosti u odnosu na druge. Javni poduzetnik je moderan tip poduzetnika u dvadeset i prvom stoljeću, on posjeduje sposobnost stvaranja i kreiranja vizije gotovo iz ničega, te posjeduje visoku razinu energije za iniciranje novog poduzeća ili nastoji stvoriti poduzetnički tim unutar neke organizacije. Javni poduzetnici imaju veliku ulogu u upravljanju državom, organizacijama te upravljanju općenito u javnom sektoru. U Hrvatskoj se poduzetnici nažalost više bave tekućim poslovanjem pa zanemaruju strategiju i planiranje, koji su vrlo bitni u ovo teško doba u kojem trenutno živimo.

Nažalost u Hrvatskoj većina malih poduzetnika nema sva potrebna znanja i iskustva za realizaciju poslovnih projekata i za kvalitetno rukovodstvo koje je od presudnog značaja za povećanje konkurentnosti. Zbog nemogućnosti zapošljavanja stručnih osoba koje bi znale odgovoriti na izazove tržišta, sami poduzetnici obavljaju različite poslove u svojim poduzećima, što nije uvijek najsretnije rješenje.

Mala i srednja poduzeća važan su segment cjelokupnog gospodarstva kojemu Republika Hrvatska mora posvetiti posebno mjesto u razvoju poduzetništva, jer su ona garancija rasta i razvoja cijeloga društva.

Malo i srednje poduzetništvo u današnjem ekonomskom sistemu definiraju se kao snaga koja može u najvećoj mjeri utjecati na poboljšanje određene nacionalne gospodarske strukture. Malo i srednje gospodarstvo u Hrvatskoj predstavlja jedan od mogućih generatora zapošljavanja i ekonomskog te gospodarskog razvoja.

Europska unija predstavlja veliku šansu za Hrvatsko malo gospodarstvo budući da mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u ovome trenutno značajno zaostaju za ekonomskom efikasnošću malog gospodarstva Europske unije. Hrvatska mala i srednja poduzeća moraju smanjiti svoje troškove poslovanja, dodatno investirati u inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga, pronalaziti nova atraktivna tržišta kao i kanale distribucije te povećati kvalitetu poslovanja

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja veliki potencijal za ekonomski rast i cjelokupni ekonomski i gospodarski prosperitet zbog velikoga postotka nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti u Hrvatskoj.

Hrvatsko poduzetništvo specifično je prema određenim problemima koji predstavljaju velike prepreke za daljnji rast i razvoj malog i srednjeg poduzetništva, za ulazak novih poduzetnika u određene poslovne aktivnosti te za ulaganja stranih poduzetnika. Malo i srednje poduzetništvo definirano je velikim problemima u administraciji, složenom i neefikasnom birokracijom, velikim indeksom korupcije, malenim postotkom ulaganja u inovacije i istraživanje te s nedovoljnim vladinim poticajima. Nedvojbeno je da poduzetništvo pozitivno djeluje na postotak zaposlenosti, efikasnost, kvalitetu i konkurentnost ekonomskog sistema, poboljšanje i povećanje izvoza i prilagodbu sistema modernim svjetskim tržištima.

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja poseban potencijal za rast i razvoj ekonomije u Hrvatskoj zbog svojih očitih prednosti. Obiteljsko poduzetništvo pozitivno utječe na porast zaposlenosti, povećava konkurenciju na određenom tržištu te ujedno utječe na smanjenje određenih nedostataka na gospodarskoj razini. Svako obiteljsko poduzeće ima potencijal za daljnji razvitak te za razvoj u uspješno poduzeće.



Empirijska istraživanja o prednostima i nedostacima obiteljskog poduzetništva, kao i o stanju obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj, su vrlo nedostatna. Akademski i istraživački zajednica trebala bi posvetiti pažnju upravo ovom aspektu malog i srednjeg poduzetništva.

Za glavne nedostatke javnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj krivo je nekoliko čimbenika, poput politizacije javne uprave koja podrazumijeva imenovanje rukovoditelja u javnom sektoru po političkim kriterijima, no kako bi se uspostavio pravedan sustav rješenje je depolitizacija, koja je nužna pretpostavka uspjeha jer predstavlja temelj stvaranja profesionalnog upravljačkog kadra u državnim i javnim službama. Sljedeći čimbenik je decentralizacija javne uprave u Republici Hrvatskoj, koja je nužan uvjet za uspješnu i stabilnu državu u kojoj je jasno određivanje podjele nadležnosti između središnje i nižih razina vlasti. Birokracija kao treći čimbenik, za smanjenje problema birokratizacije je veće usmjerenje javnih službenika na rezultate, a manje na procedure te poticanje kompetitivnog ponašanja unutar samih ureda i stvaranje zdrave konkurencije. Među ostalim čimbenicima koji su prepreka uspješnom razvoju javnog i privatnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj su i otpor zaposlenika prema poduzetničkom ponašanju i razmišljanju te usvajanju novih znanja u primjeni novih tehnologija. Osim toga, razina politizacije je previsoka, ne samo u pogledu utjecaja na zapošljavanje službenika, već i u njihovom svakodnevnom radu. Stoga, kao i na državnoj razini, ali možda u puno većoj mjeri, lokalnoj samoupravi predstoji uvođenje i primjena merit sustava, obrazovanje, usavršavanje i profesionalizacija službenika. Jedan od čimbenika je svakako i gospodarska kriza koja je posljednjih godina ostavila svoje posljedice na svjetskoj ekonomiji, a osjeća se i u Republici Hrvatskoj. Dubina recesije te njezino trajanje pokazali su da je hrvatsko gospodarstvo vrlo ranjivo na vanjske šokove i da se na njih ne može brzo prilagoditi. U takvim uvjetima, ključan je izazov osigurati uvjete za ekonomski oporavak i stabilan gospodarski rast. Smanjiti rashode i time spriječiti rast dugova. Velika očekivanja su predstavljena pred fiskalnu politiku. Posljedice koje kriza ostavlja za sobom nameću potrebu stabilizacijskog djelovanja fiskalne politike, ali uz paralelno očuvanje socijalne pravednosti te uz istovremeno ubrzanje oporavka i rasta te davanja poticaja konkurentnosti gospodarstva.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Ajduković Ugarković, Lj., Bratić, V., Kusaković, A., Masatić, H., Perko Šeparović, I., Petak, Z., Radić, I. (2006). Priručnik za dobro upravljanje, Hrvatski pravni centar
2. Buble i ostali (2005). Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Caro, R. (1974). The power broker; Robert Mooses and the Fall od New York, New York Knopf
3. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vudić, V. (1999). Poduzetnički menadžment, Sveučilište u Rijeci
4. Kersan- Škabić, I. & Banković, M. (2008). Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku Uniju, Ekonomska misao Praksa Dbk.
5. Kuvačić, N. (2005). Poduzetnička biblija, Beretin:Split.
6. Perko Šeparović, I. (2006). Izazovi javnog menadžmenta- dileme javne uprave, Golden marketing; Tehnička knjiga, Zagreb
7. Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o.
8. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Vuković, I. (1999). Ekonomska poduzetništva u hotelijerstvu; Dalmatina, Zagreb
10. Zimmerer, T.W. i Scarborough, N.M. (2005). Essentials of Enterpreneurship and Small Business Management, Prentice Hall
11. Žager, K., Smrekar, N., Oluić, A. (2009). Računovodstvo malih i srednjih poduzeća, Mikrorad, Zagreb

## ČLANCI

1. Bernier, L., Hafsi, T., (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. Public Administration Review, 67 (3), 488- 503 <mrežni izvor: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2007.00731.x/abstract/>>, [preuzeto 21.7.2015.].

## KORIŠTENE INTERNETSKE STRANICE

1. Skupina autora, (2011). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj <mrežni izvor: <http://www.cepor.hr/>>, [preuzeto 25.7.2015.].

2. Skupina autora, (2013). Strategija razvoja poduzetništva 2013.- 2020.- nacrt prvi <mrežni izvor:[http://www.minpo.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20PODUZETNI%C5%A0TVA\\_PRVI%20NACRT\\_06%2003%202013/](http://www.minpo.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20PODUZETNI%C5%A0TVA_PRVI%20NACRT_06%2003%202013/)>, [preuzeto 25.7.2015.].

3. Skupina autora, (2008). Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske <mrežni izvor: <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?sec=90/>>, [preuzeto 5.8.2015.].

4. Skupina autora, (2009). Službene mrežne stranice grada Zagreba <mrežni izvor: <http://www.zagreb.hr/print.aspx?id=10754/>>, [preuzeto 7.8.2015.].

5. Skupina autora, (2011). Godišnji izvještaj o poslovanju financijske agencije za 2011.godinu <mrežni izvor: <http://fina.hr/fgs.axd?id=13673/>>, [preuzeto 7.8.2015.].

6. Skupina autora, (2005). Statistički ured Europskih zajednica, Eurostat <mrežni izvor: <http://ec.europa.eu/eurostat/>>, [preuzeto 7.8.2015.].

7. Skupina autora, Službene mrežne stranice FBI <mrežni izvor: <https://www.fbi.gov/about-us/history/directors/hover/>>, [preuzeto 11.8.2015.].

8. Skupina autora, Službene mrežne stranice <mrežni izvor: <http://biography.yourdictionary.com/hyman-george-rickover/>>, [preuzeto 11.8.2015.].

## Popis tablica

Tablica 1. Razvoj uloge poduzetnika u povijesti ekonomske misli .....	8
Tablica 2. Struktura zaposlenih s obzirom na veličinu poduzeća u 2001., 2010. i 2011. godini za Republiku Hrvatsku .....	36

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz udjela poduzeća u malom gospodarstvu Hrvatske i Europskoj uniji u 2013. godini.....	34
Grafikon 2. Udio malih, srednjih i velikih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj 2012. godine .....	35

## Popis slika

1. Slika 1.....	10
2. Slika 2.....	11
3. Slika 3.....	23
4. Slika 4.....	29
4. Slika 5.....	30
5. Slika 6.....	32