

# Poduzetničko okruženje u Hrvatskoj

---

**Polanec, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:136671>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Ana Polanec**

# PODUZETNIČKO OKRUŽENJE U HRVATSKOJ

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

## PODUZETNIČKO OKRUŽENJE U HRVATSKOJ

Završni rad

**Ana Polanec**

JMBAG: 0303081204, redovan student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Uvod u poduzetništvo

Mentor: izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, srpanj, 2021.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ana Polanec, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

## **IZJAVA**

### **o korištenju autorskog djela**

Ja, Ana Polanec dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod Poduzetničko okruženje Hrvatske koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

## Sadržaj

Uvod .....	3
1. Poduzetništvo .....	5
1.1. Definicija poduzetništva i poduzetnika .....	5
1.2. Definicija i vrste poduzeća .....	8
1.3. Poduzetnički proces .....	11
2. Funkcije poduzetništva .....	14
2.1. Strateška i planska funkcija poduzetništva .....	14
2.2. Organizacijska funkcija poduzetništva .....	15
2.3. Upravljačka funkcija poduzetništva .....	16
2.4. Kontrola funkcija poduzetništva .....	17
3. Poduzetničko okruženje Hrvatske .....	18
3.1. Definicija pojma poduzetničko okruženje .....	18
3.2. Vrste poduzetničkog okruženja .....	19
3.2.1. Političko okruženje .....	19
3.2.2. Ekonomsko okruženje .....	20
3.2.3. Pravno okruženje .....	22
3.2.4. Socio-kulturno okruženje .....	22
3.2.5. Tehnološko okruženje .....	23
3.2.6. Međunarodno okruženje .....	24
4. Analiza poduzetničkog okruženja Međimurske i Istarske županije na primjeru poduzeća .....	26
4.1. Analiza poduzetničkog okruženja pomoću PEST analize .....	28
4.2. Analiza poduzetničkog okruženje poduzeća Sobočan Interijeri d.o.o. iz Međimurja .....	29
4.2.1. Političko okruženje .....	30
4.2.2. Ekonomsko okruženje .....	30

4.2.3. Socijalno okruženje.....	31
4.2.4. Tehnološko okruženje.....	32
4.3. Analiza poduzetničkog okruženja poduzeća ISTRADRVO d.o.o. iz Istre ....	35
4.3.1. Političko okruženje.....	36
4.3.2. Ekonomsko okruženje.....	36
4.3.3. Socijalno okruženje.....	37
4.3.4. Tehnološko okruženje.....	38
ZAKLJUČAK.....	41
Literatura .....	1
Popis tablica .....	3
Summary .....	4

## Uvod

Poduzetništvo je temelj razvoja boljeg društva te zahtjeva znanje, vještine, istraživanje, hrabrost i umrežavanje kako bi ono bilo uspješno. Bit poduzetništva je u stalnom traženju novih ideja i maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti poslovanja, pouzdanoj intuiciji i procjeni.

Tema ovog završnog rada je analizirati poduzetničko okruženje u Hrvatskoj. Poduzetničko okruženje predstavlja uvjete u kojima posluje određeno poduzeće. Opće okruženje poduzeća još se naziva i kontekstualno okruženje, a u njega ubrajamo političke, ekonomske, sociokulturne, tehnološke, pravne, etničke i ekološke faktore koji se rabe za analizu trenutnog i budućeg stanja poduzeća. Cilj završnog rada je analizirati poduzetničko okruženje Istarske i Međimurske županije na primjeru poduzeća koja posluju u prerađivačkoj industriji. Ostali ciljevi poduzeća su:

- teorijski odrediti poduzetništvo i poduzetnika
- teorijski odrediti funkcije poduzetništva i poduzetnički proces
- opisati poduzetničko okruženje Hrvatske

Iz navedenog nameće se hipoteza: Hrvatska je još zemlja u razvoju i nema razvijeno poduzetništvo no postepeno i sigurno potiče rast i razvoj poduzetništva. Istarska županija i Međimurska županija dobar su primjer poticanja i razvoja poduzetništva u Hrvatskoj.

U izradi rada korištene su razne metode kao što su komparativna metoda, metoda promatranja, analize te metoda dokazivanja.

Teza rada dokazuje se kroz 4 poglavlja:

Prvo poglavlje objašnjava definiciju poduzetništva te detaljno opisuje poduzetnika. Ukratko se objašnjava definicija te se navode vrste poduzeća i detaljno se opisuje poduzetnički proces.

U drugom poglavlju navode se i opisuju funkcije poduzetništva: strateška, organizacijska, upravljačka i kontrolna.

Treće poglavlje posvećeno je poduzetničkom okruženju Hrvatske. Definira se pojam



poduzetničkog okruženje i navode se vrste poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj: političko, ekonomsko, pravno, socio-kulturno, tehnološko i međunarodno.

U četvrtom poglavlju analizira se poduzetničko okruženje Međimurske i Istarske županije na primjeru dvaju poduzeća: poduzeće Sobočan Interijeri d.o.o. iz Međimurja i poduzeće ISTRADRVO d.o.o. iz Poreča. Analizira se trenutno stanje gospodarstva u Međimurju i Istri. Posebno se analizira poduzetničko okruženje Međimurja i Istre pomoću PEST analize za navedena poduzeća. Nakon razrade ukratko se opisuju različitosti navedenih županija.

U zaključku se potvrđuju rezultati istraživanja tj. povezuju doprinosi s postavljenim ciljevima.

# 1. Poduzetništvo

## 1.1. Definicija poduzetništva i poduzetnika

Ne postoji jedna jedinstvena definicija poduzetništva jer bi ona bila previše opširna ili neprecizna i beskorisna. Tako su tijekom povijesti brojni autori dali različite definicije poduzetništva. Poduzetništvo je sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost. Također, poduzetništvo se definira kao dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Vrijednost stvaraju podjedinici koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Proizvod koji proizvode može i ne mora biti jedinstven, ali vrijednost mora biti nekako stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa.<sup>1</sup> Danas se poduzetništvo definira kao spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost uđe 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.

Najvažniji elementi poduzetništva su: kreativnost i inovacija, sakupljanje resursa osnivanje ekonomskih organizacija te prilika za stjecanje profita i rasta pod rizikom i nesigurnošću. Na poduzetništvo se u svijetu gleda kao na izuzetno naprednom i propulzivnom društvenom aktivnošću iz razloga što je poduzetnička djelatnost usmjerena na što je moguće veće postizanje ekonomskih učinaka, veće efikasnosti rada te jer je poduzetništvo vrlo elastično na primjenu tehnoloških rješenja i patenata u svom proizvodnom procesu. Poduzetništvo i poduzetnici u smislu današnjeg značenja prvi put pojavljuju se između 11. i 13. stoljeća i to u obliku trgovine, bankarsko-kreditnim i mjenjačkim djelatnostima te pomorstvu, ali i u gusarstvu. Krajem 14. stoljeća pojavljuju se trajnija trgovačka poduzetnička udruženja koja su uglavnom poprimila karakteristike današnjih trgovačkih društava.

---

<sup>1</sup> Ronstadt, R. C. (1984.): Entrepreneurship, Lord Publishing Co., str. 28.

Formirala su se na kraće vrijeme, od jedne do pet godina te su se bavila izvozničko-trgovačkim poslovima te bila utemeljena na imovinsko pravnim zaduženjima. U 17. stoljeću poduzetništvo postaje masovnom pojavom. Otvaraju se razni obrti i trgovačka poduzeća koja su se bavila trgovinom različitim proizvodima. Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće, s pojavom industrijske revolucije, porasla je važnost poduzetništva u novonastalim industrijama no ubrzo nakon industrijske revolucije, s početkom masovne proizvodnje, opada važnost poduzetništva. Krajem 20. stoljeća, s naglim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i propašću socijalističkih društvenih uređenja, poduzetništvo ponovo postaje temeljna gospodarska djelatnost. Poduzetnik se najčešće definira kao osoba koja pokreće nove poslove te samostalno organizira i kontrolira tijek poslovanja. On stvara nove poslovne mogućnosti usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stvaranja profita i rasta, identificirajući povoljne prilike i prikupljajući neophodne resurse radi zarade na njima.<sup>2</sup> U današnje se vrijeme istražuje i naglasak stavlja na koncept poduzetnika iz osobne perspektive pa se prema tome na poduzetnika gleda u ekonomskom ili psihološkom smislu. Za ekonomista, poduzetnik je onaj koji kombinira resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu, kako bi uvećao vrijednost izlaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promjene, inovacije i novi poredak.

Za psihologa, to je osoba vođena određenim snagama, potrebom da nešto postigne ili stekne, eksperimentira ili možda izbjegne autoritet drugih. Poslovni ljudi na poduzetnika gledaju kao na prijetnju agresivnog konkurenta, dok drugi poduzetnik na njega gleda kao na saveznika, izvor zaliha ili klijenata. Poduzetnik je inovator, pojedinac koji razvija nešto novo, jedinstveno. Zadaća poduzetnika je reformirati način proizvodnje primjenom inovacije ili uvođenjem nove tehnološke metode proizvodnje novih dobara ili proizvodnje starih na novi način ili mogućnost novog plasmana proizvoda. Poduzetnik se u Zakonu o trgovačkim društvima naziva trgovcem. Prema tom Zakonu, trgovac je „pravna ili fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.“<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Zimmerer, T.W. Scarborough,.: Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Prentice Hall, 2005.

<sup>3</sup> Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst), NN 152/2011, [Internet], raspoloživo na: [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) (pristupljeno: 25.6.2021.)

Zimmerer i Scarborough navode sljedeće karakteristike poduzetnika:<sup>4</sup>

1. Želja za odgovornošću. Poduzetnik osjeća duboku odgovornost za pothvat koji je započeo. Želi kontrolirati vlastite resurse i koristiti se njima za postizanje zadanih ciljeva,
2. Spremnost na umjereni rizik. Poduzetnici nisu žarko željni upuštati se u rizik, ali su spremni na umjereni, proračunski rizik,
3. Povjerenje u svoju sposobnost za uspjeh. Poduzetnici uobičajeno imaju veliko povjerenje u vlastitu sposobnost za uspjeh. Nastoje biti optimistični glede svojih prilika za uspjeh,
4. Visoka razina energije. Poduzetnici su mnogo energičniji od običnih ljudi. ta energija može biti kritičan faktor za pokretanje vlastitih poduzeća,
5. Orijentacija k budućnosti. Poduzetnici imaju dobro definiran osjećaj za pronalaženje prilika. Gledaju naprijed i manje su opterećeni onim što su radili jučer, a više onim što će raditi sutra,
6. Vještina u organizaciji. Poduzetnici znaju kako povezati odgovarajuće ljude radi provedbe određenog zadatka. Efektivno kombiniranje ljudi i poslova omogućuje im transformiranje vlastitih vizija u stvarnost te
7. Želja za uspjehom prije novca. Pogrešna je procjena da su poduzetnici vođeni samo željom za stjecanjem novca. Naprotiv, želja za uspjehom u poduzetniku je na prvom mjestu, a novac je samo način za mjerenje postignuća.

Iz svega navedenog, na poduzetnika se gleda kao na osobu koja je spremna preuzeti rizik i uložiti resurse kako bi napravila nešto inovativno ili da bi se stvorilo novo tržište, nove potrebe i novi potrošači. Kako bi poduzetnik bio uspješan, mora imati prirodne ili obrazovanjem stečene osobine kako bi aktivirao sve nužne ljudske, materijalne i novčane resurse koji su mu na raspolaganju. Uspješan poduzetnik je onaj koji svoje rezultate ostvaruje ne samo zahvaljujući žrtvi i riziku, nego nametnutom dominacijom, nastojanjem da svoje zapisnike iskoristi na najbolji mogući način, bespoštednom konkurentskom borbom s postojećom konkurencijom te sposobnošću da se nametne svojim proizvodima potrošačkom okruženju.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Zimmerer, T.W. S.,: Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Prentice Hall, 2005.

<sup>5</sup> Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija,2006., str. 25.

## 1.2. Definicija i vrste poduzeća

Poduzetništvo obuhvaća niz aktivnosti koje se svode na osnivanje, formiranje i upravljanje poduzeće. poduzeće je temeljni djelatni oblik povezivanja i konfrontacije interesa i aktivnosti pojedinca i grupe te šire društvene zajednice u privredi. Poduzeće čini temeljnu organizacijsku jedinicu koja obavlja neku ekonomsku djelatnost, tj. temeljni poslovni subjekt. U suvremenoj tržišnoj ekonomiji postoje brojni oblici i vrste te različite podjele poduzeća koje ovise o pravnim sustavima pojedinih država. Prema Zakonu o trgovačkim društvima, pravni oblici poduzeća u Hrvatskoj zajednički se nazivaju trgovačko društvo. Trgovačko društvo je pravna osoba osnovana i uređena prema tom zakonu.

Trgovačka društva dijele se na:<sup>6</sup>

- javno trgovačko društvo,
- komanditno društvo,
- društvo s ograničenom odgovornošću,
- dioničko društvo,
- tajno društvo te
- povezana društva.

### Javno trgovačko društvo

Osnivaju dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja poslovnih aktivnosti pod zajedničkom tvrtkom. Imovina društva formira se unosom uloga članova koji osnivaju društvo. Svaki član društva odgovara vjerovnicima neograničeno i solidno cjelokupnom svojom imovinom. Na čelu društva nalazi se osoba ovlaštena za vođenje društva koja je dužna o poslovanju i rezultatu društva polagati račun svim članovima društva. Javna trgovačka društva prikladan su pravni oblik poduzeća za mala i srednja poduzeća.

### Komanditno društvo

Trgovačko društvo u kojem se udružuju dvije ili više osoba radi zajedničkog obavljanja poslovnih aktivnosti pod zajedničkom tvrtkom. Komanditno društvo može imati dvije

---

<sup>6</sup> Zakon o trgovačkim društvima: društvima : <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> prestupljeno (25.6.2021.)

vrste članova: komplementari i komanditori. Komplementari odgovaraju za obveze društva neograničeno cjelokupnom svojom imovinom, a komanditori odgovaraju samo do visine uloga koji su unijeli u društvo.

Na ukupno poslovanje komanditnog društva primjenjuju se sve odredbe koje Zakon o trgovačkim društvima propisuje za prethodno objašnjeno javno trgovačko društvo.

Dobit komanditnog društva od tekuće godine pripisuje se komanditorovom ulogu u kapitalu društva sve dok on ne dosegne iznos koji se obvezao uplatiti kao svoj ulog. Komanditor pritom „ne odgovara za obveze društva ako je u cjelini uplatio ulog na koji se obvezao društvenim ugovorom.

### Društvo s ograničenom odgovornošću

Trgovačko društvo kapitala u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulaže temeljne uloge do visine unaprijed dogovorenoga temeljnoga kapitala. Ulozi tih ulagača zajednički tvore glavnica društva. Društvo za svoje obveze odgovara čitavom svojom imovinom, osnivatelji ili ulagači odgovaraju samo s vrijednošću koje unose u temeljni kapital društva. Na taj način društvo s ograničenom odgovornošću slično je dioničkom društvu, ali se razlikuje od njega po znatno manjem broju članova. U društvu s ograničenom odgovornošću ulozi nisu jednake veličine, razmjerno čemu i ulagači imaju udjel u donošenju odluka. Organi upravljanja u društvu s ograničenom odgovornošću su skupština i nadzorni odbor, dok poslovnu funkciju obnaša uprava koja se sastoji od jednog ili više direktora.

### Dioničko društvo

Trgovačko društvo kapitala u kojemu članove čine dioničari koji u temeljnom kapitalu društva sudjeluju ulozima. Temeljni kapital društva podijeljen je na jednake dijelove-dionice. Dionice su vrijednosni papir koji čine idealni dio vlasništva u nekom dioničkom društvu. Vlasnik dionice stječe pravo na glasa pri odlučivanju u organima dioničkog društva, kao i druga prava utvrđena statutom društva. Dioničko društvo, odnosno korporacija, najrazvijeniji je oblik poduzeća u tržišnoj ekonomiji. Dioničko društvo ima brojne prednosti u odnosu prema drugim pravnim oblicima poduzeća.

To je najrazvijeniji oblik prikupljanja kapitala, prikladan pogotovo za veće gospodarske aktivnosti u kojima priroda procesa poslovanja zahtijeva velika financijska sredstva. Prednost ovog dioničkog društva je relativno siguran način ulaganja, jer se rizik ulagača ograničava samo na ono što je on uložio u dionice, ali ne i na osobnu imovinu.

Dioničko društvo ima svoje organe upravljanja. Osnovni su glavna skupština i nadzorni odbor, dok je vođenje društva povjereno upravi društva koja se može sastojati od jednog ili više direktora.

Glavnu skupštinu čine vodeći dioničari koji se sastaju prema potrebi, a najmanje jednom na godinu radi izbora i potvrde upravnog odbora. U nadzorni odbor biraju se krupniji dioničari, poznatiji gospodarstvenici i ugledne osobe iz gospodarskog i političkog života.<sup>7</sup>

### Tajno društvo

Zakon o trgovačkim društvima definira tajno društvo kao ono koje nastaje ugovorom kojim jedna osoba ulaže neku imovinsku vrijednost u poduzeće druge osobe, te na temelju toga uloga stječe pravo sudjelovanja u dobiti i u gubitku poduzetnika.<sup>8</sup> Tajno društvo se od drugih trgovačkih društava razlikuje u tome što ono nije pravna osoba i nema tvrtku, odnosno pravno je nemoguće u sudski registar upisati tajno društvo.

Ono podrazumijeva sudjelovanje jednog poduzetnika u poslovanju pravne osobe, s preduvjetom uloga koji je novac ili se može izraziti u novcu. Odnosi između poduzetnika i tajnog člana uređuju se isključivo ugovorom, a odnosi se uređuju Zakonom o trgovačkim društvima. Tajno društvo može prestati postojati ispisom iz sudskih registara, tj. likvidacijom, istekom ugovora društva s tajnim članom, postizanjem cilja sklapanja poslovno- pravnog odnosa i/ili smrću poduzetnika koji je pravna osoba.

### Povezana društva

Zakon o trgovačkim društvima povezana društva kao pravno samostalna društva koja u međusobnom odnosu mogu stajati kao:

- društvo koje u drugome društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju
- ovisno i vladajuće društvo,
- društvo koncerna,

---

<sup>7</sup> Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija,2006.,str.82

<sup>8</sup> Zakon o trgovačkim društvima : <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> pristupljeno (25.6.2021.)

- društvo s uzajamnim udjelima i
- društva povezana poduzetničkim ugovorima.

Koliki udio pripada jednome društvu određuje se kod društva kapitala na temelju odnosa nominalnog iznosa udjela koji mu pripada prema ukupnome temeljnome kapitalu drugoga društva, a ako je to društvo izdalo dionice bez nominalnog iznosa brojem tih dionica koje mu pripadaju.<sup>9</sup> Ovisno društvo je pravno samostalno društvo na koje neko drugo društvo (vladajuće društvo) može imati neposredno ili posredno prevladavajući utjecaj. Ako se vladajuće i jedno ili više ovisnih društava objedine jedinstvenim vođenjem od strane vladajućega društva, ona čine koncern, a pojedinačna društva su društva koncerna. Ako su pravno samostalna društva, a da jedno nije ovisno o drugome, spojena zajedničkim vođenjem, ona čine koncern a pojedinačna društva su društva koncerna.<sup>10</sup>

Društva s uzajamnim udjelima su društva kapitala sa sjedištem u Hrvatskoj koja su povezana tako da svako društvo ima više od četvrtine udjela u drugome društvu. Pritom, ako jednome od društava s uzajamnim udjelima pripada većinski udio u drugome društvu ili ako jedno društvo može imati neposredno ili posredno vladajući utjecaj na drugo društvo, jedno društvo treba smatrati vladajućim a drugo ovisnim društvom.<sup>11</sup>

### 1.3. Poduzetnički proces

Poduzetnički proces uključuje više od samog rješavanja problema, to je proces rada na novom pothvatu koji je uklopljen u poduzetnički proces. Poduzetnik mora pronaći, procijeniti i razviti priliku nadilazeći probleme koji se opiru stvaranju nečeg novoga

---

<sup>9</sup> Zakon o trgovačkim društvima: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> pristupljeno (25.6.2021.)

<sup>10</sup> Zakon o trgovačkim društvima: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> pristupljeno (25.6.2021.)

<sup>11</sup> Zakon o trgovačkim društvima : <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> pristupljeno (25.6.2021.)



### Identifikacija ili pronalaženje prilike

Identifikacija ili pronalaženje prilike i njezina procjena vrlo su težak zadatak. Većina poduzetnika nema formalne mehanizme za identificiranje poslovnih prilika, no postoje neki izvori koji to mogu olakšati: potrošači i poslovni suradnici, članovi distribucijskog sustava i tehničari. Potrošači su nerijetko najbolji izvor ideja za novi pothvat jer oni sami predlažu proizvode ili usluge za koje smatraju da bi ih olakšali svakodnevicu. Zbog bliskog kontakta s krajnjim potrošačima, članovi distribucijskih sustava također mogu osjetiti potrebe. Mnogi poduzetnici prepoznaju prilike u razgovoru s trgovcima, veletrgovcima ili proizvodnim predstavnicima. Bilo da je prilika prepoznata preko komentara potrošača, poslovnih savjetnika, pripadnika distribucijskog sustava ili tehničkog osoblja, svaka od njih treba biti pažljivo razmotrena i vrednovana.

Vrednovanje prilike najkritičniji je element poduzetničkog procesa jer dopušta poduzetniku procijeniti donosi li određeni proizvod ili usluga potrebne povrate s obzirom na zahtijevane resurse.

Proces vrednovanja uključuje promatranje duljine trajanja prilike, njezine stvarne i percipirane vrijednosti, rizike i povrate, odgovaranje osobnim vještinama i ciljevima poduzetnika te njezinu jedinstvenost ili diferenciranu prednost u konkurentskom okruženju.

Veličina tržišta i duljina povoljne prilike osnovica su za određivanje rizika i nagrada. Rizici odražavaju tržište, konkurenciju, tehnologiju i količinu uključenog kapitala. Prilika mora odgovarati osobnim vještinama i ciljevima poduzetnika. Važno je da poduzetnik uzme u obzir vrijeme i trud koji su nužni za uspjeh pothvata. Analiza prilike ili plan procjene prilike, jedna je od metoda za procjenu prilike. Plan procjene prilike odnosi se na: opis proizvoda ili usluge, procjenu prilike, procjenu poduzetnika i tima, specificiranje svih potrebnih aktivnosti i resursa kako bi se prilika prevela u održivi poslovni pothvat, a izvori kapitala u financiranje početnog pothvata i njegov rast.

### Izrada poslovnog plana

Izrada poslovnog plana važna je kako bi se eksploatirala definirana prilika. Izrada plana je vremenski duga faza poduzetničkog procesa. Poslovni plan je pisani dokument koji priprema poduzetnik, a koji opisuje sve važne vanjske i unutarnje elemente uključene u pokretanje novog pothvata. Često je plan integracija funkcionalnih planova kao što su marketinški, financijski, proizvodni i plan o ljudskim potencijalima. Poslovni plan priprema poduzetnik no slobodno se tijekom pripreme

konzultira s brojnim drugim izvorima kao što su računovođe, marketinški savjetnici i inženjeri korisni u pripremi plana.

#### Određivanje potrebnih resursa

Poduzetnik bi trebao odrediti koji će mu resursi biti potrebni da bi se mogao prihvatiti prilike. Ovaj proces počinje procjenom poduzetnikovih trenutačnih resursa. Treba pripaziti da se ne podcijeni količina i raznolikost potrebnih izvora. Poduzetnik bi također trebao procijeniti i negativne rizike vezane uz nedostatke i neprikladne resurse. Idući korak je osigurati da potrebni resursi budu pravovremeno na raspolaganju. Treba težiti da se zadrži što više vlasništva i kontrole nad poduhvatom.

#### Upravljanje poduzećem

Nakon što su resursi prikupljeni, poduzetnik ih mora rabiti za implementaciju poslovnog plana. Operativne probleme poduzeća koje ratse treba sagledati, ovdje se misli na implementaciju menadžmentskog stila i strukture te određivanje ključnih varijabli uspjeha. Mora se utemeljiti kontrolni susta tako da se sva problematična područja mogu brzo identificirati i riješiti.

## 2. Funkcije poduzetništva

Funkcije poduzetništva čine grupe poslovnih zadataka i aktivnosti koji se pojavljuju u suvremenom poslovanju poduzetnika. Funkcije poduzetništva provode se upotrebom snopa kompetencija ili različitih vrsta sposobnosti i podržavane su u svim vrstama resursa ili imovine koji su na raspolaganju poduzeću. Najvažnije funkcije u suvremenom poduzetništvu su: strateška i planska funkcija, organizacijska funkcija, upravljačka funkcija i kontrolna funkcija.

### 2.1. Strateška i planska funkcija poduzetništva

Ključne aktivnosti suvremenog poduzetništva su: utvrđivanje strategije rasta i razvoja poduzeća, donošenje strateških planova za razvoj te izrada operativnih i poslovnih planova. Zadaća strateške funkcije poduzetništva je definiranje strategije razvoja malog poduzeća. Strateške funkcije provodi poduzetnik samostalno ili u suradnji s menadžmentom. Strategija je plan akcija koje poduzetnik treba poduzeti kako bi ostvario svoje vizije, definirao misiju i postavio strateške ciljeve.

Strategija obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji sinergijski ostvaruju zacrtani cilj. Strateške akcije su oni poslovni planovi zahtjevi i aktivnosti koje poduzetnici poduzimaju kako bi iskoristili i iscrpili svoje postojeće konkurentske prednosti, ali također da bi iskoristili poduzetničke prilike za pokretanje i razvoj novih poduzetničkih akcija.

Cilj planske funkcije poduzetništva je izgradnja i donošenje strateškog poslovnog plana razvoja malog poduzeća. Rezultat planske funkcije je strateški plan, a to je dugoročni plan utvrđen radi usmjeravanja aktivnosti svih suradnika i zaposlenika u poduzeću, angažiranja novih zaposlenika, povećanja prodaje proizvoda i usluga i drugih akcija u poduzeću. Planiranje označuje proces donošenja odluka među više alternativno mogućih akcija da bi se postigao strateški cilj poduzeća.

Poduzetnik bi trebao provoditi dva tipa planiranja:

- a) pokretačko planiranje koje se odnosi na početak poslovanja poduzeća
- b) tekuće planiranje koje se provodi nakon toga

S obzirom na vrijeme poslovni planovi se mogu podijeliti na četiri vrste:

- a) dugoročni planovi
- b) srednjoročni planovi
- c) kratkoročni planovi
- d) tekući planovi

S aspekta strategije poslovni planovi dijele se na: strateške, taktičke i operativne.<sup>12</sup>

## **2.2. Organizacijska funkcija poduzetništva**

Organizacijska funkcija poduzetništva obuhvaća skup aktivnosti usmjerenih postavljanju organizacijske strukture poduzeća kao i međusobnu vezu među zaposlenim u poduzeću koji obavljaju te aktivnosti. Organizacijska struktura je čitav proces uspostavljanja odnosa između svih sastavnih elemenata poduzeća, a organizacijska shema je grafički prikaz organizacijske strukture. Zadaće organizacijske funkcije menadžmenta su:<sup>13</sup>

- a) definirati i klasificirati aktivnosti potrebne za ostvarivanje strateških ciljeva i poslovnih planova,
- b) grupirati te aktivnosti u skladu s raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima,
- c) optimalno alocirati raspoložive resurse prema grupama aktivnosti,
- d) dodjeljivati svakoj grupi aktivnosti kvalificiranog lidera ovlaštenog za nadgledavanje i provedbu tih aktivnosti,
- e) vodoravno i okomito povezivati grupe aktivnosti dodjeljivanjem ovlasti koordinatorima poslovanja te
- f) osigurati nesmetan protok informacija od vrha prema dnu organizacijske strukture i obrnuto.

Cilj organizacijske funkcije je formirati optimalnu organizacijsku strukturu međuljudskih odnosa i autoriteta koji će omogućiti najdjelotvorniju koordinaciju svih funkcija i aktivnosti poduzeća.

---

<sup>12</sup> Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija,2006.,str.39

<sup>13</sup> Ibidem, str 41.

### 2.3. Upravljačka funkcija poduzetništva

Upravljačka funkcija poduzetništva je proces upravljanja oskudnim resursima i njihovom transformacijom, putem poduzetničke aktivnosti, u proizvode i usluge. Upravljanje resursima obuhvaća:

- a) upravljanje materijalnom imovinom (korištenje strojeva i opreme, upravljanje lancem nabave, upravljanje zalihama i sl.)
- b) upravljanje nematerijalnom imovinom, tj. ljudskim resursima (vođenje, motiviranje i stimuliranje zaposlenih u poduzeću).

Upravljačka funkcija sastoji se od nekoliko karakterističnih aktivnosti:

**Motiviranje zaposlenika** predstavlja motivacijsku aktivnost koja obuhvaća različite načine utjecajna na zaposlenike tako da oni voljno pridonose ostvarivanju strateških ciljeva. Zahtjeva poduzetničku vještinu motiviranja svojih ljudi za maksimalno iskorištavanje vlastitih znanja, sposobnosti, vještina i ostalih mogućnosti.

**Vođenje** je proces u kojemu poduzetnik koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi utjecao na njih da svojim radom pridonese postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova poduzeća. Vođenje je najvažniji aspekt poduzetničkog menadžmenta i uspješno vođenje smatra se temeljnim i najvažnijim čimbenikom održive uspješnosti poduzeća svih vrsta i veličina. Vještina poduzetničkog vođenja sastoji se od sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja njihove moći. Moć je ključni izvor aktivnosti vođenja. Postoji nekoliko vrsta moći:

- 1) formalna pozicijska ili legitimna moć koja svoj izvor nalazi u vlasničkoj poziciji poduzetnika,
- 2) ekspertna moć temelji se na znanju, vještinama i sposobnostima vođe i
- 3) referentna moć temelji se na osobnim karakteristikama vođe koji posjeduje liderske osobine koje se odražavaju kroz poštovanje i vjernost zaposlenika.

U teoriji i praksi vođenja poznati su brojni načini odnosno stilovi vođenja. Klasična bihevioristička teorija govori o tri pristupa:

- 1) autokratski stil vođenja,
- 2) demokratski stil vođenja i
- 3) Laissez-faire stil vođenja.

## 2.4. Kontrola funkcija poduzetništva

Kontrolna funkcija poduzetništva usmjerena je na praćenje aktivnosti zaposlenika, usporedbu ostvarenih rezultata s planiranim i poduzetim aktivnostima kojima će se odstupanja otkloniti ili smanjiti, utvrđivanje je li organizacija usmjerena prema postavljenim ciljevima te donošenje korektivnih strateških odluka. Kontroliranje označuje proces u kojemu se uporabom odgovarajućih metoda, mehanizama i tehnika kontrolira i mjeri stupanj i vrsnoća provedbe postavljenih planova te se za njih obavlja korekcija, a sve u svrhu postizanja ciljeva i misija poduzeća.

Postoje različite vrste kontrole:

- a) naknadna kontrola,
- b) test kontrola i
- c) kontrola unaprijed.

Sa stajališta kontrolnih razina, kontrola može biti:

- a) operacijska- označuje kontrolu jednog ili više poslovnih sustava,
- b) organizacijska- označuje kontrolu cjelokupnog organizacijskog sustava poduzeća i
- c) strateška- kontrola sa stajališta ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća.

Prema objektu kontrola se može podijeliti na

- a) kontrolu inputa- obavljanje provjere kvalitete inputa prije njihova ulaska u proces proizvodnje i to pomoću različitih testova, intervjua pri zapošljavanju radnika i sl.,
- b) kontrolu izvođenja- obavlja se tijekom procesa proizvodnje i daju informacije o efikasnosti izvođenja poslovne aktivnosti, efektivnosti pretvaranja inputa u outpute te o mogućoj potrebi otklanjanja problema te
- c) kontrolu outputa- provodi se po završetku proizvodnog procesa, a pruža informacije o reakcijama potrošača na proizvedena dobra i usluge kako bi se prema potrebi u budućnosti mogle načiniti određene korektne mjere.

### 3. Poduzetničko okruženje Hrvatske

#### 3.1. Definicija pojma poduzetničko okruženje

Okruženje poduzeća čini ukupnost činitelja koji utječu na ostvarenje strategije razvoja poduzeća, a menadžment na njih nema nikakav ili pak neznatan utjecaj. Opće okruženje poduzeća često se još naziva i kontekstualno okruženje, a u njega ubrajamo političke, ekonomske, sociokulturne, tehnološke, pravne i etičke faktore koji utječu na poslovanje poduzeća. <sup>14</sup>

Suvremena znanstveno - tehnička i informatička revolucija, koju karakteriziraju drastične promjene poslovanja i razvoja, zahtijevaju kreativnoga i inovativnog poduzetnika kao nositelja gospodarskog razvoja i rasta. Razvoj inovativnog poduzetništva uvjetovan je razvojem gospodarskih i političkih sloboda. Iz tog razloga vrlo je bitna politička demokracija s izgradnjom političke kulture, tolerancije i dijaloga umjesto totalitarne isključivosti i nasilja, kao i tržišna ekonomija i slobodno poduzetništvo s poslovnom kulturom i s korektivnim socijalnim elementima s ciljem razvijanja inicijative, samo djelatnosti, samo odgovornosti i samoorganizacije. <sup>15</sup>

Poduzetničko okruženje dijelimo na:

1. razina- interno okruženje,
2. razina- okruženje zadataka (mikrookruženje) te
3. razina- opće okruženje (makrookruženje).

Uvjeti u kojima djeluje poduzeće u 21. stoljeću u Hrvatskoj su specifični i svode se na neizvjesnost na ekonomskom planu kao što je situacija s Corona virusom te velik utjecaj vremena kojeg uvijek nedostaje. Nadalje, postoji fragmentiranost i segmentiranost tržišta te rekonstruiranje velikih poduzeća i nestajanje tradicionalne poduzetničke strukture. Sve je veća internacionalizacija poslovanja te se potiče inventivan i stvaralački rad radnika u svakom poduzeću kako bi se postigla kvaliteta, proizvodnost i ekonomičnost.

---

<sup>14</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb,39.str

<sup>15</sup> Ibidem, str 39.

## 3.2. Vrste poduzetničkog okruženja

Opće okruženje poduzeća još se naziva i kontekstualno okruženje, a u njega ubrajamo političke, ekonomske, sociokulturne, tehnološke, pravne i etičke faktore koji utječu na poslovanje poduzeća.

### 3.2.1. Političko okruženje

Političko okruženje utječe na stabilnost RH i njezinog gospodarstva, zakonsku regulativu i njezino provođenje te suradnju s drugim zemljama. Republika Hrvatska demokratska je država koja ima za cilj unaprijediti hrvatsko gospodarstvo te želju za ulaganjem u razvoj novih proizvoda. Vlada Republike Hrvatske provodi aktivnosti kako bi Hrvatska bila moderna, dinamična demokratska i tolerantna zemlja. Utjecaj na razvoj poduzeća imaju i političke stranke što dovodi do politizacije poduzeća te su na taj način poduzetnici upleteni u politička pitanja, čime mogu preuzeti ulogu političkog pregovaranja. Kako bi se ovakve situacije smanjile, strateškim planiranjem i planiranjem komunikacije s okruženjem, unaprijed se definiraju opće i specifične političke strategije koje se primjenjuju kao odgovori na promjene u političkoj okolini.

Država svojim mjerama može poticati ili sputavati gospodarske aktivnosti poduzeća tako što će jamčiti provedbu ugovora, zaštitu prava vlasnika i zaštitu radniku te potrošača i šire zajednice.<sup>16</sup> Političke sustave dijelimo prema dvije povezane dimenzije. Prva dimenzija je stupanj zastupanja kolektivizma ili individualizma, a druga dimenzija je stupanj prema kojem su pojedine zemlje demokratske ili totalitarističke zajednice.

Demokracija se očituje u političkom sustavu u kojemu su vladu izabrali građani, a ostvaruje se direktno ili preko izabranih zastupnika. Demokracija se zasniva na mišljenju da građani moraju direktno biti uključeni u donošenje odluka. Danas se prakticira reprezentativna demokracija u kojoj građani periodički izabiru pojedince da ih predstavljaju. Totalitarizam je forma vlade u kojemu jedna osoba ili politička stranka ima kontrolu nas svim sferama ljudskog života, a protivničke političke stranke su zabranjene. Totalitarističke države osporavaju građanima njihovo ustavno pravo.

---

<sup>16</sup> Škrčić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb,39.str



**Kolektivizam** je sustav u kojem se veće značenje pridaje zajedničkim ciljevima umjesto pojedinačnim ili individualnim ciljevima. Kolektivizam je teorija i praksa organizacije društvenog života koja pojedince i skupine povezuje i udružuje u različite zajednice- od poduzeća do države- na osnovi zakonskih propisa , podruštvljenja vlasništva, zajedničkih interesa i ciljeva. Kolektivizam ne znači bliskost. To znači da netko "zna svoje mjesto" u životu, koje je društveno određeno. S metaforom iz fizike, ljudi u individualističkom društvu više su poput atoma koji lete u plinu, dok su oni u kolektivističkim društvima više poput atoma fiksiranih u kristalu.<sup>17</sup>

**Individualizam** se očituje kroz filozofiju da pojedinac treba imati slobodu u svojim ekonomskim i političkim djelovanjima. Individualizam stavlja pojedinca iznad interesa države. Ljudi se osjećaju neovisnima, za razliku od međusobne ovisnosti kao članova većih cjelina. <sup>18</sup>Individualizam je građen na dva osnovna pravca:

- a. prvi se zasniva na važnosti garancije osobne slobode i samo izražavanja te
- b. drugi pravac se zasniva na tezi da je za dobrobit društva najbolje pustiti ljude da se sami bave ekonomijom, a ne da im netko kao što je vlada, diktira što je najbolje za njih i za društvo.

Glavna poruka individualizma jest: individualna ekonomija i politička sloboda osnova je onoga na čemu se društvo treba bazirati.

### 3.2.2. *Ekonomsko okruženje*

Ekonomski faktori najznačajnije utječu na poslovanje poduzeća. Bogatstvo države i zdrava ekonomija bitni su faktori utjecaja za opstanak i uspjeh poduzeća. Ekonomsko okruženje čine makroekonomske veličine kao što su: <sup>19</sup>

- gospodarski rast,
- bruto domaći proizvod (BDP),
- inflacija,
- nezaposlenost,

---

<sup>17</sup> V. Hofstedeove kulturne dimenzije: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (3.9.2021.)

<sup>18</sup> V. Hofstedeove kulturne dimenzije: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (3.9.2021.)

<sup>19</sup> Škrčić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb,43.str

- visina javnog duga,
- tečaj,
- bilanca uvoza i izvoza te
- dostupnost kreditnih sredstava za financiranje poslovnih projekata.

U ekonomskoj teoriji danas razlikuju se četiri osnovna tipa ekonomskih sustava:

1. tržišna ekonomija,
2. planska ekonomija,
3. mješovita ekonomija i
4. ekonomija kojom upravlja država.

Tržišna ekonomija označuje ekonomski sustav u kojemu se interakcijom ponude i potražnje određuje količina u kojoj će se dobra i usluge proizvoditi i cijena po kojoj će se prodavati. Ako je potražnja veća od ponude, cijene će rasti signalizirajući proizvođačima da proizvode više. Ako je ponuda veća od potražnje, cijene će padati signalizirajući proizvođačima da proizvode manje.

Planska se ekonomija temelji na planskom reguliranju proporcije, odnosa, djelovanja, procesa i tokova funkcioniranja te na smišljenu usmjeravanju gospodarskog razvoja prema znanstvenim predviđanjima i postavljenim zadacima i ciljevima društva. Plansko predviđanje povezano je s gospodarskim razvojem u kojemu podržavljenje vlasništva, opsjeda, upravljanja i gospodarskog djelovanja te državni intervencionizam na svim područjima društvenog ekonomskog života nameću potrebu sustavnog vođenja aktivne i utjecajne gospodarske političke države.

Mješovita ekonomija predstavlja ekonomiju koja u sebi sjedinjuje karakteristike tržišne i planske ekonomije. U mješovitoj su ekonomiji neki sektori ekonomije ostavljeni privatnom vlasništvu i mehanizmu slobodnog tržišta, dok i nadalje postoji znatan udio državnog vlasništva i državnog planiranja. Suvremena su gospodarstva kombinacija tržišnog i planskog predviđanja.

Kod ekonomije kojom upravlja država ima golemu ulogu u usmjeravanju investicijskih aktivnosti privatnog poduzetništva kroz industrijsku politiku i reguliranje poslovne aktivnosti u skladu s nacionalnim ciljevima.

### 3.2.3. *Pravno okruženje*

Pravni sustav je skup pravila ili zakona koji reguliraju ponašanje i procese u državi. Zakoni reguliraju poslovnu praksu, definiraju način transakcije poslovanja, ali i obveze ponašanja onih koji su uključeni u posao. Zakonski propisi u demokratskim državama u kojima je individualizam dominantna politička filozofija, omogućavaju i olakšavaju privatno vlasništvo.

Vlada RH postavlja pravne zakone i pravila ponašanja. Uspostavljanje pravnog sustava u državi je neizostavno za funkcioniranje svakog društva, a razlog tome je osiguranje kompromisa između različitih pojedinaca i grupa čiji su interesi i ciljevi često u konfliktu.

Djelovanje države na poduzeće manifestira se kroz:<sup>20</sup>

- utvrđivanje zakonodavnog okvira,
- preraspodjelu dohotka,
- utjecaj na alokaciju resursa te
- makroekonomsku stabilizaciju.

U pravnom sustavu razlikujemo opće i posebne zakonske propise. Opći zakonski propisi odnose se na sva poduzeća jednako, bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost ili lokaciju. Posebni zakonski propisi se odnose ili na određenu djelatnost, ili na neke vrste poduzeća. Tržišni sustav ne bi mogao uspješno funkcionirati bez pravne regulacije.

### 3.2.4. *Socio-kulturno okruženje*

Kultura se definira kao cijeli kompleks koji uključuje znanje, vjerovanja, umjetnost, moral, zakone, običaje i druge sposobnosti koje su čovjeku potrebne kao članu zajednice. Društvo se odnosi na grupu ljudi koja dijeli zajedničke vrijednosti i norme, tj. ljude povezane istom kulturom. Kulturna pripadnost državi je politička kreacija. Vrijednosti i norme su rezultat velikog broja poslovnih faktora u društvu. Ti faktori uključuju političku i ekonomsku filozofiju, socijalnu strukturu društva, dominantnu religiju, jezik te obrazovanje, a nazivaju ih još i odrednicama kulture.<sup>21</sup>

U socio- kulturološke čimbenike koji utječu na poduzeće spadaju vrijednosti i uvjerenja,

---

<sup>20</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 52.

<sup>21</sup> Ibidem, str 47.

jezik, simboli i niz drugih međusobnih odnosa ljudi u društvu. Riječ je o filozofiji života, skupu novih znanja i odnosa prema radu, imovini, državi, vjeri, znanju, moralu, poštenju, ideologiji, bogatstvu i drugim vrijednostima. Sve se te vrijednosti međusobno uvjetuju, prepleću prožimaju i daju određeno ozračje cjelokupnoj strukturi socio-kulturalnog sustava.

Postoji nekoliko dimenzija socijalnog okruženja:

- demografske promjene,
- stavovi prema radu,
- obrazovanje stanovništva i
- vrijednosti i vjerovanja ljudi.

Kultura u Hrvatskoj ima svoje korijene u dugoj hrvatskoj povijesti. Zbog svog geološkog položaja, Hrvatska predstavlja mješavinu nekoliko različitih kulturnih sfera. U kulturno okruženje u Hrvatskoj spada svekoliko postignuće ljudskog društva, materijalna i nematerijalna dobra. To mogu biti znanje, vjerovanje, moral, zakoni, običaji i druge sposobnosti koje su čovjeku potrebne kao članu zajednice, vrijednosti i norme u koje spadaju postupci, običaji ili tabui te korporacijska kultura i menadžerski stilovi.

Kulturne vrijednosti uče se cijeloga života i svaka kultura sastoji se od specifičnih karakteristika koje kao vrijednosti razlikuju neko društvo ili članove unutar društva, stoga menadžment mora uvažavati i odnositi se s poštovanjem prema vrijednostima različitih kultura.

### *3.2.5. Tehnološko okruženje*

Tehnologija označuje sustav povezanih postupaka i procesa kojima se povezuju radnici s proizvodnim sredstvima u proizvodnji određenih vrsta proizvoda. Tehnologija je po svojoj prirodi suma znanja o načinu i metodama proizvodnje dobara i usluga te iz toga proizlazi da je tehnologija rezultat razvoja znanosti, kemije, fizike i elektrotehnike, a odnosi se na organizaciju proizvodnje kao i same tehnike proizvodnje.<sup>22</sup>

Promjene u tehnologiji vode k uvođenju novih proizvoda, promjenama u metodama

---

<sup>22</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 45.str

organizacije proizvoda i novim načinima skladištenja, a ulaganje u tehnologiju utječe na razinu i vrstu investicija u gospodarstvu i tako na gospodarski rast i razvoj. S razvojem visoke tehnologije korjenito se mijenjaju sustavi proizvodnje i stvaraju materijalne osove informacijskog društva.

Tehnološki razvoj u svijetu i sve veći udio usluga u gospodarskoj djelatnosti doveli su do prestrukturiranja gospodarstva, posebice u zemljama u tranziciji kao što je RH. Poduzeće može opstati i napredovati ukoliko prilagodi svoj proizvodni program, tehnologiju i kvalitetu proizvoda zahtjevima suvremenog tržišta. Poduzeću su potrebni sustavi obrade informacija suvremene informacijske tehnologije. Takve informacije se sadrže od podataka o tržištu, zaposlenicima, potrošačima, konkurenciji i dobavljačima. Takav sustav pomaže poduzeću da se lakše nosi s dinamičnim promjenama u svome okruženju. Ostvarivanje dobrih rezultata poduzeće će postići primjenom najnovijih dostignuća inovacija te informacijskih tehnologija.

U Republici Hrvatskoj u vrlo se maloj mjeri govori o novim znanstvenim otkrićima, poduzetničkim pothvatima, poboljšanju obrazovanja i tehnološkom napretku. Ono što u većini inozemnih država bude brzo prepoznato kao kvalitetan i inovativan proizvod, kod nas često ne prolazi. Poznato je da je Hrvatska unazad nekoliko godina zaostaje za svijetom i svjetskim trendovima. Posljedice takvog načina razmišljanja, kao i uzroci slabog razvoja tehnologije u Hrvatskoj, kriju se u manjku financijskih sredstava, manjku znanja i vještina ili pak nedovoljnoj upućenosti u iznimno korisne komponente upotrebe tehnologije u svakodnevnom životu, poslu i obrazovanju. Većina obrazovnih ustanova još uvijek provodi, pa i zagovara tradicionalan način učenja koji, unatoč svojim prednostima, ipak ne donosi dobre rezultate, pa su učenici i studenti primorani sami pronalaziti načine kako da uče o stvarima koje su danas suvremene i globalne. Prije svega, potrebno je uvesti više edukacije kako je ljudi ne bi izbjegavali nego se otvorili za njezin razvoj koji je danas nužan jer bez tehnologije i stvaranja novih inovacija nema boljitka društva, a time ni napretka na bilo kojoj društvenoj razini.

### *3.2.6. Međunarodno okruženje*

Međunarodno okruženje je okruženje gospodarskih subjekata koji posluju izvan matične zemlje. Poduzeće koje posluje izvan matične zemlje pod utjecajem je čimbenika okoline i to opće i specifične okoline tih zemalja u kojima posluju. Čimbenici

okoline ostaju jednaki samo je razlika u tržištu države ili zemlje u kojoj poduzeće posluje. Poduzeće koje posluje na međunarodnom tržištu susreće se s različitim okolinama koje su karakteristične za svaku državu. Menadžment mora birati poslovne strategije koje će odgovarati utjecajima tih okolina.

## 4. Analiza poduzetničkog okruženja Međimurske i Istarske županije na primjeru poduzeća

### **Gospodarsko stanje Međimurske županije**

Gospodarstvo Međimurske županije pretežito se temelji na prerađivačkoj industriji s razvijenom trgovinom, graditeljstvom i poljoprivredom. Izvoznog je karaktera, sa znatnim udjelom radnointenzivnih, niskoakumulativnih i tradicionalnih gospodarskih grana, uz razvitak djelatnosti s visokom tehnologijom. Uz povoljan zemljopisni položaj i prirodne resurse razvoju gospodarstva doprinijela je i razgranata komunalna struktura. Prirodni resursi koji su na raspolaganju na području Međimurja iskorišteni su za razvoj poljoprivrede, graditeljstva, energetike, itd. Rijeke Mura i Drava, koje protječu teritorijem županije, pružaju veliki hidroenergetski potencijal što je rezultiralo izgradnjom dviju hidroelektrana.

Prema FINI-nim podacima za 2019. godinu u Međimurskoj županiji poslovalo je 3.494 subjekata, najviše u djelatnosti trgovine, zatim prerađivačke industrije i graditeljstva. S obzirom na veličinu poduzetnika, najviše je malih i mikro poduzeća, i to 3.134, dok je srednjih 51, a velikih 7.

Broj zaposlenih u svim poduzećima 2019. godine iznosio je 29.868 djelatnika, što je za 1% manje nego prethodne, 2018. godine, kada ih je bilo 30.046. Broj nezaposlenih u Međimurskoj županije u 2019.-oj bio je 2.442.

Ukupan prihod koji su ostvarila poduzeća Međimurske županije iznosio je 16,3 milijardi kuna (što je za 7% više u odnosu na prethodnu godinu), a ukupan rashod 15,5 milijardi kuna (porast 7%).<sup>23</sup>

Najrazvijenije djelatnosti su prerađivačka industrija, trgovina, graditeljstvo, prijevoz i skladištenje, poljoprivreda itd. U okviru prerađivačke industrije najzastupljenije su metaloprerađivačka, tekstilna i odjevna, drvoprerađivačka, te prehrambena industrija, zatim proizvodnja i prerada plastičnih proizvoda, nemetalnih mineralnih proizvoda, električne opreme itd. Posljednjih godina sve veći značaj dobiva obućarska industrija koja ima dugu tradiciju na ovom prostoru.

---

<sup>23</sup> Fina: <http://medjimurska-zupanija.hr/2020/01/27/podaci-iz-maticnih-ureda-za-2019-godinu/>(26.5.2021.)

Međimursko gospodarstvo najviše robe i usluga prodaje, odnosno iznosi na tržište Europske unije, i to u Njemačku, Austriju, Italiju i Sloveniju, a to su ujedno i zemlje iz kojih se najviše unosi. Od proizvoda u razmjeni županije daleko najzastupljeniji su oni prerađivačke industrije i to gotovi proizvodi od metala i njihovi dijelovi, strojevi i uređaji, odjeća i obuća, proizvodi od drva i drugo.<sup>24</sup>

Najvažnije poduzetničke potporne institucije koje pružaju potporu poduzetništvu u Međimurskoj županiji: razvojne agencije REDEA (u vlasništvu MŽ) i ČAKRA (u vlasništvu Grada Čakovca), Tehnološko inovacijski centar Međimurje - TICM, HGK – Županijska komora Čakovec, HOK – Obrtnička komora Međimurja MESAP Međimurski sajam poduzetništva, Međimurska energetska agencija, Hrvatski zavod za zapošljavanje Čakovec, kao i uredi Županije i jedinica lokalne samouprave.

### ***Gospodarsko stanje Istarske županije***

Istarska je županija smještena na izrazito povoljnom geografskom području, na najvećem jadranskom poluotoku te samim time predstavlja poveznicu između srednjoeuropskog kontinentalnog prostora s mediteranskim. Također, ponosi se brojnim očuvanim i raznolikim prirodnim resursima koji su važan resurs za razvoj turizma, ekološki uzgoj poljoprivrednih proizvoda i druge gospodarske aktivnosti.

Istarska županija izvozno je orijentirana.

Prema evidenciji Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje 2019. godine evidentirano je ukupno 91.631 osiguranika po različitim osnovama, te se taj podatak može izjednačiti s ukupnom zaposlenošću. Od ukupnog broja zaposlenih radnika kod pravnih osoba bilo je 74.779 ili 81,61%; zaposlenih u obrtništvu 5.886 ili 6,42% ; poljoprivrednika 762 ili 0,83%; zaposlenih u samostalnim profesionalnim djelatnostima 968 ili 1,05% te 8.836 zaposlenih kod fizičkih osoba. Broj zaposlenih u Istarskoj županiji 2018. godine veći je za 3.243 osoba ili 3,94% u odnosu na ukupnu zaposlenost u istom razdoblju 2017. godine. Prema evidenciji HZZ u Istarskoj županiji je 2019. godine bilo evidentirano 4.823 nezaposlenih. 94,3% evidentiranih nezaposlenih ima radno iskustvo (4.546), a najviše je evidentiranih nezaposlenih sa srednjoškolskim obrazovanjem 2.819. Stopa nezaposlenosti u Istarskoj županiji u 2019. godini bila je 5,2%, a 2018. godine 4,9%.

---

<sup>24</sup> Županijska komora Čakovec: <https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-cakovec/gospodarstvo-zupanije> (4.7.2021.)



U strukturi gospodarstva Istarske županije, ključno mjesto pripada prerađivačkoj industriji s oko 33% i trgovini s oko 29%, a slijede djelatnosti hotela i restorana s 10%, građevinarstvo sa 8,3% te poslovanje nekretninama i poslovne usluge sa 6,4%.

Nedavni gospodarski razvoj u Istarskoj županiji obilježile su znatne investicije u turističkom, trgovačkom, IT i građevinskom sektoru. Posljednjih su se godina najvažnije investicije realizirale u sektoru turizma- investicije za izgradnju novih smještajnih objekata, investicijama o rekonstrukciji postojećih objekata te o ulaganjima u smještajne objekte za sezonske radnike.

Istarska županija i jedinice lokalne samouprave potiču investicije i razvoj gospodarstva putem 34 strateške poduzetničke zone, a kao potpora malim tvrtkama uspostavlja se mreža poduzetničkih inkubatora i coworking-prostora.

Od društvenih djelatnosti, Istra ima razvijeno srednjoškolsko obrazovanje, kvalitetne visoke škole i fakultete.

Najvažnije poduzetničke potporne institucije u Istarskoj županiji su Istarska razvojna agencija (IDA) i Višnjanska razvojna agencija, a ostale poduzetničke potporne institucije su inkubatori u Labinu, Vodnjanu, Rovinju i Poreču, klasteri ICT, Automotive, Klaster Maslinarstva i Klaster Vinistra te razvojne agencija poput Istarska razvojna turistička agencija, Agencija za ruralni razvoj Istre te Pazinska razvojna agencija Srce Istre.

#### **4.1. Analiza poduzetničkog okruženja pomoću PEST analize**

Analiza tržišta najvažniji je segment u izradi poslovnog plana ili strategije. Cilj analize tržišta je upoznati unutrašnje i vanjsko okruženje te procijeniti budući uspjeh u poslovanju organizacije ili poduzeća. U daljnjem tekstu, analizirat će se poduzetničko okruženje odabranih poduzeća pomoću PEST analize. PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST metoda analizira vanjsku okolinu i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.

PEST analiza se provodi na svim razinama strategije poduzeća (mrežna, korporacijska, poslovna ili funkcijska strategija) . U PEST analizi potrebno se koristiti

različitim izvorima podataka. To mogu biti: mišljenja stručnjaka različitih profila; podaci iz novinskih izdanja, stručnih časopisa i druge periodike; knjige i konzultantski materijali; raznovrsni internetski izvori; podaci trgovinskih organizacija i vladinih agencija; stajališta ekonomskih i financijskih analitičara i dr.

Političko okruženje češće se uzima kao faktor prilikom ulaska na strano tržište ili za razumijevanje političkih prilika na postojećem ili novom tržištu.

Ekonomsko okruženje prikazuje bogatstvo države, stanje ekonomije, naciju ili religiju, itd. Ako se radi o gospodarski pozitivnom području u kojem potrošači imaju potencijala, tj. dobru kupovnu moć, poduzeća će imati veću mogućnost uspješnog poslovanja.

Sociološko / demografsko okruženje prati trendove i faktore populacije koja je uključena u tržište. Ovdje spada stupanj obrazovanja koji je bitan za potencijalnu radnu snagu.

Tehnološko okruženje uključuje tehnologiju i infrastrukturu koja je potrebna za podršku modernim sustavima.

#### **4.2. Analiza poduzetničkog okruženje poduzeća Sobočan Interijeri d.o.o. iz Međimurja**

Poduzeće je osnovano 1996. godine ali tek 2000. godine tvrtka s imenom SOBOČAN-interijeri d.o.o. službeno je počela s radom. Prva lokacija tvrtke nalazila se je u Hlapičini (Međimurje). U to vrijeme proizvodnja i radni prostor imali su samo 800 četvornih metara, a zaposleno je bilo samo 5 zaposlenika. Glavna djelatnost tvrtke uključuje opremanje poslovnih i shop interijera opremom. Godina 2007. obilježila je rast te preseljenje u Mursko Središće na novoizgrađenih 2000 četvornih metara. Te su malo poduzeće iz radione postali tvrtkom. 2015. godine osnivaju Inovacijsko - tehnološki centar u sjedištu tvrtke. Naglasak projekta bio je povećati ulaganja u prostorne i tehnološke kapacitete za održavanje produktivnosti, u obnovljive izvore energije, energetske učinkovitost, jačanje inovativnog potencijala i tržišnog položaja. Izgradnjom nove bravarske radionice i dvije nadstrešnice (3.200 m<sup>2</sup>) omogućena je optimizacija poslovnih procesa i reorganizacija postojećeg strojnog parka, što je povećalo učinkovitost i konkurentnost tvrtke na inozemnim tržištima te istovremeno povećalo stopu slobodnih radnih mjesta. Godine 2016. poduzeće je osnovalo studio za dizajn i

arhitekturu u Zagrebu gdje svojim klijentima pružaju usluge uređenja interijera do proizvodnje i montaže na licu mjesta. Godine 2019. otvorena je 4. hala- novi logistički centar koja služi za završnu montažu, kontrolu kvalitete, pakiranje, skladištenje i utovar robe. Godina 2020. razvili su svoj prvi proizvod- Movo. Movo je mobilna uredska jedinica koja zauzima minimalnu površinu i istovremeno omogućava maksimalnu funkcionalnost i udobnost.

#### *4.2.1. Političko okruženje*

Na području Međimurske županije uspostavljen je reprezentativni demokratski politički sustav koji se zasniva na ideji da građani periodično biraju pojedince koji ih zastupaju. Lokalna, državna i regionalna vlast imaju izniman utjecaj te kroz svoje djelovanje određuju uvjete obavljanja poslovne aktivnosti pravnih osoba. Stabilno političko djelovanje i neuplitanje u rad pravnih osoba stvara pozitivnu klimu i jednake uvjete za nesmetan razvoj poduzetništva. Političko okruženje zbog svoje prirode često je usko vezano s pravnim okruženjem te mu pravne osobe u začetku poslovanja često ne pridaju veliku važnost. Republika Hrvatska je cjelina koju sačinjava 20 županija i Grad Zagreb. Iako je riječ o cjelini, prisutne su povećane gospodarske razlike i nejednakosti među županijama. Samo postojanje razlika je očekivano, zapravo prisutno je u gotovo svim zemljama svijeta, što zbog klimatskih, geografskih i drugih razlika koje utječu na gospodarski razvoj regija.

#### *4.2.2. Ekonomsko okruženje*

Međimurska županija ima stručnu radnu snagu, izraženu radnu etičnost, poduzetnost, spremnost na usavršavanje i prihvaćanje novih tehnologija. Ima snažnu i dugogodišnju tradiciju poduzetništva i obrtništva te velik broj uspješnih, izvozno orijentiranih tvrtki u prerađivačkoj industriji. Međimurska županija ima pozitivan imidž prosperitetne županije, razvijenog poduzetništva i visoke kvalitete života. Poslovna zona je izrazito aktivna te postoje iskusne potporne institucije koje pomažu u razvoju Međimurja.

S druge strane, Međimurje ima nepovoljnu gospodarsku strukturu zbog značajnog udjela radno intenzivnih djelatnosti. Jedan od većih problema je nezainteresiranost mladih za pojedina zanimanja za koja postoji potreba u gospodarstvu te nedovoljna suradnja gospodarstva s visoko obrazovnim institucijama na području istraživanja i razvoja proizvoda.

BDP po stanovniku Međimurske županije iznosi 8.686 kuna (2014. godina) što je 1.466

kuna manje od BDP-a na razini Republike Hrvatske. Po makroekonomskom parametru prosječne godišnje nezaposlenosti u 2016. godini, Međimurska županija nalazila se u pogodnijem položaju s manjom stopom nezaposlenosti od 10,5 u odnosu na 14,3. Unatoč većoj prosječnoj zaposlenosti u Međimurskoj županiji prosječna neto plaća je niža za 19,28 % .<sup>25</sup> Udio radnog sposobnog stanovništva u Međimurju iznosi 67,61% te taj udio ne zastupa značajnije od udjela sposobnog stanovništva na razini RH koji iznosi 67,07%.

Kada se promatra obrazovna struktura nezaposlenog stanovništva vidljivo je da najveći broj nezaposlenih osoba čine one sa srednjom školom za sve promatrane godine, dok najmanji broj čine osobe sa završenim fakultetom, akademijom, magisterijem i doktoratom. Sličan trend je i na razini RH, najveći udio čine osobe sa srednjom školom.

U 2014. godini na području Međimurske županije poslovalo je 2.481 poduzetnika, od čega najveći udio pripada malim poduzetnicima koji čine 98% ukupnog broja poduzetnika na području županije. Najveći dio prihoda poduzetnika Međimurske županije ostvaren je u prerađivačkoj industriji, 56,2 %. Slijede djelatnosti trgovina na veliko i malo s ostvarenih 20 % ukupnog prihoda te građevinarstvo s 9,3 %. Međimurska županija se nalazi na 4 mjestu prema rangu konkurentnosti 2013. što upućuje na pozitivne faktore dugoročnog razvitka.

Prednosti Međimurske županije prema čimbenicima konkurentnosti naročito su u kvaliteti poslovnog okruženja (osnovna infrastruktura, javni sektor, poslovna infrastruktura) te u kvaliteti poslovnoga sektora (razvijenost poduzetništva, razina i dinamika ekonomskih rezultata u odnosu na ostale županije).<sup>26</sup>

#### 4.2.3. *Socijalno okruženje*

Stanovnici Međimurske županije nedaleko su poznati po svojim razvijenim radnim navikama, poduzetnosti i inovativnosti. Međimurje je regija s razvijenim obrtom i malim poduzetništvom. Zahvaljujući poduzetnosti Međimuraca, Međimurska županija ima

---

<sup>25</sup>BDP po županija: <https://www.hgk.hr/documents/bdp-po-zupanimama-u-2015-godini-final25ad8955342dfa.pdf> (4.7.2021.)

<sup>26</sup>Razvojan strategija MŽ: <https://www.redea.hr/razvojna-strategija/razvojna-strategija-mz-do-2020/> (4.7.2021.)

razvijenu metalsku, građevinarsku i prerađivačku industriju, a sve veći udio zauzima i IT sektor te uslužne djelatnosti povezane s turizmom. Međimurska županija ima dobru pokrivenost mrežom osnovnih i srednjih škola, razvijeno veleučilište u Čakovcu, dobro izgrađenu sportsku infrastrukturu te velike potencijale za sportsko-rekreacijske programe. Pokazatelji razvoja županije nalaze se u Strateškim ciljevima za Međimursku županiju u kojima se navode metode za dobrobit stanovništva. Međimurska županija nastoji promicati zaposlenost, obrazovanje i cjeloživotno učenje, unaprijediti zdravlje stanovništva i kvalitetnu zdravstvenu uslugu, jačati ulogu civilnog društva te želi očuvati, razviti i promicati sve oblike kulture. Također, Međimurska županija radi na očuvanju prirodnih resursa i na razvoju održive infrastrukture. Želi postići veću energetska učinkovitost te preventivno utjecati na djelovanje i ublažavanje utjecaja prirodnih i elementarnih nepogoda. Kako bi Međimurska županija promovirala važnost zaštite prirode i okoliša lokalnom stanovništvu ali i gospodarskim subjektima, izradila je plan interpretacije zaštićenih dijelova prirodnih područja županije, jača svijest stanovništva o važnosti komunalne infrastrukture te educira stanovništvo o važnosti odvajanja otpada.

Negativne strane su ne postojanje sustava pred financiranja projekata, nedovoljna međusektorska i multidisciplinarna suradnja, nezaposlenost mladih osoba te osoba starije životne dobi, nepovoljna obrazovna struktura u skladu s potrebama tržišta rada.

#### *4.2.4. Tehnološko okruženje*

Poduzetništvo u razvoju novih materijala, proizvodnih linija i proizvodnih procesa te ubrzati sam tempo razvoja tehnologija i uvjeta rada. Tako povećava se ukupna produktivnost i konkurentnost Međimurske županije.

Prema indeksu regionalne konkurentnosti iz 2013. godine, Međimurska županija nalazi se na četvrtom mjestu. Najbolji rezultat za prvo mjesto ostvaren je u kategoriji tehnološkog razvoja temeljenog na vlastitim istraživanjima, po broju poduzetničkih zona, po glavi stanovnika te po razvijenosti opće infrastrukture.

U Međimurju djeluje Tehnološko-inovacijski centar Međimurje ili TICM. TICM je društvo s ograničenom odgovornošću osnovano za potporu tehnološki orijentiranom i inovativnom poduzetništvu, tj. poduzetnički inkubator. Od 2010. godine grade razvojni ekosustav, odnosno zajednicu proaktivnih pojedinaca, poduzeća, udruga i institucija u Centru znanja Međimurske županije. Potiču gospodarski razvitak regije kroz razvoj tehnološke i poslovne infrastrukture te stvaranje uvjeta za zapošljavanje i

napredovanje. Također pružaju inkubacijske i savjetodavne usluge za poduzeća i pojedince te potiču njihovo djelovanje u okviru TICM-a, transfer tehnologija i komercijalizaciju inovacija, usvajanje i primjenu novih poslovnih i tehnoloških znanja te razvoj ljudskih potencijala. Vizija TICM-a je postati jezgra razvoja na znanju utemeljenih poduzeća čije će djelovanje utjecati na podizanje konkurentnosti međimurskog gospodarstva. Početkom 2017. godine inkubirano je 27 organizacija sa 73 zaposlenika (HGK-Županijska komora Čakovec, 2017). Najčešći oblik poduzeća u TICM-u su pretežito visokotehnološka poduzeća s malim brojem zaposlenih koja svoje poslovanje temelje na znanjima i inovacijama u segmentu računalnih tehnologija. Dosad je proces inkubacije završilo šest poduzeća, od kojih dva u 2016. godini. TICM bilježi stopostotnu popunjenost kapaciteta uz veliki interes trenutno inkubiranih stranaka za širenjem i za dolaskom novih poduzeća.<sup>27</sup>

Prema Strategiji razvoja Međimurske županije do 2020. godine (REDEA, 2016) doneseni su brojni strateški projekti sa svrhom unapređenja tehnološke konkurentnosti Međimurja te mjere predviđene za napredak razvoja gospodarstva u Županiji. U sklopu mjere 1P2-M1 „Razvoj infrastrukture za podršku tehnološkom razvoju i poticanje primjene visoke tehnologije“ provode se dva projekta kojima je nositelj Međimurska županija.

---

<sup>27</sup> TICM: <https://ticm.hr/> (4.7.2021.)

Tablica 1 PEST analiza poduzeća Sobočan Interijeri d.o.o.

POLITIČKO OKRUŽENJE	EKONOMSKO OKRUŽENJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loši uvjeti za kreditiranje</li> <li>- Neefikasni djelatnici državnih institucija</li> <li>- Previše papirologije</li> <li>- Poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivno poduzetničko okruženje</li> <li>- Rast BDP-a</li> <li>- Izvozna orijentiranost</li> <li>- Razvijenost prerađivačke industrije</li> <li>- Najmanji koeficijent klijentizma</li> <li>- Rast zaposlenosti</li> </ul>
SOCIJALNO OKRUŽENJE	TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivan stav zajednice</li> <li>- Nedostatak adekvatne radne snage</li> <li>- Nepovoljna obrazovna struktura u skladu s potrebama tržišta rada</li> <li>- Nedovoljna međusektorska suradnja</li> <li>- Očuvanje prirodnih resursa i razvoj održive infrastrukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivna poslovna zona</li> <li>- Razgranata komunalna infrastruktura</li> <li>- Podupiranje lokalnog poduzetništva</li> </ul>

Izvor: samostalan doprinos radu

Nakon gore navedene detaljne analize poslovnog okruženja možemo zaključiti kako je Međimurje regija pogodna za uspješno poslovanje poduzetnika. Međimurje poduzetnicima nudi pozitivno poduzetničko okruženje, aktivnu poslovnu zonu, razgranatu komunalnu infrastrukturu te podupire lokalno stanovništvo pomoću poticaja. Međimurska županija ima zdravu ekonomiju, bilježi stopu nezaposlenosti od 5%, ima najveći izvoz u odnosu na uvoz, rast izvoza za 14%, rast zaposlenosti za 5%, rast ukupnih prihoda, dok je bruto dobit gospodarstva veća za 9,2% te neto dobit za 13,2%, čime su porasli prihodi za 11,8%. Također, Međimurska županija osvojila je nagradu kao jedna od pobjednika u kategoriji stvaranja povoljnog poduzetničkog okruženje, efikasnosti javne uprave, poticaja i ulaganja u infrastrukturu korištenjem EU fondova. Rezultati su se temeljili na analizi Europskog statističkog ureda, Državnog zavoda za statistiku te drugih tijela javne vlasti.<sup>28</sup> Socijalno okruženje poduzeća Sobočan Interijeri d.o.o. je nepovoljno jer nedostaje adekvatne radne snage te je

<sup>28</sup> MŽ: <https://medjimurska-zupanija.hr/2019/03/12/medimurje-najpogodnija-regija-za-uspjesno-poslovanje-potvrdio-financial-times/> (5.7.2021.)

obrazovna struktura u skladu s potrebama tržišta rada nepovoljna. Također nedostaje međusektorske suradnje. Pozitivne strane socijalnog okruženja su očuvanje prirodnih resursa i razvoj održive infrastrukture Međimurja te pozitivan stav zajednice. Nezadovoljstvo političkim okruženjem očituje se kroz loše uvjete za kreditiranje neefikasnost djelatnika državnih službi i previše papirologije.

#### **4.3. Analiza poduzetničkog okruženja poduzeća ISTRADRVO d.o.o. iz Istre**

Poduzeće ISTRADRVO d.o.o. iz Poreča posluje od 1982. godine i svojom kvalitetom širi se na tržište i na druge regije u Hrvatskoj.<sup>29</sup> Poduzeće je registrirano za djelatnost proizvodnje namještaja za poslovne i prodajne prostore. U privatnom je vlasništvu te je temeljni kapital financiran 100% domaćim kapitalom. Specijalizirani su za izradu namještaja po mjeri, uređenje interijera poslovnih i stambenih prostora te obnovu ugostiteljskih objekata i hotela. Orijentirani su na turizam jer je Istra pretežito turističko područje gdje posluje bezbroj hotela i ugostiteljskih objekata. U počecima poduzeće se je bavilo proizvodnjom građevinske stolarije, te se godinama usavršavalo svojim radom, kako bi dostigli određeni novi kvalitete. Danas veliku pažnju posvećuju novitetima koja su sve češća na tržištu, redovito posjećuju sajmove u Hrvatskoj, a i u drugim zemljama Europe i šire. Vode brigu o edukaciji svojih zaposlenika, te ih educiraju o novitetima na tržištu, te novim načinima rada u stolarskoj radionici. Koriste se adekvatnim i kvalitetnim stolarskim strojevima bez kojih danas ne bi mogli konkurirati na tržištu, postizati kvalitetu ili brzinu izrade određenih stolarskih proizvoda. U svom timu imaju kvalitetne, educirane, marljive osobe s kojima ostvaruju vrlo dobre rezultate. Više se ne baziraju na poslovanje samo u Istri, već i u drugim gradovima Hrvatske kao što su Zagreb, Split, Osijek i Rijeka. U svom programu imaju sve vrste namještaja za doma no najviše su fokusirani na obnovu ugostiteljskih objekata i hotela te uređenje novih interijera.

---

<sup>29</sup> IstraBiz.hr: <https://www.istrabiz.hr/detalji.php?KB=136961941> (10.7.2021.)



#### 4.3.1. *Političko okruženje*

Istarska je županija utvrđena Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj, kao jedna od 20 hrvatskih županija. Konstituirajuća sjednica Županijske skupštine Istarske županije održana je 16. travnja 1993. godine u Pazinu. Istarska županija u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove od područnoga (regionalnog) značaja, a osobito poslove koji se odnose na: školstvo, zdravstvo, prostorno i urbanističko planiranje, gospodarski razvoj, planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova.<sup>30</sup>

Na području Istarske županije također je uspostavljena reprezentativni demokratski politički sustav koji se zasniva na ideji da građani periodično biraju pojedince koji ih zastupaju.

#### 4.3.2. *Ekonomsko okruženje*

Istra je regija koja se konstantno razvija. Strateški zemljopisni položaj i dobra prometna povezanost između Europe i Mediterana, očuvanost prirodnih bogatstava, stabilnost regionalne politike i suradnja s mnogim regijama u inozemstvu, čine Istru primamljivom destinacijom za strana ulaganja. Istarsko gospodarstvo je vrlo raznoliko. Ima razvijenu prerađivačku industriju, građevinarstvo, trgovinu, morsko ribarstvo i uzgoj ribe, poljoprivredu i transport. Po broju gospodarskih subjekata i prema financijskim pokazateljima poslovanja prednjače djelatnosti: prerađivačka industrija, turizam i trgovina. Istra je tradicionalno najposjećenija turistička regija u Republici Hrvatskoj, pa je u tako u 2016. godini ostvareno 3.875.485 dolazaka i ukupno 25.284.552 noćenja. U području industrije razvijena je brodogradnja, proizvodnja građevinskog materijala (vapno, cement, cigla, kamen), duhanskih proizvoda, namještaja, električnih strojeva i uređaja, dijelova za automobilsku industriju, stakla, obrada metala, plastike, drva, tekstila i proizvodnja hrane.

Proteklih godina je velika pažnja posvećena revitalizaciji poljoprivrede, pa je u vinogradarstvu, maslinarstvu i sustavu ekološke proizvodnje hrane postignut veliki napredak.

Stopa nezaposlenosti u Istri, u posljednjih desetak godina, iznosila je prosječno 7%, dok je u 2016. godini iznosila 6,1%. U robnoj razmjeni Istarske županije najveći udio ima prerađivačka industrija od čega je najviše zastupljena brodogradnja.

---

<sup>30</sup> Statut Istarske županije: <http://stariweb.istra-istria.hr/index.php?id=63> (10.7.2021.)

Istarska županija provodi sustavnu izgradnju poduzetničke infrastrukture putem programa sufinanciranja, poticajnog kreditiranja, osnivanja potpornih institucija, izgradnje i opremanja poslovnih zona, promocije i edukacije. Ista je dobitnik brojnih međunarodnih priznanja za svoje doprinose u poticanju razvoja poduzetništva.

Prema posljednjim raspoloživim podacima iz Državnog zavoda za statistiku (Geostat) za 2016. godinu prosječni BDP po stanovniku u Istarskoj županiji ostvaren je u visini 14.119,76 eura (106.313,10 kn) što je 26,25 % više od prosječnog BDP po stanovniku Republike Hrvatske.

Od ukupnog broja zaposlenih radnika kod pravnih osoba bilo je 74.779 ili 81,61%; zaposlenih u obrtništvu 5.886 ili 6,42% ; poljoprivrednika 762 ili 0,83%; zaposlenih u samostalnim profesionalnim djelatnostima 968 ili 1,05% te 8.836 zaposlenih kod fizičkih osoba (9,64%).

Prema evidenciji HZZ u Istarskoj županiji je u prosincu 2019. godine bilo evidentirano 4.823 nezaposlenih. 94,3% evidentiranih nezaposlenih ima radno iskustvo (4.546), a najviše je evidentiranih nezaposlenih sa srednjoškolskim obrazovanjem 2.819. Stopa nezaposlenosti u Istarskoj županiji u prosincu 2019. godine bila je 5,2%, a u prosincu 2018. godine 4,9%.<sup>31</sup>

#### 4.3.3. *Socijalno okruženje*

Istarska županija ima prirodne predispozicije, ljudske resurse i tradiciju koji je čine vrlo atraktivnim prostorom kako za obitavanje, tako i za razvoju uspješno bavljenje brojnim djelatnostima – od poljoprivrede, stočarstva, ribarstva, marikulture, preko brodogradnje i industrijske proizvodnje nemetalnih proizvoda do turizma.

Istarska županija jedna je od tri županije u kojoj je 2018. godine bilo više useljenog stanovništva nego onih koji su se iselili. Istarska županija već dulje vrijeme ne bilježi negativne demografske trendove, na samom je vrh po broju gradova koji se smatraju među najboljima u kategorijama: ekonomija, kvaliteta života te obrazovanje, demografija, mladi i socijalna politika.

Financijskim poticajima za malo i srednje poduzetništvo sustavno se stvara povoljno poduzetničko okruženja i time doprinosi rastu i razvoju kako postojećih, tako i otvaranju novih poslovnih subjekata te novih radnih mjesta, kao i razvoju cjelokupnog gospodarstva u Istri.

---

<sup>31</sup> IŽ: <https://www.istra-istria.hr/hr/ustrojstvo/zupanijski-ustroj/upravna-tijela/upravni-odjel-za-gospodarstvo/zupanijska-razvojna-strategija-istarske-zupanije-do-2020-godine/> (10.7.2021.)

Istarska županija je, nakon Grada Zagreba i Varaždinske županije, treća najkonkurentnija županija u Hrvatskoj. Istarska županija kontinuirano jača lokalne sposobnosti za sudjelovanje u upravljanju razvojem na svojem području i u široj regiji. Regionalnu konkurentnost se trudi osnažiti kroz koncept suradnje i umrežavanja lokalne i regionalne samouprave i uprave, kao i civilnog društva u promišljanju razvoja, rješavanju regionalnih razvojnih problema i jačanju regionalne konkurentnosti.

#### *4.3.4. Tehnološko okruženje*

Prema regionalnom indeksu konkurentnosti Istarska županija nalazi se na trećem mjestu. Istarska županija ima izrazito razvijeno poduzetništvo, kao i razinu i dinamiku ekonomskih rezultata. No znatno su slabije investicijske aktivnosti i dinamika poduzetništva, infrastruktura, posebice poslovna, a najlošija je razvijenost obrazovanja. Prema regionalnom indeksu konkurentnosti Istarska županija nalazi se na trećem mjestu.

Glavni programi razvoja poduzetničke infrastrukture Istarske županije su program poticanja i razvoja poduzetničkih zona, edukacija, poduzetnički inkubatori, klasteri, info centri, itd.

Prema Jedinstvenom registru poduzetničke infrastrukture Ministarstva poduzetništva i obrta na području Istarske županije djeluju Istarska razvojna agencija (IDA) i Višnjanska razvojna agencija.

Ostale poduzetničke potporne institucije uključuju:

- a) inkubatore: Poduzetnički inkubator Izazov, Tehnološki inkubator, inkubatori u Labinu, Vodnjanu, Rovinju, Poreču (Žbandaj)
- b) Ustanovu Centar za istraživanje materijala Istarske županije – METRIS
- c) slobodne zone: Slobodna zona Luke Pula
- d) klastere: ICT, Automotive, Klaster maslinara, Klaster Vinistra
- e) razvojne agencije: Istarska razvojna turistička agencija, Istarska kulturna agencija, Istarska regionalna energetska agencija, Agencija za ruralni razvoj Istre i Pazinska razvojna agencija Srce Istre

Istarska razvojna agencija (IDA), osnovana 1999. godine kao operativne tijelo za provedbu razvojnih programa Istarske županije, razvila je tehnološki inkubator koji djeluje kao poduzetnički inkubator te je njegov rad usmjeren na pružanje malim poduzetnicima u realizaciji njihovih poduzetničkih inicijativa u početnoj fazi rasta i

razvoja.<sup>32</sup>

Glavni cilj tehnološkog inkubatora svakako je inovativno istraživanje i razvoj gospodarstva Istarske županije. Ono pruža inovacije i razvoj poduzeća u Istarskoj županiji. Postoje ciljevi tehnološkog inkubatora a oni su:

- a) uspostava inkubacijskog centra za tehnološki inovativna start-up poduzeća
- b) uspostava mehanizama za unapređenje postojećih tehnološko inovativnih poduzeća
- c) pružanje servisa poduzetnicima u inkubatoru u obliku tehničke, savjetodavne podrške (consulting, treninzi zaposlenika, marketing, Internet portal)
- d) poboljšanje transfera znanja sa sveučilišta u gospodarske subjekte
- e) identifikacija tehnološko inovativnih projekata i motivacija za pokretanje inkubacijskog procesa

Poduzetničke zone Istarske županije rasprostranjene su pretežito na zapadnoj obali. Istarska županija raspolaže sa sedam poduzetničkih zona koje su smještene u gradovima Novigrad, Poreč, Rovinj, Buzet, Labin, Pazin i Vodnjan. Istarska razvojna agencija je u suradnji s Istarskom županijom utvrdila smjernice razvoja poslovnih zona i industrijskih parkova u Istarskoj županiji. Gradovi i općine kao i Istarska županija u godišnjim proračunima izdvajaju značajna sredstva za izgradnju infrastrukture u zonama. Poslovne aktivnosti u zonama su pretežito proizvodnog karaktera, usmjerene izvozu, odnosno supstituciji uvoza.

---

<sup>32</sup> IDA: <https://ida.hr/hr/> (10.7.2021.)

Tablica 2 PEST analiza poduzeća ISTRADRVO d.o.o.

<p><b>POLITIČKO OKRUŽENJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nepostojanje razvojne gospodarske strategije na svim razinama</li> <li>- neefikasnost lokalne političke uprave</li> <li>- neiskoristivost prednosti Istre za dobrobit lokalnog stanovništva</li> </ul>	<p><b>EKONOMSKO OKRUŽENJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rast BDP-a</li> <li>- rast zaposlenosti</li> <li>- velika orijentiranost na turizam</li> <li>- dobri preduvjeti za razvoj gospodarstva</li> <li>- pozitivno poduzetničko okruženje</li> </ul>
<p><b>SOCIJALNO OKRUŽENJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitivni demografski trendovi</li> <li>- loša obrazovna struktura</li> <li>- održivi turizam</li> <li>- očuvanje okoliša</li> </ul>	<p><b>TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sustavna izgradnja poduzetničke infrastrukture</li> <li>- poticanje razvoja poduzetništva</li> <li>- slabe investicijske aktivnosti</li> </ul>

Izvor: samostalan doprinos radu

Temeljem analize poslovnog okruženja Istarske županije zaključuje se da je Istra regija koja ima potencijala za razvoj pozitivnog poduzetničkog okruženje. Istarska županija najviše je orijentirana prema turizmu te na neki način zanemaruje ostale grane u gospodarstvu. Istarska županija bilježi rast BDP-a i rast zaposlenosti te ima dobre preduvjete za razvoj gospodarstva koje treba iskoristiti. Temeljem analize političkog okruženja zaključuje se da Istra ima nejasnu strategiju i neefikasnu političku upravu, a primjer toga je Uljanik. Također, premala je iskoristivost prednosti Istre za dobrobit lokalnog stanovništva. Što se tiče socijalnog okruženja, Istra prati pozitivne demografske trendove, razvija održivi turizam i štiti okoliš i prirodu no obrazovna struktura je loša. Istarska županija ima sustav izgradnje poduzetničke infrastrukture, potiče razvoj poduzetništva no nedostaju investicijske aktivnosti. Poduzeće ISTRADRVO d.o.o. iskoristilo je orijentiranost Istre prema turizmu te su se tako posvetili opremanju hotela, ugostiteljskih objekata i apartmana. Poduzeće je također izvozno orijentirano te posluju na području Europe.

## ZAKLJUČAK

Poduzetničko okruženje Hrvatske nije povoljno no postoji veliki potencijal za razvoj pozitivnog poduzetničkog okruženja. Hrvatska je mala zemlja koju bilježe velika prirodna bogatstva kao što su šume, more, polja, klima, itd. U Republici Hrvatskoj potrebe su promjene kako bi se poduzetničko okruženje poboljšalo i kako bi poduzetnicima bio olakšan pristup sredstvima za osnivanje i poslovanje poduzeća. U Hrvatskoj bi se trebao poboljšati regulatorni i zakonski okvir te ojačati suradnja istraživačkih institucija i poslovnog sektora te brže ukloniti prepreke kao što su čekanje dozvola i prevelike administracije. Iako Hrvatska poduzeća imaju bolju tehnološku opremljenost nego je EU prosjek, razvijanje i lansiranje novih proizvoda i dalje je slabo te postoji i jako mali broj rastućih poduzeća koja su izvor novog zapošljavanja.

Međimurska županija primjer je pozitivnog poduzetničkog okruženja. Međimurska županija osvojila je nagradu kao jedna od pobjednika u kategoriji stvaranja povoljnog poduzetničkog okruženje, efikasnosti javne uprave, poticaja i ulaganja u infrastrukturu korištenjem EU fondova. Međimurje ima aktivnu poslovnu zonu te razgranatu komunalnu infrastrukturu što doprinosi razvoju poduzetništva. Međimurje je županija koja ima razvijenu ne samo jednu već više grana industrije kao što su prerađivačka, trgovina, poljoprivreda, graditeljstvo te je zadnjih godina fokusirana na razvoj turizma.

Istarska županija ima veliki potencijal koji treba iskoristiti. Smatram da je previše orijentirana na jednu granu industrije – turizam. Turizam je u Istri glavna gospodarska djelatnost te je većina investicija ostvareno u tom sektoru. Propašću Uljanika nastavila se je polagano ali sigurno umiranje industrije u Istri. Istarska županija ima dobar sustav izgradnje poduzetničke infrastrukture te polako potiče razvoj poduzetništva.

Na temelju provedene PEST analize za poduzeća Sobočan Interijeri d.o.o. i ISTRADRVO d.o.o. može se zaključiti da su se poduzeća dobro prilagodila poduzetničkoj okolini Hrvatske, odnosno Međimurske i Istarske županije. Poduzeće Sobočan Interijeri d.o.o. zadovoljni su poduzetničkom infrastrukturom te aktivnom poslovnom zonom no nedostaje im adekvatna radna snaga. S druge strane poduzeće ISTRADRVO d.o.o. iskoristilo je orijentiranost Istre prema turizmu te su tako sklopili suradnju s brojnim istarskim hotelijerima i ugostiteljima. Oba poduzeća primjer su

pozitivnog poduzetničkog poslovanja te načina na koji su se prilagodila okruženju u kojem posluju.

Kroz rad potvrđene su hipoteze da je Hrvatska ne poduzetnička zemlja koja ima puno potencijala za razvoj te postoji pomak u razvoju pozitivne poduzetničke okoline. Županije Međimurska i Istarska primjer su pozitivnog poduzetničkog okruženja jer svojim poduzetnicima pružaju razgranatu poduzetničku infrastrukturu i pozitivno poduzetničko okruženje.

## Literatura

### Knjige:

- 1) Horvat, Đ.;Tintor, Ž.(2006.) Poduzetnička ekonomija, Zagreb: Trgovačka akademija
- 2) Kolaković, M.(2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija
- 3) Kuvačić, N.(2005.) Biznis-plan ili poduzetnički projekt, NK Beretin-Split
- 4) Robert D. Hirsch, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd: Poduzetništvo, MATE d.o.o. Zagreb
- 5) Škrtić, M.(2006.) Poduzetništvo, Zagreb: Sinergija
- 6) Vujić, V.(2010.) Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

### Internet izvori

- 1) Zakon o trgovačkim društvima : <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> (25.6.2021.)
- 2) Hrvatski zavod za zapošljavanje: <https://www.hzz.hr/UserDocImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneurial%20environment%20-%20final.pdf%C4%91> (4.7.2021.)
- 3) HGK, Županijska komora Čakovec: <https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-cakovec/gospodarstvo-zupanije> (25.6.2021.)
- 4) Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention: <https://www.jstor.org/stable/258091> (25.6.2021.)
- 5) IstraBiz.hr: <https://www.istrabiz.hr/detalji.php?KB=136961941> (10.7.2021.)
- 6) Statut Istarske županije: <http://stariweb.istra-istria.hr/index.php?id=63> (10.7.2021.)
- 7) Istarska Županija : <https://www.istra-istria.hr/hr/ustrojstvo/zupanijski-ustroj/upravna-tijela/upravni-odjel-za-gospodarstvo/zupanijska-razvojna-strategija-istarske-zupanije-do-2020-godine/> (10.7.2021.)
- 8) IDA: <https://ida.hr/hr/> (10.7.2021.)
- 9) V. Hofstedeove kulturne dimenzije: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (3.9.2021.)





## Popis tablica

Tablica 1 PEST analiza poduzeća Sobočan Interijeri d.o.o. ....	34
Tablica 2 PEST analiza poduzeća ISTRADRVO d.o.o. ....	40

## Summary

Croatia's entrepreneurial environment is not favorable, but there is great potential for the development of a positive entrepreneurial environment. Croatia is a small country with great natural resources such as forests, sea, fields, climate, etc. In the Republic of Croatia, changes are needed in order to improve the entrepreneurial environment and to facilitate entrepreneurs' access to funds for the establishment and operation of companies. Međimurje County is an example of a positive entrepreneurial environment. Međimurje County won the award as one of the winners in the category of creating a favorable business environment, efficiency of public administration, incentives and investment in infrastructure using EU funds. Međimurje has an active business zone and a branched communal infrastructure, which contributes to the development of entrepreneurship. Istria County has great potential to be used. . The County of Istria has a good system for building entrepreneurial infrastructure and is slowly encouraging the development of entrepreneurship. Based on the conducted PEST analysis for the companies Sobočan Interijeri d.o.o. and ISTRADRVO d.o.o. it can be concluded that companies have adapted well to the entrepreneurial environment of Croatia.