

Lana  
Vukić  
Anita  
Peša

## ULOGA KONZALTING MENADŽMENTA U FINANCIRANJU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## THE ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING IN FINANCING SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF CROATIA

**SAŽETAK:** U ovom se radu analizira ključna uloga konzalting menadžmenta u optimizaciji financiranja malih i srednjih poduzeća iz fondova Europske unije u Republici Hrvatskoj. Predmet istraživanja obuhvaća izazove s kojima se mala i srednja poduzeća suočavaju pri pristupu financijskim sredstvima te prilike koje konzalting menadžment pruža u povlačenju sredstava iz europskih fondova. Cilj je rada detaljno istražiti kako konzalting menadžment doprinosi povećanju uspješnosti i učinkovitosti financiranja malih i srednjih poduzeća iz fondova Europske unije te identificirati ključne strategije koje se pritom primjenjuju. Metodologija rada utemeljena je na analizi koja pruža sveobuhvatan uvid u praksu konzalting menadžmenta u kontekstu financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja ukazuju na značajnu ulogu konzalting menadžmenta u prevladavanju administrativnih prepreka, poboljšanju financijske pismenosti i optimizaciji korištenja europskih sredstava. Glavni doprinos rada leži u pružanju empirijskog uvida u specifične strategije kojima se konzultanti koriste te u formuliranju preporuka za kreatora politika i sama mala i srednja poduzeća u cilju učinkovitijeg korištenja dostupnih financijskih resursa.

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment konzalting, mala i srednja poduzeća, financiranje, fondovi Europske unije

### UVOD

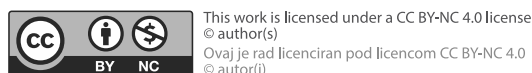
Mala i srednja poduzeća (MSP) predstavljaju nezaobilazan temelj gospodarskog razvoja, inovacija i zapošljavanja unutar Europske unije, uključujući i Republiku Hrvatsku. Čineći većinu poslovnih subjekata, MSP-ovi značajno doprinose ukupnom

**ABSTRACT:** The paper provides an analysis of the key role of management consulting in the optimization of financing small and medium enterprises from European Union funds in the Republic of Croatia. The research subject encompasses challenges faced by SMEs upon accessing sources of finance and opportunities offered by management consulting in obtaining resources from European funds. The purpose of the paper is to provide a detailed research into the contribution of management consulting to the enhancement of success and effectiveness of financing SMEs from EU funds, and to identify key strategies implemented thereupon. Research methodology is based on the analysis that offers a comprehensive insight into the management consulting practice within the context of financing SMEs in the Republic of Croatia. Research results indicate a significant role of management consulting in overcoming administrative obstacles, enhancing financial literacy and optimizing the use of EU funds. The main contribution of the paper lies in providing an empirical insight into specific strategies implemented by consultants in shaping recommendations for policy makers and SMEs aimed at a more effective utilization of the available sources of finance.

**KEYWORDS:** management consulting, small and medium enterprises, financing, European Union funds

### INTRODUCTION

Small and medium enterprises (SME) represent an indispensable foundation of economic development, innovation and employment within the European Union, including the Republic of Croatia. Comprising the majority of corporate subjects, SMEs signifi-



Lana Vukić, Department of Economics, University of Zadar **address:** Splitska 1, 23000 Zadar, Croatia **e-mail:** [lannavukic@gmail.com](mailto:lannavukic@gmail.com)

Anita Peša, PhD, assoc. prof., Department of Economics, University of Zadar **address:** Splitska 1, 23000 Zadar, Croatia **e-mail:** [apesa@unizd.hr](mailto:apesa@unizd.hr)

bruto domaćem proizvodu (BDP) i stvaranju radnih mjesta. Unatoč svojoj fleksibilnosti i inovativnosti, često se suočavaju s ograničenim pristupom financijskim sredstvima, što predstavlja jednu od glavnih prepreka njihovu rastu i razvoju (European Commission, 2024). Korištenje sredstava iz fondova Europske unije, iako iznimno potentno, često je otežano zbog složenih administrativnih procedura, nedostatka dostupnih informacija te ograničenih resursa za pripremu prijavnice dokumentacije. U tom kontekstu, konzalting menadžment preuzima važnu ulogu, pružajući stručnu podršku MSP-ovima u razvoju strategija financiranja, pripremi projektne dokumentacije i optimizaciji poslovnih procesa. Konzultanti doprinose povećanju kvalitete projektnih prijava i jačanju konkurentnosti MSP-ova. Međutim, u hrvatskoj praksi i dalje postoji određeno nepovjerenje prema konzultantskim uslugama, kao i problemi vezani za kvalitetu usluga i nedostatak certificiranih stručnjaka, što dodatno naglašava potrebu za transparentnijim i učinkovitijim konzalting praksama (Batrancea et al., 2022). U ovom se radu analizira uloga i utjecaj konzalting menadžmenta u financiranju malih i srednjih poduzeća iz fondova Europske unije, s posebnim naglaskom na uvjete u Republici Hrvatskoj i usporedbu s praksama u drugim državama članicama EU-a. Cilj rada jest utvrditi na koje načine konzultanti doprinose većoj učinkovitosti i uspješnosti u korištenju europskih fondova te koje se strategije i alati primjenjuju u tu svrhu. Da bi se postigao navedeni cilj, u radu se nastoji odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

- Koje su ključne prepreke s kojima se MSP-ovi u Republici Hrvatskoj suočavaju pri pristupu europskim fondovima?
- Na koje načine konzalting menadžment doprinosi prevladavanju tih prepreka i optimizaciji korištenja europskih sredstava?
- Koje su razlike u primjeni konzalting menadžmenta u Republici Hrvatskoj u usporedbi s praksama u drugim državama članicama EU-a?

cantly contribute to the total gross domestic product (GDP) and job creation. Despite their flexibility and innovativeness, they frequently face limited access to sources of finance, which represents one of the main obstacles to their growth and development (European Commission, 2024). Utilizing resources from the European Union funds, although highly potent, is often aggravated by complex administrative procedures, lack of available information, as well as limited resources for the preparation of application documents. In this context, management consulting assumes an important role by providing professional support to SMEs in developing financing strategies, preparing application documents and optimizing business processes. Consultants contribute to the quality enhancement of project applications and strengthening SMEs competitiveness. However, in Croatian practice, a specific distrust in consulting services still exists, as well as issues related to the quality of service and lack of certified experts, which additionally emphasises the need for more transparent and effective consulting practices (Batrancea et al., 2022). The paper analyses the role and impact of management consulting in financing small and medium enterprises from EU funds, with a special emphasis on the conditions in the Republic of Croatia and comparison with the practices in other EU member states. The paper aims to determine the methods by which consultants contribute to a higher effectiveness and success in utilising European funds, as well as the strategies and tools implemented for that purpose. In order to achieve this aim, the authors intend to answer the following research questions:

- What are the key obstacles faced by SMEs in the Republic of Croatia upon accessing European funds?
- In what ways does management consulting contribute to overcoming these obstacles and optimizing the utilization of European funds?
- What are the differences in implementing management consulting in the Republic of Croatia compared to the practices of other EU member states?

Metodologija istraživanja uključuje komparativnu analizu i povijesnu metodu, pružajući sveobuhvatan uvid u konzalting menadžment u svjetlu financiranja MSP-ova u Hrvatskoj. Nakon uvoda, rad je strukturiran na sljedeći način: u drugom poglavlju bit će detaljnije objašnjena definicija i značaj MSP-ova, dok će se u trećem poglavlju analizirati izazovi s kojima se MSP-ovi susreću u Hrvatskoj u kontekstu EU-a. U četvrtom poglavlju daje se prikaz europskih fondova, a u petom se obrađuje pojam i uloga konzultanta. Naposljetku, u šestom se poglavlju predstavljaju rezultati istraživanja i rasprava, a u sedmom se poglavlju donosi zaključak i preporuke za buduća istraživanja.

## MALO I SREDNJE PODUZEĆE (MSP)

Mala i srednja poduzeća ključni su nositelji inovacija i temelj su gospodarskog sustava Europske unije. U posljednjih nekoliko desetljeća Europska unija poduzela je niz mjera u svrhu poticanja razvoja MSP-ova, uključujući zakonodavne mjere koje pojednostavljaju pristup financiranju, doprinose smanjenju birokracije i potiču inovacije putem fondova (European Commission, n. d.).

Sektor MSP-ova u Republici Hrvatskoj dijeli se na mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća. Prema podacima iz Fine (Fina Info BIZ, 2024), mikropoduzetnici čine udio od 87,7 % od ukupnog broja poduzetnika, mali poduzetnici čine udio od 10,6 %, a srednji poduzetnici udio od 1,3 %. *Zakon o poticanju razvoja male privrede* (2016) u RH vrednuje kategorije mikropoduzeća, malih i srednjih poduzeća ovisno o njihovoj veličini. Europska komisija od 2003. godine klasificira poduzeća u tri kategorije prema broju zaposlenih, prihodu i ukupnoj aktivni (European Commission, 2003).

Da bi se izbjegla zabuna zbog različitih izvora i godina klasifikacije, u ovom će se radu upotrebljavati najnovija dostupna klasifikacija Europske komisije iz 2022. kojom se definiraju financijski pragovi za mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća, kao što je prikazano u Tablici 1.

The research methodology includes a comparative analysis and the historical method, providing a comprehensive insight into management consulting in the light of financing SMEs in Croatia. After the introduction, the paper is structured as follows: the second chapter explains in detail the definition and significance of SMEs, while the third chapter provides an analysis of challenges faced by SMEs in Croatia within the EU context. The fourth chapter offers an overview of European funds, while the fifth elaborates on the concept and role of consultants. Finally, the sixth chapter features the research results and discussion, and the seventh offers a conclusion and future research recommendations.

## SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE (SME)

Small and medium enterprises are key drivers of innovation and the foundation of the economic system of the European Union. In the last several decades, the European Union has undertaken a range of measures aimed at boosting the growth of SMEs, including legislative measures facilitating access to financing, contributing to the simplification of bureaucracy and encouraging innovation via funds (European Commission, n.d.).

The SME sector in the Republic of Croatia is made up of micro, small and medium enterprises. According to data from Fina (Fina Info BIZ, 2024), micro enterprises make up a share of 87.7 % in the total number of entrepreneurs, small enterprises a share of 10.6 %, and medium enterprises make up a share of 1.3 %. The Small Business Development Promotion Act (2016) in Croatia evaluates the categories of micro, small and medium enterprises according to their size. Since 2003, the European Commission has classified businesses in three categories according to the staff headcount, turnover and total assets (European Commission, 2003).

To avoid confusion due to various sources and classification dates, this paper uses the latest available classification by the European Commission from 2022 defining financial thresholds for micro, small and medium enterprises, as shown in Table 1.

**TABLICA 1. FINANCIJSKI PRAGOVI ZA MIKROPODUZEĆA, MALA I SREDNJA PODUZEĆA**  
**TABLE 1 FINANCIAL THRESHOLDS FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

Kategorija poduzeća Enterprise category	Broj zaposlenih Staff headcount	Ukupna bilanca Balance sheet total	Neto prihod Net turnover
Mikropoduzeće Micro	≤ 10	≤ € 450.000	≤ € 900.000
Malo Small	≤ 50	≤ € 7.500.000	≤ € 15.000.000
Srednje Medium	≤ 250	≤ € 25.000.000	≤ € 50.000.000

Izvor: European Commission (2022) / Source: European Commission (2022)

Ekonomska globalizacija prouzročila je malim i srednjim poduzećima brojne izazove u pogledu dominacije velikih korporacija, potrebe za brзом prilagodbom dinamičnim tržišnim okolnostima te ubrzanog napredovanja informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Multinacionalne (MNC) i transnacionalne korporacije (TNC) raspolažu enormnim financijskim i tehnološkim resursima te imaju iskusnije strategije te veći pristup kapitalu i tržištu, što predstavlja značajnu prepreku razvoju MSP-ova. Uspjeh MSP-ova uvelike ovisi o sposobnosti brze i uspješne prilagodbe novim tržišnim okolnostima te učinkovitom korištenju resursa, što je ključno za njihov opstanak (Gamage et al., 2020).

Promjene se ogledaju u pogledu regulatornog okvira, gospodarskih okolnosti te potrošačkih preferencija, stoga je neminovan razvoj inovativnih rješenja i fleksibilnih strategija poslovanja kao odgovor na promjenjive tržišne okolnosti. Digitalne tehnologije mogu znatno olakšati pristup globalnom tržištu putem digitalnog marketinga i e-trgovine, što doprinosi smanjenju operativnih troškova. Međutim, MSP-ovi često se suočavaju s deficitom stručnog osoblja te s izazovima u financiranju digitalne tehnologije, što je nužno za poboljšanje konkurentnosti. Ulaganje u informacijsko-telekomunikacijske tehnologije MSP-ovima postaje preduvjet za dugoročan uspjeh poslovanja (Andrieu et al., 2018). Konzalting menadžment u ovom kontekstu može pomoći MSP-ovima u identificiranju optimalnih digitalnih rješenja, osiguravanju financiranja za nji-

Economic globalisation brought about numerous challenges to small and medium enterprises in view of large corporation dominance, the need for fast adaptation to dynamic market conditions and the fast-growing information and communication technology (ICT). Multinational (MNC) and transnational corporations (TNC) have huge financial and technological resources at their disposal, as well as experienced strategies and a wider access to capital and the market, which represents a significant obstacle for SME development. The success of SMEs greatly depends on the ability to adapt quickly and successfully to new market conditions and effective use of resources, which is key to their survival (Gamage et al., 2020).

Changes are reflected in the regulatory framework, economic circumstances and consumer preferences; therefore, the development of innovative solutions and flexible strategies is an essential response to changeable market conditions. Digital technologies can significantly facilitate access to the global market via digital marketing and e-commerce, contributing to the reduction of operational costs. However, SMEs are frequently faced with professional staff deficit, as well as challenges in financing digital technology, which are necessary for enhancement of competitiveness. Investing in information and communication technology has become a prerequisite for SMEs for a long-term business success (Andrieu et al., 2018). In this context, management consulting can assist SMEs in identifying optimal digital solutions, ensuring finances for their implementation

hovu implementaciju te obuci osoblja za učinkovito korištenje novih tehnologija.

Za razliku od velikih poduzeća kojima su tržišni izvori financiranja dostupniji, mala i srednja poduzeća u pribavljanju financijskih sredstava znatno ovise o bankama, pa je stoga pristup vanjskom financiranju jedan od većih izazova s kojima se suočavaju. Integracija bankovnih tržišta za MSP-ove predstavljala bi smanjenje kamatnih stopa te olakšan pristup financijskim sredstvima. MSP-ovi često imaju otežan pristup bankarskim kreditima zbog manjka kreditne povijesti te otežanog osiguranja kolateralom. Stoga se koriste raznim izvorima financiranja, a ponajviše trgovačkim kreditima koji je, zbog fleksibilnijih načina plaćanja i dugoročnih odnosa s dobavljačima, jedna od boljih alternativa financiranja. Stoga je nužno oblikovati politiku koja podržava stabilnost i rast MSP-ova, što doprinosi cjelokupnom ekonomskom razvoju Europske unije (Moscalu et al., 2020). Konzultanti mogu pomoći MSP-ovima u pripremi dokumentacije za bankovne kredite, pronalaženju alternativnih izvora financiranja i optimizaciji korištenja trgovačkih kredita.

MSP-ovi pretežno ovise o internim financijskim izvorima, poput novčanog toka, koji često nisu dovoljni za njihov rast i razvoj, a ograničenja u pribavljanju financijskih sredstava predstavljaju značajnu prepreku njihovom rastu. MSP-ovi koji lako pristupaju vanjskom kapitalu imaju veće potencijale za rast, a time i veće investicijske mogućnosti (Aaltonen & Ikävalko, 2007). Konzultanti mogu savjetovati MSP-ove o optimizaciji internih financijskih resursa i strategijama za privlačenje vanjskog kapitala.

Istraživanja pokazuju da MSP-ovi pridaju značaj kulturnoj baštini, što se pozitivno reflektira na njihov rast i konkurentnost. Koncept je usko povezan s organizacijskom kulturom poduzeća, upravljačkim i marketinškim strategijama te s inovacijama, što je dragocjena imovina svakog poduzeća. Ključno je da poduzetnici spoznaju važnost ulaganja u organizacijsku kulturu poduzeća (Costantiello et

and staff training for an effective use of new technologies.

As opposed to large companies that have more accessibility to market sources of financing, small and medium enterprises are significantly dependant on banks in obtaining financial resources, making their access to external financing one of the biggest challenges they are facing. The integration of bank markets would represent a decrease in interest rates and an easier access to financial resources for SMEs. SMEs often have difficulty accessing bank loans due to the lack of credit history or difficulty in achieving collateral protection insurance. Therefore, they use various sources of finance, and mostly trade credits, which, due to a more flexible payment methods and long-term relationships with suppliers, is one of the better financing alternatives. It is thus necessary to shape a policy aimed at supporting the stability and development of SMEs, contributing to the entire economic development of the European Union (Moscalu et al., 2020). Consultants can help SMEs to prepare documentation for bank loans, find alternative sources of finance and optimize the use of trade credits.

SMEs mostly depend on internal sources of finance, such as cash flow, which are frequently insufficient for their growth and development, and limitations in obtaining sources of finance represent a significant impediment to their growth. SMEs that have easy access to external capital have greater growth potential, and consequently greater investment opportunities (Aaltonen & Ikävalko, 2007). Consultants can advise SMEs on the optimization of internal financial resources and strategies to attract foreign capital.

Research shows that SMEs attach significance to cultural heritage, which positively reflects their growth and competitiveness. The concept is closely connected to organisational company culture, management and marketing strategies and innovations, which is a valuable asset of any company. It is vital that entrepreneurs realise the importance of investing in organisational company culture (Costantiello et al., 2021). Management consulting

al., 2021). Konzalting menadžment može pomoći MSP-ovima u razvoju strategija koje integriraju kulturnu baštinu u poslovni model, čime se jača brend i olakšava pristup financiranju putem diferencijacije na tržištu i izgradnje povjerenja kod financijskih institucija.

MSP-ovi Europske unije suočavaju se s brojnim izazovima koji se znatno odražavaju na njihovu inovativnosti i razvoj. Intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D) ovisi o veličini poduzeća; što je poduzeće veće, to je kompetentnije više ulagati u R&D, što pozitivno utječe na inovativnost, a time i na konkurentnost i poslovni uspjeh (Švarc & Lažnjak, 2020). Tradicionalni inovacijski sustavi u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj utemeljeni su na znanstvenim istraživanjima i tehnologiji, dok je u novijem razdoblju veći fokus na poduzetničkim inovacijama i razvoju poduzetničkog ekosustava. Poduzetništvo je postalo temelj inovacija gospodarskog sustava Europske unije, a korištenjem *Strategije pametne specijalizacije (S3)* i sredstava Europskih investicijskih i strukturnih fondova podupire se razvoj MSP-ova, posebice u slabije razvijenim regijama. Ekspanzija poduzetništva u Europi i Republici Hrvatskoj predstavlja kraj tradicionalne ekonomije znanja koja se oslanjala na industrijske resurse, masovnu proizvodnju i početak poduzetničke ekonomije u kojoj su inovacije i MSP-ovi glavni pokretači gospodarskog rasta (Juergensen et al., 2020). Konzalting menadžment može pomoći MSP-ovima u identificiranju inovacijskih potencijala, razvoju projekata za R&D financiranje te u navigaciji složenim programima podrške.

Budući da tržište biva sve globaliziranije i dinamičnije, Europska unija fokusirala se na digitalizaciju, što je jedan od ključnih doprinosa razvoju MSP-ova. Digitalizacija je doprinijela usvajanju novih tehnologija, omogućivši MSP-ovima veću globalnu konkurentnost te unaprjeđenje poslovanja putem inovacija. MSP-ovi postaju ključni pokretači gospodarskog razvoja Europske unije, imajući presudnu ulogu u poticanju inovacija i porastu

can help SMEs to develop strategies that integrate cultural heritage in their business model, strengthening their brand and facilitating access to funding by differentiating on the market and building trust with financial institutions.

The SMEs of the European Union face numerous challenges that significantly impact their innovativeness and development. The intensity of investing in research and development (R&D) depends on the size of the enterprise; the bigger the company, the more competent it is to invest in R&D, which positively affects innovativeness, and consequently competitiveness and business success (Švarc & Lažnjak, 2020). Traditional innovation systems in the European Union and the Republic of Croatia are founded on scientific research and technology, while in the new era, a stronger focus has been on entrepreneurial innovations and development of an entrepreneurial ecosystem. Entrepreneurship has become the basis of innovation of the European Union economic system, and the use of the Smart Specialisation Strategy (S3) and resources of the European Investment and Structural Funds supports SME development, especially in lesser developed regions. The expansion of entrepreneurship in Europe and Croatia represents the end to traditional economy of knowledge that relied on industrial resources and mass production, and marks the beginning of entrepreneurial economy, in which innovations and SMEs are the main drivers of economic growth (Juergensen et al., 2020). Management consulting can help SMEs to identify innovation potentials, develop projects for financing R&D and navigate complex support programmes.

Since the market is becoming more globalised and dynamic, the European Union has been focusing on digitalisation, which is one of the key contributors to SME development. Digitalisation contributed to adopting new technologies, enabling SMEs a stronger global competitiveness and enhancement of business through innovations. SMEs have become key initiators of EU economic development, assuming a crucial role in promoting innovations

zaposlenosti. Politike MSP-ova koje podupiru njihovu konkurentnost, potičući poduzetništvo, informacijske tehnologije i digitalizaciju te pojednostavljene administrativne procedure, znatno su MSP-ovima olakšale prilagodbu novim tržišnim uvjetima. Konzultanti su ključni u ovom procesu, pružajući stručno znanje o digitalnim alatima i strategijama te pomažući u implementaciji digitalnih transformacija.

Tijekom pandemije COVID-19, MSP-ovi su se susreli s ozbiljnim financijskim izazovima, ponajprije vezanim za probleme s likvidnošću, oslanjajući se u tom razdoblju na državne potpore. Pandemija COVID-19 ukazala je na važnost ulaganja u digitalne tehnologije, primjerice u korištenje e-trgovine i digitalnog marketinga kao efikasnih alata za povećanje učinkovitosti poslovanja, ali i na deficit stručnog osoblja te izazove u financiranju digitalnih tehnologija. Također, pandemija je ukazala na važnost učinkovitog korištenja resursa zbog problema s njihovom ograničenošću i osjetljivošću u nepovoljnim razdobljima poslovanja (European Commission, 2025). Konzalting menadžment tijekom pandemije igrao je ključnu ulogu u savjetovanju MSP-ova o kriznom upravljanju, pristupu hitnim financijskim potporama i prilagodbi poslovanja novim uvjetima.

## **MALA I SREDNJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ U KONTEKSTU EUROPSKE UNIJE**

Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj čine više od 99 % svih nefinancijskih poslovnih subjekata. U Republici Hrvatskoj 2022. u MSP-ovima bilo je zaposleno 72,1 % zaposlenika, s 58 % ukupno ostvarenog prihoda i 53 % ukupnog ostvarenog izvoza. Promatrajući s aspekta Europske unije, u MSP-ovima je 2022. bilo zaposleno 64,4 % zaposlenika te je ostvaren doprinos u iznosu od 51,8 % dodane vrijednosti. Prema izvješću Europske komisije za 2025., u Republici Hrvatskoj 2024. MSP-ovi su zapošljavali 70 % radne snage u nefinancijskom poslovnom sektoru te ostvarivali 62,4 % ukupne dodane vrijednosti. Ovi

and employment growth. SME's policies that support their competitiveness, promoting entrepreneurship, information technologies and digitalisation, as well as simplification of the administrative procedures have greatly facilitated their adaptation to new market conditions. Consultants are essential in this process, as they provide expert knowledge on digital tools and strategies and help to implement digital transformations.

During the COVID-19 pandemic, SMEs faced serious financial challenges, especially related to liquidity issues, relying at that period on government support. The COVID-19 pandemic highlighted the importance of investing in digital technologies, for example in using e-commerce and digital marketing as efficient tools in increasing business effectiveness. It also showed a deficit of expert staff and challenges in financing digital technologies. Likewise, the pandemic indicated the importance of effective use of resources due to issues with their limitations and sensitivity in unfavourable business periods (European Commission, 2025). During the pandemic, management consulting played a crucial role in advising SMEs on crisis management, access to financial support and adapting operations to new conditions.

## **SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF CROATIA WITHIN THE EUROPEAN UNION CONTEXT**

Small and medium enterprises in the European Union and the Republic of Croatia comprise over 99 % of all non-financial business entities. In 2022, SMEs employed 72.1 % of total employees in the Republic of Croatia, with 58 % share in total generated income and 53 % share in total export. Observing from the EU aspect, the share of employees in SMEs was 64.4 % in 2022, and 51.8 % of added value was achieved. According to the 2025 European Commission report, SMEs in the Republic of Croatia employed 70 % of work force in the non-financial business sector and achieved 62.4 % of total added value in 2024. These results show a mild change in relation to 2022, but at the same time confirm the

rezultati ukazuju na blagu promjenu u odnosu na 2022., no istodobno potvrđuju kontinuiranu dominaciju MSP-ova u strukturi gospodarstva. Na razini Europske unije, iako se bilježi blagi pad dodane vrijednosti u 2023. i 2024., MSP-ovi i dalje čine 99,8 % svih poduzeća te ostaju ključni pokretač zapošljavanja i inovacija (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, n. d.).

Proračun Europske unije za razdoblje 2021. – 2027. iznosi 1.824,3 milijarde €, a dodjeljuju se iz dvaju izvora: Višegodišnjeg financijskog okvira (VFO) u iznosu od 1.074,3 milijarde € te iz EU sljedeće generacije (Next Generation EU; NGEU) u iznosu od 750 milijardi €. VFO ima tradicionalnu distribuciju različitih fondova: Kohezijskog fonda (KF), Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF), Europskog socijalnog fonda plus (ESF+) i sl. Next Generation EU uveden je kao odgovor na krizu uzrokovanu pandemijom COVID-19 te obuhvaća 390 milijardi € bespovratnih sredstava i 360 milijarda € zajmova. Republici Hrvatskoj iz proračuna EU-a za razdoblje 2021. – 2027. dodijeljeno je više od 25 milijardi €, odnosno 14 milijardi € iz VFO-a i više od 11 milijardi € iz Next Generation EU-a. Ulaganja kroz EU fondove fokusiraju se na povećanje konkurentnosti, povećanje zaposlenosti, obrazovanja, kvalitete usluga, digitalizaciju i zelenu tranziciju te potporu MSP-ovima i skupinama u nepovoljnom položaju (Barišić et al., 2017). Konzalting menadžment neophodan je za MSP-ove u navigaciji ovim složenim fondovima, pomažući im u odabiru najprikladnijih programa i pripremi uspješnih prijava.

Pandemija COVID-19 dovela je do poremećaja i smanjene dostupnosti kapitala za MSP-ove. U RH-u je pad BDP-a bio veći (– 8,1 %) u odnosu na pad BDP-a EU-u (– 6 %). Međutim, u RH-u je zabilježen brži oporavak BDP-a (+ 10,4 %) u odnosu na BDP EU-a (+ 5,4 %). U promatranom razdoblju, tijekom pandemije COVID-19, promjene u percepciji značajnosti izvora financiranja bile su značajnije u Europskoj uniji u odnosu na Republiku Hrvatsku, što je posljedica različitih ekonom-

continued dominance of SMEs in the economy structure. At the EU level, despite recording a mild dip in added value in 2023 and 2024, SMEs still make up 99.8 % of all enterprises and remain the key drivers of employment and innovations (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (Ministry of Regional Development and EU Funds), n.d.).

The European Union budget for the 2021 – 2027 period is €1,824.3 billion, and is allocated from two sources: Multiannual Financial Framework (MFF) in the amount of €1,074.3 billion and the Next Generation EU (NGEU) in the amount of €750 billion. MFF has the traditional distribution of different funds: Cohesion Fund (CF), European Regional Development Fund (ERDF), European Social Fund Plus (ESF+) and others. The Next Generation EU was introduced as a response to the crisis caused by the COVID-19 pandemic and comprises €390 billion in grants and €360 billion in loans. The Republic of Croatia was awarded over €25 billion from the EU budget for the period from 2021 to 2027, namely €14 billion from the MFF and over €11 billion from the Next Generation EU. Investments from EU funds are focused on enhancement of competitiveness, employment increase, enhancement of education and quality of services, digitalisation and green transition, as well as support to SMEs and groups in unfavourable circumstances (Barišić et al., 2017). Management consulting is indispensable for SMEs in navigating these complex funds, assisting them in selecting the most convenient programme and preparing successful applications.

The COVID-19 pandemic led to disruptions and decreased availability of capital for SMEs. The decrease in GDP in Croatia was higher (– 8.1 %) in relation to that of the EU (– 6 %). However, Croatia recorded a faster GDB recovery (+ 10.4 %) in relation to EU (+ 5.4 %). In the observed period, during the COVID-19 pandemic, changes in the perception of the significance of financing were stronger in the European Union than in the Republic of Croatia, which is a consequence of different economic structures and government interventions (Okolo et

skih struktura i vladinih intervencija (Okolo et al., 2023). Konzalting menadžment u ovom razdoblju pomogao je MSP-ovima u restrukturiranju poslovanja i pristupu hitnim financijskim potporama, ublažavajući negativne posljedice krize.

U usporedbi s praksama u državama članicama EU-a, hrvatski MSP-ovi još uvijek se u manjoj mjeri koriste uslugama profesionalnih konzultanata u ranim fazama projektnog planiranja. Dok su u zemljama poput Njemačke, Nizozemske i Švedske konzultantske usluge institucionalizirane, s visokom razinom certificiranja i podrške banaka, u Republici Hrvatskoj tržište konzultantskih usluga ostaje fragmentirano i ovisi o individualnim inicijativama. Međutim, rast ulaganja u digitalne alate i razne programe potiče profesionalizaciju konzalting sektora, što dugoročno može povećati apsorpcijski kapacitet hrvatskih MSP-ova za EU sredstva.

## EUROPSKI FONDovi

Europski fondovi ključni su za financiranje projekata koji promiču održiv razvoj, modernizaciju infrastrukture te gospodarstvo s niskim emisijama ugljika. U najbitnije se ubrajaju Kohezijski fond i Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) koji su potpora ulaganjima u obnovljive izvore energije te održive ekološke inovacije. Korištenje sredstava iz EU fondova dostupnije je ekonomski razvijenijim regijama u odnosu na one manje razvijene, a koje su suočene s raznim preprekama vezanim za dostupnost korištenja sredstava, administrativne prepreke i slično (Aksionenko & Rutitis, 2024).

U financijskom razdoblju 2021. – 2027. Europska unija dodijelila je financijska sredstva državama članicama iz dvaju izvora: Višegodišnjeg financijskog okvira (VFO) i Next Generation EU (NGEU). VFO prikuplja sredstva za financiranje dugoročnih projekata, a NGEU je stvoren kao odgovor na pandemiju COVID-19 u cilju oporavka i jačanja gospodarstva država članica Europske unije. Republika Hrvatska ima preko 25 milijardi eura raspoloživih sredstava namijenjenih za jačanje sektora poput MSP-ova, infrastrukture, zapošljavanja,

al., 2023). In this period, management consulting helped SMEs to restructure business and access emergency support funds, mitigating the negative effects of the crisis.

Compared to the practice of EU member states, Croatian SMEs still use professional consulting services in various stages of project planning to a lesser extent. While countries such as Germany, the Netherlands, and Sweden have institutionalised consulting services, with a high level of certification and bank support, the consulting service market in the Republic of Croatia remains fragmented and dependant on individual initiatives. Nevertheless, the growth of investments in digital tools and various programmes is boosting the professionalisation of the consulting sector, which can increase the absorption capacity of Croatian SMEs for EU funds in the long term.

## EUROPEAN FUNDS

European funds are essential for financing projects that promote sustainable development, modernisation of infrastructure and economy with low carbon emissions. The most important include the Cohesion Fund and the European Regional Development Fund (ERDF) that support investment in renewable energy resources and sustainable ecological innovations. Using resources from EU funds is more available to more economically developed regions in relation to the less developed ones, which are the ones facing various obstacles related to the availability of using resources, administrative obstacles and similar (Aksionenko & Rutitis, 2024).

In the 2012 – 2027 financial period, the European Union awarded financial resources from two sources: the Multiannual Financial Framework (MFF) and the Next Generation EU (NGEU). The MFF gathers resources for financing long-term projects, and the Next Generation EU was created as a response to the COVID-19 pandemic aimed at recovery and strengthening of the economies of EU member states. The Republic of Croatia has over 25 billion euros of available resources aimed at strengthening sectors such as SME, infrastructure,

obrazovanja i ekologije, što u konačnici doprinosi održivom gospodarstvu i digitalnoj tranziciji (Barišić et al., 2017).

Za provedbu EU projekata nužni su specifični EU fondovi, a Tablica 2 daje uvid u glavne fondove i domene koje obuhvaćaju. Konzalting menadžment igra ključnu ulogu u pomaganju MSP-ovima da pripreme projektne prijave za ove fondove, osiguravajući usklađenost s kriterijima i maksimizirajući šanse za uspjeh.

employment, education and ecology, which eventually contributes to sustainable economy and digital transition (Barišić et al., 2017).

Specific EU funds are necessary for the implementation of EU projects, and Table 2 provides insight into the main funds and domains they encompass. Management consulting plays a crucial role in helping SMEs to prepare project applications for these funds, ensuring alignment with the criteria and maximising chances of success.

**TABLICA 2. PREGLED IZVORA I GLAVNIH DOMENA FINANCIRANJA IZ EU FONDOVA ZA FINACIJSKO RAZDOBLJE 2021. – 2027.**

**TABLE 2. OVERVIEW OF SOURCES AND MAIN DOMAINS OF FINANCING FROM THE EU FUNDS FOR THE 2021 – 2027 FINANCIAL PERIOD**

Izvor sredstava Source of finance	Ukupna sredstva (u milijardama eura) Total resources (in billion €)	Glavne domene financiranja Main financing domains
Višegodišnji financijski okvir (VFO) Multiannual Financial Framework (MFF)	1074,3	MSP-ovi, inovacije, infrastruktura, zapošljavanje, obrazovanje, socijalne usluge, okoliš SMEs, innovation, infrastructure, employment, education, social services, environment
Next Generation EU (NGEU)	750	Obnova gospodarstva, digitalizacija, zdravstvo, socijalna uključenost, obnovljivi izvori energije Economic recovery, digitalisation, health, social inclusion, renewable energy sources
Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) European Regional Development Fund (ERDF)	Opisano u VFO-u Described in MFF	Ulaganja u MSP-ove, infrastrukturu, istraživanje i inovacije, sektore proizvodnje, čuvanje postojećih i otvaranje novih radnih mjesta Investments in SME, infrastructure, research and innovation, production sectors, job retention and job creation
Kohezijski fond (KF) Cohesion Fund (CF)	Opisano u VFO-u Described in MFF	Ulaganja u promet, infrastrukturu, okoliš, s naglaskom na obnovljivu energiju te ulaganja u TEN-T Investments in transport, infrastructure, environment, with emphasis on renewable energy, i.e., investment in TEN-T
Europski socijalni fond plus (ESF+) European Social Fund Plus (ESF+)	Opisano u VFO-u Described in MFF	Zapošljavanje, modernizacija institucija i tržišta rada, socijalna uključenost i ravnopravnost Employment, modernisation of institutions and the labour market, social inclusion and equality
Fond za pravednu tranziciju (FPT) Just Transition Fund (JTF)	Opisano u VFO-u Described in MFF	MSP-ovi, inovacije, digitalizacija, smanjenje štetnih emisija stakleničkih plinova, obnovljiva energija SME, innovation, digitalisation, reduction of adverse greenhouse emissions, renewable energy

Izvor: Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (n. d.)

Source: Ministry of Regional Development and EU Funds (n. d.)

Tablica 2 prikazuje izvore sredstava dodijeljenih za financiranje projekata raznih domena pomoću sredstava iz EU fondova. VFO i FPT osiguravaju financijska sredstva za MSP-ove koji znatno doprinose inovacijama te otvaranju novih radnih mjesta. Kohezijski fond fokusiran je na infrastrukturni razvoj te obnovljive izvore energije i ekološki prihvatljiv transport u cilju očuvanja okoliša i smanjenja štetnih emisija. NGEU, kao odgovor na pandemiju COVID-19, stvoren je u cilju gospodarske obnove zemalja članica EU u pogledu podrške ključnim sektorima. EFRR je stvoren u cilju promicanja gospodarskog razvoja te smanjenja regionalnih razlika između zemalja EU, dok je ESF+ fokusiran na unaprjeđenje zapošljavanja, obrazovanja te socijalnu uključenost zemalja članica EU-a.

## KONZALTING MENADŽMENT

Počeci konzalting menadžmenta datiraju iz 1930-ih godina kada su konzultanti započeli sa savjetovanjem organizacija u razvoju poslovnih strategija. Međutim, službeno se termin konzalting menadžment upotrebljava od 1980-ih godina, a jedan od relevantnijih članaka toga vremena jest članak P. F. Druckera „Why Management Consultants?“ u kojem autor naglašava da je konzalting menadžment praktična i uobičajena usluga koja pomaže organizacijama u vođenju poslovanja. Danas konzalting menadžment obuhvaća širok raspon usluga te su konzultanti ujedno i poslovni savjetnici koji pomažu organizacijama u rješavanju problema. Iako su u početku radili samo za velike organizacije, danas je konzalting menadžment zastupljen i u manjim i srednjim poduzećima (Ongowarsito et al., 2021).

Konzultanti imaju ključnu ulogu u financiranju MSP-ova, pružajući stručnu podršku u različitim aspektima. Osim tehničkih aspekata provedbe ERP sustava, konzultanti danas upravljaju poslovnim procesima MSP-ova, posebno s razvojem modela uslužnog softvera (SaaS ERP). SaaS ERP rješenja MSP-ovima omogućuju tranziciju s kapitalnih na operativne troškove, što je financijski povoljnije. Konzultanti analiziraju financijske modele, oda-

Table 2 shows the sources of funding awarded to finance projects of various domains through EU funds. MFF and JTF ensure financial resources for SMEs that greatly contribute to innovation and new job creation. The Cohesion Fund is focused on the development of infrastructure, as well as renewable energy sources and ecologically acceptable transport aimed at environment preservation and reduction of adverse emissions. NGEU, as a response to the COVID-19 pandemic, was created with the purpose of economic recovery of the EU member states in the context of supporting key sectors. ERDF was created to promote economic development and diminish regional differences among EU member states, while ESF+ is focused on enhancing employment, education and social inclusion in the EU member states.

## MANAGEMENT CONSULTING

The onset of management consulting dates back to 1930-s, when consultants began advising organisations in business strategy development. However, the term management consulting has officially been used since the 1980-s, with one of the more relevant articles at that time being „Why Management Consultants?“ by P. F. Drucker, in which the author emphasises that management consulting is a practical and common service helping organisations in conducting business. Today, management consulting encompasses a wide range of services, and consultants are also business advisors helping organisations to solve problems. Although they worked only for large organisations in the beginning, today, management consulting is present in small and medium enterprises (Ongowarsito et al., 2021).

Consultants play a key role in financing SMEs, offering their professional support in various aspects. Besides technical aspects of implementing the ERP system, today, consultants manage the business processes of SMEs, especially developing service software models (SaaS ERP). The SaaS ERP solutions enable SME to transition from capital to operational costs, which is financially more favourable. Consultants analyse financial models,

birući optimalne financijske strategije u skladu s dugoročnim ciljevima poduzeća, pomažući pritom MSP-ovima u donošenju optimalnih odluka o investiranju u SaaS ERP rješenja. Uz pomoć edukacija i savjetovanja, konzultanti MSP-ovima daju uvid u sve prednosti ERP sustava te strategije njihove provedbe, pomažući im da prilagode ERP rješenja u skladu s poslovnim ciljevima. Također, pomažu im u razumijevanju regulatornih okvira SaaS ERP rješenja, kao i u pridržavanju zakona i industrijskih standarda s ciljem izbjegavanja potencijalnih financijskih sankcija. Konzultanti djeluju i kao posrednici između MSP-ova i ERP dobavljača u provedbi SaaS ERP rješenja. Posredovanje konzultanata podrazumijeva pregovaranje oko ugovornih uvjeta, osiguranje optimalnih usluga za MSP-ove te prilagodbu poslovnih potreba u skladu s tehničkim rješenjima. Budući da MSP-ovi ne posjeduju dovoljno resursa i znanja za samostalni odabir optimalnih ERP rješenja, posredovanje konzultanata od presudne im je važnosti prilikom suradnje s ERP dobavljačima (Sulistianingsih & Santi, 2023).

Međutim, uloga konzultanata u financiranju MSP-ova daleko nadilazi samo ERP sustave. Konzultanti pomažu MSP-ovima u:

- **identifikaciji izvora financiranja:** analiziraju potrebe MSP-ova i identificiraju najprikladnije izvore financiranja, uključujući EU fondove, bankovne kredite, rizični kapital, *crowdfunding* i druge alternativne izvore
- **pripremi financijskih planova i projekcija:** razvijaju detaljne poslovne planove, financijske projekcije i studije izvodljivosti koje su ključne za privlačenje investitora i financijskih institucija
- **pregovaranju s financijskim institucijama:** zastupaju interese MSP-ova u pregovorima s bankama i drugim financijskim institucijama, osiguravajući povoljnije uvjete financiranja
- **upravljanju rizicima:** procjenjuju financijske rizike i razvijaju strategije za njihovo ublažavanje, čime se povećava stabilnost poslovanja MSP-ova

choosing optimal financial strategies in line with long-term company objectives, helping SMEs to make optimal decisions on investing in SaaS ERP solutions. Through education and consulting, consultants provide SMEs with insights into all the advantages of the ERP system and strategies for its implementation, helping them to adjust ERP solutions in accordance with their business objectives. Likewise, they help them to understand the regulatory framework of SaaS ERP solutions, and to abide by the law and industrial standards aimed at avoiding potential financial sanctions. Consultants also act as intermediaries between SMEs and ERP suppliers in the implementation of SaaS ERP solutions. The consulting mediation entails negotiating terms of contract, ensuring optimal services for SMEs and adapting business needs to technical solutions. Since SMEs do not own enough resources and knowledge for independently selecting optimal ERP solutions, consultant mediation is of crucial importance in cooperating with ERP suppliers (Sulistianingsih & Santi, 2023).

However, the role of consultants in financing SMEs exceeds far beyond ERP systems. Consultants help SMEs to:

- **identify the source of finance:** they analyse the needs of SMEs and identify the most convenient sources of finance, including EU funds, bank loans, risk capital, crowdfunding and other alternative sources
- **prepare financial plans and projections:** they develop detailed business plans, financial projections and feasibility studies that are key in attracting investors and financial institutions
- **negotiate with financial institutions:** they represent SME interests in negotiating with banks and other financial institutions, ensuring more favourable financing conditions
- **manage risks:** they evaluate financial risks and develop strategies for their minimisations, increasing the stability of SME business
- **educate SMEs on financial literacy:** through training and counselling their raise the level of

- **edukaciji MSP-ova o financijskoj pismenosti:** obukama i savjetovanjima podižu razinu financijske pismenosti menadžera MSP-ova, omogućujući im bolje razumijevanje financijskih instrumenata i strategija.

Menadžeri u MSP-ovima trebaju pravovremeno donijeti ispravne odluke po pitanju odabira između unutarnjih i vanjskih izvora financiranja. U odnosu na nerijetko nisku financijsku pismenost MSP-ova, angažman konzalting menadžmenta od presudne je važnosti u edukaciji MSP-ova putem obuke i savjetovanja o unaprjeđenju njihovih financijskih vještina te donošenju odluka koje će optimizirati financijsku strukturu. Konzultanti pomažu MSP-ovima u izboru optimalnih načina financiranja putem edukacije o različitim financijskim instrumentima i strategijama. Angažmanom konzultanata MSP-ovi mogu izbjeći skuplje i riskantnije opcije financiranja, osiguravajući time dugoročni rast i financijsku stabilnost. Prema teoriji poretka (Pecking Order Theory), MSP-ovi se prvotno koriste unutarnjim izvorima financiranja, a vanjskima kada nemaju dovoljno vlastitih, odnosno unutarnjih. Konzultanti mogu znatno pomoći MSP-ovima u optimizaciji ove teorije, odnosno da se na što efikasniji način koriste vlastitim financijskim izvorima, a smanje ovisnost o skupljim eksternim izvorima. Nadalje, konzultanti mogu pomoći MSP-ovima u procjeni sklonosti prema financijskim rizicima, kreirajući prema tome financijske strategije u skladu s poslovnim ciljevima MSP-ova te preferencijama prema riziku (Konzultantica.hr, n. d.).

U Republici Hrvatskoj djeluje niz konzultantskih tvrtki koje pružaju podršku MSP-ovima. Primjerice, tvrtke poput Eurokonzaltinga ističu se dugogodišnjim iskustvom i velikim brojem odobrenih projekata, s naglaskom na MSP-ove u turizmu, poljoprivredi, industriji i obnovljivim izvorima energije. Njihov sveobuhvatan pristup uključuje izradu poslovnih planova, investicijskih studija i potpunu provedbu projekta. Sličnu ulogu ima i Prudencia Konzalting koja se usmjerila na MSP sektor i lokalne zajednice, nudeći individualizirani pristup i strateško planiranje. Avanca savjetovanje, s više od

financial literacy of SME managers, enabling them to better understand financial instruments and strategies.

SME managers need to make timely and correct decisions selecting either internal or external sources of finance. In relation to frequently low financial literacy of SMEs, engaging management consulting is of crucial importance in educating SMEs through training and advising for the enhancement of their financial and decision-making skills that will optimize their financial structure. Consultants help SMEs to select optimal methods of financing through education on various financial instruments and strategies. By engaging consultants, SMEs can avoid costlier and riskier financing options, thus ensuring long-term growth and financial stability. According to the Pecking Order Theory, SMEs first use internal sources of finance, and turn to external ones when they do not have their own, i.e., internal ones. Consultants can significantly help SMEs to optimize this theory, i.e., to use their internal sources of finance more efficiently and diminish dependence on more expensive external sources. Furthermore, consultants can help SMEs to evaluate tendencies toward financial risks, creating accordingly their financial strategies in line with their business objectives and risk preferences (Konzultantica.hr, n. d.).

In the Republic of Croatia, there are several consultant companies offering support to SMEs. For example, companies like Eurokonzalting boast long-term experience and a large number of approved projects, with emphasis on SMEs in tourism, agriculture, industry and renewable energy sources. Their all-encompassing approach includes the elaboration of business plans, investment studies and complete project implementation. A similar role is played by Prudencia Konzalting, oriented toward the SME sector and local communities, offering individualised approach and strategic planning. Avanca savjetovanje, with over a decade-long experience, focuses on digitalisation, innovation and sustain-

desetljeća iskustva, fokusira se na digitalizaciju, inovacije i održivost za mikropoduzetnike i malepoduzetnike, pružajući partnersku podršku i mentorstvo. Tvrtke poput Euro Projekt Scriptuma ističu se tehničkom ekspertizom u pripremi studija izvodljivosti i provedbi javne nabave, dok CBBS Management Consulting donosi međunarodnu dimenziju, povezujući MSP-ove s inozemnim partnerima. Ove domaće konzultantske tvrtke, za razliku od globalnih kuća poput PwC-a i Deloittea koje dominiraju u radu s velikim poduzećima, pokazale su se ključnim partnerima upravo za MSP-ove zbog svoje fleksibilnosti, lokalne prisutnosti i razumijevanja specifičnih potreba hrvatskih poduzetnika (Eggen, 2023).

## REZULTATI I RASPRAVA

Financiranje malih i srednjih poduzeća od izrazite je važnosti jer utječe na makroekonomsku održivost i rast. MSP-ovi se suočavaju s raznim preprekama prilikom pribavljanja financijskih sredstava, posebno u početnim fazama poslovanja. Nepovoljni tržišni uvjeti znatno mogu otežati pribavljanje financijskih sredstava, pogotovo u tranzicijskim i slabije razvijenim zemljama EU-a. Empirijska istraživanja pokazuju da se veće tvrtke češće i efikasnije koriste sredstvima iz EU fondova. Istraživanje provedeno u Bugarskoj ukazuje na to da su se velika poduzeća uspješnije koristila energetskim poticajima osiguranim od Europske unije u odnosu na MSP-ove, što upućuje na potrebu za boljom prilagodbom javnih politika i financijskih instrumenata u skladu s ciljnim potrebama MSP-ova, kao i definiranje procjene te optimizaciju internih sustava praćenja učinkovitosti, odnosno *benchmarking* (European Parliament, 2021). EU fondovi često se dodjeljuju MSP-ovima koji su već ostvarili napredak, posjeduju patente te su iskusni u korištenju rizičnog kapitala.

Neravnomjerno korištenje financijskih sredstava znatno je izraženo između bogatijih i siromašnijih država članica Europske unije. Primjerice, zapadne zemlje članice, s boljom infrastrukturom i organizacijom, uspješnije pribavljaju sredstva iz fondova u

ability for micro and small entrepreneurs, offering partnership support and mentorship. Companies like *Euro Projekt Scriptum* stand out in technological expertise in preparing feasibility studies and implementing public procurement, while *CBBS Management Consulting* brings forth international dimension, connecting SMEs with foreign partners. These domestic consulting companies, as opposed to global organisations like PwC and Deloitte that dominate the large corporation domain, showed that they are essential partners for the domain of SMEs due to their flexibility, local presence and understanding specific needs of Croatian entrepreneurs (Eggen, 2023).

## RESULTS AND DISCUSSION

Financing small and medium enterprises is of crucial importance because it impacts the macroeconomic sustainability and growth. SMEs have been facing various obstacles upon obtaining financial resources, especially in the beginning stage of business operations. Unfavourable market conditions can considerably exacerbate access to sources of finance, especially in transitioning and lesser developed EU countries. Empirical research shows that larger corporations use EU funds more frequently and efficiently. A research study conducted in Bulgaria indicates that large corporations used energy incentives ensured by the European Union more effectively than SMEs, which indicated the need for a better adaptation of public policies and financial instruments in accordance with the targeted needs of SMEs, as well as defining the evaluation and optimizing internal monitoring systems of effectiveness, i.e., benchmarking (European Parliament, 2021). EU funds are frequently awarded to SMEs who have already achieved advancement, own patents and are experienced in using risk capital.

Uneven usage of sources of finance is considerably visible between richer and poorer EU member states. For example, the western member states, with better infrastructure and organisation, are more successful in obtaining resources from funds in relation to eastern countries, such as Romania

odnosu na istočne zemlje, poput Rumunjske i Bugarske, koje se suočavaju sa siromaštvom i socijalnom isključenosti. Navedeno se negativno odražava na uspješnost pribavljanja sredstava iz fondova u istočnim, slabije razvijenim regijama, ali i na produbljene postojećih ekonomskih i socijalnih razlika svih zemalja članica Europske unije. Konzalting menadžment može značajno doprinijeti smanjenju ovog jaza pružanjem ciljane podrške MSP-ovima u manje razvijenim regijama, pomažući im u razumijevanju kriterija, pripremi kvalitetnih projektnih prijava i navigaciji administrativnim procedurama.

Pored neravnomjerne razvijenosti zemalja članica, razina ljudskog kapitala znatno utječe na uspješnost pribavljanja fondova. Poduzeća u regijama s nižom razinom obrazovanja i stručnosti suočena su s nedostatkom kvalificirane radne snage koja može efikasno sastaviti projekte i pribaviti potrebna EU sredstva. Također, u slabije razvijenim regijama, zbog nedostatka lokalnih vlasti odgovornih za nadzor projekata, češće je prisutno neadekvatno korištenje dodijeljenih EU sredstava, u odnosu na razvijene regije. Stoga je ulaganje u obrazovanje i razvoj ljudskih resursa osnovni preduvjet za optimizirano korištenje potencijala EU fondova (Demary et al., 2016). Konzultanti mogu ovdje djelovati kao edukatori i mentori, prenoseći znanje i vještine potrebne za uspješno apliciranje i provedbu projekata financiranih iz EU fondova.

Selektivnost financijskih mehanizama predstavlja poseban izazov za manja inovativna poduzeća koja su još u početnim fazama poslovanja pa stoga nemaju potrebne kapacitete. Sve više se koriste alternativni načini financiranja, poput crowdfundinga. Međutim, isti ograničavaju inovacijske kapacitete MSP-ova pa stoga ne mogu u potpunosti zamijeniti EU fondove i ostale institucionalne izvore (European Parliament, 2021). Pristup financijskim izvorima uvelike ovisi o rastu i razvoju malih i srednjih poduzeća. Stoga je otežan pristup istih jedan od ključnih izazova s kojima se suočavaju MSP-ovi u Europskoj uniji. Poslovanje istih ne ovisi samo o objektivnim, mjerljivim ograniče-

and Bulgaria, who are facing poverty and social exclusion. The aforementioned negatively reflects the successfulness of obtaining resources from funds in eastern, less developed regions, but also the intensification of existing economic and social differences among all EU member states. Management consulting can significantly contribute to diminishing this gap by offering targeted support to SMEs in less developed regions, helping them to understand the criteria, prepare quality project applications and navigate administrative procedures.

Apart from uneven level of development of the members states, the level of human capital considerably impacts the success in obtaining funds. Companies in regions with lower levels of education and expertise are facing the lack of qualified labour force that can draft projects and obtain the necessary EU funds efficiently. Likewise, due to the lack of local authorities responsible for project supervision, an inadequate use of awarded EU funds is more frequent in less developed regions, as opposed to the developed ones. Therefore, investing in education and human resource development is the fundamental prerequisite for an optimised use of EU fund potentials (Demary et al., 2016). Consultants can act as educators and mentors within this context, transferring knowledge and skills necessary for a successful application and implementation of EU-funded projects.

The selectivity of financial mechanisms represents a special challenge for small innovative companies at their beginning stages of business as they lack the necessary capacities. Alternative methods of financing are being used more frequently, like crowdfunding. However, these methods also limit innovation capacities of SMEs, so they cannot entirely substitute EU funds and other institutional sources (European Parliament, 2021). The access to sources of finance greatly depends on the growth and development of small and medium enterprises. Therefore, a difficult access to them is one of the key challenges faced by SMEs in the European Union. The business of these companies does not only depend on objective,

njima, već i o subjektivnim, odnosno o percepciji poduzetnika o dostupnosti ili nedostupnosti financijskih izvora. Stoga, ako poduzetnik percipira pribavljanje vanjskih izvora financiranja kao otežano, to će se posljedično negativno odraziti na buduće investicije i projekte (Aaltonen & Ikävalko, 2007). Konzalting menadžment ima ključnu ulogu u promjeni ove percepcije, pružajući jasne informacije o dostupnim fondovima, pojednostavljajući procese i gradeći povjerenje kroz uspješne primjere.

Jedan od ključnih prepreka jest procedura prijave i upravljanja projektima. Velik izazov u realizaciji uspješnih prijava, posebno u regijama s manjim administrativnim kapacitetima, predstavljaju pretjerana birokracija, dupliciranje pravila te kompleksnost prilikom sastavljanja dokumentacije. Zbog svega toga, otežan je i pristup financijskim sredstvima zbog čega mnogi MSP-ovi s kvalitetnim projektima odustaju od prijave za natječaje, što utječe na smanjenje iskorištenosti sredstava, pogotovo u istočnoj i jugoistočnoj Europi (Demary et al., 2016). Konzultanti, zahvaljujući svojoj visokoj stručnosti te znanju i iskustvu, imaju ključnu ulogu u prevladavanju navedenih izazova za koje MSP-ovi nemaju dovoljno kompetentnosti. Zadataci konzultanata podrazumijevaju savjetovanje tijekom čitavog procesa prijave, uključujući analizu dostupnih natječaja, izradu projektne dokumentacije te savjetodavne usluge u procesu prijave. Konzultanti poduzećima pomažu u interpretaciji uvjeta natječaja, osmišljavanju strategija, pripremi potrebne dokumentacije i upravljanju projektima, čime se značajno smanjuje administrativni teret i povećava uspješnost prijava. Digitalizacija konzalting usluga, korištenjem alata za automatsko prikupljanje podataka i izradu izvještaja, dodatno doprinosi pojednostavljenju i ubrzanju procesa, omogućujući konzultantima da efikasnije pronađu optimalne strategije i podrže MSP-ove u donošenju odluka (Kolaković et al., 2019).

Integracija financijskih institucija između država članica Europske unije pozitivno se odražava na dostupnost kredita za MSP-ove. Stoga je prekogra-

measurable limitations, but also the subjective ones, i.e., entrepreneurs' perception of the availability or unavailability of sources of finance. If an entrepreneur thus perceives obtaining financial resources as difficult, this will have adverse effects on future investments and projects (Aaltonen & Ikävalko, 2007). Management consulting holds a key role in changing this perception, by providing clear information on available funds, simplifying the processes and building trust through good practice examples.

One of the key impediments is the procedure of applying and managing projects. A great challenge in realisation of successful applications, especially in regions with lower administrative capacities, is represented by excessive bureaucracy, duplicating rules and the complexity upon gathering documentation. All this hinders access to sources of finance, due to which a lot of SMEs with quality projects withdraw from applying to calls for funding, which affects the decrease in usage of resources, especially in Eastern and South-eastern Europe (Demary et al., 2016). Owing to the high level of expertise, knowledge and skills, consultants play a crucial role in overcoming the above-mentioned challenges for which SMEs lack sufficient competences. Consultants' tasks entail consulting during the entire application process, including the analysis of available funds, elaborating project documentation and providing consulting services in the application process. Consultants help companies to interpret the conditions of tenders, conceptualise strategies, prepare the necessary documentation and manage projects, which significantly diminishes the administrative burden and increases the success rate of applications. Digitalisation of consulting services, by using tools for automated data collection and report elaboration, additionally contributes to the simplification and acceleration of the process, enabling consultants to find optimal strategies and support SMEs in decision-making more efficiently (Kolaković et al., 2019).

Integration of financial institutions among EU member states positively impacts the credit availa-

nično kreditiranje najvažniji segment jer omogućava odobrenje kredita iz jedne države članice EU poduzećima u drugim državama. Mogućnost prekograničnog kreditiranja MSP-ovima olakšava pribavljanje financijskih sredstava, što se u konačnici pozitivno odražava na rast tih poduzeća. Međutim, tijekom globalne financijske krize koja je započela 2008. godine, opada razina prekograničnog kreditiranja, a banke se fokusiraju na domaće tržište. Navedena situacija, poznata kao „home bias“, otežala je poslovanje MSP-ova iz slabije razvijenih regija EU. Također, povećala se razlika u visini kamatnih stopa država članica EU, što je dodatno pogoršalo pribavljanje kredita za MSP-ove slabije razvijenih regija EU. U strukturi financiranja dominiraju bankovni krediti, a alternativni izvori financiranja, poput financijskih tehnologija, nisu dovoljno zastupljeni. Stoga je održiv rast i razvoj MSP-ova EU ključan za stabilnost i održivost bankarskog sektora (Aaltonen & Ikävalko, 2007). Konzultanti mogu savjetovati MSP-ove o prednostima i rizicima prekograničnog kreditiranja te im pomoći u pronalazaženju najpovoljnijih uvjeta financiranja, čak i u uvjetima „home bias“.

Prilikom pokretanja održivih poslovnih inicijativa, mala i srednja poduzeća suočavaju se prvotno s pronalaskom odgovarajućih potpora i subvencija. Snalaženje u širokom rasponu dostupnih financijskih instrumenata za MSP-ove predstavlja pravi „labirint financiranja“, pa je stoga uloga konzultanta od presudne važnosti. Naime, konzultanti MSP-ovima pomažu u pronalasku odgovarajućih potpora i programa podrške, u skladu s potrebama poduzeća, vodeći ih zatim kroz cijeli proces prijave. Digitalni alati konzultantima pomažu u pronalasku optimalnih strategija kao odgovora na izazove s kojima se MSP-ovi suočavaju, što se znatno odražava na jednostavnije i efikasnije donošenje odluka o prijavi za odgovarajući fond (Kolaković et al., 2019).

Analizom prikupljenih podataka može se odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja kako slijedi u Tablici 3.

bility for SMEs. Therefore, cross-border crediting is the most important segment because it enables loan approvals from one EU member state to companies in others. The possibility of cross-border financing facilitates obtaining sources of finance for SMEs, which eventually positively effects the development of these companies. However, during the global financial crisis that started in 2008, the level of cross-border financing decreased, and banks turned to the domestic market. The situation, known as „home bias“, exacerbated SME business in lesser developed EU regions. Likewise, the difference between interest rate levels among EU member states grew, which additionally affected loan approvals for SMEs in less developed EU regions. Bank loans dominate in the structure of financing, while alternative sources of finance, such as financial technologies, are not sufficiently represented. Therefore, sustainable growth and development of SMEs is crucial for the stability and sustainability of the banking sector (Aaltonen & Ikävalko, 2007). Consultants can advise SMEs on the advantages and risks of cross-border financing and help them to find the most favourable financing conditions, even in the „home bias“ conditions.

Upon launching sustainable business initiatives, small and medium enterprises are primarily dealing with finding the appropriate support and subsidies. Resourcefulness in the vast range of available financial instruments represents a true „financing labyrinth“ for SMEs, making the role of consultants essential. Namely, consultants help SMEs to find appropriate incentives and support programmes in accordance with the company needs, and they lead them through the entire application process. Digital tools help consultants to find optimal strategies to respond to challenges faced by SMEs, which significantly affects simpler and more efficient decisions in applying to the most appropriate fund (Kolaković et al., 2019).

The analysis of collected data provides answers to the established research questions as follows in Table 3.

**TABLICA 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**  
**TABLE 3. RESEARCH RESULTS**

Istraživačka pitanja Research questions	Perspektiva MSP-ova SME perspective	Perspektiva konzalting menadžmenta Management consulting perspective	Iskustvo Republike Hrvatske u kontekstu EU / Experience of the Republic of Croatia within the EU context
<p>Koje su ključne prepreke s kojima se MSP-ovi u Republici Hrvatskoj suočavaju pri pristupu EU fondovima?</p> <p>What are the key obstacles faced by SMEs in the Republic of Croatia upon accessing European funds?</p>	<p>Složeni administrativni zahtjevi, manjak znanja o natječajima, nedostatak stručnog osoblja i financijskih resursa.</p> <p>Complex administrative demands, lack of knowledge on tenders, lack of expert staff and financial resources.</p>	<p>Konzultanti pomažu u razumijevanju natječaja, pripremi dokumentacije i ispunjavanju kriterija.</p> <p>Consultants help in understanding tenders, preparing documentation and meeting criteria.</p>	<p>U RH je razina korištenja EU fondova niza nego u razvijenim članicama. Najveće prepreke su birokracija i nedostatak informacija.</p> <p>The level of using EU funds in the Republic of Croatia is lower than in developed member states. The biggest obstacles are bureaucracy and lack of information.</p>
<p>Na koje načine konzalting menadžment doprinosi prevladavanju tih prepreka i optimizaciji korištenja EU sredstava?</p> <p>In what ways does management consulting contribute to overcoming these obstacles and optimizing the utilization of European funds?</p>	<p>Povećava pristup znanju i alatima što rezultira racionalnijem planiranju projekata.</p> <p>Increases access to knowledge and tools, resulting in more rational project planning.</p>	<p>Nudi stručnu podršku, digitalne alate i edukaciju, čime se smanjuju pogreške i povećava uspješnost prijava.</p> <p>It offers professional support, digital tools and education, diminishing mistakes and increasing application success.</p>	<p>U RH konzultanti imaju ključnu ulogu u pripremi dokumentacije i educiranju poduzetnika o mogućnostima financiranja.</p> <p>Consultants in Croatia play a crucial role in preparing documentation and educating entrepreneurs on financing possibilities.</p>
<p>Koje su razlike u primjeni konzalting menadžmenta u Republici Hrvatskoj u usporedbi s praksama u drugim državama članicama EU?</p> <p>What are the differences in implementing management consulting in the Republic of Croatia compared to the practices of other EU member states?</p>	<p>Manje institucionalne podrške i slabija umreženost s financijskim institucijama.</p> <p>Less institutional support and weaker networking with financial institutions.</p>	<p>Konzultanti u EU često djeluju u certificiranim okvirima te surađuju s bankama.</p> <p>Consultants in the EU frequently act within certified framework and cooperate with banks.</p>	<p>Hrvatski sustav je fragmentiran, postupno se profesionalizira kroz digitalizaciju i EU projekte.</p> <p>The Croatian system is fragmented; it is gradually being professionalised via digitalisation and EU projects.</p>

Izvor: izrada autora (2025) / Source: Authors (2025)

## ZAKLJUČAK

U ovom se radu istražila ključna uloga konzalting menadžmenta u financiranju malih i srednjih poduzeća (MSP) iz fondova Europske unije (EU) u Republici Hrvatskoj. Glavni nalazi istraživanja pokazuju da se MSP-ovi suočavaju s brojnim izazovima, uključujući složene administrativne procedure,

## CONCLUSION

This paper offers research into the key role of management consulting in financing small and medium enterprises (SME) from European Union (EU) funds in the Republic of Croatia. The main findings show that SMEs are facing numerous challenges, including complex administrative procedures, lack

nedostatak financijske pismenosti i neravnomjernu distribuciju EU sredstava.

Prvo istraživačko pitanje pokazalo je da su najveće prepreke za MSP-ove složene administrativne procedure, nedostatak stručnih znanja i financijskih kapaciteta te regionalne nejednakosti.

Drugo istraživačko pitanje potvrdilo je da konzalting menadžment značajno doprinosi prevladavanju navedenih prepreka pružanjem stručne pomoći, digitalnim rješenjima i edukacijom poduzetnika.

Treće istraživačko pitanje ukazalo je na razlike između Republike Hrvatske i razvijenijih članica EU-a, pri čemu Republika Hrvatska još uvijek zaostaje u institucionalizaciji i certificiranju konzultantskih usluga iako se bilježi napredak putem nacionalne inicijative.

Konzalting menadžment pokazao se kao neophodan faktor u prevladavanju ovih prepreka, pružajući stručnu podršku u pripremi projektnih prijava, optimizaciji financijskih strategija i edukaciji poduzetnika. Posebno je istaknuta uloga konzultanata u digitalnoj transformaciji MSP-ova i prilagodbi na dinamične tržišne uvjete. Ovaj rad pruža sveobuhvatan uvid u specifične strategije i alate koje konzalting menadžment primjenjuje za povećanje uspješnosti MSP-ova u korištenju EU fondova u Republici Hrvatskoj. Komparativnom analizom s drugim državama članicama EU-a, identificirane su ključne razlike i sličnosti u praksi, nudeći vrijedne spoznaje za kreatora politika i same poduzetnike. U radu se naglašava važnost proaktivnog angažmana konzultanata u svim fazama procesa financiranja, od identifikacije potreba do provedbe projekata. Rezultati istraživanja sugeriraju da bi nacionalne vlasti trebale aktivnije podržavati razvoj i certificiranje konzultantskih usluga, posebno onih specijaliziranih za financiranje MSP-ova iz EU fondova. Potrebno je raditi na smanjenju administrativnog opterećenja i pojednostavljenju procedura za pristup fondovima. Za MSP-ove, preporuča se proaktivno traženje stručne pomoći konzultanata kako bi se maksimizirale šanse za uspješno financiranje i osigurao održiv rast. Budu-

of financial literacy and uneven distribution of EU funds.

The first research question showed that the biggest obstacles for SMEs are the complex administrative procedures, lack of professional knowledge and financial capacities, as well as regional inequalities.

The second research question confirmed that management consulting significantly contributes to overcoming the aforementioned obstacles by providing professional assistance, digital solutions and entrepreneur education.

The third research question pointed to differences between the Republic of Croatia and the more developed EU member states, whereupon the Republic of Croatia still lags behind in institutionalisation and certification of consulting services, despite the recorded improvements through national initiatives.

Management consulting has proven to be an indispensable factor in overcoming these obstacles, offering professional support in the preparation of project applications, optimizing financial strategies and educating entrepreneurs. The consultant role in SME digital transformation is especially pronounced, as well as in adapting to dynamic market conditions. This paper provides a comprehensive insight into specific strategies and tools implemented by consultants to increase SMEs success in using EU funds in the Republic of Croatia. The comparative analysis with other EU member states identified key differences and similarities in practice, offering valuable knowledge for policy makers and entrepreneurs themselves. The paper highlights the importance of a proactive engagement of consultants in all stages of the financing process, from identifying needs to project implementation. The research results suggest that national governments should play a more active role in supporting the development and certification of consulting services, especially those specialised in financing SMEs from EU funds. It is necessary to work on decreasing the administrative burdens and simplifying procedures for fund access. SMEs are recommended to proactively seek professional support of consultants to maximise chances of successful financing and ensure sustainable development.

ća istraživanja mogla bi se usredotočiti na empirijsku evaluaciju učinkovitosti različitih konzultantskih strategija u financiranju MSP-ova. Također, zanimljivo bi bilo provesti detaljniju komparativnu studiju o utjecaju digitalizacije na konzalting usluge u različitim regijama EU-a. Dodatno, istraživanje percepcije poduzetnika o vrijednosti konzalting usluga i faktora koji utječu na njihovo povjerenje moglo bi pružiti dublje uvide.

Future research could be focused on the empirical evaluation of effectiveness of different consultant strategies in SME financing. Likewise, it would be interesting to conduct a comparative analysis on the impact of digitalisation on consulting services in different EU regions. In addition, research into the entrepreneurs' perception of the value of consulting services and factors affecting their trust could provide deeper insights.

## LITERATURA / REFERENCES

- Aaltonen, P. & Ikävalko, M. (2007). Cultural heritage as a source of competitive advantage for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), pp 466–479. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000710773560/full/html> (30. rujna 2025.)
- Aksionenko, M. & Rutitis, E. (2024). The Role of Management Consulting in Business Development: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 19(1), pp 1–10.
- Andrieu, G., Faure, S., & Le Fur, E. (2018). SMEs' access to bank financing: The role of bank market integration. *Journal of Banking & Finance*, 90, pp 120–134. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037842661830026X> (30. rujna 2025.)
- Barišić, M., Mamić, S., & Perić, M. (2017). Konzalting usluge u funkciji razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15(1), pp 1–18.
- Batrancea, L., Batrancea, I., Rus, M. I., & Păvăloaia, L. (2022). Financial Performance of SMEs: A Comparative Analysis of EU Member States. *Sustainability*, 14(19), 12567. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12567>. (30. rujna 2025.)
- Costantiello, A., Leogrande, A., & Hysa, E. (2021). The Impact of R&D Investment on Innovation and Economic Growth: A Review of the Literature. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 226. <https://www.mdpi.com/2075-163X/7/4/226> (30. rujna 2025.)
- Demary, M. et al. (2016). *SMEs and their financing: An international comparison*. IW-Report, 2016(2).
- Eggen, A. (2023). Digitalization of Consulting Services: Opportunities and Challenges. *International Journal of Management and Business Research*, 13(1), pp 1–15.
- European Commission (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124/36. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361> (30. rujna 2025.)
- European Commission (2022). Guidance on the important implementation and interpretation of Directive 2013/34/EU on accounting rules. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. Guidance on the implementation and interpretation of Directive 2013/34/EU on accounting rules - Finance (11. prosinca 2025.)
- European Commission (2024). *SME Performance Review 2023/2024 – Croatia*. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review/sme-performance-review-20232024-croatia\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review/sme-performance-review-20232024-croatia_en) (30. rujna 2025.)
- European Commission (2025). *SME Performance Review 2024/2025 - Croatia*.

- European Commission (n. d.). *What are SMEs?* [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en) (30. rujna 2025.)
- European Parliament (2021). *Challenges for SMEs in accessing EU funds*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690020/EPRS\\_BRI\(2021\)690020\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690020/EPRS_BRI(2021)690020_EN.pdf) (30. rujna 2025.)
- Fina Info BIZ (2024). <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.fina.hr/ngsite/content/download/16440/256944/1> (11. prosinca 2025.)
- Gamage, P., Gunawardana, K., & Gunawardana, N. (2020). Impact of Digitalization on SME Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Marketing Review*, 5(2), pp 1–10. [https://www.researchgate.net/publication/344260000\\_Impact\\_of\\_Digitalization\\_on\\_SME\\_Performance\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/344260000_Impact_of_Digitalization_on_SME_Performance_A_Systematic_Literature_Review) (30. rujna 2025.)
- Juergensen, J., Wessling, M., & Lux, T. (2020). The COVID-19 pandemic and its impact on SMEs: The role of digitalization. *Journal of Business Research*, 119, pp 1–10. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632030620X> (30. rujna 2025.)
- Kolaković, M. et al. (2019). Uloga malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske. *Zbornik radova Veleučilišta u Slavonskom Brodu*, 10(1), pp 7–20.
- Konzultantica.hr. (n. d.). *Konzultantske kuće u Hrvatskoj*. <https://konzultantica.hr/konzultantske-kuce-u-hrvatskoj/> (30. rujna 2025.)
- Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (n. d.). *EU fondovi 2021. – 2027*. <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-2021-2027/8300> (30. rujna 2025.)
- Moscalu, M., Ionescu, L., & Gherghina, S. C. (2020). The Impact of Financial Constraints on SMEs' Growth: Evidence from European Countries. *Sustainability*, 12(17), 6907. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6907> (30. rujna 2025.)
- Okolo, C., Popescu, G. H., & Ciocoiu, C. N. (2023). The Impact of EU Funds on Regional Development: A Comparative Analysis of Eastern and Western European Countries. *Eastern European Economics*, 61(1), pp 1–20.
- Ongowarsito, R., Sari, D. P., & Puspitasari, E. (2021). The Role of ERP System Implementation in Improving SME Performance. *Journal of Accounting and Business Education*, 6(1), pp 1–10.
- Sulistianingsih, E. & Santi, F. (2023). Pecking Order Theory and SME Financing Decisions: A Literature Review. *Journal of Economics and Business*, 6(1), pp 1–10.
- Švarc, J. & Lažnjak, J. (2020) Entrepreneurial innovation in Croatia: From knowledge economy to entrepreneurial economy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), pp 2209–2224. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1784962> (30. rujna 2025.)
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (2016). *Narodne novine*, 121/16. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_121\\_2625.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_121_2625.html) (30. rujna 2025.)