

## SUCCESS FACTORS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### ČIMBENICI USPJEŠNOSTI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

STAVLIC, Katarina; STAVLIC, Igor & STAVLIC, Jasminka

**Abstract:** *Small and medium businesses as generators of economic growth, have a growing attention focused on determining factors of business success and on leading the business success. This paper with scientific research methods analyzes the previous research about success factors in small and medium businesses, and examines whether human resources are a key factor of their success. The obtained results show that the quality of human resources is one of the key success factors of small and medium enterprises, both worldwide and in Croatia.*

**Key words:** *Small businesses, entrepreneurship, economic growth and development*

**Sažetak:** *Mala i srednja poduzeća kao generatori gospodarskog rasta sve veću pažnju usmjeravaju na utvrđivanje čimbenika uspješnosti poslovanja i upravljanje svojom uspješnošću. U radu se znanstvenim istraživačkim metodama analiziraju dosadašnja istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća, te se istražuje jesu li ljudski resursi ključni čimbenik njihove uspješnosti. Iz dobivenih rezultata je vidljivo da je kvaliteta ljudskog resursa jedan od ključnih čimbenika uspješnosti malih i srednjih poduzeća kako u Europi tako i u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi:** *Mala i srednja poduzeća, čimbenici uspješnosti, ljudski resursi*



**Authors' data:** Katarina, Štavlić, univ. spec. oec., Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, kstavlic@vup.hr; Mr. sc. Igor, Štavlić, POU Obris, Vanje Radauša 19, Požega; igorstavlic@gmail.com; Jasminka, Štavlić, bacc.oec., student of the Polytechnic in Požega jasminkastavlic@gmail.com

## 1. Uvod

Europska i američka gospodarstva su pokazala da je malo poduzetništvo nositelj zapošljavanja, te da je gospodarski rast na tim prostorima ostvaren zahvaljujući osnaživanju značaja malog gospodarstva. Sama važnost malih i srednjih poduzeća proizlazi iz činjenice da ih se u različitim istraživanjima smatra za pokretače ekonomskog rasta i povećanja zaposlenosti te da većina poslovanja započinje u okviru malih poduzeća. Osim velike uloge na gospodarski rast i razvoj, uspješno poslovanje poduzeća osigurava stabilnu zaposlenost i životnu egzistenciju njihovim vlasnicima i svim zaposlenicima. U pojedinim zemljama, regijama i djelatnostima, brojna poduzeća imaju slične uvjete i resurse za poslovanje, ali ostvaruju različite poslovne rezultate. Zbog toga je sve veća potreba među znanstvenicima, a i među poduzetnicima, da se utvrde čimbenici uspješnosti poslovanja, bez obzira utjecali oni pozitivno ili negativno na poslovanje, te da se primjenom odgovarajućih metoda i alata upravljanja uspješnošću mjeri ostvaren poslovni rezultat i kontinuirano poboljšava poslovanje. U ovom radu se analiziraju dosadašnja istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja u malim i srednjim poduzećima. U radu su korištene odgovarajuće znanstvene metode za analizu stručne i znanstvene literature i objavljenih istraživanja o utjecaju ljudskog resursa na poslovnu uspješnost. Nedostaci primijenjene metodologije se ogledaju u činjenici da je napravljen smog pregled dosadašnjih istraživanja i komparacija dobivenih rezultata te se primjenjivost rezultata treba dodatno istražiti na odgovarajućim uzorcima poduzeća.

## 2. Mala i srednja poduzeća – generatori gospodarskog razvoja

Kako bi se kvalitetnije opisala i razumjela obilježja i specifičnosti poslovanja malih i srednjih poduzetnika te čimbenici koji utječu na uspješnost njihovog poslovanja potrebno ih je pojmovno definirati.

Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika su u Republici Hrvatskoj definirana Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) [14] i Zakonom o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15, 134/15) [13] koji je na snazi od 1. siječnja 2016.

Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s Preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva subjekte malog gospodarstva čine fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu. Navedeni subjekti, u smislu ovog Zakona, moraju zadovoljiti sljedeće uvjete [14]:

- zapošljavati prosječno godišnje manje od 250 radnika,
- u poslovanju biti neovisni, odnosno autonomni subjekti koji nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti (znači da druge fizičke ili pravne osobe, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva),

- prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvarivati godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imati ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imati dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva s obzirom na veličinu subjekta, razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva [14]:
  - a) mikro subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.
  - b) mali subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.
  - c) srednji subjekti su fizičke i pravne osobe čiji je godišnji prosječni broj radnika veći od 49 i manji od 250, ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina u iznosu protuvrijednosti od 10.000.000,00 eura do 43.000.000,00 eura.

Prema Zakonu o računovodstvu poduzetnici su [13]: trgovačko društvo i trgovac pojedinac određeni propisima kojima se uređuju trgovačka društva, poduzetnici sa sjedištem u drugoj državi članici ili trećoj državi ako prema propisima te države ne postoji obveza vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja financijskih izvještaja, te poslovna jedinica poduzetnika iz države članice ili treće države koji su obveznici poreza na dobit sukladno propisima kojima se uređuju porezi, te podružnica inozemnih poduzetnika u Republici Hrvatskoj, ako ista nije poslovna jedinica, kako je određeno propisima kojima se uređuju trgovačka društva.

Prema istom Zakonu, čl. 5. [13], poduzetnici (poduzeća) se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o sljedećim pokazateljima:

- iznos ukupne aktive,
- iznos prihoda,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna
- prihod 5.200.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna
- prihod 300.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

Veliki poduzetnici su oni poduzetnici koji prelaze najmanje dva od tri uvjeta vezana uz definiranje srednjih poduzetnika.

Iz navedenih definicija je vidljivo da Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakon o računovodstvu nemaju usklađene kriterije razvrstavanja poduzetnika. Izmjenama i dopunama Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva u 2012. godini usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s kriterijima koja se primjenjuju u Europskoj uniji. Time je omogućena izrada kvalitetnijih analiza i usporedbi subjekata malog gospodarstva Republike Hrvatske i poduzeća u zemljama Europske unije, a i olakšava pristup financiranju putem EU potpora.

Prema mnogim autorima poduzetništvo i razvoj malog poduzetništva je temelj gospodarskog rasta. Tako i Zahra navodi da faktori koji mogu omogućiti rast i razvoj malih poduzeća u različitim zemljama uključuju (između ostalih): prepoznavanje prilike, kulturnu i socijalnu podršku za poduzetničku motivaciju i samopouzdanje u vještine, znanja i iskustvo potrebno za vođenje poduzeća. Također uz postojeći zakonodavni okvir poduzetnik bi se trebao specijalizirati za donošenje pravednih odluka. [6]

U Republici Hrvatskoj se od poslijeratnog razdoblja pa do danas u značajnijoj mjeri prepoznao značaj razvoja poduzetništva. Posebice se daje sve veći značaj razvoju malog i srednjeg poduzetništva, te se od malih i srednjih poduzeća očekuje da budu pokretači ukupnog gospodarskog rasta i zapošljavanja, te ključni pokretači gospodarskog razvoja regija i županija. Dokaz tome je da su, uz postojeće zakone, strateške dokumente, operativne planove, osnivanje i osnaživanje postojećih potpornih institucija, doneseni različiti strateški dokumenti usmjereni ka jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Proteklih godina politika djelovanja prema mikro i malim poduzećima nije dala željene rezultate, te su u sadašnjim strateškim dokumentima postavljeni indikatori i pokazatelji za čiju su realizaciju i učinkovitost zainteresirani svi dionici.

Mala i srednja poduzeća predstavljaju preko 99% svih poduzeća u Europskoj uniji. Prema podacima navedenima u Strategiji razvoja poduzetništva 2013-2020. [12] u Republici Hrvatskoj od ukupnog broja subjekata malog gospodarstva mikro poduzeća čine 92,2% (do 9 zaposlenika) što ukazuje na važnost ljudskog resursa koji je u mikro poduzećima ključan, najčešće je vlasnik i menadžer i stručni operativac. U Hrvatskoj je u 2014. godini poslovalo 104.162 malih i srednjih poduzeća i predstavljali su 99,7% ukupno registriranih poduzeća, te ostvarila udio od 55,3% u ukupnom prihodu, 69,3% u zaposlenosti i 49,61% u izvozu Hrvatske U istoj godini mali i srednji poduzetnici su ostvarili pozitivan trgovinski saldo, ali ostvarili su negativan konsolidirani financijski rezultat u iznosu -650.659.000,00 kn. [8] Prethodno navedeni podaci ukazuju na rastući broj i doprinos malih i srednjih poduzeća hrvatskom gospodarstvu, ali i na činjenicu da veliki broj tih poduzetnika posluje s gubitkom. Navedeno ukazuje na potrebu sagledavanja uzroka ostvarivanja

negativnog financijskog rezultata, razloga ostvarivanja pozitivnog poslovnog rezultata, a isto tako i mogućnosti i potencijale za poboljšanje poslovne uspješnosti.

### 3. Čimbenici uspješnosti u malim i srednjim poduzećima

Uspješnost poduzeća se može vrednovati sa različitih stajališta i različitim kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima. Prvenstveno je potrebno razlikovati financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti. Najčešće se do sada uspješnost poduzeća kvantitativno vrednovala financijskim pokazateljima. Međutim, zbog dinamičnog poduzetničkog okruženja, neizvjesnosti i tržišnih neravnoteža, sve je veća važnost i naglasak na nefinancijskim aspektima i čimbenicima poslovanja. Zbog toga se u ovom radu analiziraju unutarnji nefinancijski čimbenici uspješnosti.

Ključne prepreke s kojima je suočen sektor malog gospodarstva u Europskoj uniji su: otežan pristup adekvatnim izvorima financiranja, administrativna ograničenja, problemi s infrastrukturom, nedostatak kvalificirane radne snage, ograničena potražnja, primjena novih tehnologija i novih organizacijskih struktura. U Hrvatskoj je malo gospodarstvo, uz prethodno navedene prepreke, suočeno i sa: neefikasnim pravosuđem, deficitarnosti obrazovnih programa za poduzetništvo, korupcijom, velikom regionalnom različitosti u poduzetničkim aktivnostima, nerazvijenosti neformalnih oblika financiranja pokretanja poslovnih pothvata. [1] [2] [10] [19]

Osim vanjskih prepreka, koje možemo nazvati i vanjskim čimbenicima koji utječu na poslovanje, potrebno je u istoj mjeri istražiti i unutarnje čimbenike i potencijale uspješnosti malih i srednjih poduzeća. Jer bez obzira na vanjske čimbenike potrebno je imati „zdravu“ unutarnju osnovu poduzeća, koja će biti sposobna prilagoditi se vanjskim promjenama i eventualne prijetnje pretvoriti u mogućnosti za uspješnije poslovanje. Zbog toga je naglasak u ovom radu na unutarnjim čimbenicima uspješnosti poslovanja.

Dosadašnja istraživanja o potencijalima i čimbenicima uspješnosti malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i drugim europskim i svjetskim zemljama su nedostatna i pokazala su da postoje različiti pristupi istraživanju navedene problematike. Najčešće se pojam čimbenika uspješnosti poslovanja u znanstvenoj i stručnoj literaturi povezuje s pojmom resursa poduzeća. Zbog važnosti strateškog upravljanja unutarnjim potencijalima i resursima poduzeća brojni autori usmjerili su svoja istraživanja na otkrivanje internih čimbenika uspješnosti temeljena na resursnoj teoriji. Tako je Daraboš [3] u svojoj knjizi *Evolucija konkurentne prednosti* dala pregled razvoja resursne teorije pri čemu navodi brojne autore koji su dali svoj doprinos definiranju resursa poduzeća i njihova značaja na konkurentnost i uspješnost poduzeća (Daft, 1983; Penrose, 1995; Griffin, 1997; Barney, 2002; Grant, 2013). Autorica posebno ističe definiranje pojma resursa (prema Daft, 1983) i produktivnih dijelova dostupnih iz resursa (prema začetnici resursne teorije Penrose (1995)).

Drugi autori su u svojim istraživanjima identificirali različite čimbenike uspješnosti poslovanja mikro i malih poduzeća.

Bilo koji oblik unaprjeđenja poslovanja zahtjeva specifična znanja i vještine koja prema Netahli [15] i nisu u potpunosti prisutna u mikro i malim poduzećima u

Republici Hrvatskoj. Netahli u svom radu Menadžment malih poduzeća navodi prednosti i nedostatke hrvatskih mikro i malih poduzeća. Kao prednosti ističe veću fleksibilnost poslovanja, univerzalnost djelatnika, veću razinu inovativnosti, veće mogućnosti umrežavanja i sl. Dok za nedostatke mikro i malih poduzeća navodi: menadžersko neiskustvo i nestručnost vlasnika, manje mogućnosti financiranja poslovanja, velik utjecaj sezonskih oscilacija na poslovanje, veću osjetljivost na konkurenciju, problem nelikvidnosti i sl.

Lussier i Pfeifer [11] su identificirali iste prediktore uspjeha malih poduzeća u Sjedinjenim američkim državama i Središnjoj i Istočnoj Europi. A to su: osoblje/zaposlenici, razina obrazovanja, korištenje stručnog savjetovanja i planiranje. Svi ovi čimbenici su interni čimbenici te su povezani s ljudskim resursima poduzeća i utječu na uspjeh/neuspjeh istih. Prema de Mell et al [4] tri su ograničenja uspješnog poslovanja: kapital, rad i poduzetničke vještine. I ovi rezultati upućuju na važnost ljudskog resursa za uspješno poslovanje. Ograničenja i prepreke rasta malih poduzeća su bila predmetom istraživanja Grimsholm i Poblete [5]. U rezultatima njihovog istraživanja kao glavne interne i eksterne prepreke razvoja malih poduzeća navedeni su: nedostatak pristupa financiranju, konkurencija, trgovinske barijere, menadžerske kompetencije, nedostatak kvalificirane radne snage, niska ulaganja u istraživanje i razvoj i nove tehnologije. Za pretpostaviti je da ukoliko poduzeća osiguraju pristup financiranju, poboljšaju menadžerske kompetencije, educiraju i kvalificiraju radnu snagu i povećaju ulaganja u istraživanje i razvoj i na taj način uklone prepreke rastu i razvoju, moguće je da bi postali inovativniji i konkurentniji i uspješnije poslovanje.

Peters i Waterman [16] ističu da je mogućnost ostvarivanja uspjeha povezana sa „mekim“ elementima menadžmenta, a to su: menadžerski stilovi, motivacija, stavovi i vrijednosti zaposlenika, kompetencije zaposlenika i organizacijska kultura.

Sličnu problematiku malih poduzeća je istaknuo i Karić [9]. Prema navedenom problemu malih poduzeća su: nedostatak relevantnih informacija, neodgovarajuće menadžersko iskustvo, problemi financiranja, propisane formalnosti, kadrovski problemi i ranjivost na inflaciju. Neki autori su svoja istraživanja usmjerila prema načinima upravljanja i donošenja strateških odluka, neki autori smatraju da su ključni čimbenici uspješnosti u izvorima financiranja, dok neki autori smatraju da su ključni čimbenici uspješnosti u okolini poduzeća. Iz navedenog pregleda dosadašnjih istraživanja o čimbenicima uspješnosti malih i srednjih poduzeća, većina istraživanja je došla do rezultata da je su čimbenici uspješnosti povezani s ljudskim kapitalom u poduzeću.

#### **4. Ljudski resursi kao ključni čimbenici uspješnosti poslovanja**

„Ljudski kapital je taj koji potiče nove zamisli, mijenja proizvode i donosi dobit.“ [17] Poduzetničko poslovanje i poslovni uspjeh rezultat je povezanosti i međusobnog djelovanja poduzetničkog ponašanja i unutarnjih i vanjskih čimbenika poduzetničkog okruženja. Važnost ljudskog resursa, kao unutarnjeg čimbenika, za uspješnost poslovanja su bili predmetom brojnih istraživanja. Sahin, Nijkamp i Stough [18] opisuju ljudski kapital kao individualne ljudske resurse koje poduzetnik posjeduje,

dajući naglasak na razinu obrazovanja, iskustvo rada u struci, upravljačko iskustvo i druga znanja i vještine poduzetnika, kao primjerice motivacija, stilovi vođenja, fokusiranost i sposobnost kontroliranja. Isti autori navode da je Bates u rezultatima svojih istraživanja prikazao da postoji pozitivna povezanost ljudskih resursa s poslovnom dugovječnošću i poslovnim uspjehom. Dok pozivaju na istraživanja autora Hustedde i Pulvera koji su zaključili da postoji problem u upravljanju rastom i razvojem kod malih poduzetnika i došli su do zaključka da je poduzetnicima često potreban vodič za primjenu novih tehnologija u poslovanju, pomoć oko pripreme poslovnog plana, te pomoć oko potencijalnih izvora financiranja ukoliko žele izgraditi uspješan posao. Netahli [15] smatra da je problem u broju stručnih ljudi koji sudjeluju u radu i odlučivanju. Nadalje, smatra da su često poduzetnici ujedno i vlasnici, koji su u procesima upravljanja, inovativnosti i mjerenja učinkovitosti, često neorganizirani i neučinkoviti jer više poslova i funkcija obavlja jedna osoba. Uz navedene autore i njihove rezultate istraživanja, mogli bismo se složiti i zaključiti da vlasnici poduzeća ne percipiraju važnost ljudskog resursa kao ključnu komponentu uspjeha malih poduzeća. Navedena problematika je identificirana i u Strategiji razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020. gdje je navedeno da „hrvatski mali gospodarstvenici neće povećati konkurentnost uz loše upravljanje. Nužno je omogućiti potporu za jačanje kvalitete uprava u poduzećima malog gospodarstva i kako bi se postigli odgovarajući institucionalni dogovori za unapređenje vještina i kompetencija članova uprava u poduzećima malog gospodarstva.“ [12] Zbog toga se postavlja pitanje o načinima kojima mikro poduzetnici upravljaju poduzećem i postoji li njihova spremnost ka stjecanju poduzetničkih znanja i vještina čija primjena bi im omogućila uspješnije poslovanje. Hawkins [7] se u svojem istraživanju poziva na istraživanja Envicka (2004) i Murphy i dr. (2007) prema kojima su unutarnji čimbenici koji utječu na ponašanje poduzetnika i na kraju i uspješnost poslovanja: ljudski kapital, socijalni kapital, psihološki kapital i stručni kapital. Brojna istraživanja su provedena u svrhu definiranja utjecaja tima vrhovnog menadžmenta na poslovnu uspješnost poduzeća. Prema Daraboš [3] istraživanja o utjecaju vrhovnog menadžmenta na poslovnu uspješnost provodili su: Smith, K.G. (1994), Pfeffer, J. (1983), Murraya, A.I. (1989), Ancona, D.G., Caldwell, D.F. (1992), Katz, R. (1982) i mnogi drugi. Prema proučenim prethodnim istraživanjima najveće unutarnje snage i čimbenici uspješnosti poduzeća su, uz ostale, upravo poduzetnička znanja i vještine i karakteristike poduzetnika. Upravo su to karakteristike ljudskog resursa koji je daljnji pokretač i generator i kvalitete proizvoda i primjene novih tehnologija, osmišljavanja pristupa usmjerenosti na kupce i marketinških aktivnosti, te donošenja odluka sagledavajući njihove i financijske posljedice.

Također, potrebno je napomenuti da prilikom analize navedenih rezultata istraživanja i donošenja zaključaka nisu uzeti u obzir financijski ili neki drugi pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća što može biti predmetom nekog drugog istraživanja i donošenja drugačijih zaključaka. Zbog svih navedenih činjenica u ovom radu potrebno je dodatno potaknuti rast i razvoj malih i srednjih poduzeća kako bi nam se ekonomski rast temeljio na razvoju domaće proizvodnje, zapošljavanju domaće radne

snage, očuvanju kulturnih i socijalnih vrijednosti. Jedan od načina i puta k tome može biti unutarnja analiza poslovanja poduzeća i povezivanje financijskog rezultata s čimbenicima koji su utjecali na iste. Sve dok se u poduzećima ne primjeni strateško upravljanje poslovnim procesima nije moguće očekivati upravljanje uspješnošću temeljeno na korištenju postojećih resursa, koji su i ključni unutarnji čimbenici uspješnosti.

## 5. Zaključak

U Europi i u Republici Hrvatskoj posljednjih godina je zabilježen rast i razvoj malih i srednjih poduzeća i razvoj poduzetničkih inicijativa što je rezultat zakonodavne i infrastrukturne potpore i sve stimulativnijeg poduzetničkog okruženja. Ovim radom se dao pregled istraživanja o čimbenicima uspješnosti malih i srednjih poduzeća u svrhu identificiranja ključnih čimbenika uspješnosti poslovanja temeljem čega bi se mogle dati smjernice znanstvenoj i gospodarskoj zajednici u kojem područjima provesti buduća istraživanja i u kojim segmentima poboljšati poslovanje.

Prema dosadašnjim istraživanjima čimbenici koji utječu na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća su: stručnost i menadžersko iskustvo vlasnika, razina obrazovanja zaposlenika, korištenje stručnog savjetovanja, strateško planiranje, menadžerske kompetencije, nedostatak kvalificirane radne snage, niska ulaganja u istraživanje i razvoj i nove tehnologije, menadžerski stilovi, motivacija, stavovi i vrijednosti zaposlenika, kompetencije zaposlenika, organizacijska kultura i mnogi drugi. Svi navedeni čimbenici predstavljaju elemente ljudskog kapitala čija mjerljivost i utjecaj na uspješnost poslovanja se ne može generalizirati, već je potreban pojedinačni i holistički pristup svakom poduzeću za istraživanje te povezanosti. Kako bi mala i srednja poduzeća bila uspješnija, konkurentnija i kontinuirano unaprjeđivala svoje poslovanje trebala bi više ulagati u ljudske resurse kako bi osigurali podizanje razine kvalitete ljudskog resursa u svojim poslovnim procesima. Kako bi poboljšali poduzetničke i menadžerske kompetencije mali i srednji poduzetnici bi trebali aktivnije i kontinuirano stjecati i usavršavati i kroz formalne i neformalne oblike edukacija, znanja i vještine iz područja strateškog upravljanja, bez obzira na djelatnost u kojoj poslovali, jer one su temelj za svaku poslovnu aktivnost. Navedene karakteristike, poduzetničke vještine i znanja nisu bitne samo postojećim poduzetnicima i njihovom pozitivnom financijskom i poslovnom uspjehu. Neophodne su svim pojedincima koji se hoće samozaposliti, samostalno upravljati svojim životnim aktivnostima, te ostvariti svoja životna usmjerenja dajući time doprinos cijelom društvu i pokrenutom poslovnom aktivnošću doprinos gospodarskom rastu i razvoju. Upravo to je i osnova za daljnji rast broja malih i srednjih poduzeća na ovim prostorima, jer uspješnim pokretanjem i vođenjem poduzeća mogu poboljšati postojeću gospodarsku situaciju u kojoj se naša ekonomija nalazi.



## 6. Literatura

- [1] Bistričić, A., Agatić, A., Kuzman, Z. (2011). *Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije*, Scientific Journal of Maritime Research, p. 145-158
- [2] Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). (2011). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2011*. Zagreb
- [3] Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti – u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.
- [4] De Mel, S.; McKenzie, D.; Woodruff, C. (2013). *What Generates Growth in Microenterprises?* Preliminari, <http://economics.mit.edu/files/8666>. Pristup: 20-04-2016.
- [5] Grimsholm, E.; Poblete, L. (2010). *Internal and External factors hampering SME growth -A qualitative case study of SMEs in Thailand* - dissertation <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:323837/FULLTEXT01.pdf>. Pristup: 13-04-2016.
- [6] Hayton, Shaker, Zahra (2002). *National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research*, Entrepreneurship: theory and practice, Vol 26.
- [7] Hawkins, W. D. (2013). *Exploring success factors of female entrepreneurs in the texas child care market* (Order No. 3569855). Available from ProQuest Dissertations &A&I.(1418478828).<http://search.proquest.com/docview/1418478828?accountid=4440>
7. Pristup: 02-04-2016.
- [8] Izračun autora prema: Privredni vjesnik (2015). 400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2014. godini. Dostupno na: <http://www.400naj.com/>. Pristup: 12-04-2016.
- [9] Karić, M. (2006). *Mikroekonomika*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku
- [10] Kersan-Škabić, I., Banković, M.. (2008). *Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u EU*. Ekonomska misao praksa DBK. God XVII.br. 1.(57-76) [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41694](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41694); Pristup: 21-04-2016.
- [11] Lussier, R. N.; Pfeifer, S.(2001). *A crossnational prediction model for business success*. Journal of Small Business Management, 39(4), p. 228-239.
- [12] Ministarstvo poduzetništva i obrta. (2013). *Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020*.
- [13] Narodne novine (2015). *Zakon o računovodstvu*. Zagreb: Narodne novine 134/2015.
- [14] Narodne novine (2012). *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Zagreb: Narodne novine 56/2013.
- [15] Netahli, S. (2008). *Menadžment malog poduzeća*, Veleučilište u Šibeniku, Zbornik radova, Broj 1-2, str. 1-16.
- [16] Peters, T.J., Waterman, R.H. (1992). *In Search of Excellence. Lessons from American's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins
- [17] Pupavac, D.; Lipovača, S.; Sečen, V. (2012). *Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.3 No.2, str. 79-83. Stručni rad, UDK 005.32:331.1. <http://hrcak.srce.hr/95824>. Pristup: 02-02-2016.
- [18] Sahin, M., Nijkamp, P. i Stough, R.(2011). *Impact of urban conditions on firm performance of migrant entrepreneurs: A comparative Dutch-US study*. The Annals of Regional Science.46, str.661–689. doi:10.1007/s00168-009-0351-2. Pristup:17-03-2016.
- [19] Vidučić, Lj. (2002). *Financijski menadžment*. III izdanje. Zagreb: RRIIF



Photo 059. Picture on sofa / Slika na komodi