

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski
studij Poduzetništvo i inovativnost

Katarina Štavlić

**ČIMBENICI USPJEŠNOSTI MIKRO PODUZEĆA
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Osijek, 2016.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski
studij Poduzetništvo i inovativnost

Katarina Štavlić

**ČIMBENICI USPJEŠNOSTI MIKRO PODUZEĆA
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr. sc. Marijan Karić

Osijek, 2016.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek
Postgraduate doctoral study Entrepreneurship and Innovation

Katarina Štavlić

**SUCCESS FACTORS OF MICRO-ENTERPRISES
IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

DOCTORAL THESIS

Mentor: prof. Marijan Karić, Ph.D.

Osijek, 2016.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku i Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetn sa dovršetkom tiskane verzije rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Katarina Štavlić

Matični broj: 140

OIB: 42904554314

e-mail za kontakt: kstavlic@vup.hr

Naziv studija: Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Naslov rada: Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

Mentor rada: prof.dr.sc. Marijan Karić

U Osijeku, 2016. godine

Potpis  _____

SAŽETAK

Predmet istraživanja u okviru ove disertacije su čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj. Zbog iznimne važnosti mikro poduzeća za hrvatsko gospodarstvo, nedovoljne istraženosti specifičnosti njihovog poslovanja te radi poboljšanja razine inovativnosti, konkurentnosti i ostvarivanja pozitivnog financijskog rezultata istraženi su čimbenici uspješnosti njihovog poslovanja. Istraženo je u kojoj mjeri kvaliteta ljudskog resursa i razina inovacija utječu na njihovu uspješnost, te kolika je razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja od strane vlasnika mikro poduzeća. Temeljem dobivenih rezultata kreiran je prilagođeni Balanced Scorecard model mjerenja uspješnosti poslovanja mikro poduzeća temeljen na financijskim i nefinancijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja i povezanosti sa strateškim usmjerenjima mikro poduzeća.

Prema definiranom predmetu i ciljevima rada postavljene su četiri hipoteze koje su se provedenim empirijskim istraživanjem i izradom prijedloga modela nastojale potvrditi. U uvodnom dijelu definiran je predmet i ciljevi istraživanja, hipoteze i metodika istraživanja, očekivani znanstveni doprinos, te je ukratko opisana struktura rada. U drugom dijelu rada prikazana su teorijska uporišta, važnost poduzetništva i mikro poduzeća, analiziralo se makroekonomsko i poduzetničko okruženje, te stanje i perspektive mikro poduzetništva u Republici Hrvatskoj i regiji Slavonija i Baranja. U trećem poglavlju su opisani čimbenici uspješnosti poslovanja mikro poduzeća s naglaskom na ljudske resurse i inovacije kao ključne čimbenike uspješnosti. U četvrtim poglavlju dan je teorijski pregled važnosti upravljanja poduzećem, načini mjerenja uspješnosti poslovanja, te je opisana konstrukcija BSC modela. Metodika istraživanja, rezultati provedenog empirijskog istraživanja i prijedlog BSC modela kao alata za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća sadržaj su petog poglavlja. Šesto poglavlje sadrži rezultate provjere postavljenih hipoteza i preporuke za buduća istraživanja. Na temelju sumiranja rezultata empirijskog istraživanja provedenog na uzorku mikro poduzeća iz regije Slavonija i Baranja i rezultata provedenih statističkih testova potvrđene su postavljene hipoteze. U posljednjem poglavlju rada iznesena su zaključna razmatranja.

Ključne riječi: mikro poduzeća, čimbenici uspješnosti, ljudski resursi, inovacije, BSC model

ABSTRACT

The research subject matter in the context of this thesis are the success factors of micro-enterprises in the Republic of Croatia. Due to extreme importance of micro-enterprises for Croatian economy, insufficiently investigated specifics of their business conducts and for the purposes of improving the level of innovation, competitiveness and achieving positive financial results, the success factors of their business conduct are explored. This paper explores the extent to which the quality of human resources and the level of innovation affect their success, and to which extent are performance indicators used by the owners of micro-enterprises. Based on the results, a customized Balanced Scorecard model has been created for measuring business performance of micro enterprises based on financial and non-financial indicators of performance and integration with strategic directions of micro enterprises.

According to a defined subject matter and aims of this paper, four hypotheses have been set and the goal was to confirm them using empirical research and a draft model. The introductory part defines the subject matter and research objectives, hypotheses and research methodology, expected scientific contribution and briefly describes the structure of the paper. The second part of the paper presents the theoretical bases, the importance of entrepreneurship and micro enterprises, analyses macroeconomic and business environment, and the state and prospects of micro-enterprises in the Republic of Croatia and the region of Slavonia and Baranja. The third chapter describes the factors of business success of micro-enterprises with a focus on human resources and innovation as key success factors. The fourth chapter is a theoretical overview of the importance of enterprise management, ways of measuring business performance, and describes BSC model construction. Methodology of research, the results of the empirical research and the proposal of the BSC model as a tool for defining and monitoring the implementation of the development strategy of micro enterprises are contents of the fifth chapter. The sixth chapter contains the results of set hypotheses and recommendations for future research. On the basis of summarized results of empirical research conducted on a sample of micro enterprises from the region of Slavonia and Baranja and the results of performed statistical tests, all hypotheses have been confirmed. The final part of the paper presents concluding observations.

Key words: micro enterprises, success factors, human resources, innovation, BSC model

Predgovor i zahvala

U različitim objavljenim istraživanjima, stručnim i znanstvenim radovima, objavljenim člancima može se pročitati da su mala i srednja poduzeća generatori gospodarskog rasta i zapošljavanja. Međutim, rijetko se može pročitati nešto o mikro poduzetnicima, o njihovim uspjesima, karakteristikama poslovanja i njihovim životima. Mikro poduzeća su, uglavnom, obiteljska poduzeća i specifičnosti njihovog poslovanja su ujedno i njihova životna priča i njihov svakodnevni život. U Republici Hrvatskoj 89% od ukupnog broja poduzetnika su mikro poduzetnici, što nije zanemariv udio. S obzirom na to da su u 2014. godini ostvarili konsolidirani gubitak postavilo se pitanje što ih čini uspješnima, a što neuspješnima i može li se identificiranjem ključnih čimbenika uspješnosti pomoći mikro poduzetnicima da razviju i još bolje iskoriste svoj potencijal. Navedene činjenice su razlozi odabira ove tematike za predmet istraživanja u okviru doktorske disertacije koja predstavlja rezultat dugogodišnjeg proučavanja važnosti malih poduzeća za gospodarski rast i razvoj, te osobnih iskustava u obiteljskom poduzetništvu i poslovanju mikro poduzeća. Uspješnošću se upravlja i iz razloga što je potrebno pomoći mikro poduzetnicima da prepoznaju mogućnosti uspješnog poslovanja. Na kraju ove disertacije, uz rezultate istraživanja o čimbenicima uspješnosti, nalazi se izrađen prijedlog modela za definiranje i praćenje strategije razvoja u svrhu poboljšanja mjerenja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima.

Zahvaljujem se svim mikro poduzetnicima koji su mi svojim sudjelovanjem kroz popunjavanje anketnog upitnika, provedeno vrijeme u razgovoru prilikom obavljanja intervjua, dostupnost na telefonske pozive i upite, neformalne razgovore i riječi podrške i zahvale za iskazani interes za njih „male“, pomogli, ohrabрили me i podržali na putu prepoznavanja važnosti i snage mikro poduzeća za naše gospodarstvo i za njih same.

Zahvaljujem se svim djelatnicima i vanjskim suradnicima Veleučilišta u Požegi koji su svojom podrškom doprinijeli nastanku ovog rada. Također, zahvale upućujem i prof. dr.sc. Slavici Singer, professor emeritus i stručnom povjerenstvu za ocjenu doktorske disertacije, a posebna zahvala mentoru prof. dr. sc. Marijanu Kariću na strpljenju i podršci.

Posebna zahvala na razumijevanju, strpljivosti i podršci cijeloj mojoj obitelji, a posebno dragim roditeljima i mužiću. Hvala Vam!

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	4
1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja	5
1.3. Metodika istraživanja	8
1.4. Očekivani znanstveni doprinos.....	10
1.5. Struktura rada	12
2. PODUZETNIŠTVO I MIKRO PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	14
2.1. Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj – stanje, perspektive i poduzetničko okruženje .	16
2.1.1. Poduzetničko i makroekonomsko okruženje kao čimbenik razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj	17
2.1.2. Poduzetništvo u regiji Slavonija i Baranja.....	29
2.1.3. Trendovi u prerađivačkoj djelatnosti, u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i djelatnosti građevinarstva u Republici Hrvatskoj	34
2.2. Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	40
2.2.1. Mikro poduzeća – pojmovno određenje i specifičnosti poslovanja mikro poduzeća	41
2.2.2. Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj – stanje i perspektive	44
3. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA – POJAM, VRSTE, PRETHODNA ISTRAŽIVANJA	54
3.1. Unutarnji resursi i potencijali poduzeća kao čimbenici uspješnosti poslovanja	57
3.2. Ljudski resursi kao čimbenik uspješnosti poslovanja.....	69
3.3. Inovacije kao čimbenik uspješnosti poslovanja.....	76
3.3.1. Pojam inovacija, prethodna istraživanja i čimbenici koji utječu na njihov razvoj .	76
3.3.2. Istraživanje, razvoj i inovacije u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji	79
3.4. Ostali čimbenici uspješnosti poslovanja.....	89

4. UPRAVLJANJE PODUZEĆEM, USPJEŠNOST POSLOVANJA I MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA.....	96
4.1. Upravljanje poduzećem	96
4.2. Uspješnost poslovanja i mjerenje uspješnosti poslovanja	101
4.2.1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	104
4.2.2. Metode i modeli mjerenja uspješnosti poslovanja u malim i srednjim poduzećima	111
4.2.3. Balanced Scorecard metoda kao model upravljanja uspješnošću poslovanja – pojam i obilježja.....	116
4.2.3.1. Konstrukcija Balanced Scorecard modela – temeljne perspektive i strateške mape	124
4.2.3.2. Kritike na BSC model i mogućnosti primjene Balanced Scorecard modela u mikro poduzećima	133
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	136
5.1. Metodološki okvir istraživanja	136
5.1.1. Izbor uzorka i definiranje postupka empirijskog istraživanja.....	138
5.1.2. Analiza prikupljenih podataka	143
5.2. Rezultati istraživanja	145
5.2.1. Rezultati empirijskog istraživanja – analiza ključnih čimbenika uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj	152
5.2.1.1. Rezultati empirijskog istraživanja - značaj ljudskog resursa za uspješnost poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	161
5.2.1.2. Rezultati empirijskog istraživanja - utjecaj razine inovacija na uspješnost poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	171
5.2.2. Rezultati empirijskog istraživanja – primjena pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj	193
5.2.3. Prijedlog BSC modela kao alata za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	199
5.2.3.1. Opis mikro poduzeća za potrebe izrade i primjene BSC modela.....	200

5.2.3.2. Izrada BSC modela u mikro poduzeću.....	201
5.2.3.3. Strateška analiza (SWOT analiza).....	203
5.2.3.4. Definiranje misije i vizije.....	204
5.2.3.5. Strategija mikro poduzeća.....	205
5.2.3.6. Strateška mapa ciljeva.....	207
5.2.3.7. Uvođenje BSC modela u poslovanje mikro poduzeća.....	214
6. RASPRAVA – PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I MOGUĆNOSTI DALJNJIH ISTRAŽIVANJA	216
6.1. Rezultati provjere postavljenih hipoteza i rasprava o rezultatima istraživanja	216
6.1.1. Rezultati provjere postavljene hipoteze 1	216
6.1.2. Rezultati provjere postavljene hipoteze 2	222
6.1.3. Rezultati provjere postavljene hipoteze 3	226
6.1.4. Rezultati provjere postavljene hipoteze 4	230
6.2. Preporuke i smjernice za daljnja istraživanja	232
7. ZAKLJUČAK.....	236
LITERATURA.....	241
Popis tablica	264
Popis slika	268
Popis grafikona.....	269
Popis kratica	271
PRILOZI.....	273
Biografija i radovi autora	288
Biografija autora	288
Popis objavljenih radova	290

1. UVOD

Poduzetništvo u malim poduzećima predstavlja generator gospodarskog rasta i razvoja i ima važnu ulogu u prilagođavanju hrvatskog gospodarstva standardima Europske unije (EU). Zbog ubrzanih globalizacijskih procesa, ekonomskih i političkih integracija i brzog razvoja tehnologije sve je složeniji ekonomski položaj mikro i malih poduzeća. U uvjetima slabe ekonomske efikasnosti i visoke stope nezaposlenosti, poduzetništvo predstavlja mogući potencijal gospodarskog rasta Republike Hrvatske (RH), kombinirajući sve raspoložive resurse s inovativnošću i fleksibilnošću mikro i malih poduzeća.

Mikro poduzeća imaju ključnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu i prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, koji je usklađen s Preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003., predstavljaju fizičke i pravne osobe koje 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.

Važnost mikro poduzeća za hrvatsko gospodarstvo ogleda se u sljedećem (Privredni vjesnik, 2015:6,8,9,14):

- imaju rastući udio u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj (u 2013. 83,7%, u 2014. 89,28%),
- u 2014. godini su zapošljavali 202.402 osobe što predstavlja 24,38% od ukupnog broja zaposlenih u malim, srednjim i velikim poduzećima,
- u 2014. godini imaju ostvaren pozitivan trgovinski saldo zbog sve veće izvozne orijentiranosti nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju (EU), te
- u 2014. godini ostvarili su negativan konsolidirani financijski rezultat u iznosu - 2.421.971.000,00 kn.

Prethodno navedeni podaci ukazuju na rastući doprinos mikro poduzeća hrvatskom gospodarstvu, ali i na činjenicu da veliki broj mikro poduzetnika posluje s gubitkom. Navedeno ukazuje na potrebu istraživanja uzroka više zastupljenog ostvarivanja negativnog financijskog rezultata, odnosno razloga manje zastupljenog ostvarivanja pozitivnog financijskog rezultata, a

isto tako i istraživanje mogućnosti i potencijala mikro poduzeća za poboljšanje poslovne uspješnosti.

Uzimajući u obzir činjenicu da su mikro poduzeća, uglavnom, obiteljska poduzeća, slobodno se može reći da je mikro poduzeće živo biće i sastavni dio obiteljskog života vlasnika mikro poduzeća. Promatrajući mikro poduzeća iz tog konteksta njihova važnost je još veća. Uspješno mikro poduzeće generira dohotke obiteljima vlasnika, omogućuje samozapošljavanje i zapošljavanje članova obitelji, osigurava raspodjelu dohotka i dobiti unutar obitelji, pretežito je lokalno i regionalno orijentirano, te predanošću i ljubavlju radom u mikro poduzeću zaposlenici nastoje kvalitetom i povjerenjem zadovoljiti potrebe sve zahtjevnije potražnje na tržištu. Nositelji aktivnosti u mikro poduzeću su mikro poduzetnici, najčešće vlasnici i osnivači mikro poduzeća, dok je u određenom broju mikro poduzeća prisutan i menadžer bez vlasničkog udjela. Mikro poduzetnici najčešće su preopterećeni i jedna od njihovih karakteristika je da u isto vrijeme igraju nekoliko uloga: vode računa o proizvodnji, prodaji, financijama, određivanju cijena, oglašavanju i mnogim drugim poslovnim funkcijama, te najčešće obavljaju i operativnu i upravljačku razinu poslovanja. Upravo zbog specifičnosti poslovanja mikro poduzeća, njihove uloge u lokalnom i regionalnom razvoju, njihove brojnosti i značenja za ukupnu makroekonomsku sliku Hrvatske, predmet istraživanja ove disertacije povezan je s istraživanjem čimbenika uspješnosti mikro poduzeća.

Dosadašnja istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, te povezanosti čimbenika uspješnosti poslovanja s ostvarenom uspješnošću na prostoru Republike Hrvatske nisu provedena. Problem u dosadašnjoj stručnoj i znanstvenoj literaturi je što nema empirijskih podataka o tome zašto su neka mikro poduzeća uspješna, a neka neuspješna. Postoji nekolicina istraživanja s američkog i europskog prostora (opisano u poglavlju 3.) čiji predmet istraživanja su čimbenici uspješnosti mikro, malih i srednjih poduzeća. Usporedba tih rezultata istraživanja samo djelomično je moguća zbog različitih zakonskih kriterija i propisanih uvjeta definiranja mikro poduzeća, zbog drugačije specifičnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća i različitog uzorka na kojem su provedena istraživanja. Analizirajući dostupne dosadašnje rezultate znanstvenih istraživanja pretpostavilo se da identificirani ključni čimbenici uspješnosti u malim i srednjim poduzećima predstavljaju i čimbenike uspješnosti u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj. Slijedom toga, temeljem pregleda teorije i dosadašnjih istraživanja prikazanih u stručnoj i znanstvenoj literaturi, osim identificiranja ključnih čimbenika uspješnosti mikro

poduzeća, u ovoj disertaciji daje se naglasak na čimbenike ljudskih resursa i inovacija kao ključne čimbenike uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.

Uz istraživanje povezanosti čimbenika uspješnosti poslovanja s razinom ostvarene uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, potrebno je istražiti i razinu i načine upravljanja uspješnošću u mikro poduzećima. Naime, na nacionalnoj razini doneseni su strateški dokumenti u kojima su definirani različiti strateški ciljevi, postavljene ciljane vrijednosti i indikatori temeljem kojih će se vrednovati učinkovitost i realizacija postavljenih strateških ciljeva sa svrhom unaprjeđenja ekonomske uspješnosti malog gospodarstva većim ulaganjima u istraživanje i razvoj (I&R), višim stupnjem inovacija, rastom izvoza, poboljšanjem konkurentnosti te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti. Nositelji aktivnosti kojima se realiziraju određeni strateški ciljevi su i mikro poduzeća. Zbog navedenog, a i potrebe da se mikro poduzetnicima opiše mogućnost definiranja strateških usmjerenja i načini praćenja njihove provedbe kako bi uspješnijim poslovanjem doprinijeli realizaciji strateških ciljeva postavljenih na nacionalnoj razini, u disertaciji je istražena razina primjene odgovarajućih pokazatelja, metoda i modela za potrebe strateškog upravljanja uspješnošću poslovanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj, te predložen BSC model kao alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.

Zbog svega navedenog ova disertacija otvara vrata empirijskim dokazima o specifičnostima poslovanja mikro poduzeća, o čimbenicima njihove uspješnosti, o povezanosti čimbenika ljudskog resursa i inovacija s razinom uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i mogućnostima poboljšanja uspješnosti poslovanja mikro poduzeća kroz definiranje i praćenje provedbe njihovih strateških usmjerenja.

Struktura i sadržaj disertacije predstavlja smjernicu mikro poduzetnicima, kao jednu od mogućnosti, na koji način analizirati vanjsko i unutarnje okruženje, kako identificirati svoje snage i slabosti, te na koji način i kojim postupcima definirati i pratiti strateška usmjerenja u svrhu poboljšanja uspješnosti poslovanja.

1.1. Predmet istraživanja

S obzirom na strateška usmjerenja Hrvatske u vezi s razvojem malog poduzetništva kroz poticanje konkurentnog i inovativnog poslovanja malih poduzeća, te na postojeće ekonomske trendove i postojeće destimulirajuće poduzetničko okruženje, postavlja se pitanje u kojim uvjetima posluju mikro poduzetnici, koje potencijale koriste u svojem poslovanju, koji čimbenici utječu na njihovo uspješno poslovanje te prate li i na koji način mikro poduzetnici mjere uspješnost poslovanja.

Predmet istraživanja se definira polazeći od pretpostavke da dosadašnja znanstvena istraživanja i stručne analize u Republici Hrvatskoj o poslovanju hrvatskih mikro poduzeća nisu cjelovito identificirala uzroke i razloge uspješnog poslovanja mikro poduzeća, te da su u hrvatskim mikro poduzećima prisutna nedovoljna znanja o specifičnostima upravljanja poslovanjem, posebice znanja o odgovarajućim metodama i tehnikama mjerenja uspješnosti poslovanja. Kako bi mikro poduzetnici poslovali uspješnije, trebaju biti svjesni potrebe praćenja i mjerenja uspješnosti poslovanja, analiziranja rezultata poslovanja i korištenja tih rezultata u svrhu donošenja kvalitetnijih odluka. Pritom trebaju biti svjesni unutarnjih i vanjskih prepreka i ograničenja u kojima posluju, te svojih snaga i potencijala. Osim vanjskih prepreka, koje se mogu nazvati i vanjskim čimbenicima koji utječu na poslovanje, potrebno je u istoj mjeri istražiti i unutarnje čimbenike i potencijale uspješnosti mikro 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 ovoj disertaciji na unutarnjim potencijalima mikro poduzeća i identificiranju internih čimbenika uspješnosti poslovanja s naglaskom na ljudske resurse kao nositelje svih aktivnosti, te inovacije kao izvor konkurentnosti.

Zbog nedovoljne istraženosti specifičnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj i nedovoljnoj istraženosti čimbenika koji utječu na uspješno poslovanje mikro poduzeća, **predmet istraživanja obuhvaća** istraživanje čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj, istraživanje povezanosti kvalitete ljudskog resursa i razine inovacija u mikro poduzećima s uspješnošću mikro poduzeća, istraživanje razine primjene odgovarajućih pokazatelja, metoda i modela za potrebe strateškog upravljanja uspješnošću poslovanja u mikro poduzećima, te istraživanje mogućnosti primjene Balanced Scorecard modela u svrhu definiranja i praćenja provedbe strategije razvoja mikro poduzeća. Zbog

nepovoljnih ekonomskih, demografskih kretanja i slabijih rezultata poduzetnika u regiji Slavonija i Baranja, predmet istraživanja će biti usmjeren na mikro poduzetnike iz regije Slavonija i Baranja kako bi se primjenom dobivenih rezultata istraživanja mogli stvoriti uvjeti za poboljšanje poslovne uspješnosti mikro poduzeća na ovom području.

Zbog nepostojanja usmjerenog istraživanja i analize iz područja mikro poduzetništva u Republici Hrvatskoj, čini se opravdanim i znanstveno utemeljenim istražiti čimbenike uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i mogućnosti poboljšanja mjerenja uspješnosti kroz definiranje i praćenje provedbe strateških usmjerenja.

1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Osnovni cilj ove disertacije je: istražiti i analizirati čimbenike uspješnosti poslovanja i razinu korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj, te predložiti model poboljšanja mjerenja uspješnosti kroz praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.

S obzirom na predmet istraživanja doktorske disertacije, **definirani su sljedeći teorijski i aplikativni ciljevi:**

1. Istražiti, analizirati i sistematizirati znanstvene spoznaje i doprinose o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.
2. Istražiti, analizirati i sistematizirati znanstvene spoznaje i doprinose o specifičnostima i uvjetima poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj te mogućnostima upravljanja tim uvjetima u svrhu uspješnijeg poslovanja.
3. Istražiti i analizirati mogućnosti primjene BSC modela u poslovanju mikro poduzeća.
4. Primjenom odabranih znanstveno-istraživačkih metoda provesti empirijsko istraživanje na odabranom uzorku u Republici Hrvatskoj te:
 - istražiti i identificirati ključne čimbenike uspješnosti mikro poduzeća,
 - istražiti povezanost kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća,
 - istražiti razinu i povezanost inovacija s uspješnošću poslovanja mikro poduzeća,
 - istražiti razinu primjene odgovarajućih pokazatelja, metoda i modela za potrebe strateškog upravljanja uspješnošću poslovanja u mikro poduzećima,

- temeljem analize dobivenih rezultata predložiti BSC model u svrhu definiranja i praćenja provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.
5. Temeljem dobivenih rezultata empirijskog istraživanja potvrditi ili odbaciti postavljene hipoteze.

Nakon definiranog problema istraživanja i definiranih ciljeva istraživanja postavljaju se sljedeće **hipoteze**:

H1. Postoji pozitivna povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Razlog postavljanja navedene hipoteze je činjenica da u Republici Hrvatskoj nije provedeno istraživanje o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, posebice o povezanosti između uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i kvalitete ljudskih resursa u mikro poduzećima. U većini analiziranih i opisanih prethodnih istraživanja (u poglavlju 3. ovog rada) o čimbenicima uspješnosti malih i srednjih poduzeća ljudski resurs se smatra ključnim čimbenikom i zbog toga je važno provesti analizu stanja i kvalitete ljudskih resursa u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Provedba empirijskog istraživanja imala je za cilj potvrditi navedenu hipotezu da postoji pozitivna povezanost između kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Pri tome je razina uspješnosti mjerena na temelju financijskih podataka anketiranih mikro poduzeća (kriteriji opisani u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje), a kvaliteta ljudskog resursa je mjerena vrstama i brojem edukacija i razinom korištenja znanja i vještina. Uz navedeno, analizirana je povezanost godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i razine formalnog obrazovanja s uspješnošću poslovanja.

Visokostukturiranim anketnim upitnikom ispitani su vlasnici/menadžeri mikro poduzeća (uzorak definiran u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje) i njihovi odgovori su povezani s financijskim podacima njihovih mikro poduzeća (prema definiranom kriteriju uspješnosti), te se temeljem dobivenih rezultata provjerila predložena hipoteza. Posebice se u preporukama za buduća istraživanja istaknula važnost dobivenih rezultata s povezanošću trenutnog stanja i budućih usmjerenja mikro poduzetnika u vezi s usavršavanjem znanja i vještina, jer Strategijom razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020. je za strateški cilj *Poboljšanje*

poduzetničkih vještina postavljena ciljna vrijednost: unaprjeđenje znanja i kompetencija poduzetnika te njihovih zaposlenika za 10%, a pritom se gleda postotak radne snage u izobrazbi. (MINPO, 2013:39)

H2. Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj s višom razinom inovacija su poslovno uspješnija.

Inovacije predstavljaju jedan od izvora rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća i zbog toga je u ovoj doktorskoj disertaciji istraženo postoji li utjecaj inovacija na uspješnost u mikro poduzećima, te može li se inovativnost u poslovanju smatrati jednim od čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Jedna od komponenti povećanja inovativnosti i konkurentnosti je ulaganje u istraživanje i razvoj. Prema podacima iz Izvješća opservatorija malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj (2013:9) u Hrvatskoj ulaganja u istraživanje i razvoj mikro poduzeća predstavljaju samo 1,1% ukupnih ulaganja u I&R (istraživanje i razvoj) u poslovnom sektoru, a ulaganja u malim poduzećima predstavljaju još 6,6%. Te su brojke među najnižim brojkama zabilježenim za europske zemlje. Zbog malih ulaganja u istraživanje i razvoj za pretpostaviti je da ne postoji visoka razina inovativnosti u uspješnim mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj. S obzirom na to da prema teorijskim podacima inovativne tvrtke imaju veću stopu rasta prihoda od neinovativnih tvrtki, pretpostavilo se da uspješna mikro poduzeća imaju višu razinu inovativnosti od manje uspješnih mikro poduzeća. Uzimajući u obzir važnost razine prihoda jedan od kriterija uspješnosti (opisano u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje) je i stopa rasta prihoda.

Za dokazivanje postavljene hipoteze provedeno je empirijsko istraživanje pomoću visoko-strukturiranog anketnog upitnika, te su provedeni dubinski intervjui s dodatnim izravnim ispitivanjem reprezentativnog uzorka mikro poduzetnika (prema opisanom postupku u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje). Anketnim upitnicima se vlasnike/poduzetnike ispitalo o broju i vrstama inovacija u njihovim poduzećima u posljednjih 3 godine, o razini i vrstama ulaganja, o prosječnim godišnjim ulaganjima u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja, te čimbenicima stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda i usluga. Razina inovacija uspješnih mikro poduzeća uspoređena je s razinom inovacija neuspješnih mikro poduzeća, i pri tome se uzimalo u obzir broj inovacija, broj registriranih patenata, razina ulaganja u inovacije i inovativno poslovanje, te buduće namjere ulaganja u inovacije. Temeljem dobivenih rezultata provjerila se postavljena hipoteza.

H3. U mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska je razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja.

Ova hipoteza je predložena zbog uočene činjenice da u Republici Hrvatskoj nije provedeno istraživanje među mikro poduzećima o mjerenju uspješnosti poslovanja i razini korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja. Uz navedeno, rezultati empirijskog istraživanja u vezi s ovom hipotezom predstavljaju podlogu kreiranju BSC modela za potrebe mikro poduzetnika, što je predmetom četvrte hipoteze.

Za dokazivanje postavljene hipoteze provedeno je empirijsko istraživanje pomoću visoko-strukturiranog anketnog upitnika kojim su se anketirali mikro poduzeća te je provedeno intervjuiranje reprezentativnog uzorka mikro poduzetnika (prema opisanom postupku u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje). Temeljem dobivenih podataka o razini postojanja strateškog upravljanja (postojanja strateških dokumenata, postojanje definiranih pokazatelja uspješnosti poslovanja), o vrstama i trenutnoj primjeni financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja, te o primjeni različitih metoda i alata u svrhu mjerenja uspješnosti i strateškog upravljanja provjerena je navedena hipoteza.

H4. BSC model primjenjiv je alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.

Osnova za izradu prilagođenog BSC modela za mikro poduzeća temeljila se na dobivenim podacima i rezultatima empirijskog istraživanja (ankete i intervjui), identificiranim ključnim čimbenicima uspješnosti, te identificiranim snagama i slabostima mikro poduzeća. Primjena BSC modela omogućuje menadžerima definiranje i praćenje provedbe strategije, stoga je predložen BSC model za potrebe strateškog upravljanja mikro poduzećem na primjeru mikro poduzeća iz djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i time se nastojala dokazati postavljena hipoteza.

1.3. Metodika istraživanja

Za istraživanje u okviru izrade doktorske disertacije korišteno je više znanstvenih metoda kako bi se u znanstvenom-istraživačkom radu, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja

osigurali što vjerodostojniji i točniji podaci i spoznaje o predloženoj temi. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela i sukladno svakom dijelu korištene su metode znanstveno-istraživačkog rada prikladne za taj dio. Za potrebe teorijskog dijela analizirana je relevantna domaća i svjetska znanstvena i stručna literatura koja uključuje knjige, udžbenike, monografije, znanstvene i stručne članke objavljene u znanstvenim i stručnim časopisima, godišnja i periodična izvješća i druge publikacije dostupne na web stranicama Ministarstva poduzetništva i obrta, Hrvatske gospodarske komore (HGK), Hrvatske obrtničke komore (HOK), Financijske agencije (FINA), Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Svjetske banke, Europske komisije, Global Entrepreneurship Monitora (GEM), te druge razne internetske izvore. Za upoznavanje s problemom istraživanja i utvrđivanje temeljnih spoznaja o danoj tematici korištene su metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije, komparativna metoda, deskriptivna metoda, metoda apstrakcije te odgovarajuće statističke i matematičke metode.

Za potrebe empirijskog istraživanja korištene su kvalitativne i kvantitativne metode i s obzirom na to da u stručnoj i znanstvenoj literaturi i prethodnim istraživanjima ne postoji jednoobrazan model po kojem se utvrđuju čimbenici uspješnosti poduzeća, u ovom radu je provedeno jedinstveno istraživanje na ovom geografskom području. Za potrebe dokazivanja postavljenih hipoteza provelo se empirijsko istraživanje i primarni podaci su dobiveni od anketiranih i intervjuiranih mikro poduzetnika.

U empirijskom dijelu istraživanja korištena je metoda anketiranja pomoću visoko strukturiranog upitnika na uzorku ciljane populacije mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj iz triju djelatnosti: prerađivačke djelatnosti, djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i djelatnosti građevinarstva, čija sjedišta poslovanja su sa područja 5 županija koje čine regiju Slavonija i Baranja, a to su: Požeško-slavonska županija, Osječko-baranjska županija, Brodsko-posavska županija, Vukovarsko-srijemska županija i Virovitičko-podravsko županija. Kriteriji odabira uzorka i podjela mikro poduzeća na uspješna i neuspješna detaljnije su elaborirani u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje.

Kvantitativna metoda je, radi dubinskog razumijevanja čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja mikro poduzeća, nadopunjena kvalitativnim pristupom u vidu 10 dubinskih intervjua sa donositeljima odluka (poduzetnici/vlasnici) u mikro poduzećima. Odabrano je 5

uspješnih mikro poduzetnika i 5 neuspješnih mikro poduzetnika (prema utvrđenim kriterijima i koji su sudjelovali u anketiranju). S navedenim poduzetnicima je posebno obrađena tematika njihovih snaga i slabosti (unutarnji potencijali), čimbenicima i aktivnostima koje su ih dovele do postojećeg poslovnog rezultata, postojećim načinima mjerenja uspješnosti poslovanja i spremnosti na izradu i implementaciju odgovarajućeg modela mjerenja i praćenja uspješnosti poslovanja.

Nakon provedenog empirijskog istraživanja prikupljeni su odgovori podvrgnuti različitim vrstama kvantitativne, kvalitativne i kauzalne analize i sinteze. Za generiranje i interpretaciju rezultata istraživanja korištene su odgovarajuće statističke i matematičke metode (deskriptivna statistika s grafičkim prikazivanjem podataka, testovi parametrijske i neparametrijske statistike). Za dokazivanje postavljenih hipoteza korištene su i ostale metode i metodski postupci: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda deskripcije, metoda dokazivanja, te komparativna metoda. Prilikom izrade prijedloga BSC modela za mikro poduzeća korištene su metoda modeliranja, metoda simulacije, metoda promatranja i metoda deskripcije.

Nakon analize dobivenih rezultata dani su prijedlozi i mogućnosti poboljšanja poslovanja mikro poduzeća, te mogućnosti boljeg prepoznavanja i korištenja unutarnjih potencijala. Predložen je model kojim se kroz preporuke, ciljeve, pokazatelje predstavila mogućnost poboljšanja poslovanja mikro poduzeća putem praćenja i upravljanja ključnim čimbenicima uspješnosti poslovanja. Holističkim pristupom u izradi prijedloga modela mjerenja uspješnosti poslovanja i praćenja provedbe strategije razvoja omogućuje se stvaranja uvjeta uspješnijeg poslovanja mikro poduzeća i njihovog budućeg rasta i razvoja na ovom području.

1.4. Očekivani znanstveni doprinos

Predloženim i provedenim empirijskim istraživanjem se po prvi puta dobio detaljniji uvid u specifičnosti poslovanja mikro poduzeća, te su identificirani ključni čimbenici uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj. Do sada ovo za gospodarstvo iznimno važno područje u Republici Hrvatskoj, a i šire, nije bilo dovoljno istraženo.

Znanstveni doprinos doktorske disertacije pod naslovom Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća očituje se u sustavnom i sistematiziranom pregledu i prikazu postojeće relevantne

domaće i inozemne znanstvene i stručne literature i prethodnih doprinosa iz područja teme disertacije.

Kako bi se identificirali ključni čimbenici uspješnosti mikro poduzeća i razumjelo značenje kvalitete ljudskog resursa i razine inovacija za uspješnost njihovog poslovanja provedeno je empirijsko istraživanje, te su temeljem dobivenih rezultata provjeravane postavljene hipoteze.

U teorijskom smislu očekivani znanstveni doprinos očituje se u:

- razvoju znanstvene misli o značenju poduzetništva i poslovanja mikro poduzeća,
- razvoju znanstvene misli o čimbenicima uspješnosti mikro poduzeća,
- identificiranju specifičnosti poslovanja uspješnih mikro poduzeća,
- razumijevanju važnosti inovacija i ljudskog čimbenika za uspješnost poslovanja,
- detektiranju i razumijevanju ključnih čimbenika koji predstavljaju snagu i potencijal za uspješno poslovanje mikro poduzeća,
- nalazima empirijskih istraživanja o čimbenicima uspješnosti mikro poduzeća,
- nalazima empirijskog istraživanja o primjeni pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj.

U aplikativnom smislu očekivani doprinos doktorske disertacije ekonomskoj znanosti proizlazi iz mogućnosti primjene rezultata empirijskih istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj radi poboljšanja poslovanja postojećih mikro poduzeća. Povezivanjem teorije i prakse s dobivenim rezultatima istraživanja ponuđene su smjernice i preporuke mikro poduzetnicima za uspješnije korištenje raspoloživih resursa u svrhu uspješnijeg poslovanja pomoću prilagođenog modela mjerenja uspješnosti poslovanja kroz praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća. Rezultati ovog istraživanja mogu dati prve pokazatelje ide li se u smjeru provedbe Strategije razvoja poduzetništva 2013.-2020. i realizacije postavljenih ciljeva i ciljnih vrijednosti.

1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen u osam međusobno povezanih cjelina.

U **prvom** dijelu rada, odnosno uvodnom dijelu i prvom poglavlju, definirani su predmet i ciljevi istraživanja, te opisane predložene hipoteze istraživanja i metodika istraživanja. Istaknut je očekivani znanstveni doprinos te ukratko opisana struktura rada.

U **drugom** poglavlju pod naslovom Poduzetništvo i mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj istražena je relevantna domaća i inozemna, znanstvena i stručna literatura iz područja poduzetništva i tematike poslovanja mikro poduzeća. Opisano je i analizirano poduzetničko i makroekonomsko okruženje kao čimbenik razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj, te je s posebnim naglaskom analizirano poduzetništvo u regiji Slavonija i Baranja, kao i trendovi u prerađivačkoj djelatnosti, u djelatnosti poljoprivrede šumarstva i ribarstva i djelatnosti građevinarstva, s obzirom na to da su reprezentativni uzorak za empirijsko istraživanje činila mikro poduzeća iz tih djelatnosti. Također, definiran je pojam mikro poduzeća, njihove specifičnosti poslovanja, te njihovo stanje i perspektive, te je temeljem prikupljenih podataka provedenim intervjuiranjem mikro poduzetnika izrađena SWOT analiza mikro poduzeća spomenute regije.

Pojam i vrste čimbenika uspješnosti poslovanja, te prethodna istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja su tematika **trećeg** poglavlja. Pojmovno su opisani unutarnji resursi i potencijali poduzeća kao čimbenici uspješnosti poslovanja, s posebnim naglaskom na ljudske resurse i inovacije. Analizirana je važnost ljudskih resursa i inovacija kako za razvoj i poslovanje mikro poduzeća, tako i za ukupni gospodarski razvoj neke ekonomije.

U **četvrtom** se poglavlju daje teorijski pregled o važnosti i načinima upravljanja poduzećem, o uspješnosti poslovanja i mjerenju uspješnosti poslovanja. Definirani su pokazatelji uspješnosti poslovanja, te opisane metode i modeli mjerenja uspješnosti poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Opisana je i analizirana Balanced Scorecard metoda kao model upravljanja uspješnošću u mikro poduzećima.

Peto poglavlje se odnosi na opis metoda istraživanja i na rezultate empirijskog istraživanja. U prvom dijelu ovog poglavlja opisan je metodološki okvir empirijskog istraživanja koje se

sastojalo od četiri koraka. Zatim je opisan način odabira uzorka mikro poduzetnika, kriteriji uspješnosti za potrebe odabira reprezentativnog uzorka, te struktura anketnog upitnika. Kako bi se testirale i provjerile predložene hipoteze prilikom obrade podataka prikupljenih anketnim istraživanjem uporabljene su metode i postupci deskriptivne i inferencijalne statistike. U tu svrhu opisan je način analize prikupljenih podataka. Rezultati empirijskog istraživanja prikazani su u drugom dijelu ovog poglavlja. Ključni čimbenici uspješnosti poslovanja, te povezanost kvalitete ljudskog resursa i razine inovacija i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća istraženi su na odabranom uzorku mikro poduzeća iz regije Slavonija i Baranja. Uz navedeno, istražena je i razina primjene pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja u odabranom uzorku. Istraživanje je provedeno telefonskim putem pomoću visokostrukturiranog anketnog upitnika, te su obavljeni dubinski intervjui s mikro poduzetnicima u svrhu dobivanja dodatnih podataka i informacija potrebnih za analizu i zaključke ovog istraživanja. Dobiveni podaci su analizirani uporabom metode uzoraka, metoda kvalitativne i kvantitativne analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, te odgovarajućim matematičkim i statističkim metodama. Na kraju ovog poglavlja predstavljen je prijedlog BSC modela kao alata za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U **šestom** poglavlju pod naslovom Rasprava - primjena rezultata istraživanja i mogućnosti daljnjih istraživanja, temeljem dobivenih rezultata istraživanja, nastojalo se provjeriti predložene hipoteze, te su dane preporuke i smjernice za daljnja istraživanja kojima se nastojalo potaknuti na promišljanje o primjeni dobivenih rezultata ovog istraživanja, kako od strane mikro poduzetnika, tako i od dionika njihovog okruženja.

Sedmo poglavlje je zaključak ovog rada u kojem su sustavno formulirani i predstavljeni najvažniji rezultati provedenih istraživanja kojima se potvrđuju postavljene hipoteze, a koji su opširnije analizirani i opisani u disertaciji.

2. PODUZETNIŠTVO I MIKRO PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Svrha ovog poglavlja je prikazati i opisati, kroz pregled teorije i dosadašnjih istraživanja prikazanih u stručnoj i znanstvenoj literaturi, važnost poduzetništva i specifičnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj. Opisano je i analizirano poduzetničko i makroekonomsko okruženje u Republici Hrvatskoj i regiji Slavonija i Baranja te trendovi u prerađivačkoj djelatnosti, u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, kao i u djelatnosti građevinarstva. Stanje i perspektive mikro poduzeća prikazane su izrađenom SWOT analizom temeljem dobivenih podataka prilikom intervjuiranja mikro poduzetnika.

Za bolje razumijevanje mikro poduzeća potrebno je definirati pojam poduzetništva i pojam poduzetnika. Mikro poduzetnici su najčešće ujedno i vlasnici i menadžeri i poduzetnici, te je neophodno razumijevanje njihovih osobina, vještina i specifičnosti poslovanja u postojećem poduzetničkom okruženju i makroekonomskim uvjetima.

Razvoj teorije poduzetništva je usporedan razvoju samog termina i definicije poduzetnika. Riječ poduzetnik potječe iz francuskog jezika, a doslovce znači „posrednik“. Najranije definicije poduzetnika su se pojavile uspostavom trgovačkih pravaca još u doba Marka Pola gdje se poduzetnikom smatrala osoba koja potpisuje ugovor s osobom koja ima novac radi prodaje svoje robe. U srednjem vijeku izraz poduzetnik je opisivao osobu koja je upravljala velikim proizvodnim projektima, dok u 17. stoljeću dolazi do poimanja poduzetništva kao rizične djelatnosti, jer u literaturi se navodi primjer propasti francuskog poduzetnika John Law-a zbog loših poslovnih odluka (Hisrich i dr., 2008:6).

O važnosti malog poduzetništva i poduzetničkoj neizvjesnosti pisao je i jedan od prvih teoretičara poduzetnika i poduzetništva Richard Cantillon¹ (Cantillon, 1982:48,58,60). Cantillon nije cjelovito definirao poduzetništvo, ali ukazujući na postojanje tržišnih zakona ponude i potražnje, postojanje neizvjesnosti i rizika, smatrao je da se obrtnici, manufakturalisti, trgovci i ostali poduzetnici mogu pripremiti za tržišne promjene kroz kontinuirano ulaganje u znanja i vještine poduzetnika kako bi se prilagodili potrebama potrošača i na taj način na sebe preuzeli rizik poslovanja.

¹ Richard Cantillon (1680. – 1734.).

Schumpeter² (1964:75) definira poduzetništvo kroz kontekst inovacija. Prema njemu poduzetništvo je stvaranje inovacija koje su iznimno važne za gospodarski rast i razvoj. Drucker (1992:32.-34.) opisuje poduzetnike kao inovatore koji stvaraju novo tržište i novog potrošača, te maksimiraju prilike, a kao osnovne determinante poduzetničkog ponašanja navodi: traganje za promjenama, reagiranje na promjene i korištenje promjena kao povoljnih prilika. Robert Hisrich (Hisrich, Peters, 2002:7) opisuje poduzetništvo kao dinamičan proces stvaranja nečega drugačijeg predviđajući financijske, fizičke i socijalne rizike, a primajući nagrade u obliku novčane i osobne satisfakcije. Turner (2003:40.-41.) objedinjuje sve navedeno i prema njemu poduzetnik je „kreativni inovator koji, povodeći se za samoinicijativnošću, traži i maksimalno koristi prilike, preuzima potreban rizik i energično dovodi pothvat do vrijednog i isplativog završetka“, dok poduzetništvo definira kao „postupak svjesnog i dobrovoljnog zajedničkog rada, zajedničkog izlaganja riziku, zajedničkog stvaranja, provođenja, poticanja i potpunog dovršavanja inovativne zamisli kojom nastoji maksimalizirati vrijednost na temelju prilike, bez sputanosti postojećim modelima, strukturom ili raspoloživim sredstvima“ (Turner, 2003:43).

Nositelji poduzetničkih aktivnosti su poduzetnici. U mikro poduzećima je teško razgraničiti i postaviti jasne granice između uloge i osobina poduzetnika, vlasnika poduzeća i menadžera. Kružić i Balog u svojoj knjizi Obiteljska poduzeća daju pregled različitih osobina i funkcija poduzetnika. Posebno ističu klasifikaciju poželjnih poduzetničkih osobina prema kriteriju ispunjavanja određenih funkcija po Bahtijarević-Šiber (1995:147). Prema navedenoj autorici temeljne poduzetničke funkcije su: fizičke, socijalne, mentalne, emocionalne, analitičke, intuitivne, imaginativne i duhovne. A potrebne osobine su: kapacitet za naporan i dugotrajan rad, entuzijazam, mentalna agilnost, volja, ustrajnost i emocionalna elastičnost, sposobnost improviziranja, raščlambe i uopćavanja, samouvjerenost i dr.

Europska Komisija (European Commission, 2006:10-18) navela je poduzetničku kompetenciju³ kao jednu od ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje. Potrebna znanja, vještine i stavovi povezani sa sposobnošću pojedinca da ideju pretvori u djelovanje su: sposobnost prepoznavanja dostupnih mogućnosti za osobne, profesionalne i/ili poslovne aktivnosti, vještine proaktivnog upravljanja projektima, učinkovitog zastupanja i pregovaranja,

² Joseph Schumpeter (1883. – 1950.).

³ Poduzetnička kompetencija: osjećaj za inicijativu i poduzetništvo odnosi se na sposobnost pojedinca da ideje pretvori u djelovanje.

vještina individualnog i timskog rada, sposobnost identifikacije nećijih snaga i slabosti, te procjene i preuzimanja rizika. Potreban poduzetnički stav karakteriziraju inicijativnost, samostalnost, inovacije u osobnom i društvenom životu, te motivaciju i odlučnost u realizaciji ciljeva.

Prilikom intervjuiranja mikro poduzetnika (više o tome u poglavlju 5. ovog rada) neki od njih dali su sljedeće definicije poduzetnika:

- „*Biti poduzetnik je danas sretan život. Kada poduzetnik uđe u posao, ne može izaći iz toga.*“
- „*Posao mi je kocka i uvijek nešto novo.*“
- „*Jako je rijetko da suvremeni poduzetnik ne izgubi ljudskost, tada prestane biti čovjek. Vrijednost je kad si proveo cijeli poslovni vijek na način da možeš pogledati u oči svim klijentima. To je vrijednost, kapital....Suvremeni poduzetnik trči kroz cilj – poanta je proživjeti život, biti optimist, prihvaćati tuđe različitosti, a i pogreške.*“
- „*Kod nas su poduzetnici lopovi u percepciji javnosti. Radimo od 0 do 24 sata, to može obitelj, ali zaposleni radnik ne.*“
- „*Poduzetnik preuzima rizik i ima viziju.*“

U izjavama i definicijama pojma poduzetnika vidljiva je prisutnost prepoznavanja temeljnih karakteristika poduzetničkog ponašanja opisanih u stručnoj i znanstvenoj literaturi. Uzimajući u obzir navedene poduzetničke osobine i karakteristike i navedena shvaćanja i poimanja poduzetništva, može se zaključiti da je svemu prethodno navedenom zajedničko da poduzetništvo podrazumijeva: preuzimanje inicijative, inovativno organiziranje različitih resursa u svrhu njihovog ekonomičnog i produktivnog korištenja, prihvaćanje rizika ili neuspjeha u uvjetima neizvjesnosti, te poduzetničko vođenje radi ostvarivanja željenih ciljeva.

2.1. Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj – stanje, perspektive i poduzetničko okruženje

Radi boljeg razumijevanja uvjeta u kojima posluju mikro poduzetnici u Republici Hrvatskoj u nastavku je opisano poduzetničko i makroekonomsko okruženje u RH i u regiji Slavonija i Baranja. S obzirom na to da su mikro poduzetnici koji su sudjelovali u empirijskom istraživanju u okviru izrade ovog rada iz prerađivačke djelatnosti, djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, te djelatnosti građevinarstva, opisani su i trendovi u tim djelatnostima.

2.1.1. Poduzetničko i makroekonomsko okruženje kao čimbenik razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj

U ovom dijelu opisuje se i analizira poduzetničko i makroekonomsko okruženje u kojem posluju mikro poduzetnici u Republici Hrvatskoj. Ova analiza okruženja je podloga za izradu SWOT analize mikro poduzeća regije Slavonija i Baranja i prijedloga BSC modela opisanog u poglavlju 6.4. ovog rada, dok je pregled teorije o obilježjima BSC modela sadržaj 4. poglavlja.

Mala poduzeća najčešće reagiraju na eksternu okolinu unutar koje posluju zato što nemaju odgovarajuće kapacitete da naprave promjenu u vanjskom okruženju (Marsden, Forbes, 2003:37). Na važnost prilagodbe mikro i malih poduzeća je ukazano i od strane Europske komisije u dokumentu „Think Small First“ A „Small Business Act“ for Europe. U navedenom dokumentu ističe se da su mala i srednja poduzeća posebno osjetljiva na trenutne trendove rasta cijena energije i sirovih materijala, te na prognozirane klimatske promjene, stoga trebaju povećati efikasnost i kapacitet prilagodbe tim promjenama kako bi ih pretvorili u mogućnosti. (Commission of the European Communities, 2008:5-10). Zbog navedenog je bitno istražiti i analizirati okruženje u kojem mikro poduzeća posluju kako bi znala prilagoditi svoje poslovanje i kapacitete postojećim i nadolazećim promjenama i trendovima.

Europska i američka gospodarstva su pokazala da je malo poduzetništvo nositelj zapošljavanja, te da je gospodarski rast na tim prostorima ostvaren zahvaljujući osnaživanju značenja 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 (Hausman, 2005:775). U Republici Hrvatskoj se od poslijeratnog razdoblja pa do danas u značajnijoj mjeri prepoznalo značenje razvoja poduzetništva. Posebice se daje sve veće značenje 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. U Hrvatskoj su posljednjih 15 godina napravljene velike promjene u osiguravanju i jačanju poduzetničke infrastrukture. Doneseni su i izmijenjeni postojeći zakoni, strateški dokumenti, operativni planovi, osnovale su se i osnažile postojeće potporne institucije, te su doneseni različiti strateški dokumenti usmjereni ka jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Međutim, prema podacima navedenima u Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020. još uvijek ima prostora za poboljšanja. Zbog toga su u sadašnjim strateškim dokumentima

postavljeni indikatori i pokazatelji za čiju su realizaciju i učinkovitost zainteresirani svi dionici, kako sami poduzetnici, tako i dionici vanjskog okruženja.

Institucionalnu potporu hrvatskim poduzetnicima pružaju različite institucije. Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO) je odgovorno za osiguravanje odgovarajućeg zakonodavnog okvira te oblikovanje politika u svrhu potpore malom i srednjem poduzetništvu. U njihovoj nadležnosti je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG-BICRO) koja je odgovorna za provedbu politika i investicije u malo i srednje poduzetništvo. Uz MINPO i HAMAG-BICRO, potporu poduzetništvu kroz različite aktivnosti daju i druga resorna ministarstva, a među njima su primjerice Ministarstvo gospodarstva i Ministarstvo turizma. Zatim, potporu poduzetnicima pružaju Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska banka za obnovu i razvitak i mnoge druge institucije.

Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13, 41/14) poduzetničku infrastrukturu čine poduzetničke zone i poduzetničke potporne institucije. Poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih aktivnosti. Dok, poduzetničke potporne institucije su gospodarski subjekti usmjereni na stvaranje stimulativnog i poticajnog poduzetničkog okruženja i provođenje programa u svrhu razvoja poduzetništva. Slobodnih zona u RH ima 15, od toga ih je 3 u regiji Slavonija i Baranja. Poduzetničkih zona u RH ima 110, od toga ih je 24 u regiji Slavonija i Baranja što predstavlja udio od 21,8% (izračun autorice prema podacima Ministarstva gospodarstva, 2016). Broj i vrste poduzetničkih potpornih institucija prikazane su sljedećom tablicom.

Tablica 1. Broj i vrste poduzetničkih potpornih institucija u RH i regiji Slavonija i Baranja u 2016. godini

Vrsta poduzetničke potporne institucije	Ukupno u RH	Ukupno u regiji Slavonija i Baranja
Razvojna agencija	52	13
Poduzetnički centar	31	9
Poslovni inkubator	34	11
Poduzetnički akcelerator	3	0
Znanstveno-tehnološki park	3	0
Centar kompetencije	4	1
Ukupno	127	34

Izvor: Izradila autorica temeljem podataka Središnjeg državnog portala (2016).

Poduzetnička infrastruktura u Hrvatskoj sastoji se od ukupno 127 potpornih institucija, 110 poduzetničkih zona i 15 slobodnih zona. U regiji Slavonija i Baranja poduzetničku infrastrukturu čine: 34 potporne institucije, 24 poduzetničke zone i 3 slobodne zone. U regiji Slavonija i Baranja još uvijek nisu osnovani poduzetnički akceleratori i znanstveno-tehnološki parkovi. Poduzetnički akceleratori su važna podrška poduzećima prilikom razvoja i širenja poslovanja, dok znanstveno-tehnološki parkovi potiču suradnju znanstvenika i gospodarstvenika te pomažu u komercijalizaciji znanstvenih rezultata. Postojanje tih institucija omogućilo bi razvijanje suradnje između poduzetnika i različitih znanstvenih i drugih institucija, što bi moglo rezultirati boljom komercijalizacijom inovativnih proizvoda i stvaranjem poticajnog inovativnog okruženja kao osnove za konkurentnije poslovanje.

Uspjeh poduzeća posljedica je djelovanja niza unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja. Neophodno je stvaranje poticajnog poduzetničkog okruženja kako bi se postojeći vanjski čimbenici iskoristili unutarnjim snagama i poduzetničkim upravljanjem stvorilo uspješno poduzeće. Međutim, postoje određene prepreke razvoju poduzetništva na koje poduzetnici ne mogu individualno djelovati, u smislu njihova mijenjanja, već mogu prilagoditi svoje poslovanje. Neke od prepreka razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj su:

- administrativne zapreke (složene, dugotrajne i skupe procedure u vezi s dobivanjem različitih dozvola ovisno o djelatnosti u kojoj poduzeće ima namjeru posloovati ili već posluje),
- neefikasnost pravosuđa,
- slaba fokusiranost na poduzetničko obrazovanje,
- nedovoljna razvijenost neformalnih oblika financiranja poslovnih pothvata i dr. (CEPOR, 2013:39).

Ključne prepreke s kojima je suočen sektor malog gospodarstva u Europskoj uniji su: otežan pristup adekvatnim izvorima financiranja, administrativna ograničenja, problemi s infrastrukturuom, nedostatak kvalificirane radne snage, ograničena potražnja, primjena novih tehnologija i novih organizacijskih struktura. U Hrvatskoj je malo gospodarstvo, uz prethodno navedene prepreke, suočeno i s: deficitarnosti obrazovnih programa za poduzetništvo, korupcijom, velikom regionalnom različitosti u poduzetničkim aktivnostima, nerazvijenosti neformalnih oblika financiranja pokretanja poslovnih pothvata (Vidučić et al. 2013:156; Kersan-Škabić i Banković, 2008:64; CEPOR, 2011:20; Bistričić et al. 2011:147).

Prema podacima i informacijama dobivenima kroz intervju s mikro poduzetnicima, napravljena je SWOT analiza mikro poduzeća ovog područja (Tablica 16.) prema kojoj poduzetnici uglavnom smatraju da su im najveće prilike sve veća prisutnost razvojnih projekata ruralnog razvoja, postojanje nacionalnih potpora i mogućnost korištenja novčanih sredstava iz različitih EU fondova, te izlazak na EU tržište. Mikro poduzetnici su identificirali znatno više prijetnji. Tako najvećim prijetnjama iz okruženja smatraju: nepovoljna ekonomska kretanja u RH, prevelike parafiskalne namete, nepovoljne uvjete mikro poduzetnicima za pristup sredstvima iz EU fondova, nekontroliran uvoz, sve skuplji troškovi proizvodnje, nepovoljna demografska kretanja, nedostatak stručne i motivirane mlađe radne snage na tržištu rada, prisutnost korupcije, nestabilnu političku situaciju, te nezainteresiranost i izostanak podrške lokalnih vlasti i potpornih institucija pokretanju i poslovanju mikro poduzeća.

Prema istraživanju Privrednog vjesnika o poslovnoj 2016. godini (Privredni vjesnik, 2016) provedenom 2015. godine na uzorku 433 hrvatska poduzeća, vidljivo je da su hrvatski gospodarstvenici (njih čak 92,77%) optimistični u očekivanju gospodarskog rasta u Hrvatskoj u 2016. godini. Međutim, osim optimističnih prognoza i očekivanja ukazali su i na poteškoće iz poduzetničkog i makroekonomskog okruženja. Navodeći poteškoće dali su i preporuke po kojim prioritetima pomoći gospodarstvu. Tako hrvatski gospodarstvenici kao prvi prioritet za izlazak iz krize navode smanjivanje poreza i doprinosa na radnu snagu (37,82%), znatno smanjivanje državne administracije (29,32%), rješavanje nelikvidnosti (24,33%), privlačenje inozemnih investicija (17,72%), jeftinije poduzetničke kredite (11,10%) i ograničenje trajanja sudskih postupaka kod stečaja (10,4%). Gospodarstvenici imaju očekivanja od Hrvatske Vlade u pogledu donošenja fiskalnih i monetarnih mjera koje bi stimulirale gospodarske aktivnosti. Slične poteškoće i prepreke iz poduzetničkog okruženja su iskazali intervjuirani mikro

poduzetnici prilikom sudjelovanja u intervjuu u kvalitativnom dijelu istraživanja u okviru ove disertacije. Naime, sudionici intervjua su kao glavne poteškoće i prijetnje poslovanju naveli: visoke poreze i doprinose na radnu snagu, problem nelikvidnosti i naplate potraživanja, te zasad njima skupe poduzetničke kredite i njihova vrlo ograničena dostupnost⁴. Podudarnost rezultata dvaju navedenih istraživanja je i u činjenici da je uzorak u istraživanju hrvatskih gospodarstvenika činilo 38,3% prerađivačka poduzeća i 10,4% iz građevinarstva.

Osim poduzetničkog okruženja, bitno je analizirati i makroekonomsko okruženje u kojem poduzetnici posluju, a i potporne i druge institucije koje djeluju. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republika Hrvatska se prostire na 56.594 km², ima 4.284.889 stanovnika⁵, te je teritorijalno podijeljena na 21 županiju, u kojima se nalazi 128 gradova i 428 općina (DZS, 2016b:61,113). U postojećem teritorijalnom ustroju odvijaju se gospodarske djelatnosti. Gospodarstvo RH je proteklih 20-ak godina doživjelo brojne promjene i ovisno o promatranim ekonomskim pokazateljima razvijenosti, gospodarstvo je bilježilo ekonomske i razvojne uspone i padove. U Tablici 2. prikazani su različiti ekonomski pokazatelji za RH za razdoblje posljednjih dvadeset godina.

⁴ Više vidjeti u Tablici 16. ovog rada.

⁵ Prema popisu stanovništva iz 2011. godine (DZS, 2016).

Tablica 2. Ekonomski pokazatelji za RH u razdoblju od 1995. do 2015. godine⁶

	1995.	2000.	2005.	2008.	2009.	2015.
Broj stanovnika	4.669.000	4.426.000	4.442.000	4.434.508	4.429.078	4.224.404
Rast stanovništva (u %)	0,4	-2,9	0,1	0,0	-0,1	-0,3
Rast BDP-a (godišnji %)	..	3,8	4,2	2,1	-7,4	1,6
BDP po glavi stanovnika (u \$)	4794,9	4919,6	10224,2	15893,9	14157,1	11535,8
Rast BND-a po glavi stanovnika (u %)	..	7,0	3,6	1,3	-7,7	4,7
Uvoz roba i usluga (% od BDP-a)	35,9	39,6	45,4	46,5	38,2	46,6
Izvoz roba i usluga (% od BDP-a)	27,6	36,5	39,3	38,5	34,5	49,4
Suficit/deficit (% od BDP-a)	-1,1	-5,2	-2,4	-0,8	-3,0	* -5,6
Izvoz visoko tehnoloških proizvoda (% izvoza proizvođača)	6,1	8,7	11,4	8,4	9,8	9,0
Poljoprivreda, dodana vrijednost (% od BDP-a)	7,2	6,4	5,0	5,0	5,0	4,3
Industrija, dodana vrijednost (% od BDP-a)	32,3	29,3	29,0	27,9	27,7	26,2
Proizvodnja, dodana vrijednost (% od BDP-a)	20,5	17,8	15,6	15,1	14,4	14,7
Inozemna izravna ulaganja, neto priljevi	108.053.139,7 USD	1.056.781.254,7 USD	1.794.317.620,1 USD	5.187.844.808,8 USD	3.198.815.037,2 USD	156.996.680,1 USD
Inflacija, BDP deflator (godišnja u %)	..	4,4	3,4	5,7	2,8	0,1
Stopa zaposlenosti (prema ILO)	49,8	45,0	46,7	48,5	47,9	44,1
Nezaposlenost, ukupno (po ILO, u %)	10,1	16,1	12,6	8,4	9,1	16,3
Inozemni dug (% od BDP-a)		51,9	71,2	84,3	101,1	103,7
* podatak za 2014. godinu						

Izvor: Izradila i obradila autorica prema podacima Svjetske banke, *World Development Indicators* (2016).

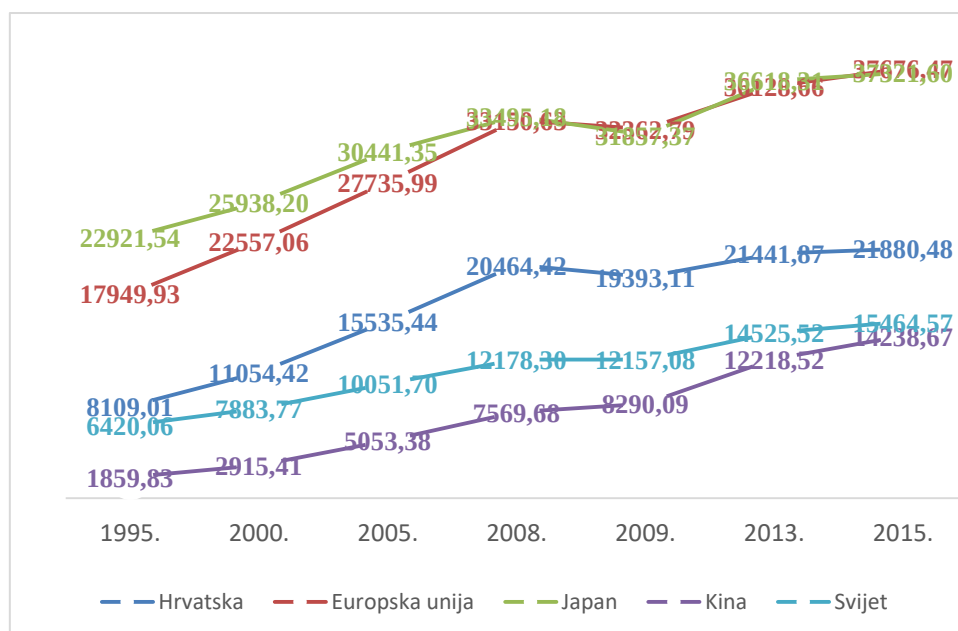
Prema prikazanim podacima u Tablici 2. vidljivo je da je svjetska ekonomska kriza, koja je zahvatila Hrvatsku u 2009. godini utjecala na pad vrijednosti gotovo većine ekonomskih pokazatelja. Prema podacima za 2015. godinu vidljiv je porast godišnjeg rasta BDP-a (Bruto domaćeg proizvoda). Međutim, u odnosu na razdoblje prije 20 godina uočava se problematika smanjenja broja stanovnika, smanjenja stope zaposlenosti, porast stope nezaposlenosti,

⁶ ILO – engl. *International Labour Organization*; BND- bruto nacionalni dohodak (engl. *Gross National Income*); BDP – bruto domaći proizvod (engl. *Gross Domestic Product*).

smanjenje stope dodane vrijednosti u poljoprivredi i ostaloj proizvodnji, te izrazito smanjenje vrijednosti inozemnih ulaganja i porast zaduženosti kao postotak od BDP-a od 2000. do 2015. godine za 99,8%. Porast zaduženosti je možda i uzrok smanjenja stranih investicija jer RH prema ocjenama kreditne agencije Standard&Poor's ima nizak dugoročni kreditni rejting „BB“⁷ i kratkoročni „B“ (Trading Economics, 2016).

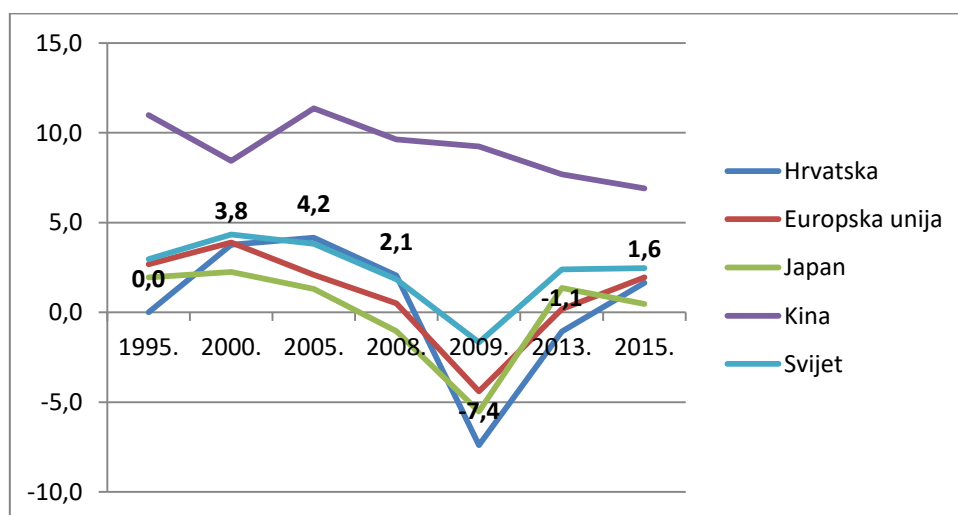
Uspoređujući ekonomske pokazatelje s drugim zemljama moguće je vidjeti razlike između razvijenosti Hrvatske i ostalih zemalja. Na sljedećim grafikonima prikazane su razlike u ekonomskoj razvijenosti između Hrvatske i zemalja Europske unije, Japana, Kine i prosječne vrijednosti za sve zemlje svijeta. Za usporedbu ekonomske razvijenosti odabrani su pokazatelji: BDP po glavi stanovnika, godišnji rast BDP-a i BND po glavi stanovnika (Bruto nacionalni dohodak po glavi stanovnika). Razina BDP-a po glavi stanovnika (per capita) određuje fazu razvoja u kojoj se neka zemlja nalazi i temeljem toga je moguće odrediti područja ključna za ostvarivanje ekonomskog rasta i poboljšanje konkurentnosti. Vidljivo je da se u Hrvatskoj proteklih 20-ak godina kontinuirano povećava vrijednost BDP-a po glavi stanovnika prema paritetu kupovne moći. Prema ovom pokazatelju Hrvatska je još uvijek slabije razvijena od Japana i prosjeka zemalja Europske unije, dok je razvijenija od prosječne vrijednosti za zemlje svijeta i Kine.

⁷ Ocjena BB spada u neinvesticijske rejtinge, tzv. „smeće“.



Grafikon 1. BDP po glavi stanovnika (u \$, prema PPP⁸) za RH i druge odabrane zemlje od 1995. do 2015. godine (izradila autorica prema podacima Svjetske Banke, 2016)

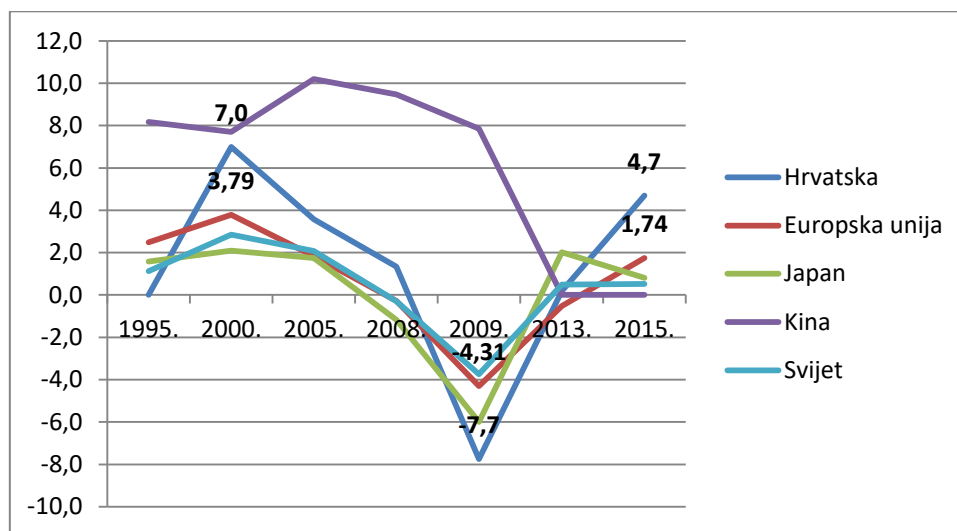
Hrvatska je imala najveći pad gospodarskog rasta izraženo kroz stopu rasta BDP-a (-7,4%) za vrijeme svjetske gospodarske krize koja je pogodila sve zemlje svijeta 2008. i 2009. godine. Razdoblje recesije je trajalo do 2014. godine, dok su ostale prikazane zemlje izašle iz recesije dvije godine prije.



Grafikon 2. Stopa rasta BDP-a (u %) za RH i druge odabrane zemlje od 1995. do 2015. godine (izradila autorica prema podacima Svjetske Banke, 2016)

⁸ Engl. *Purchasing power parity* – paritet kupovne moći (PKM) predstavlja odnos općih indeksa cijena među državama koji služe za korekciju službenih tečajeva.

Analizirajući prikazane podatke i uspoređujući Hrvatsku s drugim zemljama prema ostvarenoj vrijednosti BND-a (u Grafikonu 3. su iznad krivulja ispisane vrijednosti za Hrvatsku i EU) može se zaključiti da je Hrvatska krajem 2015. godine imala najveću stopu rasta ostvarenog BND-a, dok je za vrijeme krize imala najnižu navedenu vrijednost (-7,7%).



Grafikon 3. Stopa rasta BND-a po glavi stanovnika (u %) za RH i druge odabrane zemlje od 1995. do 2015. godine (izradila autorica prema podacima Svjetske Banke, 2016)

Usporedba konkurentnosti Hrvatske s ostalim zemljama svijeta može se izvršiti i prema ostvarenoj razini inovativnosti. Razina inovativnosti u Republici Hrvatskoj se smanjuje prema podacima različitih istraživanja u nekoliko proteklih godina. Prema rezultatima istraživanja Global Entrepreneurship Monitor (GEM) u Hrvatskoj je opadajući interes za inovativnost iz perspektive poduzeća i iz perspektive kupaca u razdoblju od 2009. do 2011. godine, te se Republika Hrvatska nalazi ispod GEM prosjeka (CEPOR, 2012). Nedovoljna ulaganja u istraživanje i razvoj i poticanje inovativnosti u hrvatskim poduzećima je rezultiralo oscilacijama Hrvatske na rang listi Globalnog indeksa inovativnosti⁹ u 2015. i 2014. godini u odnosu na 2013. godinu. Sa 37. mjesta u 2013. godini Hrvatska se u 2014. godini našla na 42. mjestu, a u 2015. godini zauzela je 40. mjesto na rang listi. Najlošije je rangirana po kriteriju razvoja tržišta, a najbolje rangirana po kriteriju kreativnosti. Vodeće zemlje na rang listi su: Švicarska,

⁹ Globalni indeks inovativnosti (GII – engl. *Global Innovation Index*) je svjetsko istraživanje u koje su uključene 143 zemlje, a mjeri razinu inovativnosti određene zemlje. Razina inovativnosti ekonomije određuje se prema pet komponenti koje omogućuju inovativne aktivnosti: institucije, ljudski kapital i istraživanje, infrastruktura, sofisticiranost tržišta i poslovna sofisticiranost, dok su dvije komponente koje određuju stvarnu razinu inovativnosti znanje i tehnologija, te kreativni rezultati.

Ujedinjeno Kraljevstvo (UK), Švedska, Nizozemska, Sjedinjene Američke Države (SAD), Finska i Singapur (The Global Innovation Indeks 2015, 2015).

Nedostatak dovoljne razine inovativnosti vidljiv je i u padu Hrvatske na rang listi konkurentnosti. Prema rezultatima Izvješća o globalnoj konkurentnosti 2015.-2016. Hrvatska je u 2014. i 2015. godini na 77. mjestu, što je za dva mjesta lošije u odnosu na 2013. godinu kada je bila 75. na rang listi. Vodeće zemlje su Švicarska, Singapur, SAD, Njemačka, Nizozemska i Japan. Vodeće zemlje na objema rang listama su zemlje koje potiču inovativno poslovanje i koje imaju visoka ulaganja u I&R. Prema podacima iz izvješća, u RH je najveći pad ocjene makroekonomskog okruženja za 16 pozicija, te pad ocjena za razvoj financijskih tržišta za 14 pozicija (Global Competitiveness Report 2015-2016, 2015).

Prema rezultatima GEM¹⁰ istraživanja, Hrvatska je u 2015. godini imala najniže ocjene prilikom ocjenjivanja poduzetničkog okruženja iz područja vladinih politika. Hrvatska je imala najniže ocijenjene vladine politike prema regulatornom okviru (1,4) što je najlošije od svih EU zemalja. Zatim, Hrvatska je najniže rangirana od svih zemalja EU i prema ocjenama transfera istraživanja i razvoja (1,8), te otvorenosti tržišta s obzirom na prisutnost barijera (1,8) (Singer i dr., 2016:58,60).

S obzirom na to da su u empirijskom istraživanju za potrebe ovog rada sudjelovala mikro poduzeća iz regije Slavonija i Baranja u Tablici 3. su prikazani odabrani makroekonomski pokazatelji tog područja.

¹⁰ Engl. GEM: *Global Entrepreneurship Monitor*.

Tablica 3. Makroekonomski podaci regije Slavonija i Baranja

Županija	Broj stanovnika (popis 2011.)	Migracijski saldo ¹¹ u 2014.	BDP po stanovniku (u kn)			BDP u mil. kn.	
			2001.	2012.	2013.	2009.	2013.
Brodsko-posavska	158 575	-1 608	22 768	43 999	44 366	7 105	5 828
Osječko-baranjska	305 032	-1 770	28 955	60 835	61 503	19 008	15 596
Požeško-slavonska	78 034	-706	27 567	45 866	46 214	3 744	2 953
Virovitičko-podravska	84 836	-700	29 834	46 559	45 764	4 114	3 203
Vukovarsko-srijemska	179 521	-2579	21 648	45 077	45 629	8 658	6 759
Regija Slavonija i Baranja	805 998	-7363	26 154	48 467	48 695	42 629	34 339
Ukupno u RH	4 284 889	-10 220	37 309	77 407	77 465	328 672	277 805
Županija	Zaposleni			Stopa registrirane nezaposlenosti			Prosječna neto plaća poduzetnika
	2012.	2013.	2014.	2012.	2013.	2014.	2014.
Brodsko-posavska	32 658	31 640	31 973	37	38	30,8	4 355
Osječko-baranjska	80 960	77 092	76 556	32,1	34,3	31,9	3 980
Požeško-slavonska	16 885	16 754	16 754	30,5	31,4	26,2	3 798
Virovitičko-podravska	19 515	18 837	18 294	36,2	38,1	35,8	3 458
Vukovarsko-srijemska	40 259	38 101	38 399	35,8	38	33,6	3 690
Regija Slavonija i Baranja	190 277	182 424	181 976	34,32	35,96	31,66	3 856
Ukupno u RH	1 347 636	1 322 562	1 332 826	21,5	22,2	19,3	4 878

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima DZS 2012, 2016b; HGK 2015.

Ljudski resurs je nositelj svih gospodarskih aktivnosti i neophodno je, uz ekonomske podatke pratiti i analizirati i podatke o stanovništvu i radnoj snazi. Regija Slavonija i Baranja ima 805.998 stanovnika što predstavlja udio od 18,81% u ukupnom stanovništvu Hrvatske prema podacima popisa stanovnika iz 2011. godine. Prisutan je negativan migracijski saldo koji predstavlja 72% ukupnog negativnog migracijskog salda u Hrvatskoj u 2014. godini. Vidljivo je da je došlo do smanjenja broja stanovnika kroz odlaske/preseljenja u drugu županiju ili u

¹¹ Migracijski saldo predstavlja razliku između doseljenih i odseljenih iz/u drugih/e županija/e i inozemstva/o (DZS, 2016b).

drugu državu, što može predstavljati u budućnosti potencijalni problem kroz nastajanje neravnoteže na tržištu radne snage. Regija Slavonija i Baranja ostvaruje BDP po stanovniku ispod prosjeka RH, ali uočen je trend rasta vrijednosti BDP-a po glavi stanovnika. Ukupna vrijednost BDP-a u 2013. je manja u odnosu na 2009. godinu što ukazuje na još uvijek slab oporavak od svjetske gospodarske krize.

Najveći BDP po stanovniku u 2013. godini ima grad Zagreb (udio 33,4 %), Primorsko-goranska županija (udio 8,8 %) i Splitsko-dalmatinska županija (udio 8,1 %), dok regija Slavonija i Baranja ima ukupni udio u BDP-u RH u 2013. godini 12,4%, a od toga je udio Osječko-baranjske županije 5,6 % (izračun autorice prema podacima DZS 2016b, HGK 2015). Ovo je pokazatelj postojećih regionalnih i međuzupanijskih dispariteta i neujednačene ekonomske razvijenosti, jer prema navedenim podacima trećina gospodarskih aktivnosti Hrvatske se odvija u gradu Zagrebu, a nešto više od jedne devetine u regiji Slavonija i Baranja.

Iz prikazanih podataka o broju zaposlenih u RH za razdoblje 2012. – 2014. prisutno je smanjenje broja zaposlenih osoba u RH u 2014. u odnosu na 2012. godinu za 1,1%, dok u regiji Slavonija i Baranja to smanjenje iznosi 4,36%. I prema ovom pokazatelju vidljivo je smanjenje broja radne snage u ovoj regiji koja zapošljava samo 13,65% ukupno zaposlenih u RH. Zatim, u županijama regije Slavonija i Baranja prisutno je smanjenje stope nezaposlenosti, ali nedovoljno brzo, jer stopa nezaposlenosti u regiji Slavonija i Baranja u 2014. godini je u odnosu na stopu nezaposlenosti u RH bila veća za 64,04%. Prosječne neto plaće poduzetnika za 2014. godinu u navedenim županijama manje su od prosjeka RH za 20,95%. Možda su i ovi podaci odgovor na postojanje negativnog migracijskog salda u ovoj regiji.

U RH i regiji Slavonija i Baranja u promatranim razdobljima prisutno je smanjenje broja zaposlenih osoba, negativan migracijski saldo, rast BDP-a po stanovniku i smanjenje stope nezaposlenosti. Uspoređujući regiju Slavonija i Baranja s podacima za RH može se zaključiti da poduzetnici posluju u nepovoljnom makroekonomskom okruženju, jer ova regija zaostaje sa svim prikazanim pokazateljima za prosjekom RH.

Poboljšanjem suradnje poduzeća sa svim dionicima poduzetničkog i makroekonomskog okruženja koji su u funkciji poticanja, nadzora i provedbe ekonomske i inovacijske politike, može se potaknuti stvaranje poticajnijeg okruženja u svrhu konkurentnijeg poslovanja, a budući

rezultati toga mogu biti vidljivi i prilikom mjerenja gospodarskog rasta i razvoja odabranim makroekonomskim pokazateljima.

2.1.2. Poduzetništvo u regiji Slavonija i Baranja

Osim analize poduzetničkog i makroekonomskog okruženja, za sveobuhvatniji uvid u postojeće stanje i mogućnosti razvoja poduzetništva, u ovom dijelu daje se kratki prikaz i analiza poslovanja poduzetnika u regiji Slavonija i Baranja. U Tablici 4. prikazani su podaci o broju poduzetnika i broju zaposlenih u tim poduzećima u 2013. i 2014. godini za cijelu RH i za županije koje čine regiju Slavonija i Baranja.

Tablica 4. Broj poduzetnika i broj zaposlenih u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini

Područje/županija	Broj poduzetnika				Broj zaposlenih			
	Godina		Udjel (u %)		Godina		Udjel (u %)	
	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.
Brodsko-posavska	1 570	1 618	1,6	1,5	15 019	15 134	1,8	1,8
Osječko-baranjska	4 239	4 441	4,2	4,3	38 488	37 703	4,6	4,5
Požeško-slavonska	674	690	0,7	0,7	7 431	7 614	0,9	0,9
Virovitičko-podravska	848	874	0,8	0,8	6 959	6 759	0,8	0,8
Vukovarsko-srijemska	1 511	1 587	1,5	1,5	16 248	16 196	2	2
Ukupno Slavonija i Baranja	8 842	9 210	8,8	8,8	84 145	83 406	10,1	10
Ukupno RH	101 191	104 470	100	100	830 928	830 116	100	100

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Privrednog vjesnika, 2014, 2015.

Promatrajući 2013. i 2014. godinu vidljivo je da je došlo do porasta broja poduzetnika u svim prikazanim županijama i ukupno regiji Slavonija i Baranja, te na razini cijele Hrvatske.

Međutim, udio ukupnog broja poduzetnika regije Slavonija i Baranja u odnosu na ukupni broj poduzetnika u Hrvatskoj iznosi samo 8,8% što ukazuje na prisutnost regionalnih razvojnih dispariteta i prema ovim pokazateljima. Ukupan broj zaposlenih se smanjio i u Republici Hrvatskoj i u regiji Slavonija i Baranja, s tim što je od ukupnog smanjenja od 819 zaposlenih, njih 739 s područja regije Slavonija i Baranja, što predstavlja 90,23% ukupnog smanjenja broja zaposlenih. Jedino je u Brodsko-posavskoj i Požeško-slavonskoj županiji vidljiv porast zaposlenih, što u drugim županijama, unatoč porastu broja poduzeća, nije slučaj. Nadalje, u

Tablici 5. prikazani su podaci o broju poduzetnika s ostvarenom dobiti i ostvarenim gubitkom po županijama i u RH te su prikazani udjeli pojedinih vrijednosti.

Tablica 5. Broj poduzetnika s ostvarenom dobiti/gubitkom u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini

Područje/županija	Poduzetnici s dobiti				Poduzetnici s gubitkom			
	Broj		Udjel (u %)		Broj		Udjel (u %)	
	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.
Brodsko-posavska	1 050	1 128	66,9	69,7	520	490	33,1	30,3
Osječko-baranjska	2 554	2 720	60,3	61,2	1 685	1 721	39,7	38,8
Požeško-slavonska	427	445	63,4	64,4	247	244	36,6	35,4
Virovitičko-podravsko	522	571	61,6	65,3	326	303	38,4	34,7
Vukovarsko-srijemska	991	1 111	65,6	70	520	476	34,4	30
Ukupno Slavonija i Baranja	5 544	5 975	63,56	66,1	3 298	3 234	36,44	33,84
Ukupno RH	61 730	65 395	61,73	62,6	39 461	39 075	39	37,4

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Privrednog vjesnika, 2014, 2015.

Prema podacima o udjelu broja poduzetnika koji su poslovali s dobitkom u 2013. i 2014. godini moglo bi se zaključiti da su najprofitabilniji poduzetnici u Brodsko-posavskoj i Vukovarsko-srijemskoj županiji. Međutim, prema podacima u Tablici 6., vidljivo je da u tim dvjema županijama poduzetnici ostvaruju konsolidirani gubitak. Regija Slavonija i Baranja ima veći udio poduzetnika s ostvarenom dobiti u odnosu na njihov postotak na razini Hrvatske. Nasuprot tome, najviši udio broja poduzeća koja su poslovala s gubitkom u promatranom razdoblju je u Osječko-baranjskoj županiji, koja je po toj vrijednosti iznad prosjeka Hrvatske. Nadalje, u Tablici 6. prikazani su iznosi ostvarene dobiti i ostvarenog gubitka nakon oporezivanja za isto razdoblje.

Tablica 6. Ukupna dobit i ukupni gubitak nakon oporezivanja u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini (u milijunima kuna)

Područje/županija	Dobit razdoblja				Gubitak razdoblja			
	Iznos		Udjel (u %)		Iznos		Udjel (u %)	
	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.
Brodsko-posavska	315	263	1,04	0,75	414	308	1,5	1,23
Osječko-baranjska	746	1 244	2,46	3,56	1 948	1 173	7,3	4,66
Požeško-slavonska	149	153	0,49	0,44	105	100	0,4	0,4
Virovitičko-podravska	125	144	0,41	0,41	122	69	0,5	0,77
Vukovarsko-srijemska	299	495	0,98	1,42	381	548	1,4	2,18
Ukupno Slavonija i Baranja	1 634	2 299	5,38	6,58	2 970	2 198	11,1	9,24
Ukupno RH	30 392	34 904	100	100	26 862	25 150	100	100

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Privrednog vjesnika, 2014, 2015.

U 2013. godini poduzetnici su u regiji Slavonija i Baranja ostvarili negativan konsolidirani financijski rezultat, dok je pozitivan konsolidirani rezultat ostvaren u 2014. godini. Iako su poduzetnici u Brodsko-posavskoj i Vukovarsko-srijemskoj županiji ostvarili negativan konsolidirani rezultat, poduzetnici u ostalim prikazanim županijama, kao i na razini Hrvatske su poslovali s pozitivnim konsolidiranim rezultatom. Međutim, i dalje je veći udio ostvarenog gubitka u regiji Slavonija i Baranja u ukupnoj vrijednosti za Hrvatsku (9,24%), u odnosu na udio ostvarene dobiti u ukupnoj vrijednosti za Hrvatsku (6,58%). Promatrajući iznose ostvarenih ukupnih prihoda (Tablica 7.) vidljiv je porast ukupno ostvarenih prihoda u regiji Slavonija i Baranja, ali i dalje taj udio u ukupno ostvarenim prihodima u Hrvatskoj je 8,12%. Županije koje su zabilježile pad prihoda u 2014. u odnosu na 2013. godinu su Brodsko-posavska, Požeško-slavonska i Virovitičko-podravska.

Tablica 7. Ukupni prihodi poduzetnika u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini (u milijunima kuna)

Područje/županija	Ukupan prihod			
	Iznos		Udjel (u %)	
	2013.	2014.	2013.	2014.
Brodsko-posavska	7 319	7 105	1,2	1,15
Osječko-baranjska	23 601	24 023	3,9	3,88
Požeško-slavonska	3 528	3 227	0,5	0,52
Virovitičko-podravska	3 794	3 296	0,6	0,53
Vukovarsko-srijemska	9 791	12 603	1,6	2,04
Ukupno Slavonija i Baranja	48 033	50 254	7,8	8,12
Ukupno RH	612 441	618 800	100	100

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Privrednog vjesnika, 2014, 2015a.

Uspješnost poslovanja je mjerljiva financijskim i nefinancijskim pokazateljima uspješnosti. Nefinancijski pokazatelji uspješnosti predmetom su četvrtog i šestog poglavlja ovog rada, dok radi detaljnije analize stanja u poduzetništvu u odabranim županijama u Tablici 8. prikazani su odabrani pokazatelji produktivnosti i rentabilnosti poduzetnika po odabranim županijama i prosjek za Hrvatsku.

Tablica 8. Pokazatelji produktivnosti i rentabilnosti poslovanja poduzetnika po odabranim županijama i u RH u 2014. godini

	Ukupni prihod po zaposlenom (u 000 kn)	Neto dobit po zaposlenom (u kn)	Rentabilnost prometa (neto profitna marža) (u %)	Rentabilnost vlastitog kapitala (u %)
Brodsko-posavska	469 490	- 3 005	- 0,6	- 2,5
Osječko-baranjska	637 174	1 887	0,3	0,9
Požeško-slavonska	423 830	7 023	1,1	4,9
Virovitičko-podravska	487 890	11 108	2,3	4,8
Vukovarsko-srijemska	778 173	- 3 264	- 0,4	- 1,1
Ukupno RH	745 427	11 750	1,6	2,5

Izvor: Izradila autorica prema podacima VPŽ, 2015:20.-21.

Unatoč najvišem ukupnom prihodu po zaposlenom, Vukovarsko-srijemska županija bilježi negativne pokazatelje neto dobiti po zaposlenom, rentabilnosti prometa i rentabilnosti vlastitog kapitala. S obzirom na podatke u prethodnim tablicama, bilo je za očekivati da su slične vrijednosti i u Brodsko-posavskoj županiji u kojoj su najniže stopa rentabilnosti vlastitog kapitala (-2,5%) i neto profitna marža (-0,6%). U Požeško-slavonskoj (4,9%) i Virovitičko-

podravskoj županiji (4,8%) najviše su stope povrata na uloženi vlastiti kapital i znatno su iznad prosječne vrijednosti tog pokazatelja za Hrvatsku (2,5%). Prema prikazanim podacima u prethodnim tablicama može se zaključiti da rezultati poslovanja poduzetnika u regiji Slavonija i Baranja reflektiraju utjecaj okruženja u kojem posluju, te da je potrebno napraviti pomake radi ujednačavanja regionalnog razvoja, kako među županijskim razinama unutar regije, tako i na županijskim razinama u cijeloj Hrvatskoj. Dosadašnje poslovanje poduzetnika je i rezultat neadekvatne ekonomske politike i višegodišnjih nepovoljnih ekonomskih kretanja u Hrvatskoj koja su posljedica svjetske gospodarske krize.

Prema Singer i dr. (2016:52) u studiji *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom GEM Hrvatska 2012. - 2015.*, vidljivo je da je regija Slavonija i Baranja (Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Osječko-baranjska i Vukovarsko-srijemska županija) od 6 regija u Hrvatskoj prema indeksu razvijenosti i BDP-u po glavi stanovnika na 6. mjestu, dok je na 1. mjestu po godišnjem prosjeku nezaposlenosti (podatak za 2013. godinu). Virovitičko-podravsko županija pripada u regiju Sjeverna Hrvatska koja je na 5. mjestu po indeksu razvijenosti i BDP-u po glavi stanovnika, te na 3. mjestu po godišnjem prosjeku stope nezaposlenosti. Vodeća regija je Zagreb i okolica koja se sastoji od područja grada Zagreba i Zagrebačke županije.

Prema prikazanim makroekonomski podacima, podacima o poslovanju poduzetnika i podacima o rezultatima GEM istraživanja može se zaključiti: da je u regiji Slavonija i Baranja prisutno destimulativno poduzetničko i nepovoljno makroekonomsko okruženje, da je prisutan trend smanjenja broja zaposlenih, da broj poduzetnika predstavlja udio od samo 8,8% ukupnog broja poduzetnika u Hrvatskoj, da su poduzetnici u ovoj regiji ostvarili konsolidirani gubitak krajem 2014. godine unatoč povećanju prihoda u tom razdoblju u odnosu na 2013. godinu, te da je ova regija na začelju rang liste regija u Hrvatskoj prema indeksu razvijenosti i BDP-u po glavi stanovnika. Sve navedeno bi mikro poduzetnici trebali uzeti u obzir prilikom razmatranja i definiranja svojih budućih strateških usmjerenja, jer nalaze se u okruženju u kome prevladava izražena nejednakost regionalne razvijenosti uvjetovane još uvijek slabo definiranim strateškim usmjerenjima regionalne politike. S obzirom na to da je poduzetništvo značajan čimbenik regionalnog razvoja potrebno je mjerama regionalne politike djelovati i na stvaranje stimulativnog okruženja i povoljnih uvjeta za razvoj poduzetništva na regionalnoj razini.

2.1.3. Trendovi u prerađivačkoj djelatnosti, u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i djelatnosti građevinarstva u Republici Hrvatskoj

U ovom dijelu daje se kratki pregled i analiza trendova u djelatnostima u kojima posluju mikro poduzeća koja su sudjelovala u empirijskom istraživanju za potrebe izrade ovog rada. S obzirom na to da su prerađivačka mikro poduzeća predstavljala 56,30% uzorka anketiranih mikro poduzeća i 60% intervjuiranih mikro poduzeća u empirijskom istraživanju u okviru ovog rada, a prerađivačka djelatnost je jedna od najznačajnijih industrijskih djelatnosti kojom su danas razvijene zemlje dostigle svoj stupanj razvoja, potrebno je dati naglasak i na industrijske trendove u RH, posebice na četvrtu industrijsku revoluciju¹². Prema NKD-u (Nacionalna klasifikacija djelatnosti) iz 2007. godine industrija obuhvaća sljedeće djelatnosti: rudarstvo i vađenje (B), prerađivačku industriju (C), opskrbu električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom (D), te skupljanje, pročišćavanje i opskrbu vodom (E odjeljak 36). U Industrijskoj strategiji Republike Hrvatske 2014.–2020. (2014:14) pod industrijom se podrazumijevaju industrijski sektori gospodarstva definirani područjima C (Prerađivačka industrija), F (Građevinarstvo) i J (Informacije i komunikacije) NKD-a 2007. U ovom radu podaci o industrijskim trendovima odnose se na industriju prema NKD-u 2007.

U sljedećih nekoliko tablica prikazani su različiti ekonomski pokazatelji u odabranim djelatnostima temeljem kojih je moguće vidjeti dosadašnje ekonomske trendove u RH i regiji Slavonija i Baranja. Tablica 9. prikazuje ostvarenu bruto dodanu vrijednost u 2009. i 2013. godini za odabrane županije i ukupno za Hrvatsku u prerađivačkoj djelatnosti, djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i djelatnosti građevinarstva.

¹² Četvrta industrijska revolucija (Industrija 4.0) je trenutni trend automatizacije i razmjene podataka u proizvodnim tehnologijama, a uključuje kibernetičko-fizičke sustave, internetizaciju poslovanja i primjenu novog poslovnog modela „cloud computing“ (programska rješenja u oblacima). (Bücker i dr., 2016:209).

Tablica 9. Bruto dodana vrijednost (BDV¹³) u odabranim djelatnostima i županijama u RH u 2009. i 2013. godini (u milijunima kuna)

Područje/ županija	Bruto dodana vrijednost u 2009. godini			Bruto dodana vrijednost u 2013. godini		
	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	Prerađivačka industrija	Građevinarstvo	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	Prerađivačka industrija	Građevinarstvo
Brodsko-posavska	766	1 099	468	606	1 360	384
Osječko-baranjska	1 936	2 217	1 682	1 967	2 454	1 034
Požeško-slavonska	526	568	168	455	552	151
Virovitičko-podravsko	799	585	184	712	508	204
Vukovarsko-srijemska	1 265	722	1 005	1 168	820	461
Regija Slavonija i Baranja	5 292	5 191	3 507	4 908	5 694	2 234
Ukupno RH	14 409	43 877	22 449	12 205	39 240	14 953

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima DZS, 2012, 2016c.

Promatrajući podatke o ostvarenoj bruto dodanoj vrijednosti koja predstavlja povećanje vrijednosti proizvodnje (računa se kao razlika između bruto vrijednosti proizvodnje i međufazne potrošnje (Borozan, 2014)), u 2009. i 2013. godini vidljivo je da na razini Hrvatske niti u jednoj djelatnosti nije dostignuta bruto dodana vrijednost iz 2009. godine. U djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva vidljivo je smanjenje navedene vrijednosti u 2013. u odnosu na 2009. godinu za 15,29%, u prerađivačkoj djelatnosti smanjenje za 10,57% i u djelatnosti građevinarstva za 33,39% (izračun autorice prema podacima u Tablici 9.). Na regionalnoj razini, u istom tom razdoblju, navedene vrijednosti bilježe nešto drugačije postotke promjena. Djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribarstva bilježi smanjenje od 7,25%, prerađivačka djelatnost je ostvarila rast od 9,68%, dok djelatnost građevinarstva bilježi pad bruto dodane vrijednosti za 36,29%. Najveći pad gospodarskih aktivnosti u djelatnosti građevinarstva bilježe Vukovarsko-srijemska i Osječko-baranjska županija, dok Virovitičko-podravsko županija bilježi rast bruto dodane vrijednosti u toj djelatnosti. Razlog tome je u činjenici da građevinarstvo u razdoblju od 2010. do 2014. godine bilježi pad ukupne vrijednosti izvršenih građevinskih radova. U 2014. godini ta vrijednost je bila 14.090.716.000,00 kuna što je u

¹³ Povećanje BDV-a je temeljna odrednica industrijskog rasta RH (Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.-2020., MINGO, 2014:295).

odnosu na 2010. godinu manje za 21,13% (izračun autorice prema podacima DZS, 2016a:13). U 2014. godini najniže vrijednosti izvršenih građevinskih radova bilježe Požeško-slavonska i Virovitičko-podravska županija, dok su najviše vrijednosti zabilježene u gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji i Splitsko-dalmatinskoj županiji (DZS, 2016a:15). Jedino je u Osječko-baranjskoj županiji zabilježen rast bruto dodane vrijednosti u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva. Unatoč smanjenju na razini Hrvatske i negativnom trendu u Požeško-slavonskoj i Virovitičko-podravskoj županiji, optimističan je trend povećanja bruto dodane vrijednosti u prerađivačkoj djelatnosti u regiji Slavonija i Baranja. Snaga i oporavak prerađivačke industrije neophodni su za gospodarski rast ove regije, a o trendovima u industriji mogu se donijeti zaključci prema prikazanim podacima u Tablici 10.

Tablica 10. Vrijednost prodaje industrijskih proizvoda u odabranim županijama RH u razdoblju 2012. – 2014. godine (u tisućama kuna)

Područje/županija	Vrijednost prodaje industrijskih proizvoda		
	2012.	2013.	2014.
Brodsko-posavska	3.276.183	2.898.149	2.400.725
Osječko-baranjska	7.219.750	7.252.687	7.332.739
Požeško-slavonska	1.372.079	1.274.442	1.152.262
Virovitičko-podravska	1.639.779	1.257.495	1.211.321
Vukovarsko-srijemska	2.259.830	2.190.328	2.212.981
Regija Slavonija i Baranja	15.767.621	14.873.101	14.310.028
Ukupno RH	130.437.532	123.043.991	121.343.138

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima DZS, 2016b:98.

Iz podataka u Tablici 10. vidljiv je opadajući trend prodaje industrijskih proizvoda u Hrvatskoj od 2012. do 2014. godine. Pad vrijednosti je vidljiv i na regionalnoj razini, dok na županijskoj razini jedino Osječko-baranjska županija bilježi rast vrijednosti prodaje industrijskih proizvoda za 1,56%. S obzirom na to da je hrvatsko gospodarstvo u 2014. i 2015. zabilježilo rast industrijske proizvodnje, koji je u 2015. godini iznosio 2,6% (DZS, 2016b), za očekivati je da će se ta pozitivna kretanja odraziti i na poboljšane pokazatelje i ovih županija kako bi se smanjili vidljivi razvojni dispariteti županija regije Slavonija i Baranja.

Regija Slavonija i Baranja ima povoljan geografski položaj i po svojim prirodnim uvjetima ima sve pretpostavke da postane središte proizvodnje hrane za Hrvatsku i zemlje regije. Na taj način bi proizvodnja i prerađa hrane mogla dugoročno postati strateška gospodarska grana ovog područja. Dosadašnji trendovi u djelatnosti poljoprivrede prikazani su u sljedećoj tablici. Prema

prikazanim podacima vidljivo je smanjenje poljoprivredne proizvodnje u Hrvatskoj razdoblju od 2010. do 2014. godine.

Tablica 11. Indeksi ekonomskih pokazatelja u poljoprivredi u RH u razdoblju 2011. – 2014.

	2011./2010.	2012./2011.	2013./2012.	2014./2013.
Output poljoprivredne djelatnosti	100,2	98,2	91,9	90,6
Međufazna potrošnja	103,3	103,9	88,3	89,8
Bruto dodana vrijednost	96,7	91,4	96,8	91,7
Neto dodana vrijednost	89,5	84,2	100,2	89,8

Izvor: Izradila autorica prema podacima DZS, 2015b:80, DZS, 2016b:83.

Promatrajući prikazane iznose prosječnih neto plaća u petogodišnjem razdoblju (Tablica 12.) vidljivo je da su u prikazanim djelatnostima prosječne neto plaće manje od prosjeka u Hrvatskoj. U djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva prosječna neto plaća promatranog razdoblja iznosi 4.951,00 kuna (10,03% ispod prosjeka), djelatnosti građevinarstva je 4.621,00 kuna (16,04% ispod prosjeka) i prerađivačkoj industriji iznosi 4.869,33 kuna (11,53% ispod prosjeka) (izračun autorice prema podacima DZS (2015a, 2016b)).

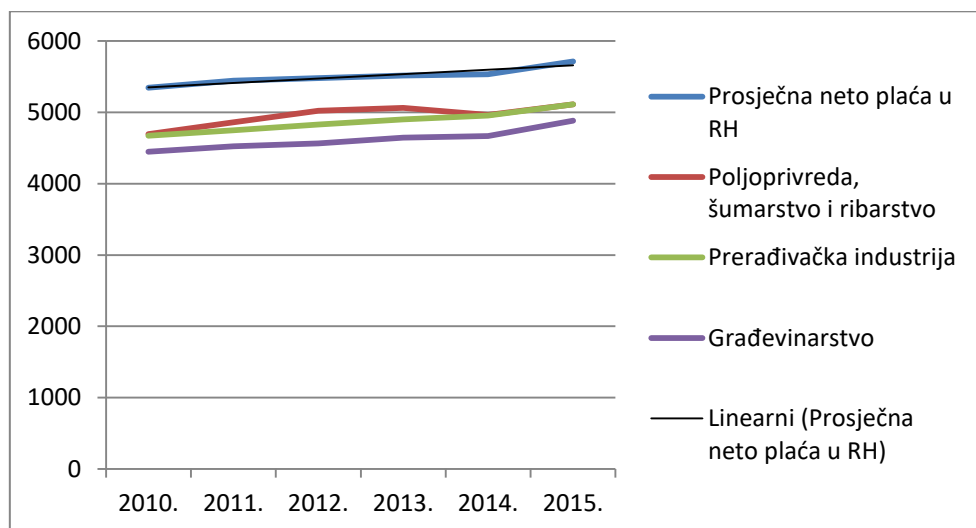
Tablica 12. Iznosi prosječne neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama u RH i odabranim djelatnostima u razdoblju 2010. – 2015. godine (u kunama)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	Prosječna neto plaća 2010.-2015.
Prosječna neto plaća u RH	5 343	5 441	5 478	5 515	5 533	5 711	5 503,5
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	4 692	4 858	5 020	5 060	4 963	5 113	4 951
Prerađivačka industrija	4 670	4 749	4 829	4 899	4 956	5 113	4 869,33
Građevinarstvo	4 446	4 522	4 565	4 643	4 669	4 881	4 621

Izvor: Izrada i izračun autorice prema podacima DZS (2015a, 2016b).

U Grafikonu 4. je grafički prikazan linearni trend prosječnih neto plaća u Hrvatskoj. Prosječne neto plaće u prikazanim djelatnostima od 2010. do 2015. godine imaju trend rasta, ali su niže od prosječne neto plaće u RH. Intervjuirani mikro poduzetnici su iskazali zabrinutost s nadolazećim problemom na tržištu radne snage za potrebe ovih djelatnosti. S jedne strane, svjesni su niskih iznosa plaća s kojima zaposlenici nisu zadovoljni i pronalaskom radnog mjesta s boljim i višim izvorom prihoda napuštaju postojeće poslodavce. S druge strane, zbog već sada

visokih troškova proizvodnje i visokih fiskalnih i parafiskalnih davanja, poslodavci nisu u mogućnosti dodatno povećavati njihove plaće kako bi ih zadržali. Neki mikro poduzetnici pronalaze dodatne motivacijske programe (usavršavanja, plaćeni dopusti, poklon paketi iz proizvodnog programa i sl.) kako bi unaprijedili razinu zadovoljstva zaposlenika i zadržali ih, a da ne narušavaju kvalitetu proizvodnog procesa.



Grafikon 4. Prosječne neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama u RH i odabranim djelatnostima u razdoblju 2010. – 2015. godine (u kunama) (izradila autorica prema DZS, 2015a, 2016b)

Velika je važnost mikro poduzeća u trenutnom procesu industrijalizacije Hrvatske. U empirijskom istraživanju najveći je udio prerađivačkih poduzeća, a prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2016b) prerađivačka poduzeća u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2014. godine bilježe pad broja aktivnih poduzeća i pad broja zaposlenih, dok su u industrijskoj strategiji Republike Hrvatske 2014.-2020. prikazani podaci prema kojima su mala prerađivačka poduzeća u 2012. godini činila 95,49% od ukupnog broja prerađivačkih poduzeća (11.562 poduzeća), te su zapošljavala 40% osoba zaposlenih u prerađivačkoj industriji. Navedenom Strategijom su, također, postavljeni ciljevi koji se trebaju ostvariti do 2020. godine, a rezultat toga bi bile promjene u jačanju konkurentnosti prerađivačke industrije u Republici Hrvatskoj. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2015b) industrija čini 16,8% BDP-a Hrvatske, dok uslužni sektor čini 79,1% BDP-a, prisutna je strukturna nezaposlenost, jer je oko 100.000 nezaposlenih koji pripadaju sektoru industrije. Sukladno navedenom, kako bi se osigurao rast BDP-a i razvoj industrije (trenutno je u Hrvatskoj proces deindustrijalizacije) potrebno je pronaći rješenje za poticanje rasta i razvoja industrije, s naglaskom na prerađivačku.

Republika Hrvatska još uvijek nije dovoljno spremna za četvrtu industrijsku revoluciju (Industrija 4.0.) koja se temelji na snazi samostalnog upravljanja, na principu modela Pametne tvornice i informacije se zasnivaju na kibernetičko-fizičkom sustavu (FESB, 2015:3). Prema rezultatima istraživanja Bergera (2014), citiranog u Analizi postojećeg stanja hrvatskih industrijskih poduzeća (FESB, 2015) Hrvatska ima nizak indeks spremnosti za Industriju 4.0., te zajedno s Italijom, Španjolskom, Estonijom, Portugalom, Poljskom i Bugarskom pripada skupini zemalja „oklijevala“ koje karakterizira nizak indeks spremnosti (od 1 do 3) na uvođenje Industrije 4.0 i nizak udjel industrije u BDP-u. Visoke indekse spremnosti na Industriju 4.0 (indeks veći od 4) imaju Njemačka, Finska, Švedska, Belgija, Danska, Nizozemska i Irska. Navedene zemlje imaju najviše intenzitete ulaganja u I&R, visoka ulaganja u I&R poslovnog sektora, te su visoko pozicionirane na rang listi Globalnog indeksa inovativnosti i svjetskoj rang listi konkurentnosti¹⁴.

Kako bi Hrvatska poboljšala indeks spremnosti za Industriju 4.0. trebalo bi unaprijediti i ojačati temeljne stupove razvoja industrije, a to su (World Economic Forum, 2016b:14):

- vještine,
- inovativnost,
- infrastruktura,
- kapital,
- tržište ponude i potražnje,
- lanci vrijednosti,
- makroekonomska politika,
- socijalni čimbenici i društvo, te
- okruženje.

Ekonomski stručnjaci u izvješću *Manufacturing Our Future* (World Economic Forum, 2016b) smatraju da proizvođački sektor može biti pokretač poboljšanja životnog standarda kroz inovativnost, konkurentnost i povećanje dohodaka. Svoje preporuke temelje na ključnoj vezi između proizvodnje i gospodarskog rasta, jer proizvodne investicije se odražavaju na cijelo gospodarstvo kroz stvaranje novih radnih mjesta i rast u drugim industrijama. Prema istraživanju Američkog instituta za ekonomske analize (BEA)¹⁵ (2014) najveći je

¹⁴ Više vidjeti u cjelinama 2.1.1. i 3.3.2. ove disertacije.

¹⁵ Engl. BEA – U.S: Bureau of Economic Analysis.

multiplikativni učinak sektora proizvodnje od ostalih sektora. Naime, svaki 1 \$ prihoda od prodaje proizvedenih proizvoda u 2012. godini je dao učinak 1,33 \$ dodatnog outputa u drugim sektorima. Uz proizvođače, najveći učinak imaju djelatnost poljoprivrede, šumarstva, ribarstva i lova (1,11 \$), djelatnost prijevoza i skladištenja (1,00 \$) i djelatnost građevinarstva (0,86 \$). Njihovi istraživnje je identificiralo 3 ključna čimbenika kojima se može podržati proizvođački sektor, a to su: fokus na vještine, kontinuirano inoviranje i tehnologija te više privatno-javnih partnerstava.

Unatoč rastu prerađivačke industrije, na američkom tržištu uočen je nedostatak sljedećih vještina kod izvršnih direktora u prerađivačkim poduzećima: tehnološke i kompjuterske vještine (kod 70% ispitanika), vještine rješavanja problema (kod 69% ispitanika), osposobljavanje iz osnovnih tehničkih vještina (kod 67% ispitanika) i matematičke vještine (kod 60% ispitanika) (Manufacturing Institute, 2015:6). U budućem razdoblju, unatoč modernizaciji i automatizaciji proizvodnje, poslodavci će zahtijevati sve kvalificiranije radnike, a već sada je uočen nedostatak stručne radne snage što može rezultirati deficitom stručno osposobljene radne snage u prerađivačkoj industriji, a možda i smanjenjem rasta tog sektora.

Navedeni trendovi na američkom tržištu mogu biti alarm i upozorenje da se poduzmu potrebne aktivnosti kako se slične situacije na hrvatskom tržištu rada i u proizvodnim poduzećima ne pojave za nekoliko godina. S obzirom na sve trendove prikazane u ovom poglavlju može se zaključiti da postoje regionalni razvojni dispariteti u prerađivačkoj djelatnosti, djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, te djelatnosti građevinarstva. Prerađivačka djelatnost bilježi pozitivne pomake, a Osječko-baranjska županija prema prikazanim podacima čini temelj gospodarskog rasta i razvoja regije Slavonija i Baranja.

2.2. Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

Uspješno poslovanje mikro poduzeća predstavlja mogući potencijal gospodarskog rasta zbog mogućnosti kombinacije i korištenja raspoloživih resursa pomoću njihove fleksibilnosti, snage obiteljskog poduzetništva i mogućeg generiranja zapošljavanja. Upravo zbog iznimne važnosti mikro poduzeća za gospodarstvo neke zemlje ili regije koje ne mogu ili neće graditi svoj rast na privlačenju velikih i multinacionalnih kompanija, u nastavku ovog rada opisuje se pojam i specifičnosti mikro poduzeća, te se analizira stanje mikro poduzetništva u Hrvatskoj.

2.2.1. Mikro poduzeća – pojamno određenje i specifičnosti poslovanja mikro poduzeća

Dok na našim područjima nije bilo poduzetničkih inicijativa, na američkom tržištu su se već istraživale prednosti malih poduzeća u odnosu na velika. Tako Hyman (1989) u svojim istraživanjima poziva se na rezultate istraživanja Rahmana i Lassot i Clavier da mala poduzeća efikasnije koriste sirovine, rad i kapital, nego velika poduzeća. Dok je Boomgard (1989) istaknuo specifičnosti poslovanja mikro i malih poduzeća, opisujući sljedeće specifičnosti mikro i malih poduzeća: izvori financiranja (vlastita sredstva, kreditiranje od strane dobavljača), management (mala specijalizacija), radna snaga (uglavnom obitelj), tehnologija (tradicionalna, bez puno inovacija), proizvodi (uglavnom nesofisticirani, mala cijena). U postojećoj stručnoj i znanstvenoj literaturi o mikro poduzećima se najčešće piše u kontekstu malih poduzeća.

Mikro poduzeća su sastavni dio pojma mala i srednja poduzeća¹⁶ koja se na različitim geografskim područjima različito definiraju. Europska komisija je 1996. definirala mala i srednja poduzeća koristeći kvantitativne i kvalitativne kriterije: broj zaposlenih, ukupni godišnji prihod, ukupna vrijednost bilance i postotak vlasničkog udjela poduzetnika (Europska Komisija, 1996).

Pojam mikro poduzeće dolazi od riječi mikro (grč. mikros) što znači malen, sitan (Anić, Goldstein, 2000:859) i od riječi poduzeće. Poduzeće (engl. enterprise, company, firm, njem. Unternehmen, Unternehmung, Firma) je pravni oblik koji pripada nekom subjektu, u pravilu trgovcu, tako da može njime raspolagati. Poduzeće čini određenu gospodarsku djelatnost koju obavlja trgovac kao nosilac takve djelatnosti u organizacijskom smislu. (Poslovni rječnik, 1995:426)

Kako bi se kvalitetnije opisala i razumjela obilježja i specifičnosti poslovanja mikro poduzetnika te čimbenici koji utječu na uspješnost njihovog poslovanja, potrebno je pojamno definirati mikro poduzeća, kojih je sve više u Republici Hrvatskoj, a i u drugim europskim zemljama.

¹⁶ Engl. Small and Medium Enterprises (SMEs).

Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj su definirana Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) i Zakonom o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15, 134/15) 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:

- 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 (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, čl. 3), s obzirom na veličinu subjekta, razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva:

- 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 (Narodne novine br. 78/15, 134/15, čl. 4) poduzetnici su: 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., 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 potrebna za 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 Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva u 2012. godini usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s kriterijima koji se primjenjuju u Europskoj uniji (Tablica 13.). Europsko zakonodavstvo (EUcommission, 2003:39) koristi iste kriterije za kategorizaciju gospodarskih subjekata. U preporuci 3003/361 Europske komisije navode se kategorije prikazane u Tablici 13.

Tablica 13. Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji

Kategorija poslovnog subjekta	Broj zaposlenih u EU/RH	Godišnji prihod u mil. eura EU/RH	ili	Aktiva/dugotrajna imovina u milijunima eura EU/RH
Mikro	0 - 9	≤ 2		≤ 2
Mali	10 – 49	≤ 10		≤ 10
Srednji	50 - 249	≤ 50		≤ 43

Izvor: Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13; European Commission, 2015:11.

Usklađivanjem kriterija razvrstavanja poduzetnika omogućena je izrada kvalitetnijih analiza i usporedbi subjekata malog gospodarstva Republike Hrvatske i poduzeća u zemljama Europske unije, a i olakšava pristup financiranju putem EU potpora.

2.2.2. Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj – stanje i perspektive

Mikro poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke u odnosu na mala, srednja i velika poduzeća. Neovisna su, tržišno prilagodljivija, brže primjenjuju nova znanja, imaju veliko lokalno značenje, te omogućuju zapošljavanje članova vlastite obitelji, raspodjelu ostvarene dobiti unutar obitelji te prenošenjem iskustva i predanošću radu omogućuju stvaranje tradicije obiteljskog posla. Kružić (2004) navodi da mala obiteljska poduzeća naglašavaju kvalitetu kako bi se sačuvala tradicija s postojećim kupcima i prilikom upravljanja je naglasak na zajedništvu. Uz ove, i druge prednosti, postoje i nedostaci mikro poduzeća, a to su: nedostatak odgovarajućih izvora financiranja, slabo razvijeni menadžment i veći rizik i razina nestabilnosti povrata ulaganja (Vujić, 2010:93).

Na specifičnosti poslovanja mikro i malih poduzeća u Republici Hrvatskoj osvrnuo se i Vučur (2014) koji obrazlaže mogućnost unaprjeđenja poslovanja malih poduzeća kroz restrukturiranje poslovanja. Takav oblik unaprjeđenja poslovanja zahtijeva specifična znanja i vještine koja prema Netahli (2008) i nisu u potpunosti prisutna u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj. Netahli (2008) 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. Nadalje, prilikom proučavanja problematike uspješnog poslovanja mikro poduzeća treba uzeti u obzir i nesposobnost mikro poduzeća da iskoriste ekonomije razmjera u svom procesu proizvodnje, što dovodi do niže dodane vrijednosti u proizvodnim poduzećima. Njihove specifičnosti poslovanja vidljive su i u ekonomskim pokazateljima i financijskim rezultatima poslovanja poduzetnika u Hrvatskoj prikazanim u Tablici 14.

Tablica 14. Poslovanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj u 2014. godini (izraženo u broju i kunama)

Opis	Ukupno	Mikro	Mali	Srednji	Veliki
Broj poduzetnika	104.470	93.274	9.566	1.322	308
Broj zaposlenih	830.116	202.402	210.653	161.647	255.414
Ukupni prihodi	618.790.718	68.380.625	137.227.928	128.908.908	284.273.257
Ukupni rashodi	604.883.657	69.875.769	137.160.592	125.202.370	272.644.927
Dobit prije oporezivanja	39.146.980	5.673.941	9.530.757	7.724.870	16.217.413
Gubitak prije oporezivanja	25.239.920	7.169.084	9.463.420	4.018.332	4.589.083
Porez na dobit	4.152.989	926.828	1.241.742	760.820	1.223.599
Dobit razdoblja	34.903.984	4.750.361	8.253.466	6.957.048	14.943.109
Gubitak razdoblja	25.149.912	7.172.332	9.427.872	4.011.330	4.538.378
Dobit ili gubitak razdoblja	9.754.071	- 2.421.971	-1.174.406	2.954.718	10.404.730
Izvoz	106.089.611	5.433.041	19.347.864	27.858.437	53.450.269
Uvoz	98.859.094	3.956.782	16.102.193	23.438.749	55.361.370
Trgovinski saldo	7.230.517	1.476.260	3.245.671	4.419.687	-1.911.101
Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom	4.878	3.443	4.612	5.201	6.029

Izvor: Izradila autorica prema podacima Privrednog vjesnika (2015).

Promatrano prema veličini poduzeća najveći je broj mikro poduzeća 93.274 (89,28%), zatim malih poduzeća je 9.566 (9,16%), srednjih poduzeća je 1.322 (1,27%), te velikih poduzeća je samo 308 (0,29%). Iako ih je najmanje, velika poduzeća imaju najveći broj zaposlenih (30,76%), dok je u mikro poduzećima udio zaposlenih 24,38%. Vidljiva je snaga velikih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo kroz ostvareni najveći udio u ukupnom izvozu (50,38%), dobiti (41,42%) te uz srednja poduzeća u najmanjem udjelu u ukupno ostvarenom gubitku (18,18%). Za mikro poduzeća u 2014. godini je karakteristično da imaju najniže prosječne mjesečne neto plaće po zaposlenom, sudjeluju s 14,50% u ukupno ostvarenoj dobiti, a čak s 28,49% ostvarenog gubitka i zbog toga su ostvarila negativan konsolidirani financijski rezultat. Prema podacima Privrednog vjesnika (2015:9) poduzetnici su u RH u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu smanjili broj zaposlenih za 3,8%, ukupne prihode za 0,6%, ukupne rashode za 2,3%, dok su povećali dobit razdoblja za 11,9%, a smanjili gubitke razdoblja za 40,6%. S obzirom na to da je u rezultatima istraživanja provedenim u okviru ovog rada vidljivo da je u uzorku sudjelovalo 9% mikro poduzeća bez zaposlenih, u sljedećoj tablici se daje pregled poslovanja poduzeća bez zaposlenih u RH.

Tablica 15. Poslovanje poduzetnika bez zaposlenih u Republici Hrvatskoj u 2014. godini

Opis	Ukupno	Mali	Srednji	Veliki
Broj poduzetnika	32.436	32.404	19	3
Ukupni prihodi	14.089.413	12.043.106	1.243.186	803.121
Ukupni rashodi	17.016.328	14.951.388	1.307.864	757.075
Dobit razdoblja	2.173.317	1.893.872	234.837	44.608
Gubitak razdoblja	5.219.734	4.921.517	297.894	323
Neto dobit/gubitak	- 3.046.417	- 3.027.645	- 63.057	44.286

Izvor: Izradila autorice prema podacima Privrednog vjesnika (2015).

Prema prikazanim podacima u Tablici 15. vidljivo je da u RH ima 32.436 poduzeća koja imaju nula zaposlenih. Od toga je 32.404 malih poduzeća što čini udio od 99,9%, 19 srednjih poduzeća i 3 velika poduzeća. Promatrajući ukupni broj poduzeća, udio malih poduzeća bez zaposlenih u ukupnom broju poduzeća je 31,01%, što predstavlja gotovo trećinu poduzetnika. Zbog njihove brojnosti i utjecaja na ukupno poslovanje poduzetnika u RH bitno je pratiti njihove financijske rezultate. Poduzeća bez zaposlenih ostvarila su ukupan negativan konsolidirani financijski rezultat. Ukoliko se podaci o ostvarenoj neto dobiti usporede s podacima u Tablici 14., može se zaključiti da od ukupno ostvarenog negativnog konsolidiranog financijskog rezultata mikro i malih poduzeća od 3,59 milijardi kuna, poduzeća bez zaposlenih imaju udio od 84,19% s obzirom na to da su ostvarili 3,03 milijardi kuna konsolidiranog

gubitka. U rezultatima istraživanja u okviru ovog rada (Tablica 37.) vidljivo je da su poduzeća sa nula zaposlenih uspješnija. Prema podacima Privrednog vjesnika (2015:14) najveći je broj poduzeća bez zaposlenih iz djelatnosti trgovine i stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti pa je za pretpostaviti da su iz tih djelatnosti poduzeća neuspješnija.

Radi boljeg uvida u stanje i perspektive mikro poduzetnika u RH, prilikom intervjuiranja mikro poduzetnicima su postavljena pitanja na temu njihovih snaga i slabosti, te da navedu što smatraju prilikama i prijetnjama iz okruženja. U sljedećoj tablici nalaze se njihovi odgovori sumirani u SWOT analizi mikro poduzeća.

Tablica 16. SWOT analiza mikro poduzeća u regiji Slavonija i Baranja

SWOT ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
Postojanje vlastitih proizvodnih i drugih poslovnih prostora i potrebne tehnologije. Postojanje kvalitetnih sirovina i materijala za proizvodnju (drvo, zemlja,...). Dugogodišnja obiteljska tradicija. Ljubav prema poslu i predanost radu. Ekonomska samostalnost. Dugogodišnje radno iskustvo i stručna znanja i vještine vlasnika i ostalih zaposlenika. Spremnost na prilagodbu i brze reakcije uslijed promjena tržišne potražnje. Snalažljivost i korektnost u poslovanju. Povezanost s obrtnicima i drugim malim poduzetnicima (kao dobavljači). Proizvodnja gotovog proizvoda. Kvalitetan proizvod. Sve veća izvozna orijentiranost. Kontinuirana ulaganja u proizvodnju. Provedba EU projekata. Povjerenje među zaposlenicima. Zadovoljni kupci i preporuke kupaca. Mogućnost zadovoljavanja potražnje za robama i uslugama koje velika poduzeća ne mogu podmiriti.	Nedovoljna stručna znanja o upravljanju poslovanjem. Nedostatak znanja o informacijskim tehnologijama. Nedostatak financijskih sredstava i nemogućnost zaduživanja u svrhu ulaganja u poboljšanje proizvodnih i procesnih inovacija. Prisutnost zaduživanja za nabavku obrtnih sredstava. Otežan pristup sirovinama kada je država dobavljač (drvo, zemlja). Neorganiziranost prodajnog procesa. Slabe marketinške aktivnosti i promidžba. Zastarjela tehnologija. Ograničeni kapaciteti i resursi. Neodlučnost vlasnika pri donošenju strateških odluka. Nepostojanje strateških dokumenata. Postojanje samo jednog proizvoda. Nedovoljna umreženost i izostanak potrebe za povezivanjem u različita udruženja.
PRILIKE	PRIJETNJE
Mogućnost suradnje s povećanim brojem obiteljskih gospodarstava s turističkom ponudom na regionalnoj razini. Povećan broj razvojnih projekata ruralnog razvoja na području Slavonije i Baranje. Postojanje nacionalnih potpora i mogućnosti korištenja novčanih sredstava iz različitih EU fondova. Izlazak na EU tržište. Neizvjesnost na tržištu.	Nepovoljna ekonomska i demografska kretanja u RH. Skupi bankovni krediti i nedostatak mikro kreditiranja za kratkoročno financiranje poslovanja. Otežan pristup sredstvima iz EU fondova zbog nepovoljnih uvjeta za mikro poduzeća. Ovisnost o državnoj zemlji (poljoprivrednici). Učestale vremenske nepogode uslijed klimatskih promjena. Rastuća inozemna konkurencija u RH, nekontroliran uvoz, nelojalna konkurencija, liberalizacija granica. Sve skuplja proizvodnja. Slaba kupovna moć stanovnika. Mogućnost gubitka kooperanta i dobavljača uslijed ozljede i bolesti kooperanata i dobavljača (obrtnika). Nedostatak stručne radne snage na tržištu rada uslijed odlaska radne snage na rad u inozemstvo. Neusklađenost obrazovnog sustava s potrebama poslodavaca i tržišta rada. Prisutnost slabe naplate potraživanja i velikog broja likvidacija poduzeća. Nedostatak motivacije i nezainteresiranost mlade radne snage. Preveliki parafiskalni nameti, zahtjevna zakonske i administrativne procedure, inspekcijski nadzori. Nezainteresiranost i izostanak podrške lokalnih vlasti i potpornih institucija za mikro poduzetnike. Nestabilna politička situacija i postojanje korupcije.

Izvor: Izradila autorica prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Mikro poduzetnici su svjesni svojih znanja, fleksibilnosti na zahtjeve tržišne potražnje, predanosti radu, kvalitetnih proizvoda, zadovoljstva svojih kupaca i mnogih drugih snaga. Većina anketiranih mikro poduzetnika su kao njihovu slabost naveli: nedovoljna upravljačka znanja, nedostatak strateških dokumenata, nedostatak znanja o informacijskim tehnologijama, ograničene financijske i druge resurse i mnoge druge slabosti. Navedeno se može usporediti s unutarnjim čimbenicima, snagama i slabostima navedenima u SWOT analizi faktora koji utječu na primjenu strategijskog planiranja kod malih i srednjih poduzeća (Krajinović, Lordanović-Lukavac, Jović, 2012:75). U malim i srednjim poduzećima, u odnosu na velika poduzeća za koja je prvotno bio namijenjen BCS model, snaga je predanost radu, nezavisnost u poslovnom odlučivanju i definiranju poslovne strategije, niska piramida odlučivanja i veća brzina donošenja odluka, dok se kao slabosti navode: nedovoljna informiranost, nedovoljno poznavanje i primjena suvremene informacijske tehnologije, nedostatak financijskih sredstava, te nedostatak strateškog planiranja razvoja. Nadalje, mikro poduzetnici su naveli znatno manje prilika u odnosu na prijetnje. Prilikama, uglavnom, smatraju mogućnost korištenja bespovratnih sredstava iz različitih EU fondova i nacionalnih potpora, trend razvoja ruralnog turizma na području regije Slavonija i Baranja, te izlazak na EU tržište. Prijetnjama smatraju nepovoljne demografske i ekonomske trendove, iseljavanje mlade radne snage, otežan pristup izvorima financiranja, nestabilnu političku situaciju, slabu kupovnu moć stanovništva, prisutnost slabe naplate potraživanja i mnoge druge.

S obzirom na to da u službenim statistikama nisu dostupni podaci o broju mikro poduzeća u RH za razdoblje prije 2014. godine, korišteni su podaci Statističkog ureda Europskih zajednica (Eurostat) kako bi se komparirali podaci o mikro poduzećima u Hrvatskoj sa zemljama EU. U Tablici 17. prikazano je kretanje ukupnog broja mikro poduzeća i broja zaposlenih u njima od 2010. do 2013. godine u odnosu na ukupan broj poduzeća i broj zaposlenih u RH, te broj mikro poduzeća i broj zaposlenih u EU.

Tablica 17. Broj mikro poduzeća i broj zaposlenih u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj
u razdoblju 2010. – 2013. godine

Godina	Ukupno poduzeća	Broj mikro poduzeća	Udio mikro poduzeća u ukupnom broju poduzeća u RH (u %)	Udio mikro poduzeća RH u ukupnom broju mikro poduzeća u EU (u %)	Ukupno zaposlenih u poduzećima u RH	Broj zaposlenih u mikro poduzećima	Udio zaposlenih u mikro poduzećima u ukupnom broju zaposlenih u RH (u %)	Udio zaposlenih u mikro poduzećima u RH u ukupnom broju zaposlenih u mikro poduzećima EU (u %)
2010.	165.490	152.178	91,96	0,755	1.075.442	335.059	31,16	0,26
2011.	153.687	140.928	91,7	0,689	1.033.145	310.638	30,07	0,25
2012.	148.573	136.119	91,62	0,657	1.002.905	303.447	30,26	0,23
2013.	146.627	134.255	91,56	0,645	996.631	300.388	30,14	0,23

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Eurostat-a (2016).

U razdoblju od 2010. do 2013. godine smanjio se udio mikro poduzeća u ukupnom broju poduzeća u RH. Smanjenje broja mikro poduzeća u RH u odnosu na broj mikro poduzeća u EU je vidljiv kroz smanjenje udjela u 2013. godini u odnosu na 2010. godinu za 14,56%. Trend smanjenja broja poduzeća prati i smanjenje broja zaposlenih u mikro poduzećima. Tako je udio zaposlenih u mikro poduzećima u ukupnom broju zaposlenih u poduzećima u RH iznosio 30,14%., dok je njihov udio u ukupnom broju zaposlenih u mikro poduzećima u EU iznosio 0,23%. Navedene vrijednosti ukazuju na veličinu tržišta kojem se Hrvatska otvorila ulaskom u EU na što mikro poduzetnici odgovaraju sve većom izvoznom orijentiranošću (pogledati Poglavlje 5. ovog rada). Komparacija broja poduzeća i broja mikro poduzeća u Hrvatskoj i ostalim zemljama Europe vidljiva je u Tablici 18.

Tablica 18. Ukupan broj poduzeća i broj mikro poduzeća u zemljama EU

	Broj poduzeća u 2011. godini		Broj poduzeća u 2012. godini		Broj poduzeća u 2013. godini	
Zemlja	Ukupan broj poduzeća	0-9 zaposlenih	Ukupan broj poduzeća	0-9 zaposlenih	Ukupan broj poduzeća	0-9 zaposlenih
Europska unija	22.098.422	20.448.910	22.346.729	20.717.621	22.427.489	20.786.919
Belgija	550.777	517.769	566.006	533.350	565.802	533.487
Bugarska	309.953	281.793	312.608	285.346	314.192	287.045
Češka	1.004.565	963.753	1.007.441	967.067	988.746	949.260
Danska	:	:	213.358	190.761	211.401	188.682
Njemačka	:	:	2.189.737	1.802.281	2.193.135	1.802.561
Estonija	54.933	49.075	58.408	52.394	62.610	56.471
Irska	147.457	130.661	146.741	130.621	:	:
Grčka	:	:	726.581	702.936	698.660	677.117
Španjolska	2.087.372	1.963.596	2.385.077	2.252.804	2.354.948	2.229.190
Francuska	2.567.431	2.417.698	2.882.419	2.731.649	3.016.705	2.870.186
Hrvatska	153.687	140.928	148.573	136.119	146.627	134.255
Italija	:	:	3.825.458	3.628.547	3.770.844	3.581.269
Cipar	:	:	46.139	42.599	47.015	:
Litva	79.234	70.398	91.939	82.943	97.122	87.887
Latvija	127.517	114.721	141.893	128.608	153.252	139.657
Luksemburg	29.165	25.382	29.265	25.415	30.799	26.870
Mađarska	550.259	521.381	528.519	499.635	499.842	470.960
Malta	27.664	25.977	26.796	25.126	25.333	23.512
Nizozemska	803.873	751.875	862.697	810.605	1.029.153	977.545
Austrija	304.242	265.584	308.411	268.640	318.262	277.970
Poljska	1.523.418	1.452.022	1.519.904	1.446.539	1.493.431	1.418.595
Portugal	831.655	789.947	793.235	755.424	776.429	740.353
Rumunjska	408.951	356.008	425.731	372.569	436.153	383.257
Slovenija	117.481	110.343	119.644	112.704	126.762	119.901
Slovačka	414.905	398.309	398.392	384.271	393.203	379.820
Finska	225.913	207.362	226.373	207.774	232.234	215.998
Švedska	651.418	616.132	661.822	626.045	662.935	627.028
Ujedinjena Kraljevina	1.696.589	1.518.212	1.703.562	1.514.849	1.781.894	1.588.043
: - nije dostupno		Ukupan broj poduzeća u EU za 2013. godinu je bez broja poduzeća za Irsku i Cipar				

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Eurostat-a (2016).

Nakon 2011. godine Hrvatska bilježi pad ukupnog broja poduzeća i pad broja mikro poduzeća, dok u EU se bilježi rast i ukupnog broja poduzeća i broja mikro poduzeća. Udio hrvatskih poduzeća u broju poduzeća EU u 2013. godini iznosio je 0,65%. Manji broj poduzeća od Hrvatske u toj godini imaju Estonija, Cipar, Litva, Luksemburg, Malta i Slovenija. Najveći broj poduzeća i mikro poduzeća imaju Italija, Francuska, Španjolska, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo i Poljska (sve zemlje imaju iznad milijun mikro poduzeća). Udio mikro poduzeća

u EU u ukupnom broju poduzeća u EU iznosi 92,69% što ukazuje na njihovo veliko značenje za gospodarske aktivnosti tog područja i za generiranje gospodarskog rasta i razvoja.

Budući da je u prethodnom dijelu ovog rada napravljena analiza u djelatnostima iz kojih su mikro poduzeća iz uzorka istraživanja, u Tablici 19. prikazuju se odabrani pokazatelji poslovanja mikro poduzeća u prerađivačkoj djelatnosti i djelatnosti građevinarstva. Statistički podaci o broju mikro poduzeća u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva u RH za navedeno razdoblje nisu pronađeni u službenim statističkim priopćenjima i analizama.

Tablica 19. Odabrani pokazatelji poslovanja mikro poduzeća u prerađivačkoj djelatnosti i djelatnosti građevinarstva u RH u 2012. i 2013. godini

		2012.		2013.	
		Prerađivačka industrija	Građevinarstvo	Prerađivačka industrija	Građevinarstvo
Broj poduzeća	Ukupno RH	21.330	20.170	20.673	19.236
	Mikro poduzeća	17.912	18.463	17.311	17.598
	Udio mikro poduzeća u ukupnom broju poduzeća	83,98%	91,53%	83,74%	91,48%
Broj zaposlenih	Ukupno RH	261.153	111.447	261.749	106.214
	Mikro poduzeća	43.733	40.799	41.922	38.951
	Udio zaposlenih u mikro poduzećima u odnosu na ukupno zaposlene	16,75%	36,61%	16,02%	36,67%
Promet u tisućama kuna	Ukupno RH	126.706.983	41.067.305	123.132.797	39.885.046
	Mikro poduzeća	11.861.887	10.758.174	11.248.731	10.487.554
	Udio ostvarenog prometa u mikro poduzećima u odnosu na ukupno ostvaren promet	9,36%	26,20%	9,14%	26,29%
Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika u tis. kuna	Ukupno RH	34.490.311	10.642.388	34.418.862	11.726.208
	Mikro poduzeća	2.633.325	2.380.608	3.034.171	2.658.301
	Udio ostvarene dodane vrijednosti u mikro poduzećima u odnosu na ukupno ostvarenu vrijednost	7,63%	22,37%	8,82%	22,67%

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima DZS (2014a, 2015a).

U 2013. godini u odnosu na 2012. godinu smanjen je broj mikro poduzeća u prerađivačkoj djelatnosti i djelatnosti građevinarstva. Iako je u prerađivačkoj djelatnosti veći broj poduzeća, djelatnost građevinarstva ima veći broj mikro poduzeća, ali manji broj zaposlenih. Vidljivo je smanjenje broja zaposlenih u mikro poduzećima u obje djelatnosti, dok se udio zaposlenih u mikro poduzećima u ukupnom broju zaposlenih u djelatnosti građevinarstva u promatranom razdoblju povećao. Mikro poduzeća u obje djelatnosti su zabilježila pad prihoda, dok im se i vrijednost i udio ostvarene dodane vrijednosti u odnosu na ukupno ostvarenu dodanu vrijednost u RH povećao. Vidljivo je da unatoč smanjenom broju, mikro poduzeća su ostvarila rast dodane vrijednosti prema troškovima proizvodnih čimbenika, dok su u djelatnosti građevinarstva zabilježila i porast udjela broja zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih u RH.

Prema prikazanim i analiziranim podacima može se zaključiti da mikro poduzeća svojom brojnošću i specifičnostima poslovanja imaju veliko značenje za hrvatsko gospodarstvo. U ključnim strateškim dokumentima Republike Hrvatske mikro poduzeća imaju svoje mjesto i ulogu, zato što su zajedno sa svim drugim gospodarskim subjektima nositelji realizacije određenih strateških ciljeva na nacionalnoj razini. Naime, na nacionalnoj razini doneseni su strateški dokumenti u kojima su postavljene ciljne vrijednosti i indikatori temeljem kojih će se vrednovati učinkovitost i realizacija postavljenih strateških ciljeva za jačanje gospodarstva, razvoj industrije, jačanje inovativnosti i stjecanje znanja i vještina neophodnih za stvaranje uvjeta za uspješno i održivo poslovanje. Nositelji aktivnosti kojima se realiziraju određeni strateški ciljevi su i mikro poduzeća, koja ukoliko se usmjere da svojom uspješnošću doprinesu realizaciji strateških ciljeva postavljenih na nacionalnoj razini, mogu poboljšati i svoju uspješnost. Jedan od načina da to osiguraju je da si mikro poduzetnici definiranjem svojih strateških usmjerenja u skladu s postojećim regionalnim i nacionalnim razvojnim strategijama, omoguće aktivno sudjelovanje u jačanju poduzetničkih aktivnosti na lokalnom, regionalnom i nacionalnom tržištu.

3. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA – POJAM, VRSTE, PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju analizirani su i opisani čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Daje se pregled teorije i dosadašnjih istraživanja prikazanih u stručnoj i znanstvenoj literaturi o čimbenicima uspješnosti poslovanja poduzeća i o različitim pristupima definiranju pojma čimbenik uspješnosti poslovanja. Naglasak je na čimbenicima ljudskih resursa i inovacija kao ključnim pokretačima uspješnosti poslovanja poduzeća.

Dosadašnja istraživanja o potencijalima i čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj i drugim europskim i svjetskim zemljama su rijetka i pokazala su da postoje različiti pristupi istraživanju navedene problematike. Većina istraživanja o potencijalima poduzeća i čimbenicima uspješnosti poslovanja poduzeća provedena su na uzorku malih i srednjih poduzeća, te je samo prema opisanom uzorku u rezultatima istraživanja moguće djelomično razmotriti udio mikro poduzeća u provedenim istraživanjima. Zbog navedenog se može pretpostaviti da su dobiveni rezultati dosadašnjih istraživanja djelomično primjenjivi i na mikro poduzeća i zbog toga su, prema rezultatima dosadašnjih istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja poduzeća, postavljene radne hipoteze u ovoj disertaciji, kako bi se istražila i provjerila povezanost tih čimbenika s uspješnošću poslovanja mikro poduzeća.

U ekonomskoj teoriji postoje različite teorije i pristupi o shvaćanju poslovanja poduzeća, rasta i razvoja poduzeća i uspješnosti poduzeća. Zajedničko svim teorijama i pristupima je to što se kao osnova poslovanja poduzeća gledaju resursi kojima poduzeće raspolaže i načini korištenja tih resursa u svrhu ostvarivanja rasta i u konačnici uspjeha.

Zbog toga je temeljno pitanje u brojnim istraživanjima bilo kako istražiti i otkriti najvažnije čimbenike uspješnosti poslovanja nekog poduzeća kako bi se utjecanjem na njih moglo utjecati i na uspjeh poduzeća. Pritom je bitno poimanje uspjeha poduzeća, jer ovisno o tome, postavljaju se ciljevi i smjernice budućih aktivnosti usmjerenih ka uspješnijem poslovanju poduzeća.

Prema tradicionalnom shvaćanju poduzeća i mehanicističkom pristupu poslovanju poduzeća postoji (Osmanagić Bedenik, 1993:11):

- orijentacija na tehniku,
- orijentacija na zaposlene,
- orijentacija na sustav i
- orijentacija na činitelje uspjeha.

Orijentacija na činitelje uspjeha zasniva se na otkrivanju najvažnijih čimbenika koji utječu na opstanak i poslovanje poduzeća, a s obzirom na poimanje uspjeha poduzeća razvile su se različite teorije i provela različita istraživanja o čimbenicima uspješnosti poduzeća. Prema orijentaciji na činitelje uspjeha, uspjeh poduzeća može se poimati na više načina (Osmanagić Bedenik, 1993:17):

- uspjeh kao rast,
- uspjeh kao uspostavljanje i osiguranje strategijskih pozicija, te
- uspjeh poduzeća temeljen na kvaliteti.

Poimanje uspjeha kao rasta podrazumijeva definiranje pokazatelja i kriterija rasta koji se mogu kvantitativno iskazati, te se na taj način definiraju i određuju čimbenici uspješnosti. Uspjeh poduzeća se prema ovim shvaćanjima mjeri kvantitativnim pokazateljima temeljenim na financijskim podacima i zanemaruje kvalitativni pristup. Poimanje uspjeha kao uspostavljanje i osiguravanje strategijske pozicije podrazumijeva postojanje većeg broja čimbenika uspješnosti, jer postizanje strategijske pozicije često dovodi u vezu odnose tržišta i tehnologije s ljudskim resursom u poduzeću. Stoga se čimbenici uspješnosti povezuju sa svim aktivnostima usmjerenim prema kupcima, unapređenju kvalitete poslovanja, istraživanju i razvoju, inovacijama, njegovanju ugleda i dr. Uspjeh poduzeća temeljen na kvaliteti, kao temeljnom čimbeniku uspješnosti, predstavlja prijelaz s isključivo kvantitativnog pristupa mjerenja uspjeha, na kvalitativni pristup mjerenja uspješnosti poslovanja, što predstavlja iskorak prema suvremenim shvaćanjima i holističkom pristupu mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća. Holistički pristup u poslovnoj ekonomiji usmjeren je na prepoznavanje svih potencijala poduzeća i na analizu potencijala.

Svako poduzeće prilikom kreiranja i definiranja strateških smjernica i dokumenata definira ciljeve čija realizacija ih dovodi do uspješnog poslovanja, te odabiru sustav pokazatelja uspješnosti temeljem određenih čimbenika njihove uspješnosti. Zbog toga je poimanje uspjeha s jedne strane individualno i ovisno o strateškim usmjerenjima, a s druge strane potrebno je

odabrati i kreirati sustav mjerenja uspješnosti koji je usporediv s drugim poduzećima i drugim standardnim veličinama.

U opisanom procesu kreiranja sustava mjerenja uspješnosti iznimnu važnost ima informacija kao resurs uspješnosti poslovanja poduzeća. O značajkama informacije, kao temeljnog resursa uspješnosti suvremenih poduzeća, pisao je Uzelac (1994) u svojoj knjizi pod naslovom *Kibernetizacija poslovnog sustava*. Prema Uzelcu (1994:83) značajke informacije su sljedeće:

- informacija je neiscrpan resurs koji daje mogućnost neograničenog korištenja,
- trošenjem se ne uništava sadržaj informacije,
- informacija podnosi istodobno mnoštvo korisnika,
- tijekom korištenja ne smanjuje se vrijednost informacije i upotrebna joj se vrijednost korištenjem i povećava,
- korištenjem informacije ne troši se mnogo energije niti se djeluje štetno na okolinu.

Navedene značajke ističu prednost resursa informacije pred tradicionalnim resursima poduzeća. Naime, tradicionalni resursi zemlja, rad i kapital su podložni trošenju, mijenjanju sastava, oblika i namjene, za svoje korištenje zahtijevaju trošenje više energije, mogu djelovati štetno na okolinu i postoje ograničenja u njihovom korištenju i dostupnosti. Da bi poduzeća optimalno koristila ovaj resurs u svrhu ostvarivanja uspješnosti trebaju imati znanja za razumijevanje i korisnu upotrebu informacija. Nositelji tih znanja su ljudski resursi koji uz korištenje odgovarajuće suvremene tehnologije mogu koristiti informacije u svrhu upravljanja znanjem što može doprinijeti uspješnijem poslovanju.

Neka poduzeća podrazumijevaju pod uspjehom daljnji rast i razvoj svog poslovanja. U tom kontekstu mogu se kao čimbenici uspješnosti promatrati čimbenici ili faktori koji utječu na rast poduzeća. Posljednjih 30-ak godina je rast poduzeća bio predmetom različitih istraživanja. Neki od autora koji su identificirali čimbenike rasta poduzeća su:

- Gibb i Davies (1990) su klasificirali studije o rastu i razvoju poduzeća kroz četiri glavna pristupa:
 - o pristup utjecaja poduzetnikovih karakteristika na rast poduzeća,
 - o pristup utjecaja strateških čimbenika na rast poduzeća,
 - o pristup tržišnog vodstva i širenja kao čimbenika rasta poduzeća te
 - o pristup organizacijskog unaprjeđenja i razvoja kao čimbenika rasta poduzeća.

- Storey (1994:123) je razvio model prema kojem je inkorporirao tri različita čimbenika kako bi opisao rast malih poduzeća, a to su:
 - karakteristike poduzetnika (motivacija, razina obrazovanja, iskustvo, broj vlasnika, godine starosti, spol, obiteljska prošlost i dr.),
 - karakteristike poduzeća (starost poduzeća, sektor i djelatnost, veličina poduzeća, vlasništvo, pravni oblik i dr.) i
 - strategija (planiranje, vanjski izvori financiranja, razvoj proizvoda, marketing, usavršavanje upravljačkih vještina, konkurencija, tehnologija i dr.).

- Watson i dr. (1998) su identificirali sljedeće čimbenike rasta poduzeća:
 - unutarnje okruženje: karakteristike osnivača i karakteristike poduzeća, te
 - vanjsko okruženje: poslovna infrastruktura te poslovni partneri i kupci.

Vidljivo je da su autori u predloženim modelima i pristupima svrstali čimbenike rasta poduzeća u dvije skupine: unutarnje i vanjske čimbenike. Navedeni čimbenici rasta poduzeća su slični čimbenicima uspješnosti (opisani u sljedećoj cjelini). S obzirom na to da su predmet proučavanja u ovoj disertaciji čimbenici uspješnosti mikro poduzeća, daljnji pregled literature i dosadašnjih istraživanja bazirat će se na unutarnjim čimbenicima, tj. unutarnjim resursima i potencijalima mikro poduzeća, kako bi se istražile specifičnosti njihovog poslovanja te uzroci njihove uspješnosti.

3.1. Unutarnji resursi i potencijali poduzeća kao čimbenici uspješnosti poslovanja

Pojam potencijal potječe od latinske riječi potentia i prevodi se kao mogućnost, sposobnost koja postoji u latentnom stanju i koja dolazi do izražaja u određenim uvjetima; moć, snaga. Potencijal (latinski potentialis) predstavlja stupanj potencije, energija; sva sredstva koju netko ima u sebi; sva sredstva kojima se raspolaže u nekoj grani djelatnosti (Anić, Goldstein, 2000:1038).

Potencijali su ključne vrijednosti i elementi u upravljanju poduzećem i zbog toga su pojedini autori dali naglasak na analizu potencijala kao ključnu aktivnost za utvrđivanje čimbenika uspješnosti poslovanja.

„Analiza potencijala predstavlja odgovor na zahtjeve suvremenih uvjeta poslovanja; pokušaj drugačijeg gledanja na poduzeće i njegovo poslovanje. Smatra se prikladnim prognostičkim sredstvom, a temelji se na analizi postojećeg stanja, profilu snaga i slabosti poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 1993:51).

Osim analize potencijala, koja je proizašla iz uočavanja potrebe za cjelovitijim pristupom analize čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća, razvile su se i druge teorije u svrhu analize uspješnosti poslovanja poduzeća. Pojam čimbenika uspješnosti poslovanja se u znanstvenoj i stručnoj literaturi povezuje i s pojmom resursa poduzeća i s konkurentnošću poduzeća. Jedna od teorija koja resurse poduzeća smatra čimbenikom uspješnosti i konkurentnosti je resursna teorija.

Začetnicom resursne teorije smatra se Penrose E.T. koja je dala značajan doprinos razvoju resursne teorije u svojim prvim istraživačkim radovima (1959), a resursna teorija je doživjela preporod tijekom 1990.-ih u literaturi o strateškom menadžmentu (Penrose, 1995; Barney, 1991, Grant, 1991). Najistaknutija karakteristika resursne teorije je fokus na interne snage poduzeća. Perspektiva temeljena na unutarnjim resursima može biti posebno prikladna za razumijevanje uzroka zašto neka mala poduzeća posluju uspješnije i rastu više od drugih malih poduzeća. Mikro i mala poduzeća nemaju tržišnu snagu i moć kojom bi tržišno dominirali po broju kupaca i imali veći tržišni udio u odnosu na konkurenciju i zbog toga im tržišno pozicioniranje postaje manje relevantno. Pritom se ne zanemaruje utjecaj poduzetničkog okruženja na poslovanje tih poduzeća, zato što okolina ima dubok utjecaj na poslovanje malih poduzeća, prije svega kroz kontinuirano pojavljivanje prilika koje poduzetnici mogu iskoristiti, a i kontinuirano pojavljivanje prijetnji uslijed tržišne dinamike.

„Perspektiva resursne teorije daje pojašnjenje zašto mala poduzeća koja imaju pristup određenim resursima postižu prednost nad drugim malim poduzećima, jer taj pristup im dozvoljava razvoj i dobro poslovanje“ (Shepherd, Wiklund, 2005:7). Zbog toga je potrebno otkriti izvor konkurentske prednosti, tj. resurse čije korištenje daje temelje uspješnom poslovanju. Prema Hisrich i dr. (2008:465-466) pod resursima poduzeća se podrazumijeva ukupni unos u proizvodni proces, poput opreme, strojeva i tehnike, financijskog kapitala i stručnog osoblja. Isti autori smatraju da bi sve resurse trebalo sveobuhvatno analizirati u paketu, a ne svaki resurs pojedinačno, te da bi paket resursa postao temelj uspješnog poslovanja poduzeća, resursi moraju biti „vrijedni, rijetki i bez mogućnosti oponašanja“ (Hisrich i dr.,

2008:466). Da bi poduzeće stvorilo takav paket resursa potrebna su znanja o tržištu i tehnologijama, te iskustvo zaposlenika. Sve navedeno samo je osnova koja može dovesti do inovativnog poslovanja i stvaranja nove vrijednosti korištenjem postojećih resursa koji se oblikuju u nešto novo, vrijedno, rijetko i nezamjenjivo.

Zbog važnosti strateškog upravljanja unutarnjim potencijalima i resursima poduzeća brojni autori su usmjerili svoja istraživanja na otkrivanje internih čimbenika uspješnosti temeljena na resursnoj teoriji. Tako je Daraboš (2015) u svojoj knjizi *Evolucija konkurentske prednosti* dala pregled razvoja resursne teorije pri čemu navodi brojne autore koji su dali svoj doprinos definiranju resursa poduzeća i njihova značenja za konkurentnost i uspješnost poduzeća (Daft, 1983; Penrose, 1995; Griffin, 1997; Barney, 2002; Grant, 2013). Daraboš posebno ističe definiranje pojma resursa (prema Daft, 1983) i produktivnih dijelova dostupnih iz resursa (prema Penrose, 1995)¹⁷. Tako pod pojmom resursa autorica navodi da Daft podrazumijeva „imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, karakteristike, informacije, znanje i dr. čime se poduzeće koristi u formuliranju i implementiranju strategije za povećanje efikasnosti i efektivnosti“ Daraboš (2015:34). Pojam resursa dolazi od francuske riječi *ressource* što znači sredstvo, izvor, te latinske riječi *resurgere* što znači izvirati. Pojam resursa predstavlja izvor podrške ili pomoći; sredstvo koje se može profitabilno upotrijebiti; kapital, imovinu. (Anić, Goldstein, 2000:1117).

Prema Kariću (2005:173) sljedeći resursi imaju najveće značenje za razvoj poduzeća:

1. Sirovinski resursi – odnose se na sirovine iz prirodnih izvora. Vezani su uz ekstraktivnu industriju.
2. Energetski resursi – u širem smislu energetske resurse se može ubrojati u sirovinске resurse, a odnose se na izvore energije koji se koriste u proizvodnim procesima (nafta, plin, električna energija i sl.).
3. Tehnički resursi – odnose se na proizvodne kapacitete i zahtijevaju visoka ulaganja i praćenje tehnološkog razvitka.
4. Tehnološki resursi – bitni su za razvoj propulzivnih djelatnosti, a odnose se na znanja i znanstveno – tehnička dostignuća koja se primjenjuju u poslovanju.
5. Financijski resursi – predstavljaju novčanu imovinu poduzeća koja određuje financijsku sposobnost poduzeća i utječu na visinu ulaganja u razvoj.

¹⁷ Više u: Penrose, E.T. (1995). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press Inc., str. 67. – 79.

6. Kadrovski resursi – odnose se na ljudske potencijale poduzeća, a obuhvaćaju sva znanja, vještine i kompetencije zaposlenika.

Nakon razumijevanja pojma resursa jasnija je i važnost isticanja pojma profitabilnosti i produktivnih dijelova. „Produktivnim dijelovima se smatra svojevrsan skup doprinosa resursa poslovnim procesima poduzeća...Čim resursi postanu dio poduzeća mijenja se raspon načina na koje oni mogu pridonijeti poslovnim procesima tog istog poduzeća, i to prvenstveno pod utjecajem vještina i znanja osobe koja njima upravlja.“ Daraboš (2015:32) Iz navedenog se može zaključiti kako je neophodno strateško promišljanje poduzeća kako bi se pravovremeno osigurali potrebni resursi, što efikasnije iskorištavali postojeći resursi i razvijali novi u svrhu razvoja poduzeća temeljenog na poslovnoj uspješnosti. Zbog toga je bitno utvrditi čimbenike uspješnosti poslovanja, postaviti mjerljive indikatore uspješnosti poslovanja, mjeriti uspješnost, te strateškim usmjerenjima kontinuirano unaprjeđivati poslovanje (više o tome u poglavlju 4.).

Resursi poduzeća bili su predmetom istraživanja i u nekoliko doktorskih disertacija. Tako Davidsson, Delmar, Wiklund (2006) u knjizi *Entrepreneurship and the Growth of Firms* predstavljaju rezultate svojih disertacija, te navode da je Wiklund (1998) u rezultatima svojih istraživanja došao do zaključka da resursi koje mala poduzeća kontroliraju ili kojima imaju pristup su važni za njihove mogućnosti rasta i poslovni uspjeh. Wiklund je tim rezultatima, također, dao doprinos razvoju resursne teorije i važnosti strateškog upravljanja postojećim resursima.

Promatrajući čimbenike uspješnosti poslovanja iz perspektive resursne teorije može se zaključiti da za uspješnije poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu, mikro poduzeća bi trebala imati i koristiti znanja i vještine potrebne za prepoznavanje i iskorištavanje vlastitih potencijala i snaga. Na taj način mogući su lakše iskorištavanje prilika u postojećoj djelatnosti i na tržištima na kojima su prisutni, te prilagodbu potencijalnim tržišnim prijetnjama. Vlastiti potencijali i snage predstavljaju jedinstvene resurse koje je potrebno angažirati u dobro oblikovanoj i implementiranoj strategiji razvoja mikro poduzeća. Ključan je angažman i korištenje resursa jer moguće je da poduzeća s jednakim resursima ostvaruju različite poslovne procese i različite poslovne rezultate. Iz navedenog, ukoliko se uzme u obzir definiranje pojma potencijala, može se zaključiti da su i teorija analize potencijala i resursna teorija imale jednako usmjerenje, a to je utvrditi što predstavlja izvor uspješnosti poslovanja.

Osim utvrđivanja čimbenika uspješnosti poslovanja, temeljeno na navedenim teorijama i pristupima, drugi autori su temeljem provedenih istraživanja identificirali različite čimbenike uspješnosti poslovanja mikro i malih poduzeća.

Lussier i Pfeifer (2000) su pregledom dotadašnjih istraživanja na temu čimbenika uspješnosti utvrdili da nema empirijskih istraživanja temeljenih na usporedbi čimbenika uspjeha i čimbenika neuspjeha malih poduzeća s područja Sjedinjenih Američkih Država i Središnje i Istočne Europe, niti komparativnih studija o modelima predviđanja uspjeha ili neuspjeha. Zbog toga su proveli istraživanje kojim su testirali usporedbu 15 varijabli uspjeha u odnosu na 15 varijabli neuspjeha. Testirane su razlike između poduzetnika s područja Sjedinjenih Američkih Država i Središnje i Istočne Europe. U rezultatima je bilo vidljivo da su američki poduzetnici u odnosu na europske počeli s višim kapitalom, imali više godina upravljačkog iskustva, razvili su detaljnije planove, koristili su više profesionalno/stručno savjetovanje, imali su višu razinu obrazovanja, prodavali su proizvode s boljim (kraćim) vremenom životnog ciklusa proizvoda, započeli su svoje poslove u boljim ekonomskim vremenima, bili su stariji, uključivali su u posao partnere i više ih je čiji su roditelji bili vlasnici poduzeća, dok su europski poduzetnici imali lakši proces kadroviranja. Isti autori su godinu kasnije (2001) identificirali iste čimbenike uspješnosti malih poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama i Središnjoj i Istočnoj Europi. A to su: osoblje/zaposlenici, razina obrazovanja, korištenje stručnog savjetovanja i planiranje. Svi identificirani čimbenici su interni čimbenici poduzeća te su povezani s ljudskim resursima, njihovim kapacitetima, znanjima, kompetencijama i utjecu na njihov uspjeh/neuspjeh.

Prema de Mell et al. (2012) 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 bila su predmetom istraživanja Grimsholm i Poblete (2010). 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 poduzeća kroz osiguranje pristupa financiranju, poboljšanje menadžerskih kompetencija, educiranje i kvalificiranje radne snage i povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj mogu ukloniti ili umanjiti prepreke rastu i razvoju, kako bi se osigurali uvjeti za inovativnije, konkurentnije i u konačnici uspješnije poslovanje.

Ključni čimbenici uspjeha malih i srednjih poduzeća bili su predmetom istraživanja Poznanska i Kalowskog (2010) koji su istaknuli da se ključni čimbenici konkurentnosti i uspjeha malih i srednjih poduzeća, prema mišljenju poduzetnika, nalaze u sljedećim izvorima konkurentnosti:

- konkurentna cijena domaće radne snage,
- proizvodnja u zemljama s jeftinijom radnom snagom,
- konkurentna tehnologija,
- kvalitetni međuljudski odnosi unutar tvrtke,
- pažljiv odabir širenja tržišta i tržišne promjene,
- sposobnost proučavanja i razumijevanje ponašanja konkurencije,
- sposobnost primjene novih tehnologija, te
- integracija tehnoloških i marketinških aktivnosti u proces upravljanja.

Prema istim autorima, čimbenici uspjeha poduzeća mogu biti unutarnji i vanjski. Unutarnji čimbenici uspješnosti su materijalni i nematerijalni resursi i vještine, a vanjski čimbenici uspješnosti poslovanja su institucionalni i organizacijski uvjeti za razvoj inovacija, tržišni uvjeti, poduzetnička infrastruktura i obrazovni sustav.

Kay (1996) navodi ugled, inovacije i strateške resurse kao osnovne izvore čimbenika uspjeha. Nadalje, pojedini autori (Kay (1996), Hamel i Prahalad (1990), Porter (1998)) ističu da je iznimna važnost inovacije kao čimbenika uspjeha.

Peters i Waterman (1992) 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.

Nadalje, Kay (2001) naglašava vezu između uspjeha i strategije poduzeća, iako strategija ne mora nužno dovesti do ekonomskog uspjeha poduzeća. Pritom ukazuje i na druge dimenzije uspjeha, a ne samo ekonomsku dimenziju.

Račić (2006) je istaknuo da u Republici Hrvatskoj šansu za rast i razvoj imaju ona mala i srednja poduzeća koja:

- a) djeluju u prerađivačkoj industriji i/ili uslugama na srednjim i višim tehnološkim razinama;
- b) koriste suvremene tehnologije (ali ne reduciraju svoje inovacijske aktivnosti na nabavu tehnologije);
- c) proizvode specijalizirana kapitalna i trajna potrošna dobra kojima opslužuju specifične tržišne niše;
- d) inoviraju proizvodni asortiman uključivanjem proizvoda s većom dodanom vrijednošću;
- e) provode vlastito istraživanje i razvoj i/ili ostvaruju suradnju na razvoju proizvoda;
- f) izvoze samostalno, uz odgovarajuća ulaganja u marketing;
- g) prodaju proizvode izravno specijaliziranim potrošačima posebnih proizvoda, i
- h) ostvaraju partnerske odnose s inozemnim poduzećima.

Isti autor, kao ograničenja rastu i razvoju malih i srednjih poduzeća navodi: relativna konzervativnost u pristupu poduzetništvu (većina rastućih poduzeća je vlasništvo individualnih poduzetnika) i nedovoljna inovativnost njihovih proizvoda (uz sve veća ulaganja u tehnologiju, potrebna su i ulaganja u istraživanje i razvoj s ciljem podizanja kvalitete proizvoda).

Sličnu problematiku malih poduzeća istaknuo je i Karić (2006:56). Prema navedenom, problemi malih poduzeća su: nedostatak relevantnih informacija, neodgovarajuće menadžersko iskustvo, problemi financiranja, propisane formalnosti, kadrovski problemi i ranjivost na inflaciju. Uz navedenu problematiku, Karić navodi i uvjete u kojima su mala poduzeća sposobna konkurirati velikim poduzećima, a to su: djelatnosti u kojima nije moguća masovna proizvodnja, proizvodnja dobara i usluga koja imaju ograničenu potražnju, djelatnosti u kojima je potreban mali kapital, djelatnosti koje zahtijevaju brzi odgovor na promjene i nove ideje i djelatnosti u kojima mala poduzeća dobivaju državnu pomoć i poticaje (Karić, 2006:56).

Nadalje, za bolje razumijevanje problematike poslovanja mikro poduzeća potrebno je uzeti u obzir i životni ciklus poduzeća. Svako poduzeće ima uzlaznu i silaznu liniju razvoja. Životni ciklus prosječnog poduzeća dijagramom Maxa Zuberbuhlera može se promatrati u 5 faza: faza izgradnje, faza rasta, faza diferencijacije, faza konsolidacije, likvidacijska faza (Ravlić, 1995). Svaka od faza životnog ciklusa poduzeća zahtijeva drugačiji pristup, drugačije metode, drugačija rješenja u osmišljavanju optimalnih, organizacijskih i ljudskih problema (Škrtić, 2006). Na važnost životnog ciklusa i starost poduzeća je ukazao i Landstrom u knjizi *Pioneers*

In Entrepreneurship And Small Business Research u kojoj navodi da mlađe tvrtke imaju veći neuspjeh od starijih, a manje tvrtke imaju šansu za veći neuspjeh od većih tvrtki (Landstrom, 2005:185).

Neki autori su svoja istraživanja usmjerili prema načinima upravljanja i donošenja strateških odluka. Cilj rasta poduzeća trebao bi biti jačanje, povećanje i rast onih kriterija koji su definirani kao ciljevi poslovanja (Gašparović, 1996). Prilikom definiranja predmeta istraživanja u okviru ove disertacije postavilo se pitanje o postojanju strateških dokumenata u mikro poduzećima, te o svjesnosti vlasnika i donositelja odluke o važnosti definiranja strateških i financijskih ciljeva, te o upravljanju poslovanjem na temelju njih. Prema rezultatima istraživanja (Štavlić, I., 2012) o obujmu primjene metoda financijskog odlučivanja prilikom donošenja odluke o efikasnosti investicijskog projekta u prerađivačkim poduzećima u Republici Hrvatskoj u 62% anketiranih poduzeća ne provodi se dodatna edukacija djelatnika za osposobljavanje ili usavršavanje u području upravljanja financijama; trećina poduzeća ne koristi niti jednu metodu financijskog odlučivanja prilikom donošenja investicijskih odluka; gotovo 85% poduzeća nema namjeru educirati djelatnike za korištenje metoda financijskog odlučivanja u budućem razdoblju; samo je 16,67% poduzeća usmjereno na buduće edukacije djelatnika i na korištenje financijskih metoda odlučivanja, dok ih 64,29% smatra da investicijske odluke donose isključivo vlasnici i neće se odlučiti na edukaciju djelatnika za buduće korištenje metoda financijskog odlučivanja u svom poslovanju. Sadašnje i buduće investicije su u poduzećima na kojima je provedeno istraživanje najvećim dijelom u opremu, proizvodne hale i uvođenje novih proizvoda na tržište, dok niti jedno poduzeće u trenutku anketiranja nije ulagalo i nije imalo namjeru sljedeće dvije godine ulagati u patente. Prema navedenim rezultatima, vidljivo je da je prisutna niska razina primjene metoda financijskog odlučivanja i niska razina educiranja zaposlenika u svrhu poboljšanja kvalitete donošenja investicijskih odluka. Uzorak u navedenom istraživanju bila su mala, srednja i velika poduzeća, te je za pretpostaviti da je i u mikro poduzećima prisutna niska razina primjene nekih od metoda financijskog odlučivanja i modela poboljšanja uspješnosti poslovanja.

Al-Mahrouq (2010) i Wijewardena i Zoysa (2005) su u svojim istraživanjima o čimbenicima uspješnosti malih i srednjih poduzeća došli do sličnih rezultata. Al-Mahrouq je identificirao sljedeće čimbenike uspjeha mikro i malih poduzeća u Jordanu: tehnologija, struktura poduzeća, financijska struktura, marketing i produktivnost i ljudski resursi. Wijewardena i Zoysa su prema percepciji vlasnika i menadžera identificirali 6 čimbenika koji imaju pozitivan učinak na uspjeh

poduzeća: usmjerenost na kupca, učinkovito upravljanje, podržavajuća okolina, dostupnost kapitala i marketinške strategije.

Walker i Brown (2004) su se osvrnuli na čimbenike koji su bitni vlasnicima uspješnih malih poduzeća. Navode da uz financijsku dobrobit, bitni su i nefinancijski ciljevi vlasnika, kao osobno zadovoljstvo, ponos, važnost i fleksibilan životni stil. Da na uspješno poslovanje utječu interesi, sklonosti i namjere poduzetnika ukazali su Benzing, Chu i Kara (2009) u rezultatima istraživanja provedenim na uzorku 139 malih i srednjih poduzetnika u Turskoj. Glavni razlog pokretanja poduzetničke aktivnosti je povećanje prihoda, osiguravanje zaposlenja i neovisnost, dok su poduzetnicima ključne financijske nagrade, a kao ključne varijable koje utječu na uspješnost poslovanja su poduzetnička reputacija, iskrenost i prijateljski pristup, socijalne vještine poduzetnika i kvalitetna usluga i servis prema kupcima. Autori navode da su slični rezultati dobiveni u istraživanjima poduzetnika u Vijetnamu i Rumunjskoj (Benzing, Chu, Callanan (2005) i Benzing, Chu, Bove (2005)), prema kojima su poduzetnici ocijenili kao ključne čimbenike uspjeha: poduzetnikovu iskrenost, prijateljsko ponašanje i kvalitetnu uslugu i servis prema kupcima. U navedenim rezultatima istraživanja, uz poduzetničke kompetencije, ističe se kvaliteta usluga i servisa prema kupcima kao ključni čimbenik uspješnosti. Zasigurno je da su danas na svjetskom tržištu prisutni visoki zahtjevi kupaca u pogledu kvalitete. U skladu s tim rastu i spoznaje poduzeća da je nužno poboljšavati kvalitetu kako bi i dalje pratila potrebe kupaca i održala dobre performanse poslovanja.

Za kontinuirano osiguravanje kvalitetne usluge kupcima, neophodno je kreirati, implementirati i pratiti sustav osiguravanja kvalitete u nekom poduzeću. Kvaliteta proizvoda ili usluge, kao čimbenik uspješnosti poslovanja, bi trebala biti rezultat ukupnog rada svih dionika jednog sustava osiguravanja kvalitete u poduzeću. „Kvaliteta je jedna od najvažnijih ključnih riječi moderne menadžerske teorije i prakse. Ona predstavlja ne samo stil, umjetnički dojam ili lijepi ukras procesima inventivnog menadžmenta, nego novi način razmišljanja i pristupa obavljanju svih poslova. Težnja ostvarenju što viših standarda kvalitete pretpostavka je uspješna tržišna djelovanja.“ (Srića, 1995:107)

Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost je bio predmet istraživanja Štavlić, K. i Potnik Galić, K (2011) na uzorku 400 najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Njihov rad *Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzetnika* razmatrao je mogućnost povezanosti i utjecaja upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost

malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U radu je analiziran broj poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom i njihov udio u skupini od 400 najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati tog istraživanja (Štavlić, Potnik Galić, 2011) pokazuju da postoji utjecaj certificiranog sustava upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost certificiranog poduzeća, jer u razdoblju od 2000.- 2009. godine se gotovo utrostručio postotak udjela certificiranih tvrtki u 400 najuspješnijih u Republici Hrvatskoj. U 2000. godini je bilo 60 certificiranih tvrtki od 400 najuspješnijih u Republici Hrvatskoj, dok je u 2009. godini taj broj gotovo utrostručen i iznosio je 152 tvrtke, tj. u razdoblju od 9 godina povećan je udio certificiranih tvrtki u najuspješnijih 400 za 153%. U tim rezultatima su dominirala velika poduzeća u 400 najuspješnijih u Republici Hrvatskoj sa 70% udjela. Mala i srednja poduzeća zajedno su činila 30%, dok je bilo samo 8 malih poduzeća i predstavljala su samo 5,26%. U istom tom razdoblju broj organizacija koje su implementirale ISO certifikat povećao se sa 325 organizacija na 2567. U istom razdoblju ukupni prihodi poduzeća bili su u porastu do 2008. godine, posebice je porastao udio ukupnog prihoda malih i srednjih poduzeća u ukupnim prihodima svih poduzeća, kao i njihov udio u broju certificiranih u 400 najuspješnijih. Na taj porast utjecala je spoznaja o značenju kvalitete za uspjeh u poslovanju, zahtjevi za certificiranjem proizvoda namijenjenih izvozu kao i financijska potpora koju je niz godina malim i srednjim poduzećima pružalo Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Zbog svega navedenog, u anketnom upitniku (u prilogu ovog rada) ispitanicima je ponuđena, kao jedan od čimbenika uspješnosti poslovanja, kvaliteta proizvoda i usluga i prema dobivenim rezultatima (rezultati vidljivi u poglavlju 5.) mikro poduzetnici su navedeni čimbenik ocijenili kao najvažniji za njihovo dosadašnje poslovanje.

Ortigara, A. A. (2006) je istraživanjem prikazanim u doktorskoj disertaciji osmislio i predložio model utvrđivanja čimbenika uspjeha/neuspjeha poduzeća. Prema Ortigari čimbenici koji utječu na uspjeh/neuspjeh mikro i malih poduzeća su podijeljeni u dvije grupe: čimbenici geneze poslovanja i operativni čimbenici. Čimbenici geneze poslovanja odnose se na odluke koje su prethodile otvaranju poduzeća koje imaju odlučujući utjecaj na uspjeh poduzeća i podijeljeni su u četiri skupine: aspekti poduzetnika, planiranje, organizacijska struktura i motivacija. Operativni čimbenici odnose se na upravljanje poslovanjem i dijele se na: unutarnje (na koje mogu djelovati poduzetnici i odnose se na upravljanje, proizvodne procese, osoblje, financijsku strukturu i poslovanje) i vanjske (odnosi se na čimbenike na koje poduzetnik nema kontrolu, a to su: politički čimbenici, tržišni čimbenici, resursi). Predloženi model omogućuje bolje razumijevanje uzroka uspješnosti ili propadanja poduzeća. Model je testiran 2014. godine

na mikro i malim poduzećima u državi Sveta Katarina u Brazilu (Da Silva, Amboni, Ortigara i Costa, 2014) na uzorku uspješnih i propalih (neaktivni, pred zatvaranjem) mikro i malih poduzeća. U rezultatima istraživanja vidljivo je da su najznačajniji čimbenici uspjeha vezani uz aktivnosti planiranja, motivacije i interne procese s naglaskom na brzinu donošenja odluka.

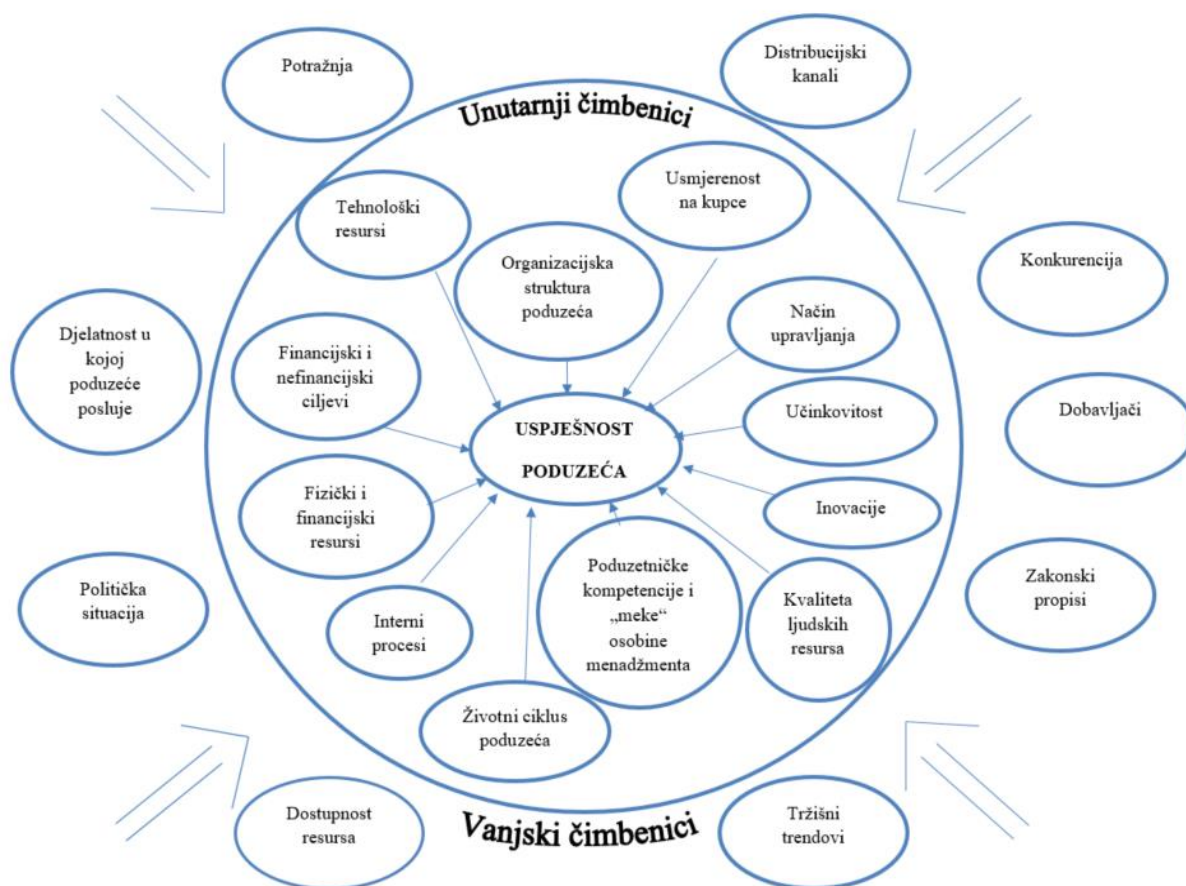
Da postoji problem u upravljanju rastom i razvojem kod malih poduzetnika ukazali su i Hustedde i Pulver (1992:370) koji su došli do zaključka da je poduzetnicima često potreban vodič za primjenu novih tehnologija u poslovanju, pomoć oko pripreme poslovnog plana, te pomoć oko potencijalnih izvora financiranja ukoliko žele izgraditi uspješan posao.

Netahli (2008) 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 jedan osoba.

Uz sve navedene, i drugi autori su u rezultatima svojih istraživanjima naglasili da vlasnici ne percipiraju važnost ljudskog resursa kao ključnu komponentu uspjeha malih poduzeća (Hornsby, Kuratko, 2003). 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.“ (MINPO, 2013:37). Zbog toga se u anketnom upitniku (ovog rada) postavilo 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. Odgovori na ta pitanja vidljivi su u rezultatima istraživanja u poglavlju 5. ovog rada.

Slika 1. prikazuje ključne čimbenike uspješnosti poslovanja prepoznate u analizi prethodnih istraživanja. Vidljivo je da čimbenici uspješnosti poslovanja mogu biti internog i eksternog karaktera. Na vanjske čimbenike uspješnosti poduzeća može se djelovati na način da se prilagode okruženju kroz analizu okruženja. Kako bi se mogla pripremiti i prilagoditi promjenama i trendovima iz okruženja, poduzeća trebaju analizirati i unutarnje čimbenike (resurse) i organiziranjem i ekonomičnom i efikasnom uporabom svih resursa poslovati u

smjeru uspješnog poslovanja. Nositelji tih aktivnosti su ljudski resursi i zbog toga se u daljnjem tekstu istražuje njihova važnost za uspješno poslovanje.



Slika 1. Čimbenici uspješnosti poduzeća (izrada autorice)

Prema rezultatima opisanih prethodnih istraživanja može se zaključiti da poslovni uspjeh ovisi o brojnim čimbenicima i njihovom međusobnom odnosu, te da čimbenike uspjeha treba promatrati u kontekstu pojedinog poduzeća i osoba koje upravljaju poslovanjem poduzeća. Upravo iz tog razloga poseban naglasak u daljnjem tekstu ove disertacije je na ljudskom resursu kao čimbeniku uspješnosti poslovanja i nositelju inovativnog, kreativnog i strateškog upravljanja u svakom poduzeću, te nositelju tehnoloških, organizacijskih, financijskih i drugih znanja i vještina neophodnih za uspješno poslovanje. Uz ljudski resurs, naglasak se daje i na inovacije kao čimbenike uspješnosti poslovanja i osnovu za stvaranje kvalitetnog i održivog inovativnog sustava u nekom gospodarstvu.

3.2. Ljudski resursi kao čimbenik uspješnosti poslovanja

„Ljudski kapital je taj koji potiče nove zamisli, mijenja proizvode i donosi dobit.“ (Pupavac i dr., 2012:80)

Ljudski resursi ili kadrovski resursi (Karić, 2005:173) „jesu ljudski potencijali, to jest znanja, vještine i kreativne sposobnosti zaposlenika u poduzeću.“ Upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima je zadaća menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP). Kao znanstvena disciplina (Sikavica i dr., 2008:595) proučava niz međusobno povezanih aktivnosti menadžmenta usmjerenih na osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina te ponašanja potrebnih za realizaciju strateških ciljeva poduzeća.

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 bili su predmetom brojnih istraživanja. Sahin, Nijkamp i Stough (2011) 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. Bates (1994) je u rezultatima svojih istraživanja prikazao da postoji pozitivna povezanost ljudskih resursa s poslovnom dugovjernošću i poslovnim uspjehom.

Hawkins (2013) se u svojem istraživanju poziva na istraživanja Envicka (2004) i Murphy i dr. (2007) prema kojima su unutarnji čimbenici koji utječu na ponašanje poduzetnika te na kraju i uspješnost poslovanja: ljudski kapital, socijalni kapital, psihološki kapital i stručni kapital. Na navedene interne čimbenike poduzetnici mogu utjecati i mogu ih kontrolirati, a da bi se povezao utjecaj i značenje ljudskog resursa s poslovnom uspješnošću potrebno je ljudski kapital mjeriti i vrednovati. Hawkins (2013) navodi da se ne mogu mjeriti svi elementi ljudskog kapitala, dok neki autori smatraju da se ljudski kapital može mjeriti kroz povezanost s financijskim prihodima (Bruns i dr., 2008) i kroz utjecaj na gospodarski rast (Gohmann i dr., 2008).

Hawkins (2013) navodi da se ljudski kapital i ljudski resurs može generirati i mjeriti kroz razinu formalne i neformalne edukacije, radno iskustvo (naglasak na rad u struci) i specifična znanja i

poduzetničke vještine. Upravo navedene varijable će se uzeti u obzir prilikom mjerenja razine kvalitete ljudskog resursa u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj i za dokazivanje postavljene prve radne hipoteze u ovoj disertaciji. Prema dobivenim podacima u kvalitativnom istraživanju ove disertacije kroz metodu intervjua s mikro poduzetnicima, uspješni mikro poduzetnici kontinuirano ulažu u stjecanje dodatnih stručnih znanja i vještina svojih zaposlenika, te kroz odgovarajuću materijalnu naknadu i korektan odnos poslodavci (poduzetnici, vlasnici) zadržavaju svoje zaposlenike u svojim poduzećima.¹⁸

Grant (2013) u svojem djelu *Contemporary Strategy Analysis* ukazuje na važnost primjene strateške analize u poslovanju i važnost mjerenja uspješnosti korištenja pojedinih vrsta resursa kako bi poduzeće bilo konkurentnije i uspješnije. Klasificirao je resurse koji utječu na konkurentnost i uspješnost u sljedeće kategorije: financijski resursi, fizički resursi, ljudski resursi, tehnološki resursi i reputacija. U ljudske resurse se ubrajaju specijalizirana znanja i vještine, sposobnosti komunikacije i interakcije i motivacija. Osim identifikacije ljudskog resursa kao čimbenika uspjeha, predložio je ključne indikatore uspješnosti korištenja pojedinih vrsta resursa prema kojima bi se mjerila konkurentna prednost i uspješnost poduzeća. Ključni indikatori za kategoriju ljudski resursi su: obrazovne, tehničke i profesionalne kvalifikacije zaposlenika i odnos plaće prema prosjeku industrije. Kao ključne indikatore za kategoriju tehnološki resursi navodi: ukupan broj i važnost patenata, prihod od prodanih licenci i broj zaposlenika u istraživanju i razvoju kao postotak od ukupnog broja zaposlenih.

Lončarević (2006) je u istraživanju provedenom na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća, došao do rezultata da su ljudski potencijali najvažniji čimbenik uspjeha, dok su ostali čimbenici kontinuirani razvoj i inovacije te nefinancijski čimbenici: zadovoljstvo kupaca, ugled poduzeća i snaga robne marke.

Brojna istraživanja provedena su u svrhu definiranja utjecaja tima vrhovnog menadžmenta¹⁹ na poslovnu uspješnost poduzeća. Prema Daraboš (2015) 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.²⁰

¹⁸ Više o podacima i rezultatima istraživanja pogledati u poglavlju Rezultati istraživanja.

¹⁹ engl. Top Management Team – TMT.

²⁰ Više u Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentne prednosti. Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o., str. 169. – 175.

U mikro poduzećima različita je organizacijska i vlasnička struktura u odnosu na mala, srednja i velika poduzeća. Stoga se u mikro poduzećima ne može govoriti o timu vrhovnog menadžmenta, već taj tim predstavlja, uglavnom, jedna osoba koja je najčešće vlasnik, poduzetnik i menadžer koji je donositelj odluka i koji identificira poslovne mogućnosti i mobilizira resurse poduzeća u svrhu razvoja i uspješnog poslovanja. Upravo tako je Daraboš definirala vrhovni menadžment: „Vrhovni menadžment odlučuje o pravcima razvoja poduzeća, identificira poslovne mogućnosti te koordinira aktivnosti i mobilizira resurse poduzeća“ Daraboš (2015:170). Uspoređujući ovu definiciju i odgovornosti, uloge i poslove mikro poduzetnika može se pretpostaviti da su rezultati istraživanja Daraboš, M. primjenjivi i u mikro poduzećima.

Da bi se mogao donijeti zaključak koje su to ključne karakteristike i obilježja mikro poduzetnika u ulozi menadžera u uspješnom mikro poduzeću, može se pretpostaviti da su rezultati dosadašnjih istraživanja o utjecaju ljudskog resursa (menadžmenta) na uspješnost poslovanja primjenjivi i na mikro poduzeća. U Tablici 20. prikazani su rezultati istraživanja Daraboš M. (2014) prema kojima postoji pozitivan utjecaj kompetentnosti, poduzetnosti i kohezivnosti članova tima vrhunskog menadžmenta na poslovnu uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj. Iz tablice je vidljivo koje osobine i vještine menadžera se podrazumijevaju pod kompetentnošću, poduzetnošću i kohezivnošću tima vrhovnog menadžmenta (TMT – engl. Top Management Team). Kada je riječ o vlasniku, poduzetniku i donositelju odluka u mikro poduzećima može se utvrditi da većina navedenih osobina, vještina i znanja su neophodna i potrebna i na razini menadžera pojedinca, bez obzira na postojanje ili nepostojanje menadžerskog tima. U mikro poduzećima najčešće ne postoje menadžerski timovi, već menadžerske timove čine svi zaposlenici koji aktivno sudjeluju u donošenju odluka i provedbi poslovnih procesa koji utječu na konačni rezultat poslovanja. Pritom glavnu riječ ima vlasnik koji je ujedno i odgovorna osoba, a često i jedini zaposlenik poduzeća.

Tablica 20. Model povezanosti ključnih obilježja tima vrhovnog menadžmenta i poslovne uspješnosti poduzeća

POSLOVNA USPJEŠNOST PODUZEĆA		
KOMPETENTNOST TMT-a	PODUZETNOST TMT-a	KOHEZIVNOST TMT-a
Funkcionalna znanja članova vrhovnog menadžmenta	Sklonost riziku članova vrhovnog menadžmenta: sklonost visoko rizičnim projektima; sklonost poduzimanju radikalnih promjena; sklonost preuzimanja rizika s ciljem iskorištavanja tržišnih mogućnosti.	Efikasna i balansirana alokacija odgovornosti i ekspertiza među članovima tima vrhovnog menadžmenta.
Specifična znanja o internim procesima i specifičnostima poduzeća	Proaktivnost članova vrhovnog menadžmenta: tendencija poduzeća da bude inovator u provedbi strateških akcija u djelatnosti u kojoj posluje; tendencija poduzeća da bude ispred konkurenata u predstavljanju i uvođenju novih ideja, proizvoda/usluga.	Članovi tima vrhovnog menadžmenta dobro surađuju jedni s drugima.
Specifična znanja o djelatnostima odnosno industriji u kojoj poduzeće posluje	Inovativnost članova vrhovnog menadžmenta: pridavanje važnosti aktivnostima istraživanja i razvoja, tehnološkog vodstva i inovacija; učestalost predstavljanja novih linija proizvoda/usluga; stupanj značajnosti promjena u novim linijama proizvoda/usluga.	Konflikti među članovima rješavaju se otvoreno i efikasno.
Iskustvo članova vrhovnog menadžmenta: staž na poziciji člana uprave; radni staž u poduzeću; radni staž u industriji.		Visok stupanj međusobnog povjerenja među članovima tima, odluke se donose timski, mogućnost da svi članovi tima sudjeluju u raspravi.

Izvor: Obrada autorice prema Daraboš, M. (2015: 176-184).

Poduzetnička znanja i vještine bila su, također, predmetom istraživanja posljednjih 30-ak godina. Tako De Faoite i dr. (2004) pozivajući se na Carney i Turnera (1987), ističu sljedeće bitne poduzetničke vještine:

- sposobnost samoprocjene vlastitih snaga i slabosti,
- komuniciranje s drugim ljudima,
- pregovaranje,
- rješavanje sukoba,
- donošenje odluka,
- planiranje vlastitog vremena i energije,
- izvršavanje dogovorenih obaveza i

- rješavanje problema.

Hisrich i Peters (1998) ističu sljedeće vještine:

- tehničke vještine - pisanu i usmenu komunikaciju, organizacijske sposobnosti,
- vještine poslovnog upravljanja: planiranje, odlučivanje, marketing i računovodstvene vještine,
- osobne poduzetničke vještine: unutrašnju kontrolu, preuzimanje rizika, inovativnost, orijentiranost ka promjenama i vizionarsko vodstvo.

Mikro poduzetnici bi trebali aktivno i kontinuirano stjecati i usavršavati navedene poduzetničke vještine, bez obzira na djelatnost u kojoj posluju, jer one su temelj za svaku poslovnu aktivnost. Posebice je važna činjenica da su mikro poduzetnici jedini šefovi u njihovom poduzeću i da su sami odgovorni za efektivno vođenje poduzeća. Kvalitetnim vođenjem mogu preventivno otkloniti neželjene učinke (fluktuacije zaposlenih, loša kvaliteta rada i sl.) koji utječu na poslovanje poduzeća. Kvalitetnim vođenjem mikro poduzetnici imaju priliku svakom zaposleniku pristupiti kao ljudskom biću i njegovati ljudske vrijednosti, što u većim poduzećima nije organizacijski moguće zbog smanjene komunikacije između vodećeg menadžmenta i ostalih operativnih razina.

Navedene karakteristike, poduzetničke vještine i znanja nisu bitne samo postojećim poduzetnicima i njihovom uspjehu. Neophodne su svim pojedincima koji se hoće samozaposliti, samostalno upravljati svojim životnim aktivnostima, te ostvariti svoja životna usmjerenja dajući time doprinos cijelom društvu, a i pokrenutom poslovnom aktivnošću doprinosi gospodarskom rastu i razvoju.

U Republici Hrvatskoj je posljednjih godina prepoznato značenje stjecanja i jačanja poduzetničkih i drugih kompetencija, te je pojačan intenzitet stvaranja institucionalnog i zakonodavnog okvira za jačanje razvoja ljudskih potencijala. Razlozi intenzivnijeg stvaranja uvjeta za jačanje i razvoj ljudskih resursa u RH su u činjenici da je u RH zbog recesije nastala dugotrajna nezaposlenost i smanjile su se stručne vještine radnika, a s druge strane zbog spore reforme obrazovnog sustava sudionici obrazovnog sustava stječu kvalifikacije koje nisu u skladu s trenutnim, a i budućim potrebama tržišta rada. Kao rezultat inicijativa od strane resornih ministarstava, temeljem proučavanja situacije u kojoj se nalazi tržište rada donesen je Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru. Zakon je donesen u veljači 2013. godine (Narodne

novine, br. 22/2013), a temeljem tog zakona u 2014. godini donesen je Pravilnik o Registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (Narodne novine, br. 62/2014) kojim se opisuju uvjeti, procedure i postupci vrednovanja zahtjeva za upise standarda zanimanja, skupova kompetencija, standarda kvalifikacija i skupova ishoda učenja u Registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira.

Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO)²¹ predstavlja instrument kojim se uređuje cjelokupni sustav kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u Republici Hrvatskoj. Prema ovom okviru svaka kvalifikacija stečena u RH ima svoje mjesto, zato što je sve definirano kroz Registar HKO-a koji se sastoji od podregistara standarda zanimanja, standarda kvalifikacija i skupova ishoda učenja.

Temeljem Zakona o HKO-u u Republici Hrvatskoj osnovano je 25 Sektorskih vijeća²² u čijim sastavima se nalaze predstavnici Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, predstavnici resornog Ministarstva, predstavnici Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, predstavnici poslodavaca, predstavnici obrazovnih ustanova, predstavnici sindikata određenog sektora i predstavnici strukovnih udruga. Kroz suradnju različitih institucija i dionika iz različitih sektora tijekom 2015. i 2016. godine održan je niz stručnih radionica i sjednica različitih Nacionalnih vijeća kako bi se zajedničkim pristupom identificirala primarna i sekundarna zanimanja u sektorima i podsektorima, te izvršila revizija postojećeg popisa zanimanja i kvalifikacija. Jedno od ključnih vijeća je Nacionalno vijeće za razvoj ljudskih potencijala koje predstavlja strateško tijelo RH za razvoj HKO-a (MINPO, 2014). Njegova osnovna uloga je poboljšati povezivanje obrazovanja i potreba tržišta rada. U budućem razdoblju neophodno je uskladiti potrebe tržišta rada s obrazovnom politikom, politikom zapošljavanja, politikom regionalnog razvoja, jer mikro poduzetnici već sada ukazuju na deficit pojedinih stručnih zanimanja što im se odražava na njihove potrebe za kvalitetnim i stručnim ljudskim kadrovima. Putem intervjua provedenih u sklopu empirijskog istraživanja u okviru ovog rada, mikro poduzetnici su ukazali na važnost obrazovanja ljudskih resursa i dostupnost kvalificiranih ljudskih resursa, jer u budućnosti to može biti ključan čimbenik njihove uspješnosti i dinamike gospodarskog rasta i razvoja.

²¹ Engl. CROQF - Croatian Qualifications Framework.

²² Više vidjeti na: <http://www.kvalifikacije.hr/sektorska-vijeca>.

Hrvatska je ispod prosjeka EU prema većini različitih pokazatelja, a iznad prosjeka u odnosu na EU je po pitanju pokazatelja koji se odnose na ljudske potencijale. U Hrvatskoj su još uvijek ukupna ulaganja u I&R u sektoru visokog obrazovanja iznad prosjeka EU, dok je obujam poslovnih investicija ispod razine EU (više pogledati Tablicu 24.).

Kako bi se povećale aktivnosti ulaganja u istraživanje i razvoj u poslovnom sektoru i kvaliteta ljudskog potencijala potrebno je stimulirati istraživače i visoko obrazovan ljudski kadar na zapošljavanje u privatnom i javnom poslovnom sektoru, te motivirati njihovo zadržavanje na istim radnim mjestima. Naime, kako je i vidljivo u Tablici 21., u razdoblju od 2012. do 2014. godine broj istraživača zaposlenih u poslovnom sektoru u RH smanjio se sa 1.366 osoba na 1.178 zaposlenih što je smanjenje od 13,76%, dok u isto vrijeme u sektoru visokog obrazovanja je krajem 2014. godine zaposleno 6.966 istraživača, što je više u odnosu na poslovni sektor za 491,34% (izračun autorice prema podacima DZS, 2016b:35).

Tablica 21. Broj zaposlenih istraživača i objavljenih istraživačkih radova po sektorima u RH za razdoblje 2012. – 2014. godine

Sektor	Broj zaposlenih istraživača			Broj objavljenih istraživačkih radova		
	2012.	2013.	2014.	2012.	2013.	2014.
Poslovni sektor	1.366	1.251	1.178	307	147	113
Državni i privatni neprofitni sektor	2.887	2.780	2.582	3.002	2.938	3.027
Visoko obrazovanje	7.149	7.137	6.966	6.227	5.715	5.228

Izvor: Izrada autorice prema podacima DZS, 2015b, 2016b.

Trend smanjenja broja zaposlenih istraživača prati i trend smanjenja broja novih magistara, magistara znanosti, specijalista i doktora znanosti u RH, te broja učenika koji završavaju srednjoškolsko obrazovanje. Podaci su vidljivi u Tablici 22.

Tablica 22. Broj magistara, doktora znanosti, upisanih i diplomiranih studenata te učenika koji su završili srednju školu

Akadska/ školska godina	Magistri, magistri znanosti i specijalisti	Doktori znanosti	Ukupno upisani studenti (redoviti i izvanredni)	Studenti koji su diplomirali	Učenici koji su završili srednju školu
2011./2012.	1.229	1.072	157.289	36.488	47.959
2012./2013.	1.518	1.338	164.620	36.964	45.749
2013./2014.	775	830	166.054	35.252	43.445

Izvor: Izrada autorice prema podacima DZS, 2015b.

Podaci o razini obrazovanja zaposlenih u mikro poduzećima nije dostupna u službenim statistikama. Zbog toga je u empirijskom dijelu istraživanja analizirana struktura zaposlenih u mikro poduzećima prema razini obrazovanja (pogledati poglavlje 5. Empirijsko istraživanje), što je povezano s provjerom postavljenije hipoteze H2. Pritom je jedan od pokazatelja mjerenja ljudskog kapitala i obrazovna struktura zaposlenika.

Prema prikazanom pregledu dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da je ljudski resurs jedan od ključnih čimbenika uspješnosti poduzeća, a s obzirom na to da nema provedenih empirijskih istraživanja o povezanosti ljudskog resursa i uspješnosti mikro poduzeća, jedan od ciljeva ovog rada je upravo istražiti postojanje te povezanosti.

3.3. Inovacije kao čimbenik uspješnosti poslovanja

„95% svih radikalnih inovacija u dvadesetom stoljeću poteklo je od poduzeća koja upošljavaju manje od 20 ljudi.“ (Hall, Bennett, 2006:15)

3.3.1. Pojam inovacija, prethodna istraživanja i čimbenici koji utječu na njihov razvoj

U literaturi postoje različiti pristupi definiranju pojma inovacija. Inovacija (*engl. innovation, njem. Innovation, Neuerung*) je „svako oživotvorenje novih ideja u konkretan predmet, ili rad, uslugu, s ciljem rješavanja nekih problema. To je kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjena novih rješenja, procesa, postupaka, proizvoda, usluga i sl. Rezultat je kreativnost, odnosno praktične, proizvodne i komercijalne primjene inovacije“ (Jurković, ur., 1995:192). Prema Europskoj Komisiji, inovacija se događa kada tvrtka uvodi novi ili znatno poboljšani

proizvod, uslugu, proces, marketinške strategije ili organizacijsku metodu. Inovacija može biti razvijena od strane samog poduzeća ili je izvorno razvijena od strane druge tvrtke ili društva (European Commission, 2015a:7). Prema Eurostat-u, inovacije predstavljaju uvođenje na tržište novog ili znatno poboljšanog proizvoda ili usluge ili uvođenje novog ili znatno poboljšanog proizvodnog procesa unutar poduzeća. Navedenim definicijama naglašava se činjenica da se novi proizvod ili usluga ne smatraju inovacijama ukoliko nisu uvedeni na tržište (Eurostat, 2015a).

Postoje linearni i interaktivni modeli inovacija. Prema tradicionalnom linearnom modelu inovacija (Andersson, Karlsson, 2004) povećanje inovativnosti u gospodarstvu uzrokuju više I&R aktivnosti, dok smanjenje razine inovativnosti u gospodarstvu je posljedica niske razine I&R aktivnosti. Međutim, prema interaktivnom modelu inovacija (Kline, Rosenberg, 1986) inovacije su rezultat interaktivnog procesa svih sudionika u inovacijskom procesu i inovacijskom sustavu.

Na postojanje inovacija u poduzeću utječu različiti čimbenici. Jedan od osnovnih čimbenika je postojanje kreativnosti koja je podloga za inovacije, a kreativnost ovisi o sljedećim čimbenicima (Srića, 1995a:262):

- mikročimbenicima koji djeluju unutar organizacije i
- makročimbenicima koji djeluju iz društvenog okruženja.

Mikročimbenici su motivacija, kadrovska struktura i kvaliteta inovacijskog potencijala, način vođenja poduzeća, primjena suvremenih metoda upravljanja, usavršavanje zaposlenika i sl., dok makročimbenici obuhvaćaju čitav niz političkih, ekonomskih i infrastrukturnih čimbenika koji mogu stimulirajuće djelovati na kreativno i inovativno poslovanje poduzeća. Upravo povezanost svih sudionika mikrookruženja i makrookruženja predstavlja temelj svakog nacionalnog inovacijskog sustava.

Povezanost inovacija i uspješnosti poduzeća istraživali su Berkham i dr. (1996) i došli su do zapažanja da poduzeća koja poduzimaju inovativne aktivnosti nisu nužno uspješna. S druge strane, poduzeća koja prva ponude tržištu novi proizvod ostvaruju više poslovne prihode u razdoblju dok konkurenti ne učine slično (Joyce i dr., 1996). Osim proizvodnih inovacija, u proizvodnim poduzećima prisutne su i procesne inovacije. Istraživanja su pokazala da poduzeća

koja uvode procesne inovacije ostvaruju veću produktivnost, poboljšanu kvalitetu proizvoda i manje prosječne troškove proizvodnje (Berkham i dr., 1996, Joyce i dr., 1996).

Navedeno je potvrđeno i od strane ispitanika u jednom od obavljenih intervjua. Uspješan mikro poduzetnik iz djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva je izjavio: „*Kontinuiranim ulaganjima u novu tehnologiju i opremu poboljšavamo kvalitetu proizvodnog procesa i na taj način osiguravamo si siguran plasman gotovih proizvoda, te nemamo konkurenciju*“. Zbog toga je i postavljena hipoteza H2 kojom se htjelo provjeriti postoji li i kod mikro poduzeća pozitivna povezanost razine uvedenih inovacija s poslovnom uspješnošću.

Na postojanje povezanosti inovativnosti i poslovne uspješnosti ukazala je u rezultatima svojih istraživanja i Daraboš M., koja navodi da su rezultati „pokazali kako poduzetnost članova rezultira višom razinom strateške inovativnosti poduzeća te ima i pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost poduzeća u Republici Hrvatskoj.“ Daraboš (2015:179). Prema istom istraživanju, osim poduzetnosti, na višu razinu strateške inovativnosti, a time i na pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost utječu i kompetitivnost i kohezivnost članova menadžerskog tima (opisano u Tablici 20.) Daraboš (2015). U mikro poduzećima nisu prisutni menadžerski timovi, tako da u mikro poduzećima primjenjiv je izraz kompetitivnost, poduzetnost i kohezivnost svih zaposlenika s obzirom na to da mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj imaju maksimalno devet zaposlenih i svaki od njih kroz poslovne aktivnosti svog radnog mjesta obavlja funkcije menadžera i ima menadžersko ponašanje.

Međutim, postoje i shvaćanja da inovacije nisu bitne za uspjeh malih i srednjih poduzeća. Bill Aulet smatra da za poslovni uspjeh, rast i konkurentsku prednost malih i srednjih poduzeća, posebice malih poduzeća nisu nužne inovacije (Aulet, 2015:7). Aulet smatra da postoje dva tipa poduzetništva:

- poduzetništvo malih i srednjih poduzeća (SME) i
- poduzetništvo poduzeća koja se temelje na inovacijama (IDE).

Poduzetništvo tipa IDE je usredotočeno i na globalna i lokalna tržišta, poslovanje je temeljeno na inovacijama, za rast su potrebne veće investicije i takva poduzeća ukoliko ostvare uspjeh brzo prelaze u veća poduzeća. Za poduzetništvo tipa SME navodi da je usmjereno na lokalna i regionalna tržišta. Uglavnom je riječ o obiteljskim tvrtkama koje nemaju potrebu za velikim rastom i ekspanzijom na druga tržišta. Nesumnjivo je da ovaj autor donosi jedan noviji pristup

shvaćanju temelja rasta malog i srednjeg poduzetništva, posebice da inovacije nisu nužne za njihov rast.

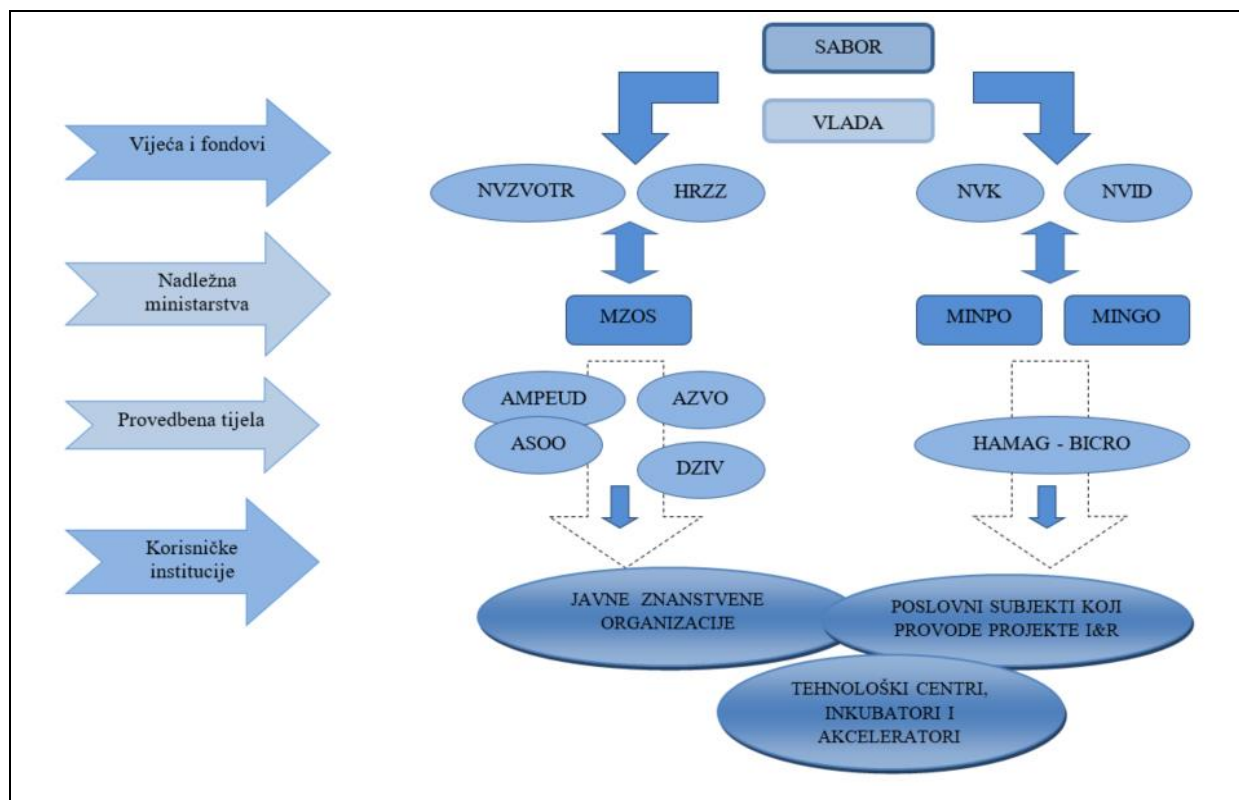
3.3.2. Istraživanje, razvoj i inovacije u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji

U Republici Hrvatskoj je sve aktivnija politika poticanja i jačanja konkurentnosti temeljenoj na inovativnom poslovanju. Da bi se postiglo inovativno poslovanje potrebno je kreirati djelotvoran inovacijski sustav kojim se osigurava stimulativno okruženje koje potiče istraživanje i razvoj (I&R), stvaranje novih ili poboljšanih proizvoda i usluga, proizvodnih procesa, organizacijskih metoda i registriranih патената. Inovacijski sustav je temeljen na različitim zakonodavnim i institucionalnim okvirima. Zakonodavni i institucionalni okvir za istraživanje, razvoj i inovacije u Republici Hrvatskoj je većim dijelom usklađen sa sustavima drugih europskih zemalja.

Različitim hrvatskim zakonima, propisima i smjernicama je definirana zakonodavna osnova za javne i privatne investicije, državne potpore i porezne olakšice koje se odnose na istraživanje, razvoj i inovacije, a neki od njih su (Vlada Republike Hrvatske, 2016:33. – 34.):

- Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju²³,
- Pravilnik o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice,
- Pravilnik o sadržaju dopusnice, te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskih programa i reakreditaciju visokih učilišta,
- Zakon o poticanju ulaganja,
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva,
- Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture,
- Zakon o državnim potporama,
- Zakon o porezu na dohodak,
- Odluka o donošenju Smjernica politike državnih potpora za razdoblje 2015.-2017., te
- Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave.

²³ Više vidjeti u: Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 2/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).



Slika 2. Shema ključnih institucija u sustavu istraživanja, razvoja i inovacija u RH (Vlada RH, 2016:34)

Temeljem navedenih zakona i propisa tijela državne uprave te javne i privatne znanstveno-istraživačke ustanove djeluju u smjeru kreiranja i provedbe inovacijske politike u Republici Hrvatskoj. Slika 2. prikazuje sudionike hrvatskog inovacijskog sustava. Hrvatski sabor, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS), Ministarstvo gospodarstva (MINGO) i Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO) predstavljaju razinu državne vlasti odgovornu za inovacijsku politiku u RH. U provedbi sudjeluju i Hrvatska zaklada za znanost (HRZZ), Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj (NVZVOTR), Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO), Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO), Državni zavod za intelektualno vlasništvo (DZIV), Agencija za mobilnost i programe EU (AMPEU), Nacionalno vijeće za konkurentnost (NVK), Nacionalno vijeće za informacijsko društvo (NVID), Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG-BICRO). Korisničke institucije su različite javne znanstvene organizacije, poslovni subjekti koji provode projekte I&R, tehnološki centri, inkubatori i akceleratori. Prema Švarcu (2009:69) model nacionalnog inovacijskog sustava (NIS) se temelji na protoku informacija, znanja i tehnologije među potrošačima, proizvođačima i različitim institucijama kako bi se

potaknulo sve sudionike sustava na suradnju i stvorio inovacijski proces čiji rezultat je poslovna inovativnost.

Republika Hrvatska je još uvijek u procesu jačanja politike ulaganja u I&R i jačanja konkurentnosti, što je vidljivo u usporedbi Hrvatske s ostalim zemljama EU i svijeta prema sljedećim indikatorima: ukupnim ulaganjima u I&R, ukupnim ulaganjima u I&R po sektorima, intenzitetu ulaganja u I&R, te po broju patenata i prijavljenim patentima. Iz Tablice 23. vidljivi su iznosi ukupnih ulaganja u I&R u zemljama EU i drugim zemljama.

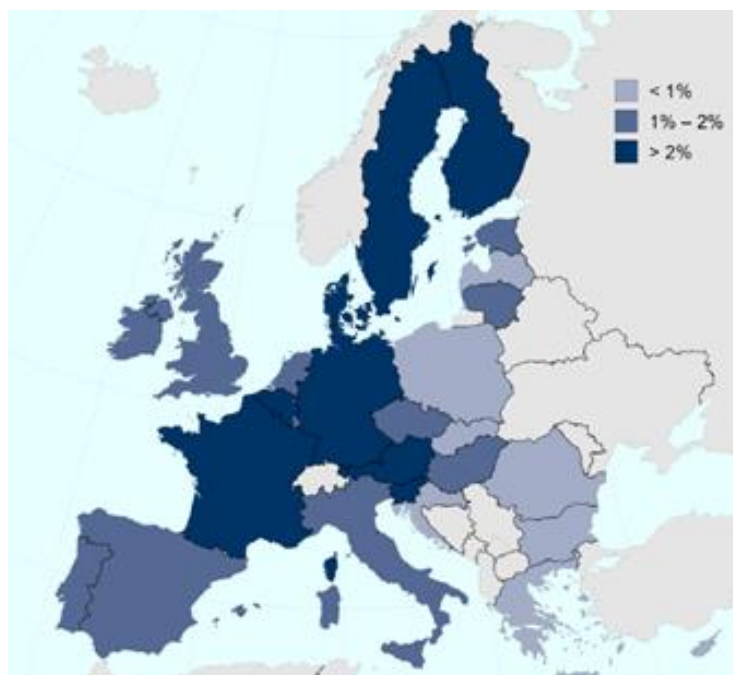
Tablica 23. Ulaganja u I&R (u milijunima eura), 2004. – 2014.

Država	2004.	2014.	Država	2004.	2014.
EU	194.341	283.009	Nizozemska	9.469	13.075
Belgija	5.404	9.875	Austrija	5.250	9.833
Bugarska	99	335	Poljska	1.139	3.864
Češka	1.100	3.091	Portugal	1.110	2.229
Danska	4.897	7.952	Rumunjska	235	575
Njemačka	54.967	82.866	Slovenija	379	890
Estonija	83	286	Slovačka	174	670
Irska	1.840	2.871	Finska	5.253	6.512
Grčka	1.021	1.482	Švedska	10.426	13.612
Španjolska	8.946	12.725	UK	29.834	38.323
Francuska	35.693	48.108	Island*	364	243
Hrvatska	345	340	Norveška	3.290	6.437
Italija	15.253	20.770	Švicarska**	8.486	15.357
Cipar	47	83	SAD	245.711	353.007
Latvija	47	163	Turska***	1.630	5.845
Litva	137	370	Kina***	19.097	145.097
Luksemburg	448	614	Japan***	117.396	128.645
Mađarska	721	1.429	Rusija	5.473	16.634
Malta	24	67	Južna Koreja***	15.595	40.787
* podaci iz 2005. umjesto iz 2004. godine			*** podaci iz 2013. umjesto iz 2014. godine		
** podaci iz 2012. umjesto iz 2014. godine					

Izvor: Izrada autorice prema podacima Eurostat-a (2015a).

Ulaganja u I&R u Hrvatskoj čine samo 0,18% ukupnih ulaganja u I&R u EU. Zemlje sa visokim intenzitetom ulaganja u I&R imaju najviše iznose ulaganja u I&R, a to su: Njemačka, Francuska, Nizozemska, Švedska, Finska, UK, Švicarska, SAD, Kina, Južna Koreja i Rusija.

Nadalje, radi bolje usporedbe razine inovativnosti pojedinih zemalja potrebno je pogledati i druge pokazatelje inovativnosti. Uz pokazatelj ukupnih ulaganja u I&R, bitan je i pokazatelj intenziteta ulaganja u I&R. Na Slici 3. su teritorijalno prikazane razlike u intenzitetu ulaganja u I&R²⁴ u zemljama EU.



Slika 3. Intenzitet ulaganja u I&R u zemljama EU u 2014. godini (Eurostat, 2015a:2)

Prema podacima vidljivima u Grafikonu 5. u Hrvatskoj je u 2004. i 2014. godini intenzitet ulaganja u I&R ispod 1% (0,79%) što je ispod ciljne vrijednosti od 3% postavljenoj u strateškom dokumentu Europa 2020²⁵, te je prema izvješću Europske komisije za 2014. godinu, po intenzitetu istraživanja ispod EU prosjeka od 2,03% što predstavlja nisku razinu ulaganja. Prema podacima Eurostat-a o intenzitetu ulaganja u I&R prema NUTS 2²⁶ regijama, u Hrvatskoj je intenzitet ulaganja u I&R u regiji Jadranska Hrvatska manje od 0,5%, dok je u regiji Kontinentalna Hrvatska između 1 i 2% (Eurostat, 2016b).

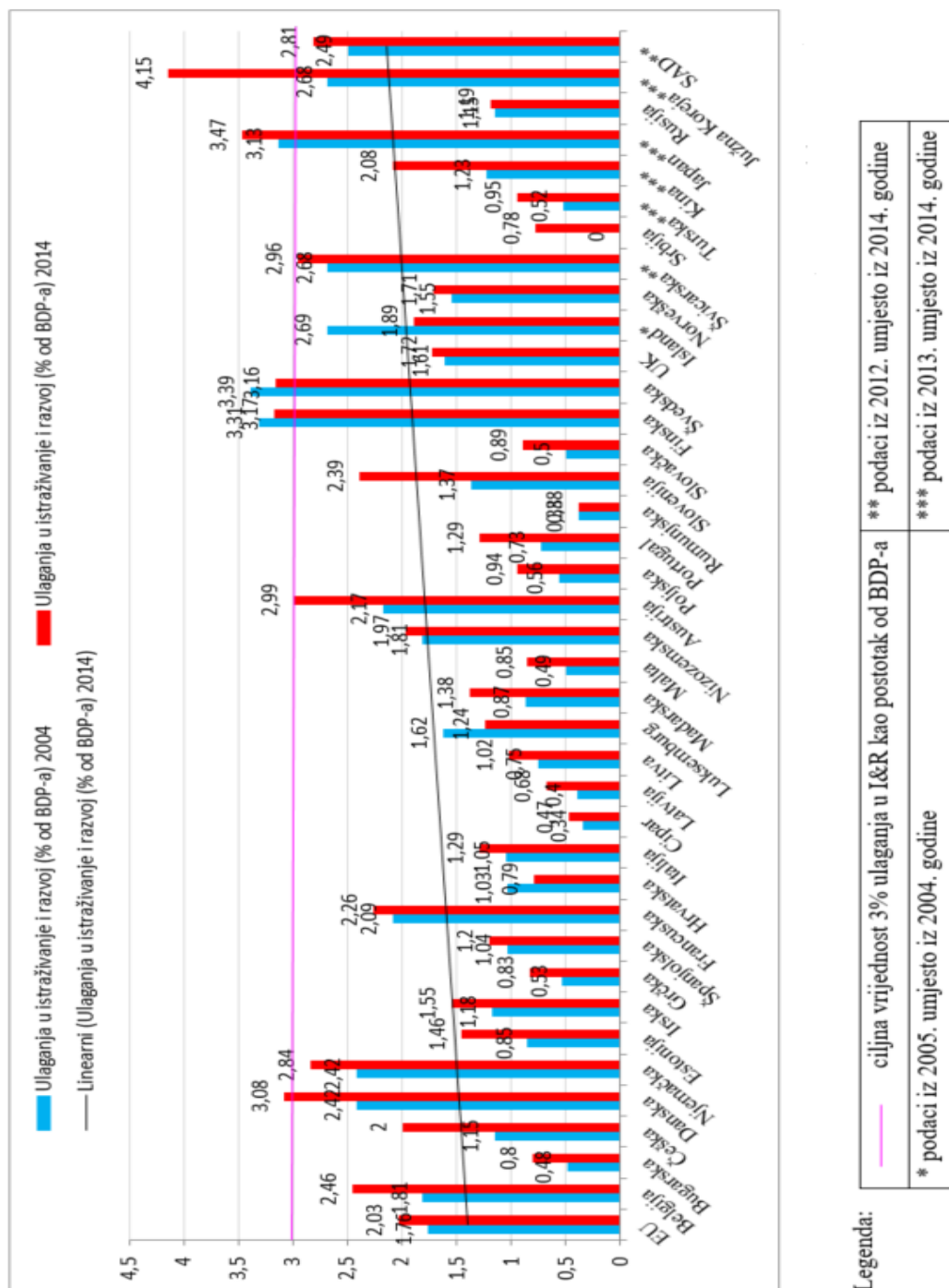
Najviši intenzitet ulaganja u I&R u tom razdoblju su zabilježile Finska, Švedska i Danska s više od 3% od zemalja članica EU, dok su razinu ispod 1% imale: Rumunjska, Bugarska, Grčka,

²⁴ Engl. R&D Intensity – Intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj za neku zemlju definira se kao ukupna ulaganja u istraživanje i razvoj kao postotak bruto domaćeg proizvoda (BDP-a) (Eurostat, 2015a:4).

²⁵ Europa 2020 – Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast, usvojena od strane Europske Komisije u ožujku 2010. godine.

²⁶ NUTS – Klasifikacija prostornih jedinica za statistiku. NUTS 2 – statističke regije razina 2.

Cipar, Malta, Slovačka i dr. Vidljivo je da na svjetskoj razini Južna Koreja i Japan imaju najviši intenzitet ulaganja.



Grafikon 5. Ukupna ulaganja u I&R kao postotak BDP-a u 2004. i 2014. godini (izrada i obrada autorice prema podacima Eurostat-a, 2015a:3).

Jedan od bitnih indikatora prisutnosti inovativnosti u nekoj zemlji je i intenzitet ulaganja u I&R prema sektorima koji provode istraživanje i razvoj. Podaci o udjelu pojedinih sektora u ukupnim ulaganjima u I&R za zemlje članice EU prikazuje Tablica 24. Zemlje koje imaju visok intenzitet ulaganja u I&R imaju najviše udjele ukupnih ulaganja u poslovnom sektoru. Luksemburg, Finska, Švedska, Belgija, Danska, Njemačka, Irska, Francuska, Austrija, Slovenija i UK su u oba promatrana razdoblja imale viši postotak ulaganja u poslovnom sektoru od prosjeka EU koji je za 2004. godinu iznosio 63%, a za 2014. godinu 64%. Hrvatska je ispod prosjeka u oba promatrana razdoblja. Jedan od razloga niskog ulaganja poslovnog sektora je što prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2016b:34) u razdoblju od 2012. do 2014. godine smanjio se broj istraživača zaposlenih u poslovnom sektoru za 13,9%, kao i iznos sredstava za istraživanje i razvoj za 25,14%. U isto vrijeme, zemlje s visokim intenzitetom ulaganja u I&R imaju manji postotak ulaganja u I&R u sektoru države od prosjeka EU, dok Hrvatska i ostale zemlje čiji intenzitet ulaganja u I&R je ispod 1% od BDP-a, još uvijek imaju prilično visok udio ulaganja u I&R u sektoru države i sektoru visokog obrazovanja.

Tablica 24. Ukupna ulaganja u I&R u zemljama članicama Europske unije prema sektorima koji provode I&R (u % od ukupnog)

	Poslovni sektor		Sektor države		Sektor visokog obrazovanja		Privatni neprofitni sektor	
	2004.	2014.	2004.	2014.	2004.	2014.	2004.	2014.
EU	63	64	13	12	22	23	1	1
Belgija	69	71	8	8	22	20	1	0
Bugarska	24	65	67	25	9	9	1	1
Češka	62	56	22	18	15	25	0	0
Danska	68	64	7	2	24	33	1	0
Njemačka	70	68	14	15	17	17	-	-
Estonija	39	43	13	11	45	44	2	1
Irska	66	73	8	5	27	22	-	-
Grčka	31	34	20	27	48	38	1	1
Španjolska	54	53	16	19	30	28	0	0
Francuska	63	65	17	13	19	21	1	2
HRVATSKA	42	48	21	26	37	26	-	-
Italija	48	56	18	14	33	27	2	3
Cipar	21	17	36	14	35	53	7	16
Latvija	44	36	19	24	36	41	0	-
Litva	21	30	25	17	54	53	-	-
Luksemburg	88	53	11	29	1	19	-	-
Mađarska	41	72	30	14	25	13	-	-
Malta	66	60	3	9	31	31	0	0
Nizozemska	54	56	13	11	33	32	-	-

Austrija	68	71	5	4	27	24	0	0
Poljska	29	47	39	24	32	29	0	0
Portugal	36	46	16	6	37	45	12	2
Rumunjska	55	41	34	43	10	15	0	0
Slovenija	67	77	20	12	13	10	0	0
Slovačka	49	37	30	28	20	34	0	0
Finska	70	68	9	9	20	23	1	1
Švedska	74	67	3	4	23	29	0	0
UK	63	64	11	8	25	26	2	2

Izvor: Izrada autorice prema statističkim pokazateljima EUROSTAT-a (2015a:4)

Da postoje promjene u smjeru poboljšanja inovacijskog okruženja pokazuju i rezultati dvaju istraživanja. Prema rezultatima istraživanja o aktivnostima tvrtki u istraživanju i razvoju za 2015. godinu²⁷ provedenom od strane Deloitteova istraživanja u suradnji s Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO):

- hrvatska poduzeća planiraju povećati izdatke za istraživanje i razvoj u nadolazećih 3 – 5 godina.
- Samo 54% poduzeća je upoznato s investicijskim prioritetima i izvorima financiranja kroz operativne programe do 2020. godine namijenjenima jačanju gospodarstva kroz istraživanja, tehnološki razvoj i inovacijske aktivnosti.
- Velik broj poduzeća nije upoznat s mogućnostima poreznih olakšica za istraživanje i razvoj.

Prema rezultatima Deloitteova istraživanja²⁸, u Izvješću za 2016. godinu vidljiv je napredak kako za Republiku Hrvatsku, tako i za ostale zemlje središnje Europe. U odnosu na rezultate iz 2015. godine, poduzeća planiraju povećati njihove investicije u istraživanje i razvoj, posebice je vidljiv porast namjere ulaganja u Slovačkoj (69%), Republici Hrvatskoj (68%) i zemljama Baltika (65%). Prema istom izvoru, kao najveće prepreke i probleme daljnjem ulaganju u istraživanje i razvoj poduzeća su navela sljedeće:

- nedostatak jasnoće u poreznom sustavu u procjeni subvencija ili poreznih olakšica (31% poduzeća),
- nedostatak jasno identificiranih aktivnosti i uvjeta za traženje subvencija i poreznih olakšica za istraživanje i razvoj,

²⁷ Više vidjeti na: <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/ce-corporate-rnd-2015.html>.

²⁸ Više vidjeti na: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/ce-corporate-rdreport.html>.

- nejasne smjernice o uvjetima prihvatljivosti troškova i njihovo izračunavanje prilikom korištenja sredstava iz operativnih fondova.

Pritom mnogi čimbenici utječu na odluku poduzeća o tome treba li i koliko ulagati u aktivnosti istraživanja i razvoja. Navedenim istraživanjem identificirani su sljedeći ključni čimbenici:

- dostupnost različitih izvora financiranja, potpora i poreznih olakšica,
- dostupnost kvalificiranih i iskusnih istraživača i stručnjaka iz njima potrebnog područja,
- mogućnost suradnje sa sveučilištima i istraživačkim institutima.

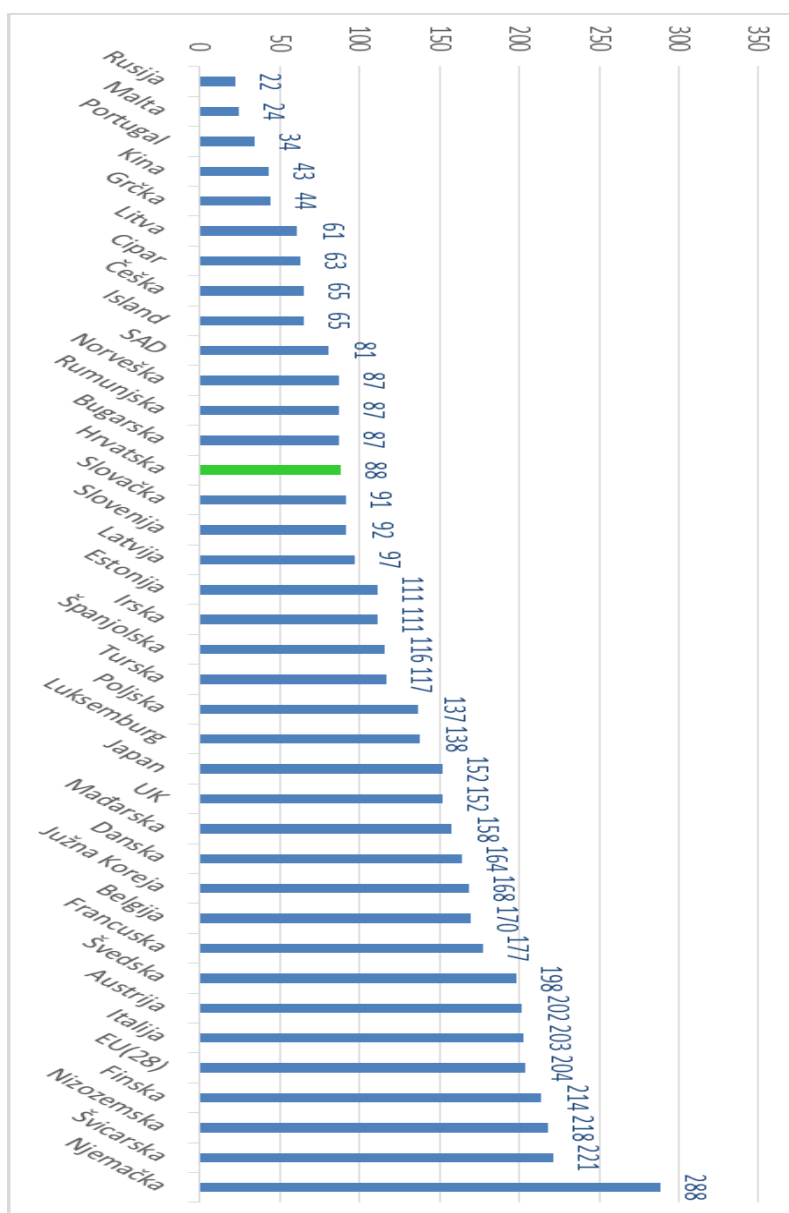
Republika Hrvatska je ostvarila napredak u jačanju inovacijskog okvira usvajajući Strategiju pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine i Akcijski plan za provedbu Strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017. godine. Navedeni dokumenti povezani su s ključnim strateškim dokumentima za postizanje nacionalnih ciljeva u području istraživanja, razvoja i inovacija a to su: Strategija obrazovanja, znanosti u tehnologije; Strategija poticanja inovacija 2014. – 2020.; Industrijska strategija 2014. – 2020.; Plan razvoja istraživačke i inovacijske infrastrukture u Republici Hrvatskoj i Strategija razvoja klastera 2011. – 2020.

Hrvatskim malim i srednjim poduzetnicima dostupni su različiti programi za poticanje razvoja poduzetništva i inovativnog poslovanja kroz koje mogu dobiti bespovratna sredstva iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Neki od programa su Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., te program Povećanje razvoja novih proizvoda i usluga koji proizlaze iz aktivnosti istraživanja i razvoja kojim mogu samostalno ili kroz suradnju sa znanstveno-istraživačkim institucijama razvijati nove proizvode, proširiti postojeće i izgraditi nove kapacitete, te diverzificirati proizvodnju.²⁹ Poduzećima se kroz korištenje 10.675.944.270,00 kn ponuđenih sredstava iz Europskih strukturnih programa omogućuje jačanje konkurentnosti i povećanje uspješnosti stvaranjem i proširenjem kapaciteta za razvoj procesa, roba i usluga, održavanjem i povećanjem zaposlenosti, usvajanjem novih rješenja i tehnologija i sl. Ponuđeni fondovi su na raspolaganju do 2020. godine.

Jedan od rezultata ulaganja u istraživanje i razvoj i korištenja različitih izvora financiranja u svrhu poboljšanja inovativnosti su i broj registriranih patenata i broj prijavljenih patenata.

²⁹ Više o Europskim strukturnim fondovima vidjeti na: <http://www.strukturnifondovi.hr/esi-fondovi-2014-2020>.

Ujedno su to i neki od indikatora inovativnosti i primjene novih tehnologija i znanja u nekoj ekonomiji. Na Grafikonu 6. može se vidjeti broj патената по EPO³⁰-u по једној милијарди еура улагања у I&R у 2012. години. Видљиво је да су водеће земље оне које су и међу водећима на свјетским ранг листама конкурентности и иновативности. Хрватска је по овом индикатору испред САД-а, Чешке, Литве, Португала и других. Међутим, за успоребду с другим земљама потребно је узети дуђе временско раздобље, индикатор улагања у I&R у % од БДП-а и показатељ броја поднесених пријава и пријављених патената.



Grafikon 6. Broj патената према EPO по једној милијарди еура улагања у I&R у 2012. години
(израда ауторике према Deloitte, 2015:8)

³⁰ Engl. EPO – European Patent Office (Europski ured za patente).

U kojem smjeru ide razvoj inovativnosti hrvatskog gospodarstva može se vidjeti u prikazanim podacima u Tablici 25.

Tablica 25. Broj prijavljenih patenata po zemlji prebivališta podnositelja zahtjeva (2006. – 2015.)

Godina Država	2006.	2007.	2008.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Austrija	1.149	1.355	1.487	1.734	1.874	1.993	1.964	1.992
Bosna i Hercegovina	0	0	1	0	3	1	0	0
Belgija	1.830	1.891	1.899	2.014	1.886	1.882	1.927	2.041
Bugarska	12	17	15	16	13	23	34	33
Švicarska	5.579	5.908	5.946	6.553	6.746	6.742	6.910	7.088
Kina	730	1.133	1.501	2.542	3.751	4.075	4.680	5.721
Cipar	48	44	56	55	56	41	44	37
Češka	83	99	109	162	140	151	167	213
Njemačka	24.779	25.188	26.652	26.202	27.249	26.510	25.633	24.820
Danska	1.222	1.375	1.560	1.782	1.605	1.942	1.983	1.930
Finska	1.684	2.004	1.754	1.548	1.851	1.894	2.182	2.000
Francuska	8.069	8.360	9.082	9.617	9.897	9.835	10.614	10.781
Hrvatska	27	35	23	18	19	10	12	9
Mađarska	101	101	109	96	105	103	114	99
Japan	22.198	22.903	22.972	20.418	22.490	22.405	22.118	21.426
Malta	18	29	27	30	24	43	62	85
Nizozemska	7.387	7.083	7.318	5.627	5.067	5.852	6.874	7.100
Poljska	125	104	168	246	383	372	482	568
Slovenija	89	115	129	129	108	135	125	118
SAD	34.560	35.345	37.009	35.050	35.268	34.011	36.668	42.692
Ukupno u svijetu	135.358	141.231	146.244	142.822	148.562	148.027	152.703	160.022

Izvor: Izrada autorice prema podacima Europskog ureda za patente (2016).

Ukupni broj prijavljenih patenata u svijetu ima uzlazni trend i u 2015. godini u odnosu na 2006. godinu broj prijavljenih patenata u svijetu je porastao za 18,22%. Gotovo sve navedene zemlje u promatranom razdoblju imaju trend povećanja broja prijavljenih patenata. Jedino manji broj prijavljenih patenata od Hrvatske ima Bosna i Hercegovina, a u Hrvatskoj je vidljiv trend smanjenja broja prijavljenih patenata. Iz prikazanih podataka vidljivo je smanjenje broja patenata u Hrvatskoj u razdoblju od 2007. do 2015. godine za 74,29%.

Prema navedenim podacima i pokazateljima i u usporedbi s drugim zemljama, može se zaključiti da je Hrvatska nedovoljno inovativna zemlja i da zaostaje prema stupnju dostignute

inovativnosti za zemljama s višim intenzitetom ulaganja u I&R. Slaba inovativnost utječe na konkurentnost i u konačnici na uspješnost poslovanja, te je neophodno povećati ulaganja u sve dimenzije gospodarstva, a i društva općenito, koje potiču inovativno poslovanje i razmišljanje. Zbog toga je bitno istražiti razloge nedovoljnog ulaganja u inovativno poslovanje u poslovnom sektoru u Hrvatskoj, što je jednim dijelom i sastavni dio empirijskog istraživanja u okviru ove disertacije na uzorku mikro poduzeća u regiji Slavonija i Baranja.

3.4. Ostali čimbenici uspješnosti poslovanja

Od brojnih čimbenika uspješnosti, kroz dani pregled dosadašnjih istraživanja istaknuti su izvori financiranja, strateška usmjerenja i životni vijek proizvoda i industrije. U ovom dijelu opisat će se važnost strateških usmjerenja na uspješnost poslovanja, te će se prikazati važniji modeli životnog vijeka industrije i poduzeća. Neophodno je teorijski pojasniti pojam i važnost strateškog planiranja i strateškog upravljanja, te mogućnost njihove primjene u upravljanju mikro poduzećima, jer u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj je niska razina primjene metoda i alata te pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja (više u poglavlju 5. ovog rada). Uz navedeno, spomenut će se i važnost odabira izvora financiranja prilikom donošenja strateških odluka.

O važnosti strategije poduzeća za uspješnost poslovanja je ukazala Daraboš (2015:15) „temelj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje konkurentske prednosti i samo će ona poduzeća koja uspiju ostvariti konkurentsku prednost osigurati poslovnu uspješnost u budućnosti. Konkurentska prednost je bit strateškog djelovanja poduzeća, a njezino posjedovanje je osnova za razlikovanje uspješnih od neuspješnih poduzeća.“

U literaturi iz područja strategijskog planiranja prikazani su brojni modeli strategijskog planiranja i upravljanja uspješnošću i konkurentnošću poduzeća. Najčešće korištene modele strategijskog planiranja povezane s inovativnošću i životnim vijekom proizvoda i industrije, navodi autorica Fučkan (2013:117) u svojoj knjizi *Planiranje poslovnih dometa*. Autorica opisuje sljedeće najčešće korištene modele strategijskog planiranja:

- Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti (Gorupić, D., 1973.)
- Model životnog vijeka proizvoda (Kramer, F., 1977.)
- Model životnog vijeka tehnologije (Little, A.D., 1985.)

- Model životnog vijeka industrije prema dinamici razvoja proizvodnih i procesnih inovacija (Abernathy, W.J., Utterback, J.M., 1978.)
- Model životnog vijeka proizvoda i njegova primjena na određivanje njihovog strateškog značenja (Drucker, P.F., 1964.)
- Model životnog vijeka industrije (Porter, M., 1980.)
- Model životnog vijeka industrije (Grant, R.M., 2010).

Autori su u navedene modele implementirali i svoja shvaćanja o poduzetništvu i što čini proces poduzetništva. Tako Gorupić u svom modelu razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti (Gorupić, 1973) kao kriterij razvoja poduzeća uspoređuje dva mjerila: prosječnu i minimalnu efikasnost cijele privrede (ili industrije) i individualnu efikasnost poduzeća. Na taj način se radi usporedba mjerila snage okruženja i mjerila individualne snage poduzeća i ističe se neophodna interakcija poduzeća s okolinom, kao i istraživanje i prepoznavanje vlastitih snaga i potencijala poduzeća. Gorupić je svoja shvaćanja poduzetničkih aktivnosti, navedenih kao mjerila u svom modelu, opisao u knjizi Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća naglašavajući kao osnovne poduzetničke aktivnosti (Gorupić, 1990:25):

- organizaciju proizvodnje i poslovanja,
- inovacije, razvoj i poboljšanje,
- borbu i suradnju s radnicima,
- borbu i suradnju na tržištu robe i kapitala i
- uređivanje odnosa s državom i s neposrednom društvenom i prirodnom okolinom.

Drucker daje naglasak u svom modelu na donošenje strateških odluka koje osiguravaju visoku proizvodnost i veću dobit. Ovisno o razini prihoda od prodaje proizvoda/usluge i razini ostvarenog profita pojedinih proizvoda/usluga, proizvode/usluge klasificira u 11 kategorija i svakoj kategoriji pridružuje određenu poslovnu strategiju (Fućkan, 2013:134). U kasnijim istraživanjima Drucker daje naglasak na strateškim odlukama usmjerenim na inovativno poslovanje, jer smatra da “je kupovna moć djelo poduzetnika inovatora“ (Drucker, 1992), te smatra da se ekonomija temelji na sustavnoj inovaciji, poduzetničkom upravljanju i poduzetničkim strategijama. Važnost i utjecaj strateškog promišljanja na poslovni rezultat Drucker (1993) ističe postavljajući 5 osnovnih pitanja, koje si treba postaviti svaki poduzetnik kako bi poboljšao poslovni rezultat i uspio u turbulentnoj i promjenjivoj okolini, a to su:

- Koja nam je misija?

- Tko je naš kupac?
- Što kupci vrednuju?
- Koji su nam rezultati?
- Koji nam je plan?

Prema Fučkan (2013), strateška planiranja usmjerena na razvitak svakog poduzeća bi trebala biti usmjerena na oblikovanje strategija koje povezuju i uravnotežuju dinamičku interakciju generacijskih svojstava proizvoda/usluga poduzeća u svrhu postizanja konkurentske prednosti inovativnim svojstvima proizvoda/usluge.

Važnost strateškog planiranja i upravljanja životnim vijekom industrije, te čimbenici uspješnosti u pojedinim fazama životnog vijeka opisani su modelom životnog vijeka industrije R.M. Granta (2010). U Tablici 26. prikazana je promjena svojstava pojedinih mijena životnog vijeka industrije. Prema modelu životnog vijeka industrije Roberta Granta izabrana su sljedeća usporedbena svojstva: potražnja, tehnologija, proizvodi, proizvodnja i distribucija, trgovina, konkurencija i izabrani ključni čimbenici uspjeha. Prema navedenom modelu, životni vijek industrije određen je promjenama industrijske stope rasta, porastom potražnje, porastom proizvodnje i difuzijom znanja. (Grant, 2010)

Tablica 26. Evolucija industrijske strukture i konkurencije tijekom životnog vijeka

Usporedbena svojstva / Faze životnog vijeka	Uvođenje	Rast	Zrelost	Povlačenje
Potražnja	Ograničenja na rane primjenjivače, visoki primici, avangarda	Snažan prodora na tržište	Masovno tržište. Kupci posjeduju znanje o proizvodu i osjetljivi su na cijene.	Smanjivanje
Tehnologija	Konkretna tehnologije, brze inovacije proizvoda.	Standardizacija oko dominantne tehnologije, snažne procesne inovacije.	Dobro rasprostranjen tehnički know-how: zahtjev za tehnološkim poboljšanjem.	Male proizvodne i procesne inovacije.
Proizvodi	Slaba kvaliteta, širok izbor mogućnosti i tehnologija, česte promjene dizajna.	Dizajn kvaliteta napreduju, pojava	Smanjivanje diferencijacije među konkurentima. Pokušaji	Istovjetni proizvodi. Diferencijacija teška i neprofitabilna.

		dominantnog dizajna.	diferencijacije prema marki, kvaliteti, ujedinjavanju proizvoda/usluga.	
Proizvodnja i distribucija	Kratki proizvodni ciklusi, visokokvalificirani specijalizirani rad, specijalizirani distribucijski kanali.	Manjak kapaciteta, masovna proizvodnja, konkurencija za distribuciju.	Pojava prekapacitiranja, nespecijalizirani rad, dugi proizvodni ciklusi, nekoliko linija distributera.	Kronično prekapacitiranje, ponovna pojava posebnih kanala.
Trgovina	Proizvođači i kupci u razvijenim zemljama.	Izvoz iz naprednih zemalja u ostatak svijeta.	Proizvodnja se širi u novije industrijalizirane zemlje, a potom u tranzicijske (u stadiju razvitka).	Izvoz iz zemalja s najnižim troškovima rada.
Konkurencija	Nekoliko konkurenata.	Ulaz, spajanja i izlaz.	Konsolidacija, porast cjenovne konkurencije.	Cjenovni rat, izlaz.
Ključni čimbenici uspjeha	Proizvodne inovacije, utemeljenje vjerodostojnog imidža poduzeća i proizvoda.	Proizvodni dizajn, pristup distribucijskim kanalima, izgradnja brenda, brzi razvitak proizvoda, procesne inovacije.	Troškovna učinkovitost kroz kapitalno intenzivnu proizvodnju, ekonomija obujma i mali troškovi inputa.	Mali režijski troškovi, selekcija kupaca, upozorenje okruženju za povlačenje, racionalizacija kapaciteta.

Izvor: Fućkan (2013:147,148), Grant (2010:277).

Upravljanje inovacijama zahtijeva ulaganja u postojeće resurse uzrokovane uvođenjem novih, razvojem postojećih i izlaskom starih proizvoda. Pritom je neophodno razumjeti životni ciklus proizvoda i mijenjati i prilagoditi strateška usmjerenja poduzeća temeljeno na razumijevanju čimbenika koji u pojedinoj fazi životnog ciklusa proizvoda/poduzeća utječu na uspješnost poslovanja. Upravo se ključni čimbenici uspješnosti u pojedinim fazama životnog ciklusa prikazani Grantovim modelom temelje na strateškom promišljanju usmjerenom na primjenu inovativnog poslovanja radi stvaranja boljeg imidža poduzeća, poboljšanja distribucijskih kanala, uvođenja proizvodnih i procesnih inovacija, smanjenju troškova, selekciji kupaca, racionalnom poslovanju i ekonomiji obujma.

Osim pregleda strateških modela, bitno je spomenuti i rezultate jednog od najnovijih istraživanja o utjecaju čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća (Ivančić, 2015). Rezultati tog istraživanja pokazuju da resursi, komunikacija, ljudi te operativno planiranje i sustavi nadzora utječu na proces implementacije

strategije, a proces implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja. Rezultati istraživanja čimbenika koji utječu na implementaciju strategije slični su rezultatima istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća opisanih u prethodnoj cjelini, a analiza povezanosti utjecaja implementacije strategije na uspješnost poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj može biti predmetom budućih istraživanja temeljenih na rezultatima empirijskog istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Osim navedenih strateških modela upravljanja u stručnoj i znanstvenoj literaturi iz područja strateškog upravljanja postoje i drugi pristupi i modeli strateškog upravljanja poslovanjem. Jedan od modela usmjerenog na pomoć poduzećima u preživljavanju, njihovoj promjeni i rastu opisan je u knjizi *Osobitosti za uspješno poslovanje* (Hall, Bennett, 2006). Modeli osobitosti otkrivaju izvanredne osobine uspješnog posla te se kroz prikazane razine i korake daje mogućnost poduzeću da odluči koje radnje će poduzeti i na kojim čimbenicima će raditi u svrhu poboljšanja svog poslovanja. U navedenoj knjizi opisani su rezultati istraživanja dr. Tim Mazzarola sa Curtis Business School iz Perth, Australija, koji je koristio modele osobitosti kako bi vrednovao performanse 88 poduzeća iz Zapadne Australije. Prema rezultatima njegovog istraživanja postoji povezanost velikog rasta prodaje i sljedećih karakteristika osobitosti³¹: „visoke razine snimanja okoline, veće kontrole nad ključnim resursima, više razine predanosti kupcima, organizacijske strukture za pružanje potpore njihovim poslovnim planovima, predanost uspostavljanju partnerskih odnosa s kupcima i dobavljačima, snažnu predanost ISO 90000 standardima, svjesno poznavanje kritičnih informacija, dobro upravljanje tijekom novca i predanosti poduzimanju akcije.“ (Hall, Bennett, 2006:20). I sam autor knjige, David Hall je kroz primjenu modela osobitosti u svojoj konzultantskoj praksi s poduzetnicima, došao do zaključka da poduzetnici koji ostvare značajnu dobit i napretke u unapređenju posla, skoro uvijek prate sljedeći proces, koji se provodi poduzimajući sljedeće korake i upute poduzetnicima, a to su (Hall, Bennett, 2006:21):

1. Razviti jasnu koherentnu zajedničku strategiju
2. Identificirati i ukloniti prepreke napretku
3. Ustanoviti i pratiti ključne pokazatelje
4. S usluge za kupce prijeći na oduševljenje kupaca

³¹ Osobitost - izvanredne osobine uspješnog posla. Više o modelu osobitosti vidjeti u: Hall, D., Bennett, D. (2006). *Osobitosti za uspješno poslovanje. Praktični vodič za uspješan poslovni razvoj*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

5. Razviti partnerstva, a posebice s dobavljačima kupaca i osobljem
6. Razviti snažan set vrijednosti koji drži organizaciju na okupu i kroz dobra i kroz loša vremena.

Kako bi poduzeća mogla proći kroz ovaj proces trebaju imati odgovarajuće organizacijske i ljudske resurse, te upravljanje poslovanjem temeljeno na strateškim usmjerenjima. Navedeni model je primjenjiv i na malim poduzećima, tako da predstavlja jedan od alata za poboljšanje poslovne uspješnosti, a zasigurno pomaže u identificiranju čimbenika uspješnosti poslovanja.

Prilikom donošenja odluke o strateškim usmjerenjima poduzeća trebaju voditi računa i o izvorima financiranja. Kako bi se umanjio rizik nestimulativnog poslovnog okruženja, te ostvarila uspješnost poslovanja, potrebno je donijeti odluku o adekvatnom izvoru financiranja. U svojim istraživanjima je o toj tematici pisao Petreski, koji smatra da nastanak i razvoj te uspješnost svakog pojedinog poduzeća ovisi o pristupu adekvatnim izvorima financiranja. Način financiranja, odnosno pronalazak adekvatnih sredstava u različitim životnim fazama poduzeća, sjemenskoj, start-up fazi, ranoj fazi te fazi ekspanzije, pitanje je, problem i tema koja se nalazi u žarištu akademske i profesionalne zajednice iz područja mikro financija (Petreski, 2006:2).

Prema rezultatima istraživanja Gibsona i dr. (2002) mikro poduzeća bave se formalnim strateškim dokumentima i strateškim planiranjem kada trebaju vanjski izvor financiranja. Najčešće je to zaduživanje ili radi pokrića gubitka ili radi nabavke opreme. S važnošću poslovnih i strateških planova za poslovanje mikro poduzeća se složio i Herter (1995) koji smatra da svako poduzeće, neovisno o svojoj veličini treba učinkovit poslovni plan zato što proces razvoja prisiljava čak i vlasnike/menadžere mikro poduzeća da razmišljaju o stvarnosti poslovnog svijeta. Također, smatra da je strateško planiranje neophodno i da predstavlja prvi korak do uspjeha.

Da postoji povezanost uspješnosti poslovanja i poslovnog planiranja ukazali su u svojem istraživanju i Berman i dr. (1997) zaključivši da poduzeća koja planiraju ostvaruju veće financijske rezultate od poduzeća koja ne planiraju.

Da postoji problem u upravljanju rastom i razvojem i u donošenju odluke o izvoru financiranja kod malih poduzetnika ukazali su i Hustedde i Pulver (1992:370) koji su došli do zaključka da

je poduzetnicima često potreban vodič za njihove nove tehnologije, pomoć oko pripreme poslovnog plana, te pomoć oko potencijalnih izvora financiranja ukoliko žele izgraditi uspješan posao. O nestimulativnom poslovnom okruženju su u svojem radu pisali i Prohaska i Olgić. Prema Prohaski i Olgić (2004) uz nisku sposobnost samofinanciranja malih i srednjih poduzeća, financijski problemi rezultat su i nerazvijenog hrvatskog financijskog tržišta te nestimulativnog poslovnog okruženja.

Može se pretpostaviti da su slični čimbenicima uspješnosti poslovanja navedenima u ovom poglavlju i čimbenici uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj. U većini navedenih dosadašnjih istraživanja ključni su unutarnji nefinancijski čimbenici uspješnosti poduzeća, s naglaskom na kvaliteti ljudskog potencijala koji je nositelj strateških usmjerenja i inovacija (nove tehnologije, novi proizvodi). U skladu s navedenim, u ovom radu empirijskim istraživanjem su provjerene i ispitane prva i druga radna hipoteza ove disertacije. Uz navedeno je ispitana razina strateškog upravljanja i korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja od strane vlasnika/poduzetnika mikro poduzeća. Temeljem dobivenih rezultata i prikupljenih podataka kvalitativnim metodama, predložen je prilagođeni BSC model mjerenja uspješnosti poslovanja temeljen na financijskim i nefinancijskim pokazateljima uspješnosti i povezanosti sa strateškim usmjerenjima u mikro poduzećima. Rezultati istraživanja su prikazani u poglavlju 5.

Nakon analize i sistematizacije znanstvenih i stručnih spoznaja i doprinosa o čimbenicima uspješnosti poslovanja poduzeća, u sljedećoj cjelini opisuju se značaj upravljanja poduzećem, poimanje uspješnosti poslovanja, načini mjerenja uspješnosti i modeli mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća.

4. UPRAVLJANJE PODUZEĆEM, USPJEŠNOST POSLOVANJA I MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Nakon teorijskog pregleda specifičnosti poslovanja mikro poduzeća i čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, u ovom dijelu opisat će se svrha upravljanja poduzećem, važnost upravljanja poslovnim uspjehom, te načini mjerenja uspješnosti poslovanja i modeli upravljanja uspješnošću poslovanja.

Kako je bitno poduzećima iskoristiti postojeće resurse, tako je bitno i svakoj ekonomiji/gospodarstvu racionalno korištenje ograničenih i neograničenih resursa i pronalaženje najboljeg načina racionalne upotrebe raspoloživih resursa. Kako su poduzeća nositelji gospodarskih aktivnosti, svakoj ekonomiji je u interesu da nositelji gospodarskih aktivnosti uspješno posluju. Zbog toga svaka ekonomija/država nastoji stvoriti poticajno poduzetničko okruženje što može biti jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja poduzeća. „Cilj poduzeća je održavati razinu poslovanja poduzeća koja daje maksimalnu dobit“ (Karić, 2005:3). Kako bi poduzeća ostvarila maksimalnu dobit, trebaju znati što ih čini uspješnima i kako upravljati svojim poslovanjem.

4.1. Upravljanje poduzećem

U današnjem sve kompleksnijem poduzetničkom okruženju i sve složenijim uvjetima poslovanja karakteriziranim većom ponudom od potražnje, sve kraćim životnim vijekom proizvoda, čestim promjenama ponašanja sve zahtjevnijih kupaca smanjene kupovne moći, poduzeća bi trebala brže mijenjati vlastito ponašanje, kako bi i dalje ostala konkurentna i uspješna na tržištu. Pritom bi naglasak trebao biti na iskorištavanju postojećih resursa i potencijala pretvarajući ih u ključne čimbenike uspješnosti. Upravo je to i predmet proučavanja ekonomike poduzeća koja je „jedna od ključnih mikroekonomskih znanosti koja proučava:

- gospodarenje na razini poduzeća kao temeljne jedinice nacionalnog gospodarstva,
- proučava glavna pitanja učinkovitosti proizvodnje na razini gospodarskih subjekata,
- istražuje čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja, utvrđuje zakonitosti koje vrijede u ekonomskom sustavu poduzeća, te definira pravila čijom se primjenom poslovanje poduzeća može poboljšati.

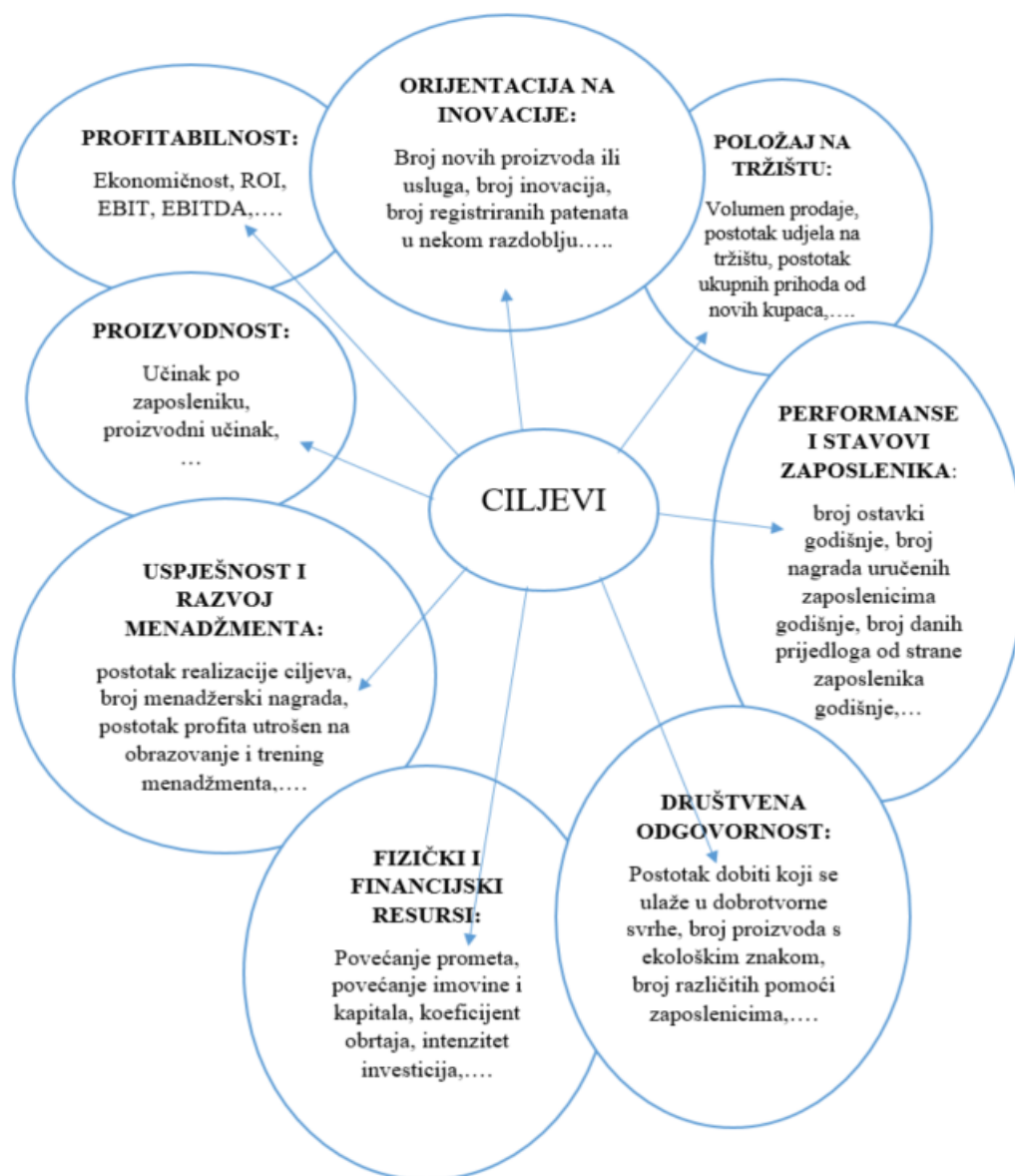
Svrha je otkrivati sve bolje načine ostvarivanja ciljeva poduzeća, odnosno poboljšavanja proizvodnje i prodaje njihovih dobara i usluga.“ (Karić, 2005:2)

Da bi se donijele odluke o postavljanju ciljeva, načinima ostvarivanja ciljeva, utvrdili čimbenici uspješnosti, iskoristili postojeći resursi i u konačnici ostvarila dobit, potrebno je upravljati poduzećem. Pojam upravljanja poduzećem različiti autori definiraju na različite načine. „Upravljanje (*engl. management*) je proces i ukupna aktivnost usmjerena na postavljanje dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranje resursa, usmjeravanja i kontrole realizacije ciljeva.“ (Jurković i dr., 1995:647)

Fučkan (2013:79) daje naglasak na održivost u upravljanju te smatra da je „upravljanje poduzećem i njegovim dijelovima kompleksan proces koncipiranja i razvoja održivih konkurentskih prednosti posla/poduzeća. Ostvaruje se transformacijom informativnih, materijalnih i energetske inputa u akcije/outpute/djelovanja potrebne za razvitak posla/poduzeća i njegovog cjelovitog okruženja.“ (Fučkan, 2013:79)

Upravljanje poduzećem se temelji na postavljenim ciljevima koji trebaju biti jasni, mjerljivi, ostvarivi i vremenski ograničeni. (Karić, 2005) Ciljevi mogu biti različiti, razlikuju se prema područjima za koja su postavljena. Prema P.F. Druckeru postoji osam ključnih područja ciljeva (Sikavica i dr., 2008:158):

- položaj na tržištu,
- profitabilnost,
- orijentacija na inovacije,
- uspješnost i razvoj menadžmenta,
- proizvodnost, performanse i stavovi zaposlenika,
- fizički i financijski resursi i
- društvena odgovornost.



Slika 4. Primjeri ciljeva poduzeća (izrada autorice prema Sikavica i dr. (2008:157,158)

Na Slici 4. prikazani su neki od mogućih ciljeva u svakom od osam ključnih područja ciljeva. Svaki od navedenih ciljeva je kvantitativno mjerljiv, jasan i vremenski ograničen (najčešće za jedno obračunsko razdoblje).

Daljnji postupak mjerenja postavljenih ciljeva bi zahtijevao definiranje kriterija po kojima bi se vrednovao i mjerio određeni cilj. Ta aktivnost je na odgovornim osobama koje upravljaju poduzećem. „Ljudi koji su odgovorni za stvaranje uvjeta kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve nazivaju se menadžerima.“ (Karić, 2005:25). To su osobe koje upravljaju poslovnim

procesima i obavljaju funkcije menadžmenta (engl. Management) što je višeznačan pojam. Pojmom menadžmenta se označava (Grupa autora, 1991:226):

- „proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Preciznije, to je proces planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i resursa organizacije sa svrhom postizanja ciljeva organizacije;
- nosioce i realizatore menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupu ljudi koja u organizacijama usmjerava i koordinira aktivnosti i resurse;
- specifičnu disciplinu, odnosno ukupno znanje i praksu na području upravljanja i rukovođenja. Često se smatra posebnim faktorom proizvodnje i najvažnijim resursom organizacije.“

Ovisno o vrsti, veličini i organizacijskom obliku poduzeća razlikuju se i uloge menadžera. Neovisno o ulozi koju ima, zajedničke su svim menadžerima funkcije koje obavljaju, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Ovisno o postavljenim ciljevima u poduzeću, sve funkcije se sastoje od različitih i međusobno povezanih aktivnosti.

Jedan od ciljeva menadžmenta je i uspostavljanje ravnoteže efektivnosti i efikasnosti racionalnog korištenja ograničenih resursa. Bahtijarević-Šiber pojašnjava efikasnost kao odnos uloženog i ostvarenog, dok pod efektivnošću podrazumijeva veličinu profita kojeg je potrebno ostvariti. Za njihovu ravnotežu je odgovoran menadžment. Efikasan menadžment reducira troškove, dok efektivan menadžment povećava profit povećavajući profitabilnost povećanjem razlike prihoda nad rashodima. Racionalna upotreba resursa uvjetovana je njihovom ograničenošću, ali i visokom cijenom. Efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment vrši primjenu ekonomike poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1991:227).

S obzirom na to da neka poduzeća posluju uspješnije, a neka su neuspješna, postavlja se pitanje postoji li problem u upravljanju poduzećima i na kome je odgovornost procesa upravljanja? U većim poduzećima odgovornost upravljanja je disperzirana na više osoba, dok u manjim poduzećima, posebice mikro poduzećima, osobe odgovorne za upravljanje istovremeno obavljaju više uloga – one su i menadžeri, i vlasnici, i poduzetnici, a najčešće i nositelji stručnih znanja o poslovnim procesima (ovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi). U takvim uvjetima i pritiscima pod kojima te osobe djeluju, velika je vjerojatnost postojanja problema upravljanja.

O postojanju problema upravljanja u poduzeća, s naglaskom na upravljanje uspješnošću poduzeća, ukazuje autorica Nidžara Osmanagić Bedenik u svojoj knjizi „*Kontroling - Abeceda poslovnog uspjeha*“. Tako navodi da „jedan od važnih problema suvremenog upravljanja poduzećem je gubitak preglednosti nad cjelinom posla zbog kojeg neko poduzeće i postoji, loša usklađenost pojedinih dijelova koji zbog toga manje pridonose uspjehu poduzeća, nego što bi mogli.“ (Osmanagić Bedenik, 2004:17). Kako bi se imala preglednost cjeline i postigla usklađenost svih elemenata i dijelova koji doprinose uspjehu, potrebno je poznavati te dijelove i elemente, a njihovo poznavanje omogućuje promjene sustava poslovnog upravljanja u smjeru poboljšanja poslovne uspješnosti. Pritom se ne smije zanemariti činjenica da ti dijelovi i elementi mogu biti unutarnji i vanjski, ali se najčešće vanjski elementi uzimaju u obzir prilikom oblikovanja budućih strateških usmjerenja (primjerice: promjene u standardima kvalitete, smanjenje gospodarskog rasta, promjene na svjetskom tržištu energenata, promjene društvenog okruženja i sl.), a unutarnji elementi kao poslovni parametri za donošenje poslovnih odluka (primjerice: postojeći nedostaci u upravljanju financijama, nerazvijene politike nabave i prodaje, problemi u proizvodnji, nestručni zaposlenici, nedovoljno razvijene poduzetničke kompetencije zaposlenika i sl.).

Može se zaključiti da je upravljanje poduzećem proces koji zahtijeva poznavanje i racionalno iskorištavanje svih postojećih resursa poduzeća s ciljem ostvarivanja dobiti. Pritom je potrebno istražiti čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja, te definirati ciljeve i pravila čijom realizacijom i primjenom, usklađujući sve elemente i dijelove poduzeća, poslovanje poduzeća se može poboljšati. A da bi se znalo postoje li promjene u smjeru poboljšanja poslovanja, potrebno je mjeriti uspješnost, uspoređivati ostvarene rezultate poslovanja prema definiranim kriterijima i ključnim pokazateljima, te temeljem dobivenih podataka različitim odlukama i promjenama strateških usmjerenja poboljšavati poslovanje.

4.2. Uspješnost poslovanja i mjerenje uspješnosti poslovanja

Područje sustava mjerenja učinkovitosti poduzeća početkom 1990.-ih godina je doživjelo promjene uslijed zagovaranja nekih autora da se uz tradicionalne financijske mjere, koriste i nefinancijske mjere prilikom mjerenja učinkovitosti i uspješnosti (Drury, 1990; Kaplan i Norton, 1992). Drury (1990:41) smatra da je iznimna važnost mjerenja uspješnosti poslovanja financijskim i nefinancijskim pokazateljima, te smatra da u današnjem konkurentskom okruženju, poduzetnici trebaju uzeti u obzir prilikom mjerenja njihove učinkovitosti i nefinancijske varijable, uključujući proizvodnu učinkovitost, učinkovitost raznih aktivnosti, kvalitetu proizvoda i usluga, fleksibilnost. Desetljeće kasnije, s obzirom na to da se u praksi počela primjenjivati implementacija sustava mjerenja uspješnosti u poduzeća, Laitinen (2002) navodi da bi se uravnotežile potrebe i očekivanja različitih interesnih skupina potrebno je, uz financijske učinke, mjeriti i konkurentnost i utjecaj na okruženje.

Osim samog zagovaranja primjene nefinancijskih i financijskih pokazatelja uspješnosti za mjerenje uspješnosti poslovanja poduzeća, u razdoblju 1990.-ih do 2000. godine, je razvijeno i kreirano nekoliko modela mjerenja uspješnosti, a neki od njih su:

- Balanced Scorecard model - Kaplan i Norton (1992),
- The Performance Measurement Questionnaire – Dixon et al. (1990),
- The Integrated Performance Measurement System – Bititci et. al. (1997).

Osim potrebe za mjerenjem uspješnosti i kreiranja modela mjerenja uspješnosti, neophodno je implementirati i koristiti modele mjerenja uspješnosti u poduzećima u svrhu poboljšanja poslovanja.

Bez obzira na postojanje odgovarajućih sustava mjerenja uspješnosti u nekom poduzeću, svaki poduzetnik i gospodarski subjekt je usmjeren poslovati uspješno, a to u današnje vrijeme podrazumijeva biti konkurentan, inovativan i kontinuirano poboljšavati svoje poslovanje. „Cilj je svakog poduzetnika i gospodarskog subjekta poslovati uspješno.“ (Karić, 2005:162)

S obzirom na to da su različiti autori u postojećoj literaturi i dosadašnjim istraživanjima imali različite pristupe poimanju pojma uspješnosti poslovanja, u nastavku se daju neki od odgovora intervjuiranih mikro poduzetnika³² na pitanje:

Što je za Vas uspješnost i uspješno poslovanje?

Uspješni poduzetnici:

- „*Postao sam uspješan kada sam preuzeo svu odgovornost na sebe i samostalno počeo određivati obujam proizvodnje i visinu prinosa.*“
- „*Biti uspješan znači imati dobru volju i povjerenje – nema odustajanja. Volim ovaj posao i to me drži uspješnom.... Redovito plaćati sve obveze.*“
- „*Neka budem prepoznatljiv.*“
- „*Ako imaš dovoljno sredstava da pokriješ sve svoje obveze to je znak uspješnosti. Na papiru ponekad sve izgleda dobro, ali to nije uspješnost.*“
- „*Odraditi pošteno poslove.*“

Neuspješni poduzetnici:

- „*Uspješan je onaj tko svoje obveze redovito podmiruje i ima kontinuiranu i kvalitetnu proizvodnju, te ima dobru naplatu potraživanja.*“
- „*Kada si likvidan i svaki mjesec podmiriš svoje obveze.*“
- „*Ako čovjek ima kvalitetan proizvod onda sve ostalo dolazi.*“
- „*Poplaćati sve državi i još da ti malo ostane.*“
- „*Onaj tko troši manje nego što zarađuje.*“

Iz izjava mikro poduzetnika može se primijetiti da je uspješnost neuspješnim poduzetnicima povezana s likvidnošću i podmirivanjem dospjelih obveza, dok uspješni poduzetnici poimaju uspjeh, uz ostvarivanje dobiti, i kroz preuzimanje rizika, postojanje poduzetničkog duha i usmjerenosti, kroz prepoznatljivost i poštenje.

Uspješnost poslovanja može se gledati kroz ostvarenje postavljenih ciljeva poslovanja koji mogu biti različiti – povećanje dobiti, povećanje tržišnog udjela, uvođenje novih proizvoda i sl. Praćenje realizacije postavljenih ciljeva je moguće ukoliko su postavljeni ciljevi mjerljivi i ostvarivi. Međutim, nije nužno da realizacija postavljenih ciljeva podrazumijeva i uspješno

³² Više vidjeti u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje.

poslovanje. Zbog toga, svako poduzeće treba u svojim strateškim dokumentima odrediti načine mjerenja svoje uspješnosti, koja se može mjeriti financijskim i nefinancijskim pokazateljima, odnosno kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima poslovanja.

U mikro poduzećima neophodno je uravnotežiti potrebe, očekivanja i interese vlasnika/poduzetnika s postavljenim ciljevima poslovanja, te u skladu s tim odabrati odgovarajući način mjerenja uspješnosti poslovanja. Vlasnici i menadžeri malih poduzeća svjesni su važnosti postojanja i praćenja odgovarajućeg novčanog toka za kontinuirano poslovanje i preživljavanje. Međutim, mnogi ne cijene važnost mjerenja uspješnosti poslovanja (vidljivo u rezultatima istraživanja u poglavlju 5.2.). Osim novčanog toka, za uspješno poslovanje temeljeno na korištenju postojećih resursa jednako su važni i efikasnost i efektivnost (Laitinen, Chong, 2006:50).

Prije odabira i implementacije odgovarajućeg sustava i metoda mjerenja uspješnosti poslovanja potrebno je napraviti analizu postojećeg stanja poduzeća. U literaturi se najčešće spominju i koriste sljedeće primjenjivane metode i modeli analize unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća: ABC analiza, Analiza proizvodnje, Analiza strukture troškova, Analiza primjene ekonomije iskustva – troškovni i cjenovni vid, Analiza lanca vrijednosti, Analiza životnog vijeka proizvoda, Analiza životnog vijeka industrije, Analiza životnog vijeka tržišta, Analiza životnog vijeka primijenjene tehnologije/a, Analiza jezgrenih (nosivih) kompetencija, 7 S model, SWOT³³ analiza, IFAM/IFAS³⁴ analiza, Portfolio analize, SPACE³⁵ matrica, Ansoffova matrica diverzifikacije, Analiza kulture poduzeća, Unutarnji benchmarking kao kontinuirani proces, PEST³⁶ analiza, EFAM/EFAS³⁷ analiza, Porterov model pet sila konkurentnosti, Vanjski benchmarking kao kontinuirani proces.³⁸

Bez obzira koji model analize stanja poduzeće odabere, bitno je identificirati gdje se u ovom trenutku poduzeće nalazi, gdje želi biti i kakva je učinkovitost postojećih poslovnih procesa. Analizom se može doći do podataka što poduzeće trenutno proizvodi i/ili koje usluge nudi; koje mu je tržište: tko su glavni konkurenti; što se mijenjalo u poslovanju tijekom proteklih godina;

³³ Engl. SWOT – engleski akronim za Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats.

³⁴ Engl. IFAM/IFAS – Internal Factor Evaluation Matrix/Internal Factor Analysis Summary.

³⁵ Engl. SPACE – Strategic Position and Action Evaluation Matrix.

³⁶ Akronim – Politička, ekonomska, sociološka i tehnološka analiza.

³⁷ Engl. EFAM/EFAS - External Factor Evaluation Matrix/External Factor Analysis Summary.

³⁸ Vidjeti više u: Fućkan, Đ., Sabol. A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada d.o.o., str. 96. – 99.

kakva je operativna učinkovitost, kvaliteta sirovina i gotovih proizvoda i sl.; postoji li sustav nagrađivanja; na koji način se vode evidencije i kontakti s kupcima i sl. Analiza potencijala poduzeća³⁹ je jedan od menadžerskih alata kojim se mogu dobiti odgovori na prethodno navedena pitanja i jedan od alata koji olakšava proces planiranja poboljšanja mjerenja učinkovitosti poslovanja.

Uz navedeno, potrebno je napraviti SWOT analizu poduzeća. SWOT je engleski akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats)⁴⁰. SWOT analiza je alat kojim poduzeća kroz analizu snaga i slabosti, prilika i prijetnji mogu usmjeriti svoje poslovanje u smjeru identificiranih snaga, da minimiziraju prijetnje iz interne i vanjske okoline, te kroz korištenje prilika osiguraju si bolje pozicioniranje na tržištu, a time i bolju uspješnost poslovanja.

Osim navedenih metoda i modela analize poslovanja poduzeća, profitno orijentirani poslovni subjekti obično upotrebljavaju financijsku analizu kao oblik analize poslovanja. Financijska analiza je „analiza financijskih struktura poduzeća koja svoj puni izraz dobiva u standardnim financijskim pokazateljima koji omogućavaju komparaciju s raznim granskim i teritorijalnim agregatima.“ (Jurković i dr., 1995:141).

Nakon pregleda i analize postojećeg stanja poduzeća može se pristupiti odabiru pokazatelja uspješnosti poslovanja i načina mjerenja uspješnosti, te primijeniti odgovarajući sustav mjerenja uspješnosti kako bi se poboljšalo mjerenje i praćenje uspješnosti poslovanja.

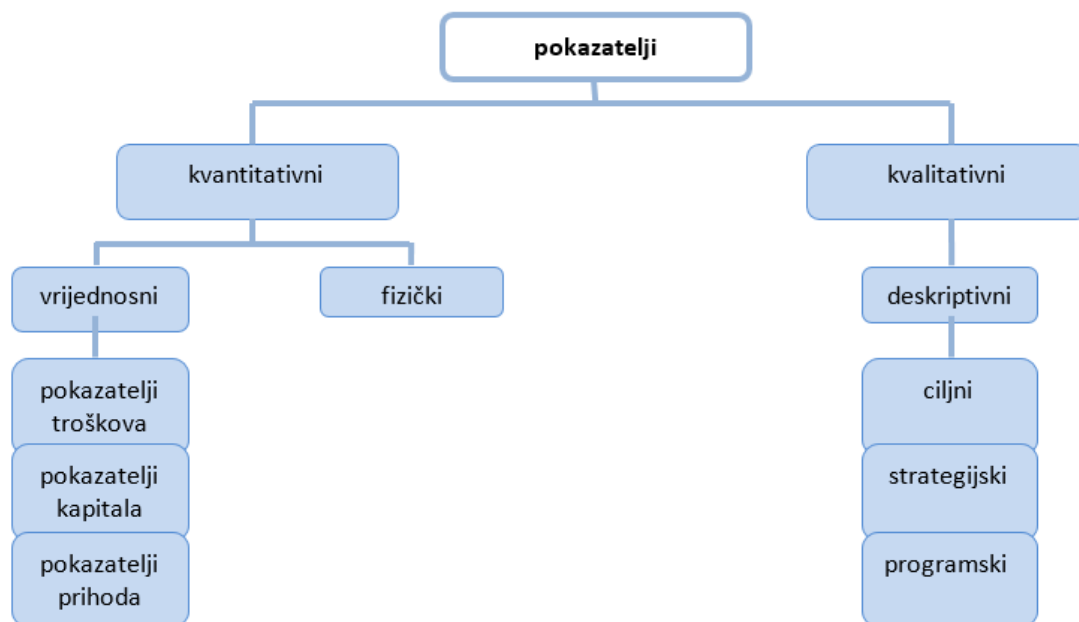
4.2.1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

Pokazatelj je „racionalan ili odnosni broj što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji su nosioci informacija koje su potrebne za upravljanje, što znači da se oni formiraju i računaju da bi se stvorila potrebna informacijska podloga za donošenje određenih odluka.“ (Jurković i dr., 1995:429)

³⁹ Vidjeti više u: Osmanagić Bedenik, N. (1993) *Potencijali poduzeća*. Zagreb: Alineja, str. 51. – 71.

⁴⁰ Vidjeti više u: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 227. – 236.

Prema Sikavici i dr. (2008:759) pokazatelje uspješnosti poslovanja je moguće grupirati s obzirom na njihovu: prirodu, područje za koje se postavljaju te pristup mjerenju organizacijske uspješnosti.



Slika 5. Vrste pokazatelja (izrada autorice prema: Sikavica i dr., 2008:759)

Na Slici 5. vidljiva je primarna podjela pokazatelja na kvantitativne i kvalitativne, a s obzirom na **njihovu prirodu** postoje tri osnovne grupe pokazatelja:

- kvantitativni vrijednosni pokazatelji: dijele se na pokazatelje troškova (npr. troškovi po jedinici proizvodnje, troškovi radnog sata, troškovi zapošljavanja), pokazatelje kapitala (npr. pokazatelj obrtaja dugotrajne imovine, povrat na uloženo) i pokazatelje prihoda (npr. prihod od prodaje i sl.);
- kvantitativni fizički pokazatelji: to su pokazatelji količine (npr. broj prodanih proizvoda/usluga), pokazatelji kvalitete (npr. stopa pogrešaka), pokazatelji vremena (npr. vrijeme proizvodnje) i pokazatelji učestalosti (npr. koeficijent obrtaja);
- kvalitativni pokazatelji: to su nefinancijski i deskriptivni pokazatelji i dijele se na: ciljne, strategijske i programske (npr. percepcije kupaca, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika i sl.).

S obzirom **na područje za koje se postavljaju**, pokazatelji mogu biti (Sikavica i dr., 2008:760, prema Certo, S. C., Certo, S.T., 2006:483-484):

- pokazatelji profitabilnosti,
- pokazatelji tržišne pozicije,
- pokazatelji proizvodnosti,
- pokazatelji upravljanja proizvodima,
- pokazatelji razvoja zaposlenika,
- pokazatelji stavova zaposlenika,
- pokazatelji društvene odgovornosti,
- pokazatelji koji odražavaju usklađenost između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

S obzirom **na pristup mjerenju organizacijske uspješnosti**, pokazatelji se mogu podijeliti prema sljedećim pristupima (Sikavica i dr., 2008:760, prema Jones, G. R., 2004):

- pristup eksternih resursa (npr. pokazatelj smanjivanja troškova inputa, pokazatelj povećanja udjela na tržištu),
- pristup internih sustava (pokazatelj povećanja broja proizvodnih inovacija, pokazatelj reduciranja sukoba),
- tehnički pristup (npr. pokazatelj povećanja kvalitete proizvoda, pokazatelj bolje usluge kupcima).

Zbog velike brojnosti financijskih pokazatelja različiti autori preporučuju različite financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja kao ključne i bitne za financijsku analizu poduzeća i ocjenu njegove uspješnosti. Odluka o izboru pokazatelja koji će se računati i tumačiti ovisi o odluci koju treba donijeti, te o postavljanim poslovnim ciljevima. Prilikom tumačenja financijskih pokazatelja potrebno ih je, radi poboljšanja poslovanja, usporediti s određenim standardnim veličinama. Za izračun financijskih pokazatelja uspješnosti neophodna je informacijska podloga, a za tumačenje dobivenih rezultata i donošenje zaključaka temeljem financijskih izvještaja i financijskih pokazatelja nužno je poznavanje računovodstvenih kategorija⁴¹.

Ključni pokazatelji financijske uspješnosti mogu se razvrstati prema sljedećim područjima (Belak, 2014:2):

⁴¹ Više vidjeti u: Žager i dr. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia – poglavlja 1., 2., 3., 4., 5. i 6.

1. Pokazatelji aktivnosti
2. Pokazatelji zarade i profitabilnosti
3. Pokazatelji likvidnosti
4. Pokazatelji solventnosti
5. Pokazatelji zarade od novčanog tijeka
6. Pokazatelji dobiveni primjenom složenih modela
7. Pokazatelji efikasnosti investiranja
8. Pokazatelji poslovne efikasnosti.

Isti autor (2014: 358-381) u svojoj knjizi *Analiza poslovne uspješnosti* opisuje 124 financijska pokazatelja uspješnosti i 6 nefinancijskih pokazatelja uspješnosti⁴². Iz navedenog je vidljiv nesrazmjer u broju financijskih i nefinancijskih pokazatelja, što predstavlja mogućnost da se kroz kreiranje prilagođenog BSC modela za mikro poduzeća približe nefinancijski pokazatelji poduzetnicima i potakne ih se na njihovu primjenu u svrhu poboljšanja poslovne uspješnosti.

Belak (1998:11-12, 1999:75) ističe sljedeće osnovne pokazatelje uspješnosti poslovanja:

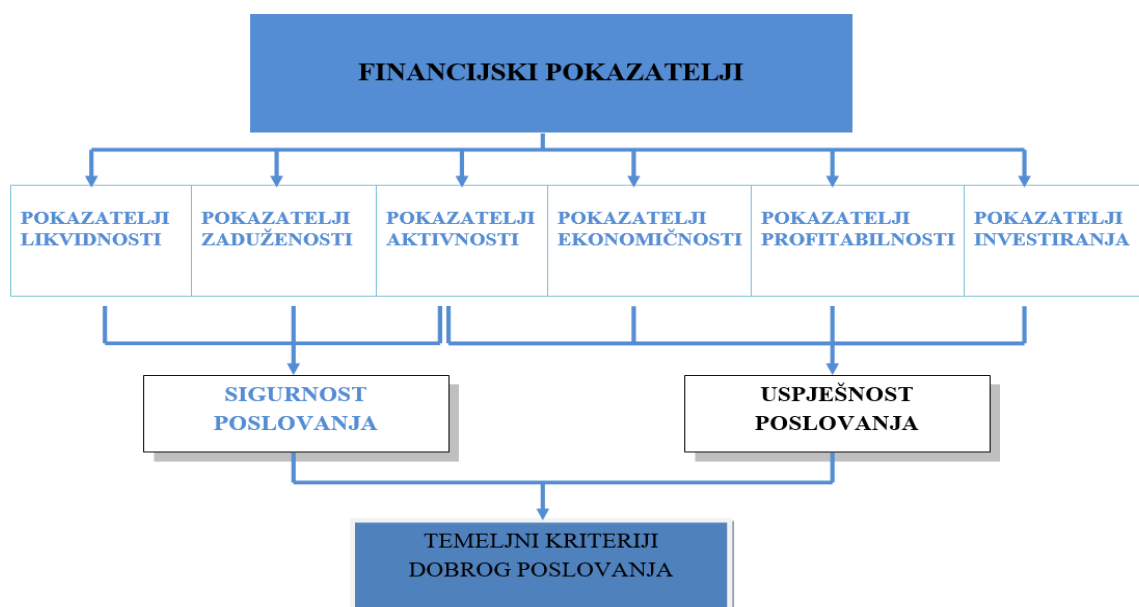
- udio dobiti nakon oporezivanja u ukupnom prihodu: dobit nakon oporezivanja/ukupni prihod;
- stopu rentabilnosti (profitabilnosti) prema ukupnoj imovini: dobit nakon oporezivanja/ukupna imovina;
- stopu rentabilnosti (profitabilnosti) prema kapitalu i rezervama (u %): dobit nakon oporezivanja/(kapital + rezerve);
- dobit po zaposlenom: dobit nakon oporezivanja/broj zaposlenih;
- prosječno mjesečno isplaćene plaće po zaposleniku: ukupno mjesečno isplaćene plaće/broj zaposlenika;
- profitna marža ili marža dobiti: dobit/prihod od prodaje. Najčešće kategorije profitne marže su:
 - bruto profitna marža,
 - operativna profitna marža,
 - profitna marža prije oporezivanja i
 - marža neto preostalog profita.

⁴² Vidjeti više u : Belak, V. (2014). *Analiza poslovne uspješnosti*. Zagreb: RRiF Plus d.o.o., str. 358. – 381.

Prema Žager i dr. (2008:243-247) razlikuju se sljedeće skupine financijskih pokazatelja:

- „pokazatelji likvidnosti (engl. liquidity ratios) – mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze;
- pokazatelji zaduženosti (engl. leverage ratios) – mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava;
- pokazatelji aktivnosti (engl. activity ratios) – mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse;
- pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda;
- pokazatelji profitabilnosti (engl. profitability ratios) – mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom odgovornošću;
- pokazatelji investiranja (engl. investment ratios) - mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.“⁴³

Navedeni pokazatelji su prikazani i na Slici 6. iz koje je vidljivo da vrijednosti pokazatelja ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja i dio pokazatelja aktivnosti govore o uspješnosti poslovanja poduzeća, koja je, uz sigurnost poslovanja, temeljni kriterij dobrog poslovanja.



Slika 6. Povezanost pokazatelja analize financijskih izvještaja i temeljnih kriterija dobrog poslovanja (Žager i dr., 2008:245)

⁴³ Vidjeti više u: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia, str. 243. – 254.

Uspješnost poslovanja svakog poduzeća može se mjeriti s ekonomskog i tehničkog stajališta. S ekonomskog stajališta poduzeće je uspješno ukoliko ostvaruje povoljan odnos između ulaganja proizvodnih resursa i ostvarenih poslovnih rezultata. S tehničkog stajališta poduzeće uspješno posluje ukoliko koristi prikladne tehnološke metode i dobiva proizvode ili usluge dobrih tehničkih i bioloških osobina (Karić, 2005). Poduzeću je bitno ostvariti ekonomsku uspješnost, jer tehnička uspješnost može dovesti do visokih prinosa i visoke kvalitete proizvoda, ali uz veću potrošnju proizvodnih resursa, što za poduzeće nije ekonomično. Zbog toga je svakom poduzeću bitno poslovati u skladu sa sljedećim načelima poslovanja (Karić, 2005:162):

- načelo proizvodnosti rada,
- načelo ekonomičnosti poslovanja i
- načelo rentabilnosti.

Da bi poduzeće poslovalo u skladu s navedenim načelima trebalo bi proizvoditi proizvode uz što manju količinu ljudskog rada, što manje količine utrošenih ostalih resursa, te uz što manje ulaganje poslovnih sredstava. Posluje li poduzeće u skladu s tim načelima pokazat će izmjereni financijski pokazatelji poslovanja, posebice pokazatelji proizvodnosti rada, pokazatelji ekonomičnosti poslovanja i pokazatelji profitabilnosti. Ujedno su navedeni pokazatelji relativna mjerila uspješnosti koje je potrebno vrednovati zajedno s apsolutnim mjerilima uspješnosti.

Uspješnost poslovanja poduzeća može se vrednovati razmatranjem njegovih apsolutnih i relativnih mjerila uspješnosti. Najčešće korišteni apsolutni pokazatelji uspješnosti su: **vrijednost proizvodnje, ukupni troškovi i ostvareni financijski rezultat** (Karić, 2005:162), a osnovna relativna mjerila uspješnosti su: **proizvodnost rada, ekonomičnost poslovanja i rentabilnost (profitabilnost)** (Ruža, F. et al., 2002:35). Da bi apsolutni i relativni pokazatelji poslovanja omogućili potpunu sliku o uspješnosti nekog poduzeća, potrebno je te pokazatelje usporediti s određenim standardnim veličinama. Prema Žager, K., Žager, L. (1999:174) najčešće korištene standardne veličine su:

- „planirani pokazatelj za analizirano razdoblje,
- kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom vremena u istom poduzeću,
- veličina tog pokazatelja u sličnom poduzeću koje pripada istoj grupaciji,
- prosječna vrijednost određenog pokazatelja ostalih poduzeća koja pripadaju istoj grupaciji.“

Nadalje se pojašnjavaju navedeni apsolutni i relativni pokazatelji uspješnosti:

- Vrijednost proizvodnje obuhvaća sve glavne i sporedne proizvode ostvarene u jednoj godini, te njihova tržišna vrijednost predstavlja većinu ukupnih godišnjih prihoda poduzeća.
- Troškovi poslovanja predstavljaju sva tekuća ulaganja učinjena radi proizvodnje u jednoj godini i izračunava se pomoću cijene koštanja koja predstavlja najvažnije mjerilo uspješnosti vezano uz troškove.
- Financijski rezultat se izračunava kao razlika prihoda i rashoda ostvarenih u nekom obračunskom razdoblju, najčešće u jednoj godini. Pozitivan financijski rezultat naziva se dobitak, a negativan financijski rezultat gubitak. Uspješna poduzeća ostvaruju pozitivan financijski rezultat.
- Proizvodnost ili produktivnost rada predstavlja odnos količine proizvedenih proizvoda/usluga i količine utrošenog rada. Povećanjem ukupnog proizvoda, uz postojeće ili neznatno veće inpute rada ostvaruje se veća produktivnost. Primjerice, u proizvodnim poduzećima se produktivnost može povećati ukoliko se smanji vrijeme potrebno za proizvodnju proizvoda; da se pronađu uzroci neproduktivnog vremena proizvodnje (npr. kvar na strojevima može prouzročiti produženi proizvodni ciklus) na način da se uvedu preventivni nadzori.
- Ekonomičnost poslovanja je mjerilo učinkovitosti trošenja elemenata proizvodnje i predstavlja odnos tržišne vrijednosti učinaka i vrijednosti troškova. Poduzeća mogu povećati ili smanjiti svoju ekonomičnost kroz povećanje/smanjenje prihoda i kroz smanjenje/povećanje troškova poslovanja.
- Rentabilnost (profitabilnost) predstavlja odnos između profita (dobiti) i kapitala i izražava se u postotku. Postoji više pokazatelja profitabilnosti, a za potrebe empirijskog istraživanja u ovoj disertaciji korišteni su pokazatelji profitabilnosti ROE i EBITDA marža. ROE⁴⁴ je pokazatelj profitabilnosti uloženog vlastitog kapitala. EBITDA⁴⁵ marža je pokazatelj kojim se utvrđuje postotak dobiti prije kamata, poreza i amortizacije po svakoj jedinici poslovnih prihoda.⁴⁶

⁴⁴ Engl. ROE – Return on Equity.

⁴⁵ Engl. EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

⁴⁶ Vidjeti više u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje.

Za potrebe empirijskog istraživanja u ovoj disertaciji temeljem financijskih pokazatelja definirani su kriteriji uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća.⁴⁷ Službena statistika i evidencija nefinancijskih pokazatelja u trenutku definiranja kriterija i uzorka za empirijsko istraživanje nije bila dostupna. Zbog toga je naglasak u ovom poglavlju bio na pojašnjavanju financijskih pokazatelja uspješnosti, a u metodici istraživanja će se pojasniti odabrani pokazatelji uspješnosti za definiranje kriterija uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća.

4.2.2. Metode i modeli mjerenja uspješnosti poslovanja u malim i srednjim poduzećima

Sustavi pokazatelja su nastali iz potrebe da se prilikom analize poslovanja obuhvati cjelovito poslovanje. Pojedinačni pokazatelji obuhvaćaju pojedinačne segmente poslovanja i „imaju ograničenu mogućnost izvještavanja“ (Žager i dr., 2008:265). Sustav pokazatelja podrazumijeva „izbor odgovarajućih pokazatelja, odgovarajući način njihovog povezivanja ili odgovarajuća zavisnost i sveukupna zavisnost pojedinih pokazatelja i njihovog povezivanja s ciljem“ (Tintor, 1983:124). Sustavi pokazatelja mogu biti deduktivni i induktivni, a zbog potrebe dobivanja cjelovite slike poslovanja kreirani su i sintetički ili zbrojni pokazatelji koji „predstavljaju ponderirani zbroj više pojedinačnih pokazatelja, te na taj način stavljaju u zavisni odnos nekoliko odabranih pokazatelja koje sintetiziraju u cjelinu“ (Žager i dr., 2008:269).

U nastavku se navode i ukratko opisuju neki od sustava i metoda mjerenja uspješnosti temeljeni na kombinaciji različitih pokazatelja uspješnosti, a koji su primjenjivi u malim i srednjim poduzećima.

Du Pont sustav pokazatelja – jedan od deduktivnih sustava pokazatelja koji se koristi za potrebe analize, planiranja, upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća. Kao glavni pokazatelj koristi se rentabilnost imovine (ROA)⁴⁸, te se iz tog pokazatelja izvode svi zahtjevi koji se izvršavaju na nižim razinama poslovanja.⁴⁹

Altman Z score model – predstavlja sintetički pokazatelj kojim se može predvidjeti stečaj poduzeća u roku do dvije godine.

⁴⁷ Vidjeti više u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje.

⁴⁸ Engl. Return on Asset.

⁴⁹ Više o modelima Du Pont sustav, Altmanov Z-score model (uz Kralicekov DF pokazatelj je standard u svjetskoj financijskoj praksi) i Kralicekov DF pokazatelj vidjeti u: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia, str. 264. – 274.

Kralicekov DF pokazatelj – model za procjenu poslovne krize u poduzeću. Model se sastoji od šest stastičkih i dinamičkih financijskih pokazatelja za koje je utvrđena skala ocjenjivanja (od izvrstan do izrazita nesolventnost). Podaci potrebni za izračun pokazatelja vidljivi su u bilanci i računu dobiti i gubitka, a koriste se vrijednosti ukupnih obveza, ukupne imovine, ukupnih prihoda, čisti novčani tok, dobit prije kamata i poreza, zalihe i poslovni prihodi (Žager i dr., 2008:273).

Iz potrebe da se usavršavanjem tradicionalnih računovodstvenih sustava povežu koncepti zadovoljstva kupaca, inovacija, zadovoljstva zaposlenika i intelektualnog kapitala, razvili su se noviji sustavi mjerenja uspješnosti kao što su:

- **SMART⁵⁰** piramida uspješnosti – autori Cross i Lynch, 1992. Piramida uspješnosti sadrži četiri razine ciljeva koji utječu na organizacijsku vanjsku efektivnost i stimuliranje interne učinkovitosti. Striteska i Spickova (2012) opisuju piramidu uspješnosti navodeći da su u prvoj razini definirana vizija organizacije/poduzeća koja se dijeli na ciljeve pojedinačnih poslovnih jedinica. Na drugoj razini su postavljeni kratkoročni ciljevi (npr. profitabilnost) i dugoročni ciljevi razvoja i tržišne pozicije. Treća razina sadrži svakodnevne operative pokazatelje (npr. zadovoljstvo kupaca), a zadnja razina uključuje četiri ključna pokazatelja uspješnosti: kvalitetu, dostavu, vrijeme proizvodnje/ciklusa i gubitke/škart.
- **Prizma uspješnosti⁵¹** – ovaj model su dizajnirali Neely i Adams 2001. godine (Carlyle, 2013:25. – 26.). Ovaj model se sastoji od pet međusobno povezanih aspekata:
 - zadovoljstvo internih skupina (ulagači, klijenti, dobavljači i sl.)
 - strategije,
 - procesi (razvoj proizvoda i usluga, planiranje i vođenje poduzeća,...),
 - sposobnosti (ljudski resursi, procedure, tehnologija,...),
 - doprinos interesnih skupina.

⁵⁰ Engl. - Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique.

⁵¹ Engl. Performance Prism.

- **Balanced Scorecard model** - Prema Kaplan i Nortonu (1992), kreatorima BSC modela, ovaj alat povezuje i integrira financijske i nefinancijske pokazatelje. Ovim modelom obuhvaćaju se financijski i nefinancijski pokazatelji kroz četiri osnovne perspektive: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internog poslovnog procesa i perspektiva učenja i rasta.

- **Integrirani sustav mjerenja uspješnosti** - Zbog postojećih kritika na BSC model i uočene prednosti tog modela za primjenu u velikim poduzećima, Laitinen (2002) je dizajnirao i razvio integrirani sustav mjerenja uspješnosti čiji cilj je mjerenje uspješnosti poslovanja malih poduzeća. Sustav se temelji na mjerenju financijskih i nefinancijskih varijabli i sadrži sedam čimbenika i uzročno-posljedični lanac između tih čimbenika. Čimbenici su podijeljeni na vanjske čimbenike: financijska uspješnost i konkurentnost; i na unutarnje čimbenike: troškovi, čimbenici proizvodnje, aktivnosti, proizvodi i prihodi. Strateška mapa se temelji na logičkoj alokaciji resursa u poduzeću.

- **EFQM⁵² Excellence Model** - predložen 1991. od strane Europske komisije za upravljanje kvalitetom. Usmjeren je na kontinuirano poboljšanje poslovanja temeljeno na izvrsnosti, a zasniva se na osam temeljnih koncepta izvrsnosti (Striteska, Spickova, 2012):
 - orijentiranost prema rezultatima,
 - usavršavanje ljudskog resursa i njihova uključenost u poslovanje,
 - usmjerenost na kupce,
 - kontinuirano učenje, razvoj i inovacije,
 - vođenje i konstantna svrhovitost,
 - razvoj partnerstva,
 - upravljanje procesima i činjenicama,
 - javna odgovornost.

Tek se krajem 1990.-ih godina u stručnoj i znanstvenoj literaturi iz područja menadžmenta intenzivnije pojavljuju članci i radovi na temu primjene sustava mjerenja uspješnosti, posebice o mjerenju uspješnosti unutar malih i srednjih poduzeća. Carlyle (2013) navodi da su Breme et al. (2008) identificirali manje od 50 članaka u kojima se istraživalo i raspravljalo o mjerenju

⁵² Engl. - European Foundation for Quality Management.

uspješnosti u malim i srednjim poduzećima u razdoblju od 1998. do 2008. godine. Nasuprot tome, Neely (1999) navodi da je u razdoblju od 1994. do 1996. godine objavljeno 3.615 članaka o mjerenju uspješnosti u velikim poduzećima. Nakon 2008. godine se nije znatno povećao broj članaka o mjerenju uspješnosti u malim i srednjim poduzećima, posebice mikro poduzećima.

Neki od autora su proučavali problematiku mjerenja uspješnosti u mikro i malim poduzećima. Tako su Laitinen i Chong (2006:50) proučavajući dosadašnja istraživanja na tu tematiku došli do zaključka da „nema poznatih prethodnih studija o tome kako poduzeća sa manje od 20 zaposlenih vode njihov sustav mjerenja uspješnosti“. Isti autori su proveli istraživanje u Velikoj Britaniji i Finskoj o načinu mjerenja uspješnosti u malim poduzećima koja imaju manje od 20 zaposlenih. Uzorak su činila 27 finških poduzeća i 10 poduzeća iz Velike Britanije. Prema rezultatima tog istraživanja vidljivo je da se u obje zemlje poduzeća prilikom formuliranja sustava mjerenja uspješnosti oslanjaju na zaposlenike i proizvodne aktivnosti. Zatim, poduzeća u objema zemljama koriste i financijske i nefinancijske varijable prilikom mjerenja uspješnosti, dok poduzeća u Velikoj Britaniji daju veći naglasak na financijske varijable. Pomoću rezultata faktorske analize došli su do zaključka da čimbenici iz okruženja i proizvodni čimbenici imaju velik utjecaj na uspješnost tih poduzeća. S obzirom na to da su u uzorku sudjelovala, uglavnom, poduzeća s manje od 10 zaposlenih može se zaključiti da, bez obzira na mali uzorak, u mikro poduzećima je prisutna primjena financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja.

Postoji nekolicina radova i istraživanja o uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, ali ne postoje istraživanja o povezanosti financijskih rezultata mikro poduzeća i čimbenika koji utječu na financijski rezultat i na poslovnu uspješnost. Tako je Dečman (2012) u svom radu *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj* apostrofirala važnost analize financijskih izvještaja za ocjenu uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. U radu se ocjenjuju ključni pokazatelji sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Analiza literature pruža uvid u različite preporuke za implementaciju dobrog sustava mjerenja uspješnosti u malim i srednjim poduzećima, posebice preporuke za odabir pokazatelja uspješnosti (Bititci et. al. (1997), Neely et. al. (1997), Carlyle (2013)). U nastavku se izdvajaju neke od preporuka navedenih od strane ovih autora, a primjenjive su u mikro poduzećima:

- pokazatelji uspješnosti trebaju biti izvedeni iz strategije,
- pokazatelji uspješnosti trebaju biti jasno definirani, jednostavni, razumljivi i relevantni,
- pokazatelji uspješnosti trebaju osiguravati brze, pravovremene i točne povratne informacije,
- pokazatelji uspješnosti trebaju se odnositi na specifične ciljeve,
- pokazatelji uspješnosti trebaju biti usmjereni na poboljšanje poslovanja,
- pokazatelji uspješnosti trebaju se temeljiti više na omjerima, nego na apsolutnim brojevima,
- pokazatelji uspješnosti trebaju biti objektivni, ne temeljeni na mišljenju i procjeni;
- sustav mjerenja uspješnosti bi trebao biti dizajniran i implementiran uz pomoć vanjskih stručnjaka,
- pokazatelji uspješnosti trebaju koristiti podatke koji se automatski prikupljaju kad god je to moguće,
- sustav mjerenja uspješnosti bi se trebao sastojati od kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja i dr.

Neovisno o navedenim preporukama, o vrsti i veličini poduzeća, o životnom ciklusu poduzeća, te nekim drugim čimbenicima, svako poduzeće implementira neki od postojećih sustava mjerenja uspješnosti, prilagođava ga svom poslovanju ili kreira i implementira novi vlastiti model i sustav mjerenja uspješnosti. Za mikro poduzeća je manje primjenjiva mogućnost dizajniranja i implementacije novog modela mjerenja uspješnosti zbog nedostatka ljudskih resursa potrebnih za taj proces. Pregledom dosadašnjih istraživanja može se uočiti da postoji nekoliko istraživanja o mjerenju uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima čiji rezultati ukazuju na nedovoljnu primjenu sustava mjerenja uspješnosti, te još uvijek veću usmjerenost na financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja.

Mjerenje uspješnosti poslovanja je složen proces u kojem je potrebno obuhvatiti čitav niz čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja. Zbog toga poduzetnici trebaju odabrati set međusobno povezanih ključnih pokazatelja uspješnosti čije mjerenje i praćenje može dovesti do boljeg upravljanja, kontroliranja i unaprjeđenja poslovanja. Navedeno se može postići primjenom odgovarajućeg sustava mjerenja uspješnosti. Osim mjerenja, potrebno je osigurati i usporedbu s određenim standardnim veličinama kako bi se ostvarena razina uspješnosti mogla bolje percipirati.

U nastavku se opisuje BSC model, kao jedan od sustava mjerenja uspješnosti, njegova obilježja, proces i faze konstrukcije modela, te mogućnosti njegove primjene u području mjerenja uspješnosti mikro poduzeća.

4.2.3. Balanced Scorecard metoda kao model upravljanja uspješnošću poslovanja – pojam i obilježja

Upravljanje uspješnošću poslovanja poduzeća je sve složeniji proces koji zahtijeva cjelovit pristup analizi poslovanja, kako bi se temeljem dobivenih informacija i podataka donijele učinkovite odluke. Upravo zbog toga stvoren je Balanced Scorecard (BSC) jedan od najkorištenijih sustava za mjerenje učinkovitosti i sustav strateškog upravljanja koji je primjenjiv u različitim oblicima organizacija. „BSC daje menadžmentu potreban instrumentarij za poslovni uspjeh“ (Osmanagić Bedenik, 2004b:241) i BSC se smatra temeljnim organizacijskim okvirom za cjeloviti proces menadžmenta u poslovnom subjektu.

Izraz *Balanced Scorecard* se u hrvatskoj literaturi različito prevodi i ne postoji jednoznačan prijevod. Tako se u različitim stručnim i znanstvenim radovima u hrvatskoj literaturi susreću sljedeći izrazi:

- uravnotežena matrica pokazatelja,
- sustav uravnoteženih ciljeva,
- karta uravnoteženih ciljeva,
- bilanca postignuća
- uravnotežen bodovni sustav i dr.

U ovom radu će se koristiti izvorni izraz *Balanced Scorecard* odnosno skraćeno BSC model.

Kreatori Balanced Scorecard modela su David Norton i Robert Kaplan koji su početkom 1990-ih godina prošlog stoljeća, temeljem provedenih istraživanja na velikom broju poslovnih subjekata stvorili jedan od najkorištenijih sustava za strateško upravljanje i mjerenje uspješnosti poslovanja. Nazvali su ga Balanced Scorecard (BSC). BSC model je nastao kao posljedica nedostatka adekvatnih pokazatelja poslovanja poduzeća, odnosno korištenja isključivo tradicionalnih financijskih pokazatelja usmjerenih na prošle događaje koji su zbog brojnih nedostataka, kao što su nepovezanost s nematerijalnim aspektima mjerenja uspješnosti, izrazito naglašavanje rezultata, a ne uzroka; nedostatak strateške komunikacije i sl., postali nedostadni za strateško upravljanje u sve dinamičnijem poduzetničkom okruženju. Da bi se u

takvim uvjetima poslovanja primijenio odgovarajući sustav strateškog upravljanja i mjerenja uspješnosti poslovanja potrebno je uz materijalnu imovinu mjeriti i pratiti vrijednost nematerijalne imovine, kao što su odnosi s kupcima, odnosi s dobavljačima, proizvodne i procesne inovacije, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika i dr. BSC model integrira financijske i nefinancijske pokazatelje i prevodi strategiju neke organizacije u zadane ciljeve, mjere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive (Kaplan, Norton, 1996a:169):

1. financijska perspektiva,
2. perspektiva kupaca,
3. perspektiva internih poslovnih procesa i
4. perspektiva usavršavanja i rasta zaposlenih.

Integracijom svih pokazatelja stvara se cjelovit sustav upravljanja koji se sastoji od procesa planiranja, upravljanja i kontrole. Upravo takav proces upravljanja predstavlja holistički pristup upravljanju pri čemu je menadžerima omogućena primjena potrebnog alata za promatranje i upoznavanje kako unutarnje tako i vanjske okoline poduzeća, te upravljanja jednom i drugom okolinom u svrhu uspješnijeg poslovanja. U takvom sustavu upravljanja potrebno je svakog zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima poduzeća i strategijama za njihovo ostvarenje i motivirati ga kako bi kroz obavljanje svakodnevnih aktivnosti usmjerenih na ostvarenje strateških ciljeva dao vlastiti doprinos.

BSC model se prema Kaplanu (1996b) može koristiti:

1. pri definiranju i dogovaranju strategije poslovanja;
2. za jednostavniju komunikaciju u poslovnom subjektu;
3. za jednostavnije prilagođavanje specifičnih ciljeva pojedinih segmenata poslovanja općem cilju odnosno općoj strategiji poslovnog subjekta;
4. za jednostavnije povezivanje strateških ciljeva s dugoročnim ciljevima i proračunom;
5. za identificiranje i povezivanje strateške inicijative;
6. za kritičko periodičko i sustavno preispitivanje strategije poslovanja te
7. za identificiranje pogrešaka i mogućnosti poboljšavanja strategije poslovanja.

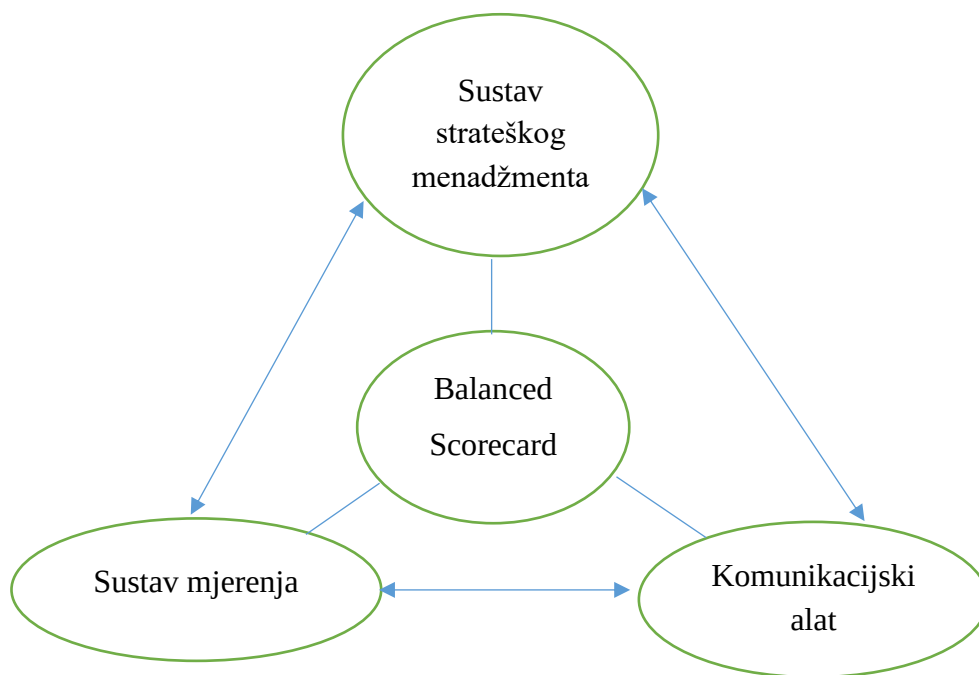
Balanced Scorecard model obuhvaća skup instrumenata i pokazatelja koji pružaju jednostavan i sažet pregled stanja poduzeća te pomoću kojih se planiraju i usmjeravaju buduće aktivnosti

poslovnog subjekta. Prihvatanje i implementacija ovog modela omogućuje poboljšanje poslovanja pri čemu je neophodno integrirati strateška usmjerenja u operativno poslovanje. Korištenje BSC modela može utjecati na povećanje uspješnosti poslovanja što se potvrdilo kroz provedena istraživanja. Naime, „kod poduzeća koja su među prvima primijenila BSC model uočeno je znatno povećanje uspješnosti poslovanja.“ (Lončarević, 2006:99)

„Stvarna snaga BSC-a ogleda se u prevođenju sustava mjerenja u sustav menadžmenta“ (Osmanagić Bedenik, 2004b:243) i na taj način ključno postaje upravljanje poslovnim procesima koje rezultira provedbom strategije poduzeća u praksu. Za provedbu strategije poduzeća bitna je komunikacija između menadžera i zaposlenika prilikom definiranja zadataka čije rješavanje vodi ka ostvarivanju postavljenih ciljeva i do ukupnog postignuća poduzeća. Zbog toga Balanced Scorecard model „ima tri bitne povezane namjene koje se odnose“ (Belak, 2014:310) na:

1. sustav mjerenja postignuća
2. sustav strateškog upravljanja i
3. komunikacijski alat.

Navedene namjene BSC modela prikazane su na slici 7.



Slika 7. Tri povezane namjene Balanced Scorecard modela (prilagođeno prema Belak, 2014:311)

Kvalitetno konstruiran BSC model ujedno je i sustav mjerenja performansi i sustav strateškog upravljanja i komunikacijsko oruđe. BSC model kao sustav mjerenja performansi temelji se na financijskim i nefinancijskim pokazateljima i kriterijima za mjerenje rezultata prošlih i procjenu rezultata budućih aktivnosti. „U smislu mjerenja performansi, BSC je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije poduzeća pomoću kojeg se planiraju, mjere i usmjeravaju aktivnosti poduzeća u području različitih perspektiva. Taj se proces odvija na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih faktora uspješnosti.“ (Belak, 2014:310)

Da bi BSC model bio konstruiran kao sustav strateškog upravljanja, Kaplan i Norton su istaknuli da poduzeća trebaju primijeniti sljedećih pet načela prilikom provođenja strategije (Belak, 2014:313):

Načelo 1: Prevođenje strategije u izvedbene termine

Načelo 2: Usmjeravanje organizacije prema strategiji

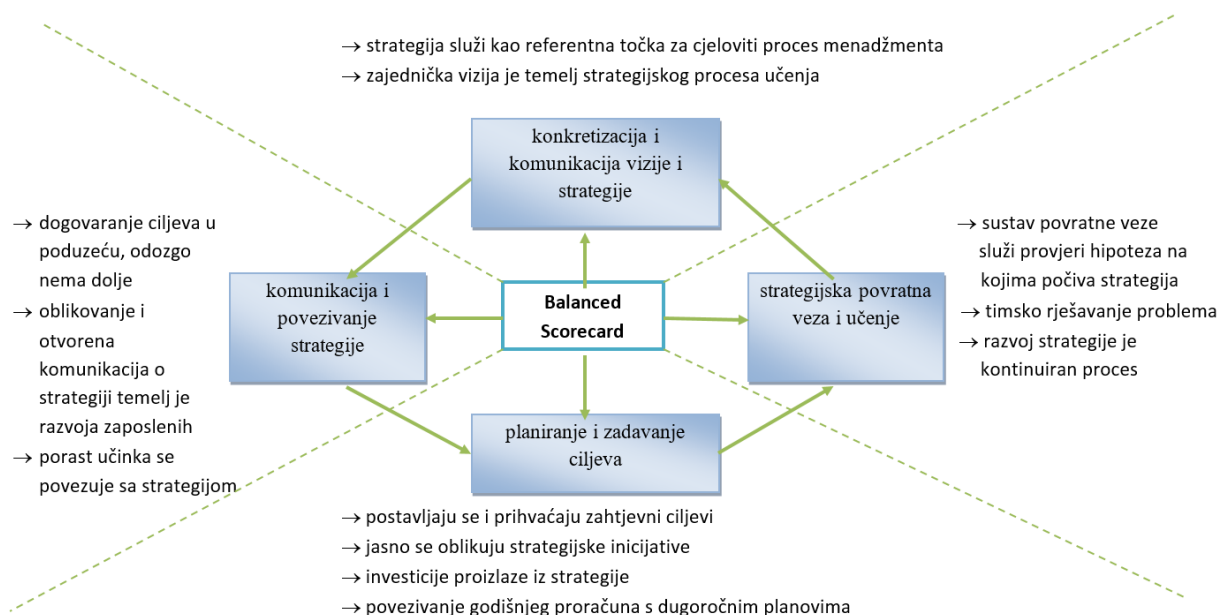
Načelo 3: Prevođenje strategije u pojedinačne svakodnevne poslove

Načelo 4: Oblikovanje strategije kao kontinuiranog procesa

Načelo 5: Mobilizacija vodstva za promjene.

Primjenjujući navedena načela poduzeća bi trebala u postupku konstruiranja i implementacije BSC modela i provođenja strategije kontinuirano biti u procesu učenja, promjene i povratnom komunikacijom unapređivati odnose i procese na svim razinama, bez obzira na vrstu i veličinu poduzeća. Upravo na taj način BSC model postaje i komunikacijsko oruđe koje omogućuje da se provede strategija kroz uključenost i upoznatost svih jedinica, odjela, zaposlenika i vanjskih dionika s postavljenim ciljevima i strategijom. Na taj način osigurava se usklađivanje vizije i strategije s poslovnim aktivnostima, poboljšava se interna i eksterna komunikacija i utvrđuje se jesu li rezultati poslovanja u skladu s postavljanim strateškim ciljevima. Upravo u takvom pristupu poslovanju može se kvalitetnije mjeriti financijska učinkovitost i uspješnost, jer osim financijskih čimbenika, performansa poduzeća se mjeri kroz dodane perspektive, a to su kupci, interni procesi i rast poduzeća.

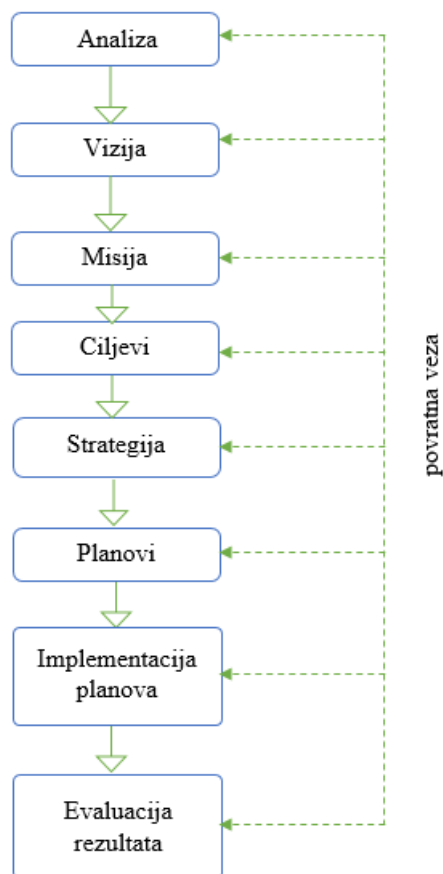
Sljedeća slika prikazuje BSC model kao sustav menadžmenta.



Slika 8. BSC kao sustav menadžmenta (Kaplan, R. S. i Norton, D. P., prema Osmanagić Bedenik, 2004:251)

BSC modela kao sustav menadžmenta se sastoji od četiri procesa, a to su: konkretizacija i komunikacija vizije i strategije, komunikacija i povezivanje strategije, planiranje i zadavanje ciljeva i strategijska povratna veza i proces učenja. Prikazani proces je usmjeren na razradu i realizaciju strategije, a da bi se taj model primijenio, potrebno je primijeniti i provesti proces planiranja u poduzeću.

Za primjenu BSC modela kao sustava strateškog upravljanja potrebno je poznavanje i definiranje vizije, misije i strategije poduzeća. Definiranje vizije, misije i strategije je sastavni dio procesa planiranja. „Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planovi), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije“ (Sikavica i dr., 2008:139). Proces planiranja se sastoji od nekoliko faza prikazanih na Slici 9.



Slika 9. Proces planiranja (Sikavica i dr., 2008:144)

Prema prikazanom na Slici 9. proces planiranja započinje s internom i eksternom analizom okoline poduzeća, zatim se definiraju vizija i misija. „Vizija odgovara na pitanje što želimo postati i predstavlja cjelovitu predodžbu o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja.“ (Sikavica i dr., 2008:147) Misija odražava razlog postojanja neke organizacije i ona „daje zajedničku svrhu i motivira zaposlenike neke organizacije te identificira organizaciju u njezinoj okolini.“ (Sikavica i dr. 2008:144) Nakon definiranja misije potrebno je postaviti ciljeve pomoću kojih se ostvaruju vizija i misija, te je potrebno definirati strategije kojima će se osigurati ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Strategija se u literaturi poima na različite načine i to „kao organizacijsko stremljenje, određenje konkurentskog područja, dinamičko usuglašavanje vanjskih i nutarnjih situacija, kao središnji nositelj konkurentskih prednosti, kao odraz organizacijskih razina poduzeća.“ (Fučkan, 2013:44) Strategija predstavlja odgovor poduzeća na zahtjeve okoline, a „obuhvaća sve akcije menadžmenta usmjerene na optimalno usklađivanje strategijskih sposobnosti organizacije i

prilika i prijetnji u okolini s ciljem poboljšanja konkurentskog položaja u budućnosti i ostvarivanja održive konkurentске prednosti u usporedbi s drugima.“ (Sikavica i dr., 2008:193)

Oblikovanje strategije pomoću BSC modela se sastoji od nekoliko procesa, i to (Belak, 2014:314):

- povezivanja strategije s procesom planiranja i budžetiranja
- stalnog proučavanja strategije i njezinog pretvaranja u svakodnevni posao,
- prilagođavanja strategije novim uvjetima na temelju novih spoznaja.

Sljedeća faza je razrada i provedba planova kako bi se došlo do implementacije planova. Posljednja faza je evaluacija rezultata. U toj fazi uspoređuje se ostvareno s planiranim i provodi kontrola i korektivne mjere. Prisutnost povratne informacije u ovom procesu omogućuje poboljšanje sljedećeg ciklusa planiranja na temelju zamijećenih nedostataka u prethodnom ciklusu. Nositelji svih opisanih aktivnosti su strateški menadžeri, a u malim i mikro poduzećima, uglavnom, je riječ o jednoj osobi koja je ujedno i vlasnik i poduzetnik i menadžer.

Opisanom procesu planiranja i postavljanju strateških usmjerenja poduzeća može se dodati još jedna faza, a to je postavljanje poslovnog svjetonazora. Fućkan ukazuje na važnost uspostavljanja cjelovitosti i održivosti poslovnog subjekta i njegovog okruženja. Zbog toga je bitno postaviti poslovni svjetonazor koji „pokazuje cjelokupnu prosudbu razvojne stvarnosti poduzeća.“ Fućkan (2013:84) Daljnje postavljanje vizije i misije bi trebalo biti na temeljima prihvaćanja održivosti prostornog okruženja unutar kojeg će se obavljati poslovna aktivnost usmjerena na cjelokupni razvitak.

Bitno je naglasiti i činjenicu da je prilikom definiranja strategije, kako bi se osigurao uspješan razvoj strategije, potrebno analizirati i ocijeniti postojeće stanje poduzeća i napraviti analizu njegovog unutarnjeg i vanjskog okruženja. Temeljem toga se može prognozirati buduća poslovna situacija i buduće mogućnosti u kojima se poduzeće može naći, a sve u svrhu realizacije postavljenih ciljeva.

Pri korištenju BSC modela kao sustava upravljanja svako poduzeće treba biti svjesno triju čimbenika koji utječu na njihovo poslovanje, a BSC model ih međusobno povezuje i omogućuje iskorištenje njihovog potencijala, to su (Niven, 2007:17,26):

1. oslanjanje na financijske mjere učinka u ocjenjivanju uspjeha – financijske mjere/pokazatelji često nisu usklađeni s današnjom poslovnom stvarnošću i daju pregled prošlih rezultata, često se izrađuju prema funkcionalnim područjima zanemarujući cjelokupnu sliku poduzeća.
2. Povećanje nematerijalne imovine koja stvara vrijednost – sve je veća važnost ljudskog kapitala kao pokretača poslovnih aktivnosti i potrebno je osim oslanjanja na financijske pokazatelje, pratiti i mjeriti vrijednost operativnih pokretača budućih financijskih učinaka, kao što je: zadovoljstvo i vjernost kupaca, učenje u organizaciji, proizvodne i procesne inovacije i dr.
3. Teškoće u provođenju strategije – provedba strategije može biti otežana zbog prepreka u viziji, prepreka u ljudima, prepreka u menadžmentu i prepreka u resursima.

Osim Nivena koji je ukazao na čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća, neke od prednosti i nedostataka kvalitativnog pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja identificirala je Vrdoljak Raguž (2010:113). Kao glavne prednosti svih nefinancijskih aspekata izdvojila je: fokusiranje na krajnjeg korisnika, fokusiranje na organizacijske jedinice, a ne samo na cijelu organizaciju; poboljšanu alokaciju resursa; postavljanje učinkovitih ciljeva i zadataka; poboljšanje procesa donošenja odluka i isticanje menadžerskih prioriteta. Međutim, kao glavna ograničenja navodi: potrebu za velikom financijskom potporom za implementaciju koncepta; dugotrajan proces implementacije koji zahtijeva veliki broj resursa i promjene u organizacijskoj kulturi; povećane troškove treninga i edukacije zaposlenika i nedovoljno koncentriranje na ljudske resurse. Svako poduzeće bi prije procesa implementacije bilo kojeg oblika kvalitativnog mjerenja uspješnosti trebalo razmotriti prednosti i nedostatke njegova uvođenja i ocijeniti postoje li organizacijski, financijski i ljudski resursi koji bi osigurali implementaciju tog sustava u svrhu poboljšanja poslovanja. Kritički osvrt na BSC model ima i Osmanagić Bedenik u svojoj knjizi *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha* (2004). Zamjerka navedene autorice je u činjenicama da BSC model izravno naglašava samo interese vlasnika i kupaca, dok su zanemareni interesi suradnika, dobavljača ili društva, te da se ovim modelom djeluje samo na poboljšanje kratkoročnih rezultata. Bez obzira na navedene zamjerke, BSC model razmatra interese svih dionika poslovanja nekog poduzeća kroz realizaciju poslovne strategije, a pritom nisu izravno u prvom planu interesi ostalih skupina. Primjerice, dobavljači su zastupljeni kroz perspektivu internih procesa ukoliko se hoće poboljšati nabavni proces. Realizacija postavljenih ciljeva, pokazatelja, mjera i aktivnosti daje kratkoročna poboljšanja, ali su ta poboljšanja

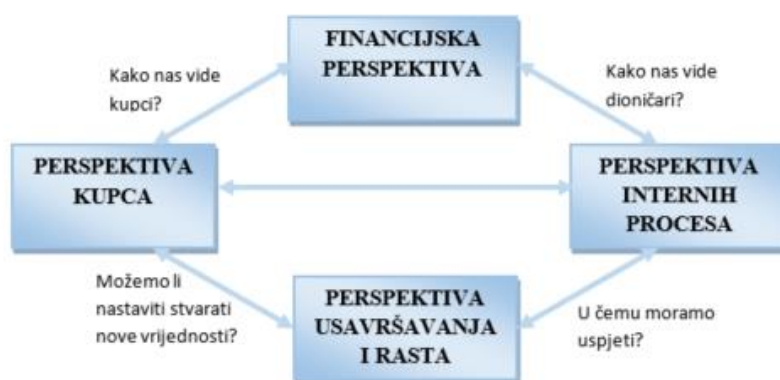
sastavni dio dugoročne strategije i realizacijom kvalitetno postavljanog BSC modela omogućuje se poboljšanje poslovanja u dužem roku.

Da bi se konstruirao, uveo i uspješno implementirao BSC model neophodno je pokretanje promjena unutar poduzeća na svim razinama. Bez obzira na brojne prednosti, prepreke i moguća ograničenja, pomoću BSC modela je moguće ostvariti proces prevođenja postojećeg sustava upravljanja u sustav strateškog upravljanja. Tome svjedoče rezultati istraživanja koji će biti opisani u daljnjem tekstu ove disertacije, zajedno s prikazom konstrukcije tog modela.

4.2.3.1. Konstrukcija *Balanced Scorecard* modela – temeljne perspektive i strateške mape

U ovom dijelu opisuju se temeljne perspektive BSC modela, uzročno-posljedične veze između četiri perspektive, te važnost i način izrade strateških mapa prema kojima je vidljiva povezanost financijskih i nefinancijskih pokazatelja i sam model postavljanja ciljeva, mjerila i definiranja poticajnih aktivnosti u pojedinim mjernim područjima.

Kaplan i Norton (2005) navode četiri osnovne perspektive kao način na koji menadžment ima mogućnost oblikovati vlastite vizije i strategije u definirane aktivnosti. Kao što je vidljivo na Slici 10. perspektive su međusobno povezane i postoje uzročno-posljedične veze između njih.



Slika 10. Četiri perspektive sustava BSC (prilagođeno prema Kaplan, Norton, 2005)

U svrhu pojašnjenja BSC modela kao sustava mjerenja nadalje se analiziraju i pojašnjavaju navedene perspektive.

Financijska perspektiva bi trebala dati odgovor na pitanje: Kako nas vide dioničari i ostali zainteresirani ulagači? Ovom perspektivom definiraju se različiti financijski ciljevi i različiti financijski pokazatelji povezani sa strategijom poduzeća. Neki od financijskih pokazatelja koji se mogu koristiti su: stopa rasta prihoda, stopa povrata na uloženi kapital i imovinu, prihod po zaposlenom, profitna marža i dr. (Kaplan, Norton, 1996a)

S obzirom na to da financijski pokazatelji ne odražavaju primjerice zadovoljstvo zaposlenika ili zadovoljstvo kupaca, poduzeća ne mogu samo financijske pokazatelje uzeti kao mjeru za realizaciju strategije. Potrebno je kroz razmatranje nefinancijskih ciljeva definirati nefinancijske pokazatelje i mjerenja kojima se omogućuje poboljšanje cjelokupnog stanja poduzeća.

Prilikom postavljanja financijskih ciljeva potrebno je povesti računa u kojoj fazi životnog ciklusa se poduzeće nalazi. Prema (Osmanagić Bedenik, 2004:245) u fazi rasta je najvažniji financijski cilj povećanje rezultata prodaje i povećanje prometa na ciljnim tržištima; u fazi zrelosti važno je zadržati i povećati tržišni udio, dok u fazi žetve je najvažniji pokazatelj novčani tok, jer u toj fazi se ne ide u nova ulaganja.

Perspektiva kupaca naglašava važnost odnosa prema kupcima te opisuje na koji način poduzeće treba nastupiti pred postojećim i potencijalnim kupcima kako bi ostvarilo postavljene ciljeve temeljene na strateškim dokumentima. U današnjem promjenjivom, dinamičnom i konkurentnom okruženju poduzećima je važno zadovoljiti potrebe kupaca i imati zadovoljne kupce, jer nezadovoljstvo kupaca može rezultirati njihovim gubitkom što se kroz smanjenje prodaje odražava na financijski rezultat i uspješnost poslovanja.

„Perspektiva kupca mjeri vrijednost i privlačnost proizvoda i usluga sa strane kupca“ (Budimir, 2011:172). Kako bi poduzeća uskladila svoje ciljeve s potrebama kupaca potrebno je istražiti tržište i definirati različite segmente kupaca i tržišta s obzirom na kvalitetu, cijenu, funkcionalnost proizvoda ili usluge. Kaplan i Norton (2005) navode da kupci obično izražavaju nezadovoljstvo u vezi sa sljedećim elementima: vrijeme, kvaliteta, pristup kupcu i usluga te cijene. Smatraju da poduzeća trebaju uskladiti svoje ciljeve prema navedenim elementima i zatim transformirati te ciljeve u specifične pokazatelje.

Kupcima je potrebno ponuditi njima vrijedne proizvode i usluge, a nakon toga mjeriti njihovo zadovoljstvo vrijednošću proizvoda kroz neke od sljedećih pokazatelja: zadovoljstvo kupaca, broj pravovremenih isporuka, pritužbe kupaca, broj novih kupaca, broj izgubljenih kupaca te postotak troškova marketinga u odnosu na prihode.

Perspektiva internih poslovnih procesa fokusira se na aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi udovoljilo zahtjevima i zadovoljstvu kupaca. Temeljno pitanje perspektive internih procesa jest: Koje je ciljeve potrebno ostvariti u internim procesima poduzeća da bi se ostvarili ciljevi financijske perspektive i perspektive kupaca?

Interni proces odnosi se na aktivnosti poslovnog subjekta koje obuhvaćaju proces nabave inputa, izradu proizvoda i proces isporuke finalnih učinaka potrošačima (Kaplan, Norton, 1996a). Prema istim autorima, BSC model stvara čitav lanac vrijednosti internih procesa koji se sastoji od inovacijskog procesa, operativnog procesa i postprodajne usluge. Navedeni procesi usmjereni su na stvaranje i razvijanje proizvoda i usluga, isporuku proizvoda i usluga i zadovoljenje potreba potrošača.

Prije definiranja ciljeva i pokazatelja postignuća u ovoj perspektivi, poduzeća trebaju identificirati interne procese u poduzeću koje je potrebno poboljšati, mijenjati ili stvoriti.

Pokazatelji postignuća u internim procesima mogu biti sljedeći: kvaliteta, vrijeme isporuke proizvoda, vrijeme trajanja procesa proizvodnje, postotak škarta u proizvodnji, prosječni troškovi po proizvodu ili usluzi, obrtaj zaliha, otklanjanje uskih grla, broj novih proizvoda ili usluga i dr.

Perspektiva usavršavanja i rasta zaposlenih je usmjerena na sposobnosti i vještine koje poduzeće treba imati da bi postiglo poboljšane interne poslovne procese koji stvaraju dodatnu vrijednost kupcima i ostalim dionicima. Ova perspektiva podrazumijeva kontinuirano formalno i neformalno obrazovanje svih zaposlenika kako bi primjena stečenih znanja i vještine omogućila stvaranje konkurentne prednosti. Ovom perspektivom se mjere strateški potencijali informacijskog sustava, ljudski potencijali i razina njihove motivacije i ostvarenje ciljeva. Ova perspektiva stvara potrebnu infrastrukturu za realizaciju i postizanje ciljeva ostalih perspektiva. „BSC naglašava važnost investiranja u budućnost, no ne samo uobičajenog investiranja u opremu, istraživanje i razvoj, već i investiranja u infrastrukturu – ljude, sustave i procese.“ (Osmanagić Bedenik, 2004:249)

Perspektiva usavršavanja i rasta zaposlenih usmjerena je na sljedeće tri kategorije (Kaplan, Norton, 1996a:127):

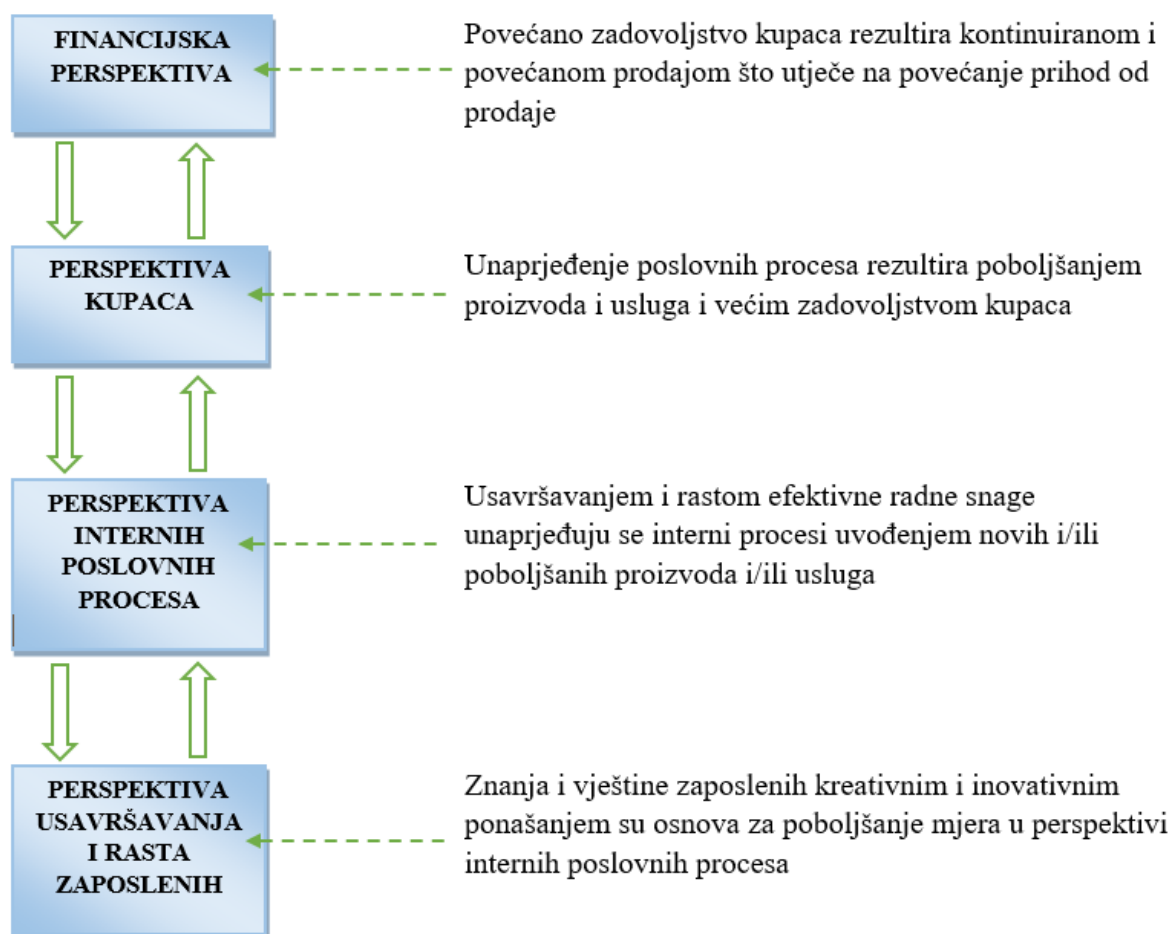
1. kapacitet zaposlenih;
2. informacijski sustav za održavanje kapaciteta zaposlenih (raspoloživost informacija);
3. postavljanje individualnih i organizacijskih ciljeva.

Kapacitet zaposlenih predstavljaju njihova znanja i vještine čijom primjenom se stvara mogućnost realizacije strategije poduzeća. Moguće ga je mjeriti kroz zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, kvalifikaciju, neformalna i dopunska osposobljavanja i usavršavanja te produktivnost zaposlenih. Pri tom mjerenju potrebno je definirati pokazatelje, a oni mogu biti: motivacijski indeks, indeks zadovoljstva, kvalifikacijski indeks, broj sati neformalnog i dopuskog osposobljavanja i usavršavanja, neto dobit po zaposleniku, prihod po zaposleniku te količina proizvodnje po zaposleniku.

Informacijski sustav za održavanje kapaciteta zaposlenih odnosi se na korištenje novih informacijskih tehnologija u svrhu dobivanja informacija o trendovima u djelatnosti i struci, o zadovoljstvu i potrebama kupaca, o učinkovitosti operativnih procesa i financijskim rezultatima poslovanja. Postavljanje individualnih i organizacijskih ciljeva je kategorija koja je usmjerena na sudjelovanje svih zaposlenika u definiranju i postavljanju organizacijskih ciljeva koji bi trebali odražavati i njihove individualne ciljeve, što je i jedan od preduvjeta bolje motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljni i motivirani zaposlenici mogu razviti poticajnu organizacijsku kulturu usmjerenu na realizaciju postavljene strategije.

Za kvalitetnu izgradnju BSC modela neophodno je da odgovorne osobe odluče i formiraju glavne perspektive. Kako je već prethodno navedeno, uobičajeno se koriste četiri klasične perspektive – financije, kupci, interni poslovni procesi i usavršavanje i rast. Međutim, moguće je ukoliko se radi o specifičnim poslovnim područjima, dodati još jednu perspektivu kojom bi se omogućilo nadopunjavanje strateških ciljeva. Područja na osnovi kojih se može razmotriti proširenje broja perspektiva su: “kreditori, vlastiti izvori kapitala, dobavljači, komunikacija, organizacija, spajanja i preuzimanja, zaštita okoliša, javnost, tehnološke kompetencije i inovacije“ (Lončarević, 2006:122).

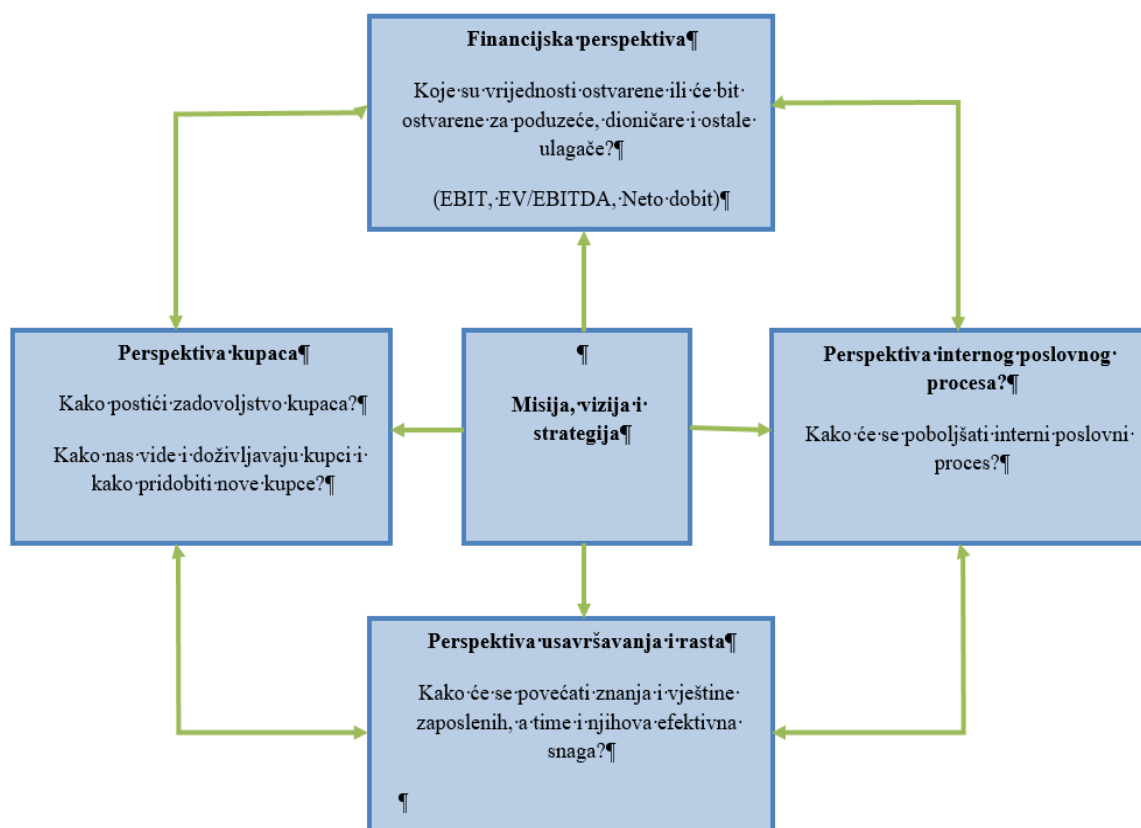
Svaka od prethodno pojašnjenih perspektiva BSC modela povezana je **uzročno-posljedičnom vezom**. „Lanac uzroka i posljedica je ključna pretpostavka funkcioniranja modela Balanced Scorecard“ (Belak, 2014:319). Sljedeća slika prikazuje i opisuje uzročno-posljedične veze između perspektiva BSC modela. Kvalitetno postavljen BSC model trebao bi odražavati ravnotežu između perspektiva i pokazatelja, te postojanje međusobne interakcije između perspektiva. Ujedno, taj odnos je temelj za konstrukciju modela i izradu strateških mapa. Utvrđenim uzročno-posljedičnim lancem može se provjeriti definirana strategija, utvrditi konfliktnost ciljeva i pravovremeno reagirati promjenama na uočene probleme. Posebice je to važno iz razloga što se nakon definiranja ciljeva, utvrđuju pokazatelji uspješnosti.



Slika 11. Uzročno-posljedične veze između perspektiva BSC modela (prijedlog autorice)

Osim postojanja ravnoteže između perspektiva i pokazatelja, neophodna je uzročno-posljedična povezanost ciljeva i pokazatelja. Takav odnos podrazumijeva povezanost ciljeva i strategije. Prije prikaza konstrukcije strateške mape, koja odražava povezanost ciljeva, pokazatelja i

strategije, na Slici 12. je prikazana temeljna konstrukcija BSC modela i veze između pojedinih elemenata. Osnovu konstrukcije modela predstavlja definiranje misije, vizije i strategije poduzeća, a na temelju njih se u sve četiri perspektive definiraju ciljevi, zadaci, pokazatelji i mjere i aktivnosti. Ciljevi i pokazatelji svake perspektive se izrađuju temeljem strategije, a ona se izrađuje i definira iz perspektive vlasnika i klijenata. Proces definiranja uzročno-posljedičnih veza (vidljivo na Slici 11.) počinje od definiranja ciljeva financijske perspektive, zatim ciljeva perspektive kupaca, perspektive internih procesa i na koncu, ciljeva perspektive usavršavanja i rasta.

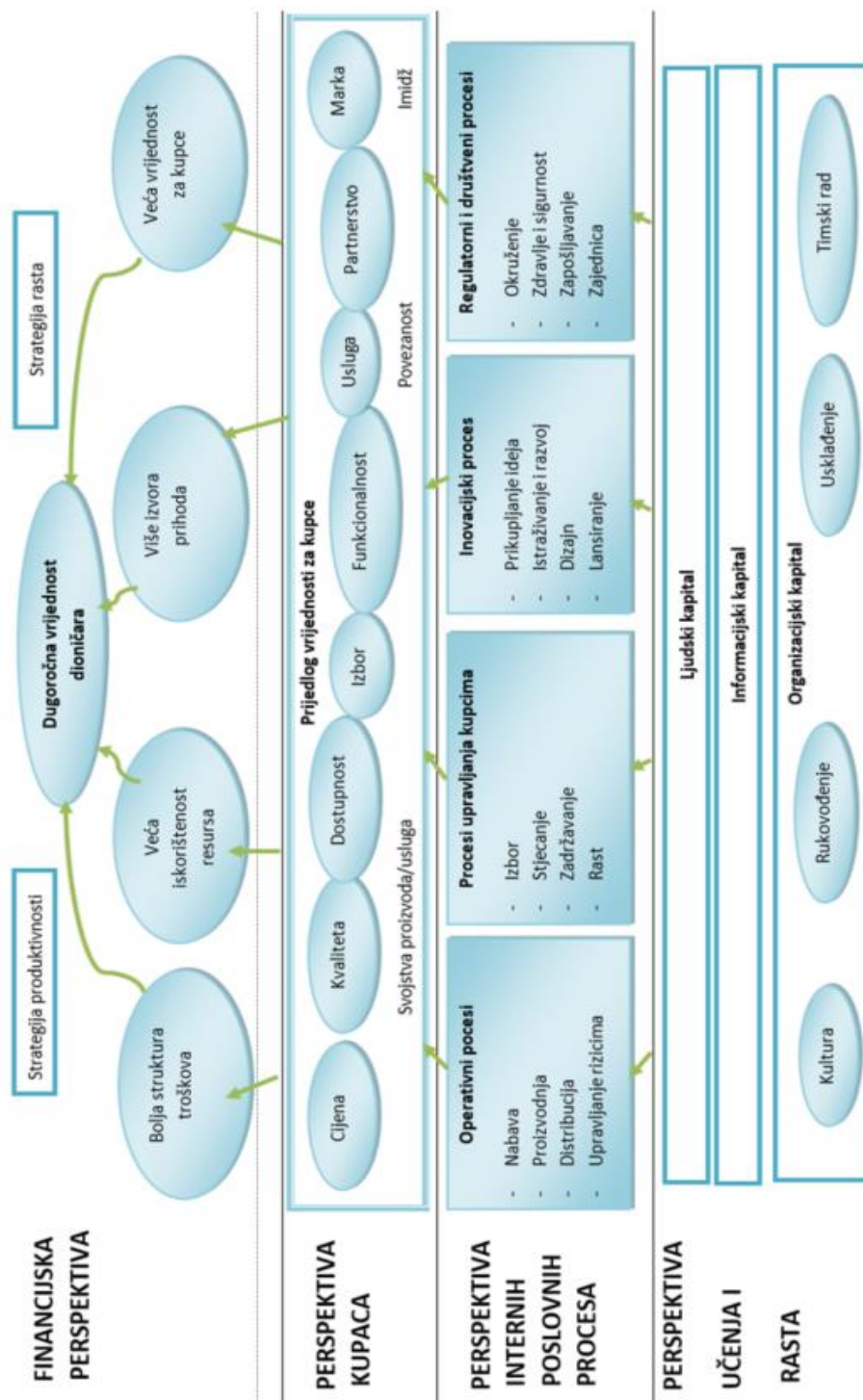


Slika 12. Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard i veze između njegovih elemenata (Belak, 2014:316)

Nakon definiranja jasnih ciljeva i pokazatelja za sve četiri perspektive, definiranja odnosa među njima, potrebno je izraditi **stratešku mapu**. „Strateška mapa je dijagram koji, kroz povezivanje strateških ciljeva uzročno-posljedičnim vezama u sve četiri perspektive BSC modela opisuje na koji način poslovni subjekt stvara novu vrijednost“ (Budimir, 2011:186,187).

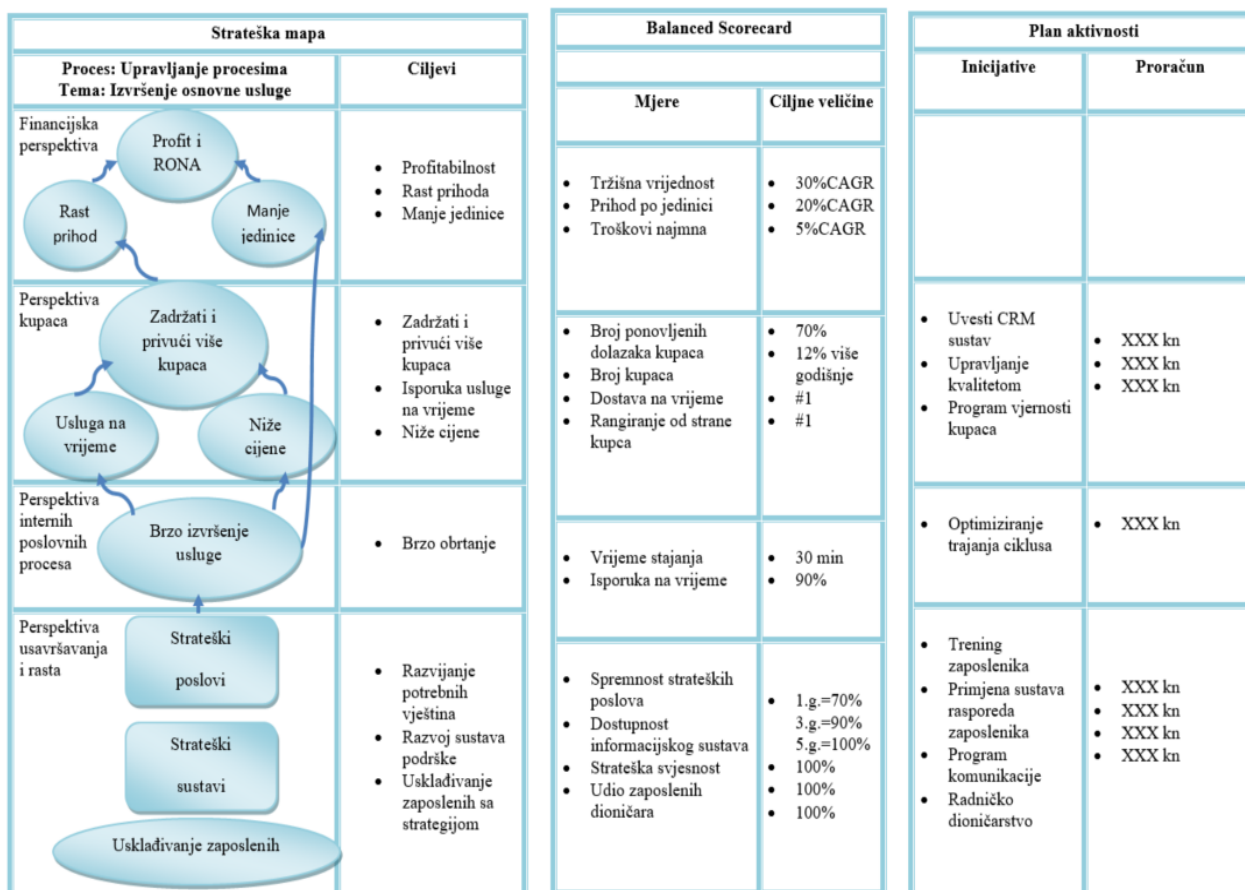
Uzročno-posljedične veze među postavljenim ciljevima u sve četiri perspektive prikazuju se strateškim mapama koje omogućuju jednostavniji prikaz i uvid u sve strateške smjernice i ciljeve na jednom mjestu. Upravo je takav pristup neophodan i mikro poduzetnicima kako bi si olakšali i unaprijedili praćenje uspješnosti poslovanja. Na Slici 13. je prikaz strateške mape.

Strateška mapa je grafički prikaz svih potrebnih informacija na jednoj stranici na kojoj su vidljivi strateški ciljevi i način izvršavanja strategije. Za svaku od četiri perspektive navode se elementi, procesi, vrijednosti za kupce, vlasnike, zaposlenike i okruženje, koji kroz uzročno-posljedičnu povezanost dovode do realizacije strategije produktivnosti i strategije rasta.



Slika 13. Strateška mapa (Budimir, 2011:188., prema Kaplan, Norton, 2004:11)

Na Slici 14. se prikazuje povezivanje strateške mape s uravnoteženim sustavom mjera, ciljnim vrijednostima i aktivnostima.



Slika 14. Strateška mapa, Balanced Scorecard i plan aktivnosti (Budimir, 2011:190., prema Kaplan, Norton, 2004:53)

Prilikom definiranja pokazatelja i mjera potrebno je odrediti ciljnu razinu koju treba doseći svaka mjera kako bi poduzeće ostvarilo strateške ciljeve i uspješno poslovanje. Zbog toga je strateška mapa ciljeva preduvjet za definiranje strateške mape mjera i plana aktivnosti. U strateškoj mapi mjera određuju se mjere kojima će se mjeriti razina ostvarenja poslovnih ciljeva, te se postavljaju granične vrijednosti mjera za kvantifikaciju postignuća postavljenih poslovnih ciljeva. U planu aktivnosti planiraju se aktivnosti za postizanje poslovnih ciljeva, te se planiraju potrebna financijska sredstva za provedbu navedenoga.

Jednom postavljen BSC model nije nepromjenjiv i potrebno ga je prilagođavati nastalim promjenama, kako čimbenika iz okruženja, tako i unutarnjih čimbenika. Pritom svaka promjena treba biti usklađena sa strategijom, misijom, vizijom, ciljevima i poslovnim procesima. Zbog toga je neophodno da u oblikovanju BSC modela i njegovim izmjenama sudjeluje odgovorna osoba (vlasnik, menadžer) koja procesom upravljanja može upoznati sve zaposlenike sa postavljenim modelom.

4.2.3.2. Kritike na BSC model i mogućnosti primjene Balanced Scorecard modela u mikro poduzećima

Današnji uvjeti poslovanja zahtijevaju od poduzeća brzo, fleksibilno i plansko prilagođavanje promjenama. Nositelj procesa prilagođavanja promjenama, a ujedno i njihov preduvjet, je učinkovit sustav menadžmenta i kontrolinga. Zbog toga je BSC model prvotno nastao i implementiran za potrebe velikih poduzeća u kojima su prisutni menadžerski i analitički resursi, poslovanje temeljeno na strateškim dokumentima i operativni kontroling. Međutim, posljednjih 20-ak godina BSC model je našao svoju primjenu u organizacijama različitih vrsta i veličina. Brojna su istraživanja dokazala popularnost i implementaciju BSC modela u različitim organizacijama. (Rigby, Bilodeau, 2011) Prema rezultatima jednog od novijih istraživanja menadžerskih alata i tehnika, provedenog od strane Bain & Company (Rigby, Bilodeau, 2011:4,7), vidljivo je da je BSC model jedan od 10 najkorištenijih alata i tehnika u malim, srednjim i velikim poduzećima, te da je najviše korišten u Latinskoj Americi, a najmanje u Sjevernoj Americi.

Primjena BSC modela u malim poduzećima je predmetom znanstvenih i stručnih istraživanja u posljednjih 15-ak godina iz razloga što se smatra da mala poduzeća imaju ograničenja za primjenu navedenog modela. Tako su se neki autori kritički osvrnuli na mogućnost primjene ovog modela u svrhu strateškog upravljanja u malim poduzećima. Krajnović, Lordanić-Lukavac i Jović (2012:72) smatraju da se mala i srednja poduzeća susreću s ograničenjima, izazvanim „prvenstveno zbog nedostatne menadžerske i analitičke ekspertize, nedovoljnog sagledavanja strateškog aspekta poslovanja, odnosno strateškog, a vrlo često i operativnog kontrolinga.“ Iste autorice smatraju da je moguća primjena BSC modela u poslovanju malih i srednjih poduzeća, ali uz savjetodavnu pomoć menadžerima, te da poduzeća koja koriste ovaj instrument mogu očekivati poboljšanje i uspješnost u odnosu na konkurente.

Norreklit (2000) smatra da je za poduzeća teško ili gotovo nemoguće pronaći odgovarajuće mjerljive pokazatelje uspješnosti za nove aktivnosti, posebice one čije učinke poduzeće nije osjetilo u poslovanju. Jedna od takvih za poduzeće novih situacija može biti uvođenje inovacija kako bi se osigurala konkurentska prednost. Isti autor smatra da može nastati jaz između strateškog plana i usvojene i implementirane strategije iz razloga što se zanemaruju uzroci koji mogu stvoriti prepreke i probleme implementaciji strategije.

Bez obzira na veličinu poduzeća, Potnik Galić (2015) smatra da je važno primjenjivati suvremene metode upravljanja u poslovanju, ukazujući na prednost korištenja Balanced Scorecard tehnike u sustavu upravljanja. Ista navodi da „BSC nadopunjuje tradicionalne financijske pokazatelje s kriterijima koji mjere performanse poduzeća kroz tri dodatne perspektive poslovanja“ (Potnik Galić, 2015:131).

Primjenjivost modela je najčešće u velikim poduzećima, ali prilagođeni modeli su primjenjivi i u malim i mikro poduzećima kako je i prikazano u objavljenim dosadašnjim istraživanjima (Zhang, Q., Guo. W., 2015; Basuony, 2014; Giannopoulos, Holt, Khansalar i Cleanthous, 2013; McAdam, 2000). Zajedničko rezultatima ovih istraživanja je da se BSC modelom može izgraditi cjelovit i učinkovit sustav za vrednovanje radnih učinaka u poduzećima koja za cilj imaju maksimaliziranje svoje vrijednosti i koja vrednuju učinke u području financija, kupaca, internih procesa i usavršavanja i rasta. Pritom se model može prilagoditi kako bi se dobila objektivnija i usporediva mjerljivost uspješnosti poslovanja.

Prilagodba BSC modela poslovanju mikro poduzeća je neophodna, jer postoje velike razlike u poslovanju mikro i velikih poduzeća za koja je i prvotno osmišljen BSC model. Razlike u poslovanju između mikro i velikih poduzeća prije svega se odnose na razlike u operativnom poslovanju (novčani tok, odnos prema kupcima, raspoloživi ljudski, materijalni i drugi resursi i dr.) te na način upravljanja i mjerenju rezultata poslovanja. Mikro poduzeća, u odnosu na velika, imaju fleksibilniju organizacijsku strukturu, blisku suradnju i kontakte vlasnika i zaposlenika, neformalne i osobne upravljačke procese, poteškoće zbog ograničenih resursa i uglavnom su orijentirani na kratkoročno poslovanje. U velikim poduzećima je najčešće organizacijska struktura sa više razina i više birokracije, vlasnici imaju minimalne kontakte i suradnju sa zaposlenicima, upravljački procesi su formalizirani, veća dostupnost resursa i dugoročno strateško orijentirano poslovanje. Upravo navedene razlike bile su predmetom istraživanja o mogućnostima primjene BSC modela u malim i srednjim poduzećima. Basuony (2014) ističe nedostatak vještina i znanja, nedostatak financijskih i ljudskih resursa i nepoznavanje strateških tehnika upravljanja kao glavne prepreke za provedbu BSC modela u malim i srednjim poduzećima. Također, navodi da se mala i srednja poduzeća koncentriraju na financijske i kratkoročne ciljeve što umanjuje mogućnost implementacije BSC modela. Osim navedenih razlika, McAdams (2000) kritički smatra da BSC treba poboljšati vidljivost strategije na svim organizacijskim razinama, a da mala i srednja poduzeća visoko ne vrednuju korisnost

BSC modela i vidljivost strategije. Tenhunes i ostali autori (2003) u rezultatima svojeg istraživanja ukazuju da na primjenu BSC modela u malim poduzećima mogu utjecati ozbiljna resursna ograničenja i mentalitet koji je prisutan u malim poduzećima. Bez obzira na navedena ograničenja i razlike u poslovanju velikih i malih poduzeća Birch (1998, prema Laitinen, Chong, 2006:50) smatra da je moguća primjena BSC modela u malim poduzećima, bez obzira što je dizajniran za velika poduzeća.

Implementacija modela u manjim poduzećima je brža nego u velikim poduzećima (Andersen, Cobbold, Lawrie, 2001), dok je proces dizajniranja isti bez obzira na veličinu poduzeća. Razina primjene BSC modela u mikro poduzećima bila je predmetom manjeg broja istraživanja. Prema rezultatima istraživanja Lonnqvista (2002, navedeno u Tenhunen et al., 2003:1) dokazana je primjena BSC modela u finskim poduzećima. U 31% anketiranih poduzeća se primjenjuje BSC model (u uzorku je bilo 129 poduzeća sa manje od 20 zaposlenih), dok 30% je model planiralo implementirati. Isti autori navode rezultate još jednog istraživanja provedenog u Finskoj (Rantanen et al., (2000) prema kojima 60% malih poduzeća (izuzimajući poduzeća s manje od 5 zaposlenih) nije čulo za BSC model niti ga primjenjuje.

Prije samog zaključka ovog dijela, neophodno je spomenuti da je pregledom literature ustanovljena vidljiva primjena BSC modela kako u profitnim, tako i u neprofitnim organizacijama i različitim javnim institucijama u Republici Hrvatskoj (Čuić, 2012; Budimir, 2011).

Prema navedenom pregledu nekih dosadašnjih istraživanja o mogućnostima primjene BSC modela u mikro poduzećima, te kritikama na tu temu, može se zaključiti da je prilično ograničena primjena BSC modela u malim poduzećima, ali bez obzira na postojeća ograničenja, kroz prijedlog prilagođenog modela, za pretpostaviti je da je moguća primjena ovog modela za potrebe mjerenja i praćenja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima kroz praćenje strategije razvoja.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodološki okvir istraživanja

Metodološki okvir istraživanja definiran je temeljem postavljenih ciljeva ove disertacije. Temeljni cilj je istražiti i analizirati čimbenike uspješnosti poslovanja i razinu korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj, te predložiti model poboljšanja mjerenja uspješnosti. Kako bi se ostvario temeljni cilj, te drugi osnovni i aplikativni ciljevi ove disertacije, bilo je potrebno razviti metode kojim će se istražiti i analizirati poslovanje i uspješnost mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj, te definirati istraživački postupak kojim bi se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja, ostvarili postavljeni ciljevi, potvrdile ili odbacile postavljene hipoteze, te ostvario očekivani znanstveni doprinos disertacije.

Postavljene su četiri hipoteze čijim vrednovanjem bi se trebalo odgovoriti na temeljna istraživačka pitanja ovog rada, a neka od njih su: Koji su to potencijali mikro poduzeća i u kojima uvjetima mikro poduzetnici posluju? Postoje li specifičnosti u poslovanju mikro poduzeća i što predstavlja njihove unutarnje čimbenike uspješnosti? Postoji li povezanost razine inovacija i uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj? Postoje li dovoljna upravljačka znanja i vještine za kvalitetno upravljanje mikro poduzećima, te postoji li potreba za primjenom određenih metoda i modela upravljanja u svrhu poboljšanja uspješnosti? Temeljem postavljenih istraživačkih pitanja definiran je problem i predmet istraživanja u ovoj disertaciji.

Provjera postavljenih hipoteza je izvršena pomoću empirijskog istraživanja koje se sastojalo od četiri koraka. Prvi korak predstavljalo je proučavanje i analiza relevantne domaće i svjetske znanstvene i stručne literature iz područja poduzetništva, čimbenika uspješnosti poslovanja, strateškog upravljanja, BSC-a i pokazatelja uspješnosti poslovanja. Ovaj dio istraživanja temeljen na iscrpnoj analizi literature imao je za cilj istražiti stanje i perspektive poduzetništva u Republici Hrvatskoj s naglaskom na mikro poduzetništvo, istražiti čimbenike uspješnosti poslovanja i dosadašnja istraživanja o uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, te prikazati modele mjerenja uspješnosti poslovanja. Za upoznavanje s problemom istraživanja i utvrđivanje temeljnih spoznaja o danoj tematici koristile su se metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije, metoda

kompilacije, komparativna metoda, deskriptivna metoda, metoda apstrakcije te statističke i matematičke metode.

Drugi korak empirijskog istraživanja bio je sastavljanje visokostrukturiranog anketnog upitnika i pitanja za dubinske intervju s mikro poduzetnicima. Anketni upitnik je namijenjen mikro poduzećima iz pet hrvatskih županija koje čine regiju Slavonija i Baranja, a dubinski intervju je obavljen s mikro poduzetnicima koji su odgovorili na anketni upitnik. Intervjui su provedeni s 5 uspješnih i 5 neuspješnih mikro poduzetnika radi boljeg razumijevanja specifičnosti poslovanja mikro poduzetnika, te identificiranja njihovih unutarnjih snaga i slabosti. Anketiranje i intervjuiranje je bilo potrebno zbog uočenog nedostatka informacija u postojećoj literaturi potrebnih za iscrpnu analizu predmeta istraživanja u ovom radu.

Treći korak empirijskog istraživanja obuhvatio je anketiranje odabranog uzorka i obavljanje intervjua s vlasnicima ili odgovornim osobama odabranih uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća. S obzirom na to da je prilikom pripreme istraživanja i proučavanja predmeta istraživanja uočena problematika nedovoljno transparentnih podataka o mikro poduzetnicima i neažurirane e-adrese u Fininfo bazi, anketiranje je provedeno telefonski pri čemu su anketirane osobe bile vlasnici mikro poduzeća ili odgovorne osobe. Ukupno je 112 mikro poduzeća odgovorilo na anketni upitnik. Korištena je metoda anketiranja koja obuhvaća postupke kojima se pomoću anketnog upitnika istražuju i prikupljaju informacije, stavovi i mišljenja, te pokazatelji o predmetu istraživanja. Dubinski intervju je proveden nakon završetka anketiranja s 10 mikro poduzetnika. Odabrano je pet uspješnih i pet neuspješnih mikro poduzeća koja su odgovorila na anketu.

Četvrti korak empirijskog istraživanja je analiza rezultata istraživanja prikupljenih anketnim ispitivanjem i intervjuiranjem. Prikupljeni odgovori podvrgnuti su različitim vrstama kvantitativne, kvalitativne i kauzalne analize i sinteze. Za generiranje i interpretaciju rezultata istraživanja korištene su odgovarajuće statističke i matematičke metode (deskriptivna statistika s grafičkim prikazivanjem podataka, testovi parametrijske i neparametrijske statistike). Za dokazivanje postavljenih hipoteza korištene su i ostale metode i metodski postupci: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda deskripcije, metoda dokazivanja, te komparativna metoda. Prilikom izrade prijedloga BSC modela za mikro poduzeća korištene su metoda modeliranja, metoda simulacije, metoda promatranja i metoda deskripcije.

5.1.1. Izbor uzorka i definiranje postupka empirijskog istraživanja

U okviru predmetnog istraživanja s ciljem utvrđivanja čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, utvrđivanja razine korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja od strane mikro poduzetnika u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj, te predlaganja modela poboljšanja mjerenja uspješnosti, kao istraživana populacija izabrana su mikro poduzeća s područja Požeško-slavonske, Osječko-baranjske, Brodsko-posavske, Vukovarsko-srijemske i Virovitičko-podravске županije. Razlog odabira ovih županija je što odabrane županije imaju najmanju zaposlenost i najmanji broj poduzetnika (osim Osječko-baranjske županije) u Republici Hrvatskoj, a posebno Požeško-slavonska županija koja je na posljednjem mjestu u NUTS II regiji po broju poduzeća (1,24%) i po broju zaposlenih (1,22%), te pretposljednja po broju poduzeća i broju zaposlenih po županijama (MINPO, 2013:15-16). Najznačajnije djelatnosti u ovim županijama su prerađivačka djelatnost, djelatnost trgovine, djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribarstva i djelatnost građevinarstva. Navedene županije čine regiju Slavonija i Baranja te je moguće analizirati doprinos mikro poduzeća razvojnim kapacitetima ove regije.

Izabrani osnovni skup obuhvaća sva mikro poduzeća čija je temeljna djelatnost jedna od navedenih: prerađivačka djelatnost (C), djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (A), djelatnost građevinarstva (F)⁵³. Podaci o djelatnosti, broju djelatnika, financijski podaci i ostali podaci o mikro poduzećima dobiveni su iz baze podataka iz poslovnog portala Fininfo tvrtke El Koncept d.o.o. iz Zagreba.

Uzorak su mikro poduzeća koja su aktivna, predala su godišnje financijsko izvješće za 2015. godinu i sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) pripadaju kategoriji mikro subjekti malog gospodarstva. Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika su u Republici Hrvatskoj definirani Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) i Zakonom o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15, 134/15) koji je na snazi od 1. siječnja 2016. Razvrstavanje

⁵³ Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 (NKD 2007.).

poduzetnika u kategoriju mikro poduzeća izvršeno je prema kriterijima: aktive, ukupnog prihoda i prosječnog broja zaposlenih.⁵⁴

Planirana struktura uzorka bila je: 50% uzorka poduzeća koja su prema definiranim kriterijima uspješna i 50% poduzeća koja su prema definiranim kriterijima neuspješna. Uzorak obuhvaća 100 mikro poduzeća. Međutim, zbog problematike prilikom anketiranja neuspješnih poduzeća konačna struktura je malo drugačija. Ukupno je anketirano 112 poduzeća, pri čemu je 43,3% neuspješnih poduzeća, a 56,7% uspješnih poduzeća. Kriterij uspješnih i neuspješnih temeljio se na financijskim podacima o poslovanju poduzetnika dostupnim preko servisa Fininfo Financijske agencije.

Kako bi se utvrdilo koja su mikro poduzeća uspješna, a koja neuspješna, analizirani su njihovi financijski podaci za 2013., 2014. i 2015. godinu dostupni preko baze podataka iz poslovnog portala Fininfo. Kriterij uspješnosti temeljio se na financijskim pokazateljima. Postoji nekoliko skupina financijskih pokazatelja, a za potrebe ovog istraživanja i utvrđivanja kriterija uspješnosti poslovanja koristili su se sljedeći pokazatelji:

- stopa rasta/pada poslovnih prihoda,
- neto dobit/gubitak i stopa rasta/pada dobiti/gubitka,
- pokazatelji profitabilnosti (EBITDA marža i ROE).

Za potrebe odabira reprezentativnog uzorka, u kojem su mikro poduzeća telefonski anketirana, korišteni su sljedeći kriteriji:

- u kategoriju uspješno poduzeće svrstala su se i rangirala mikro poduzeća koja su tijekom 2013., 2014. i 2015. godine ostvarila pozitivan financijski rezultat (dobit), te rast poslovnih prihoda, pozitivnu EBITDA maržu i pozitivan ROE minimalno u dvije od tri godine analiziranog razdoblja.
- u kategoriju neuspješno poduzeće svrstala su se i rangirala mikro poduzeća koja su tijekom 2013., 2014. i 2015. godine ostvarila negativan financijski rezultat (gubitak), te pad poslovnih prihoda, negativnu EBITDA maržu i negativan ROE minimalno u dvije od tri godine analiziranog razdoblja.

⁵⁴ Vidjeti više o kriterijima razvrstavanja poduzetnika u kategoriju mikro poduzeća, prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) i preporuci 3003/361 Europske Komisije (European Commission, 2015:11) u poglavlju 2. ovog rada (str. 41.).

Razlog odabira navedenih financijskih pokazatelja kao kriterija definiranja uspješnosti, je što ostvaren pozitivan financijski rezultat (dobit) je pokazatelj uspješnog pokrića svih rashoda i pokazatelj da poduzeće raspolaže s neto dobiti koju može reinvestirati ili podijeliti vlasnicima poduzeća. Dok ostvareni gubitak predstavlja situaciju kada poduzeće na kraju obračunskog razdoblja ima veće rashode od ostvarenih prihoda i često se zbog takvog stanja dovodi u situaciju nelikvidnosti, nesolventnosti i kratkoročne zaduženosti. Rast ostvarenih poslovnih prihoda omogućuje lakše pokriće fiksnih troškova i bolje financijske rezultate, ukoliko se znatno ne povećaju rashodi u odnosu na prethodno obračunsko razdoblje. Dok pad poslovnih prihoda izaziva porast posebice fiksnih troškova u strukturi rashoda i može dovesti do lošijih rezultata u budućnosti. Kroz praćenje kretanja prihoda mogu se napraviti procjene napreduje li, stagnira ili nazaduje promatrano poduzeće. Osim dobiti, kao pokazatelji profitabilnosti praćene su vrijednosti EBITDA marže i ROE. EBITDA marža je zarada prije kamata, poreza i amortizacije. Ova mjera se ističe i kao mjera financijskog zdravlja poduzeća (Belak, 2014:55). ROE je mjera profitabilnosti koja predstavlja povrat na vlastiti kapital i bitna je vlasnicima poduzeća kako bi vidjeli povrat na investirano i planirali profit. Izbor navedenih pokazatelja temelji se na činjenici da u najvećoj mjeri pokrivaju najširi opseg poslovanja poduzeća prikazujući njegovu poslovnu uspješnost. Sve navedene vrijednosti su preuzete iz baze podataka Fininfo, a u rezultatima istraživanja napravljeni su različiti statistički testovi radi utvrđivanja povezanosti navedenih pokazatelja kao indikatora uspješnosti s pojedinim čimbenici uspješnosti.

Mikro poduzeća su rangirana prema odabranim kriterijima, te se za potrebe obrade podataka i utvrđivanje razlika u uspješnosti mikro poduzeća i povezanosti uspješnosti s čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, koristila podjela mikro poduzeća na uspješne i neuspješne, te rangiranje pomoću indeksa od 0 do 12. Pritom su poduzeća s indeksom 12 najuspješnija, dok su poduzeća s indeksom nula najneuspješnija. Ovakvo rangiranje je omogućilo testiranje postavljenih prvih dviju hipoteza kod kojih se povezivalo postojanje pozitivne povezanosti između čimbenika ljudskog resursa i inovacija s razinom uspješnosti. S obzirom na postavljeni cilj istraživanja i temu rada tako definirani uzorak može se smatrati reprezentativnim.

Anketni upitnik je sastavljen na temelju proučene relevantne domaće i inozemne literature koja se bavi problematikom poduzetništva i uspješnosti poslovanja poduzeća, velikog broja izvještaja i analiza, te po uzoru na dijelove upitnika prema modelu Ortigara (2006), prema

upitnicima korištenim od strane Europske komisije u publikaciji Innobarometer 2015 - The Innovation Trends at EU Enterprises, te prema upitniku korištenom u istraživanju o primjeni BSC-a u malim poduzećima (Giannopoulos, Holt, Khansalar i Cleanthous, 2013). Pitanja u upitniku fokusirana su na prikupljanje podataka potrebnih za dokazivanje postavljenih radnih hipoteza. Upitnik je strukturiran na način da omogućuje donošenje zaključaka o postojanju povezanosti razine kvalitete ljudskog resursa i razine inovacija s razinom uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, te donošenje zaključaka o obujmu korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima.

Istraživanje je pripremano u razdoblju od prosinca 2015. do svibnja 2016., a provedeno od početka lipnja do sredine srpnja 2016. Istraživanje je započelo u lipnju kako bi se dočekala objava financijskih podataka poduzetnika za 2015. godinu. Anketni upitnik je bio namijenjen vlasnicima mikro poduzeća ili poduzetnicima/menadžerima u mikro poduzećima, jer su navedene osobe najbolje upoznate s poslovanjem poduzeća, posebice kada je riječ o mikro poduzeću s jednim ili dva zaposlena. Struktura ispitanika i ostali podaci o rezultatima istraživanja mogu se vidjeti u poglavlju 5. ovog rada.

Priprema za provedbu anketiranja sastojala se od dva dijela:

- Popratno pismo koje je sadržavalo poziv na suradnju za potrebe istraživanja, a u kojem je navedeno tko provodi istraživanje, naziv i vrsta istraživanja, cilj istraživanja, statistički obuhvat istraživanja i osiguranje tajnosti podataka.
- Anketni upitnik je sadržavao: naziv anketnog upitnika, 20 anketnih pitanja i na kraju zahvala za sudjelovanje u istraživanju.

Anketni upitnik strukturiran je u pet dijelova (vidi Prilog 3 ovog rada):

- Čimbenici uspješnosti poslovanja (2 pitanja)
- Ljudski resursi (2 pitanja)
- Inovacije (5 pitanja)
- Pokazatelji uspješnosti poslovanja (2 pitanja)
- Opći podaci o poduzeću (9 pitanja).

Kako je riječ o visoko strukturiranom upitniku, ispitanicima su ponuđena pitanja s višestrukim izborom, dihotomna pitanja (pitanja kojima se ispitaniku stavlja na raspolaganje samo dva odgovora) te nekoliko pitanja s mogućnošću pružanja otvorenih odgovora (pitanja kojima se ispitaniku ostavlja mogućnost potpune slobode izražavanja). Pitanja s ponuđenim odgovorima nabiranja, uglavnom su se koristila za utvrđivanje objektivnih činjenica, a za utvrđivanje stavova koristila su se pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta, kod kojih je primijenjena diskretna skala sudova s pet stupnjeva intenziteta. Pitanja su pojednostavljena zbog pretpostavke da bi kompleksnost pitanja mogla utjecati na dobivanje adekvatnih odgovora.

Telefonsko anketiranje vlasnika/odgovornih osoba u mikro poduzećima provedeno je tijekom lipnja i srpnja 2016. godine. U pet županija u kojima se provodilo istraživanje (Vukovarsko-srijemska, Osječko-baranjska, Brodsko-posavska, Požeško-slavonska, Virovitičko-podravska) bilo je ukupno 2.534 mikro poduzeća u prerađivačkoj djelatnosti, djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, te djelatnosti građevinarstva. Nakon analize financijskih podataka i pokazatelja navedenih kao kriteriji uspješnosti i neuspješnosti, taj broj poduzeća je smanjen za 30% (1.773 poduzeća). Poduzeća su rangirana indeksom od 0 (najneuspješnija) do 12 (najuspješnija) te su se krenuli kontaktirati prvo najuspješniji i najneuspješniji mikro poduzetnici. Ovi su podaci dobiveni na osnovi baze podataka iz poslovnog portala Fininfo tvrtke El Koncept d.o.o. iz Zagreba. U gotovo 27% slučajeva, tj. u slučaju 478 mikro poduzeća, ni na jedan način nije se moglo doći do telefonskog kontakta osoba koje bi se mogle anketirati unutar tvrtke ili su brojevi do kojih se došlo putem telefonskih imenika ili drugih internetskih izvora bili nevažeći ili pogrešni. Stoga je okvir uzorka činilo preostalih 1.295 mikro poduzeća, od kojih se pokušalo uspostaviti kontakt s njih oko 1.100. Uspješno je anketirano 112 mikro poduzeća (10,18%), pri čemu treba napomenuti da u oko 40% slučajeva ni nakon nekoliko pokušaja nije bilo moguće uspostaviti (telefonski) kontakt s mikro poduzećem, a u slučaju uspostavljanja kontakta stopa pristajanja na anketiranje bila je oko 20%. Najčešći su razlozi odbijanja anketiranja bili poslovna ili radna zauzetost (jedan dio vlasnika/menadžera neposredno radi i u proizvodnji), nedostupnost odgovarajuće osobe s kojom bi se moglo obaviti anketiranje, a u nekim slučajevima poduzeća su bile ugašena ili više nisu funkcionirala unatoč formalno-pravnom statusu. Prilikom inicijalnog kontakta s osobom unutar mikro poduzeća od nje se u slučaju pristanka na anketiranje tražilo da sama odgovori na pitanja ili da, u slučaju da nema potrebna znanja, informacije ili ovlaštenja, anketara spoji s osobom koja može odgovoriti na pitanja iz ankete. Prosječno trajanje uspješno provedene ankete iznosilo je oko 15 minuta.

Anketiranje su provodili educirani anketari s centralne lokacije u tvrtki Audeo iz Osijeka. Podaci dobiveni anketiranjem odmah su unošeni u elektronički obrazac, odnosno upitnik napravljen u alatu Google Drive. S obzirom na navedeni broj anketiranih mikro poduzeća može se zaključiti da dobiveni rezultati omogućuju reprezentativno donošenje zaključaka o razmatranoj problematici.

Nakon odrađenog anketiranja, obavljani su intervjui s 10 mikro poduzetnika (vidjeti detaljnije u rezultatima istraživanja i prilogima ovog rada). Intervjui su obavljani u srpnju 2016. s pet uspješnih i pet neuspješnih mikro poduzetnika kako bi se dobio uvid u problematiku njihova poslovanja. Popis intervjuiranih mikro poduzeća nalazi se u prilogima ovog rada, kao i popis svih mikro poduzeća koji su odgovorili na anketni upitnik. Također, u prilogima se nalazi i obrazac anketnog upitnika i popis pitanja za intervju. Pitanja su koncipirana na način da se kroz razgovor s mikro poduzetnicima obradi tematika njihovih snaga i slabosti, njihovih upravljačkih aktivnosti koje su ih dovele do postojećeg poslovnog rezultata, te njihovi postojeći načini mjerenja uspješnosti poslovanja i spremnost na izradu i implementaciju odgovarajućeg modela mjerenja i praćenja uspješnosti poslovanja.

Predloženi BSC model za mikro poduzeća je izrađen u suradnji i na primjeru jednog mikro poduzetnika koji je odgovorio na telefonsku anketu, s kojim je obavljen intervju i koji je spreman na definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja pomoću BSC modela.

5.1.2. Analiza prikupljenih podataka

Prilikom obrade podataka prikupljenih anketnim istraživanjem upotrebljavani su postupci deskriptivne i inferencijalne statistike. Detalji uzorka i odgovori na pojedina anketna pitanja opisani su pomoću frekvencija odgovora, a za pitanja koja su postavljana na ljestvici od pet kategorija odgovora (pitanja u kojima se tražilo slaganje ili navođenje intenziteta ili učestalosti određenog postupanja) navedene su i prosječne vrijednosti (aritmetičke sredine).

Kako bi se utvrdila vrsta statističke analize koja je moguća na određenim varijablama, pomoću Kolmogorov-Smirnov testa provjeravalo se jesu li te varijable distribuirane po normalnoj distribuciji ili odstupaju od nje. Kolmogorov-Smirnov test (poznat skraćeno i kao K-S test) utvrđuje jesu li kumulativne distribucije normalne distribucije i distribucije koju testiramo različite, pri čemu dobivena p-vrijednost manja od neke kritične vrijednosti označava statistički

značajnu razliku, tj. odstupanje od normalnosti testirane distribucije (Ruppert, 2004: 66). I kod ovoga testa i kod ostalih testova upotrebljivanih u ovome radu koristila se kritična razina statističke značajnosti od 0,05, odnosno stupanj pouzdanosti od 95%.

S obzirom na to da su u svim slučajevima računanja korelacije varijable odstupale od normalne distribucije ili su u pitanju bile ordinalne varijable, upotrijebljen je tzv. Somersov D koeficijent korelacije (asocijacije). Ovaj je koeficijent izabran zbog toga što je usmjeren, odnosno razlikuje nezavisnu i zavisnu varijablu, a u slučaju ovog rada, tj. prilikom testiranja hipoteza, postojala je razlika između nezavisnih i zavisnih varijabli. Primjerice, pretpostavka je da stupanj inovativnosti utječe na uspješnost mikro poduzeća, a ne samo da su ove dvije varijable povezane. Drukčije rečeno, pretpostavlja se da postoji korelacija i da ona ide od inovativnosti prema uspješnosti, a ne obrnuto. Somersov D jakost korelacije mjeri usporedbom tzv. konkordantnih i diskordantnih parova. Primjerice, ako mikro poduzeće A ima veći stupanj inovacija od mikro poduzeća B, a pritom je i uspješnije, tada je riječ o konkordantnom paru. Ako to nije slučaj, tj. ako je uspješnije mikro poduzeće B, tada je riječ o diskordantnom paru. Prilikom upotrebe ovoga koeficijenta treba imati na umu i da on iz analize izbacuje slučajeve u kojima su elementi koji se analiziraju izjednačeni na zavisnoj varijabli (npr. u našem slučaju jednako su uspješni), tj. ovaj stupanj korelacije relativno je restriktivniji od nekih drugih (Giventer, 2008: 233). Veličina Somersovog D koeficijenta ide između -1 (najveća moguća negativna korelacija) do 1 (najveća moguća pozitivna korelacija).

Kako je rečeno, većina varijabli koje su analizirane odstupale su od normalne distribucije. Stoga je kod analize razlika između dviju grupa upotrebljavan tzv. Mann-Whitney, a prilikom analize razlika triju grupa Kruskal-Wallisov test. Ovi testovi upotrebljavani su i kada je zavisna varijabla bila ordinalne naravi (npr. stupanj slaganja od 1 do 5). Mann-Whitney test koristi se za usporedbu dviju nezavisnih distribucija, a za izračun tzv. U-koeficijenta koriste se rangovi rezultata, a ne njihov iznos (Kirk, 2008: 502). I u ovom slučaju razlika između distribucija (grupa) postoji ako je dobivena p-vrijednost U-koeficijenta manja od 0,05. Kruskal-Wallisov test koristi se u istim situacijama kada i Mann-Whitney test, ali onda kada se uspoređuju tri ili više grupa. I u ovom se slučaju u obzir uzimaju rangovi rezultata, pri čemu viši rang označava viši rezultat na nekoj varijabli. U slučaju da je hi-kvadrat vrijednost dobivena Kruskal-Wallis testom statistički značajna, grupa s najvećim prosječnim rangom ima najveći rezultat na zavisnoj varijabli.

5.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju prikazani su rezultati empirijskog istraživanja na temu čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Rezultati su prikazani po područjima koja se odnose na postavljene hipoteze, a u poglavlju šest pod naslovom „Rasprava – primjena rezultata istraživanja i mogućnosti daljnjih istraživanja“ navedene rezultate se nastojalo uopćiti, napisati zaključke, te analizirati radi provjere postavljenih hipoteza.

Nakon provedenog telefonskog anketiranja prikupljeno je 112 odgovora od mikro poduzeća iz pet hrvatskih županija. Udio broja anketiranih mikro poduzeća po županijama prikazan je u Tablici 27. Kako bi se dobio uvid u regionalne specifičnosti poslovanja mikro poduzeća uzorak je sastavljen od mikro poduzeća iz pet županija koje čine regiju Slavonija i Baranja.

Tablica 27. Broj mikro poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju (po županijama)

Županija	Broj mikro poduzeća (anketa)	Udio (u %)	Broj mikro poduzeća (intervju)	Udio (u %)
Brodsko-posavska	27	24,1	3	30,0%
Osječko-baranjska	28	25	2	20,0%
Požeško-slavonska	10	8,9	5	50,0%
Virovitičko-podravska	21	18,8	-	-
Vukovarsko-srijemska	26	23,2	-	-
Ukupno	112	100	10	100

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz podataka u Tablici 27. vidljivo je da je ravnomjerno raspoređen udio mikro poduzetnika koji su odgovorili na anketu po pojedinim županijama, posebice kada se uzmu u obzir podaci o broju poduzetnika u ovim županijama u 2014. godini (vidjeti poglavlje 2., Tablica 4.). Prema spomenutim podacima, udio broja mikro poduzetnika Brodsko-posavske županiji u ukupnom broju poduzetnika regije Slavonija i Baranja je 17,04%, Osječko-baranjske županije 48,86%, Požeško-slavonske 7,95%, Virovitičko-podravске 9,09% i Vukovarsko-srijemske 17,04%. Najveći udio intervjuiranih mikro poduzetnika je iz Požeško-slavonske županije jer dubinskim intervjuom se htjelo dodatno istražiti što to čini mikro poduzetnike uspješnima na ovom području s obzirom na to da je ova županija prema prikazanim makroekonomskim

pokazateljima i podacima o broju poduzetnika i njihovom poslovanju među zadnjima u Hrvatskoj.

Djelatnosti anketiranih poduzeća su djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, prerađivačka djelatnost i djelatnost građevinarstva. Kao što je vidljivo u Tablici 28. u najvećem broju su prikupljeni odgovori od mikro poduzeća iz prerađivačke djelatnosti, ukupno 63 poduzeća (56,3%), gotovo trećina anketiranih mikro poduzeća je iz djelatnosti građevinarstva, njih 37 (33%), a najmanji broj poduzeća je iz djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva 12 (10,7%). U strukturi uzorka mikro poduzeća s kojima je obavljen intervju najveći udio je prerađivačkih poduzeća, a iz ostale dvije djelatnosti ih je po 20%. Navedeni postoci razmjerni su i broju mikro poduzeća koji su nakon selekcije po postavljenim kriterijima predstavljali potencijalni uzorak.

Tablica 28. Broj mikro poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju po djelatnosti

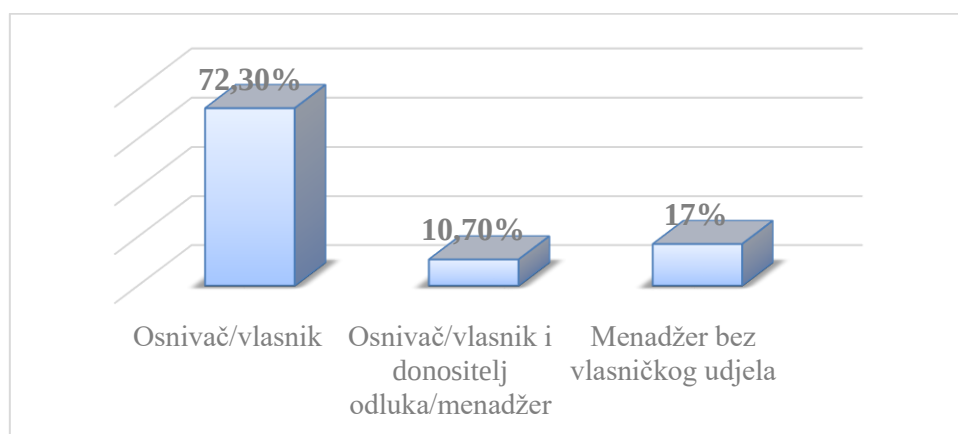
Djelatnost	Broj mikro poduzeća (anketa)	Udio (u %)	Broj mikro poduzeća (intervju)	Udio (u %)
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	12	10,70	2	20,0%
Prerađivačka	63	56,30	6	60,0%
Građevinarstvo	37	33	2	20,0%
Ukupno	112	100	10	100

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Osim podataka o županiji, temeljnoj djelatnosti kojom se mikro poduzeće bavi, u posljednjem dijelu anketnog upitnika od ispitanika se tražilo da navedu naziv poduzeća (iako su anketari znali o kojim poduzećima se radi, gdje im je sjedište i koja im je djelatnost s obzirom na to da su odabrani za okvirni uzorak temeljem analize odabranih financijskih pokazatelja), broj zaposlenih i stručnu spremu svih zaposlenika, godinu osnivanja poduzeća, pravni oblik i vlasničku strukturu. Zatim, su zatraženi podaci o anketiranoj osobi: funkcija/radno mjesto unutar poduzeća, spol i godine radnog iskustva. Razlog postavljanja navedenih pitanja je u tome što se prilikom analize rezultata anketnog ispitivanja željelo doći do što više informacija relevantnih za analizu specifičnosti poslovanja i čimbenika uspješnosti mikro poduzeća.

Na anketni upitnik odgovarali su, uglavnom, vlasnici i osnivači, njih 93, dok se samo 19 osoba izjasnilo da su menadžeri bez vlasničkog udjela (najčešće se radilo o članu obitelji vlasnika

poduzeća). Navedena struktura je vidljiva u Grafikonu 7. S obzirom na to da se radi o mikro poduzećima bilo je i za očekivati da su vlasnici ujedno i menadžeri i odgovorne osobe. U intervjuima su sudjelovali vlasnici mikro poduzeća i uz kriterije uspješnosti, to je bio jedan od kriterija za donošenje odluke koja poduzeća da sudjeluju u intervjuiranju. Intervjui su odrađeni, uglavnom, usmeno i direktnim kontaktom, dok je s dva poduzetnika intervju odrađen telefonski zbog njihovih obveza. Ispitanicima je pojašnjeno da će se dobiveni podaci koristiti samo u svrhe ovog istraživanja i izrade doktorske disertacije, te su svi dali suglasnost za intervju (Prilog 5.).



Grafikon 7. Anketirane osobe prema funkciji u mikro poduzeću (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

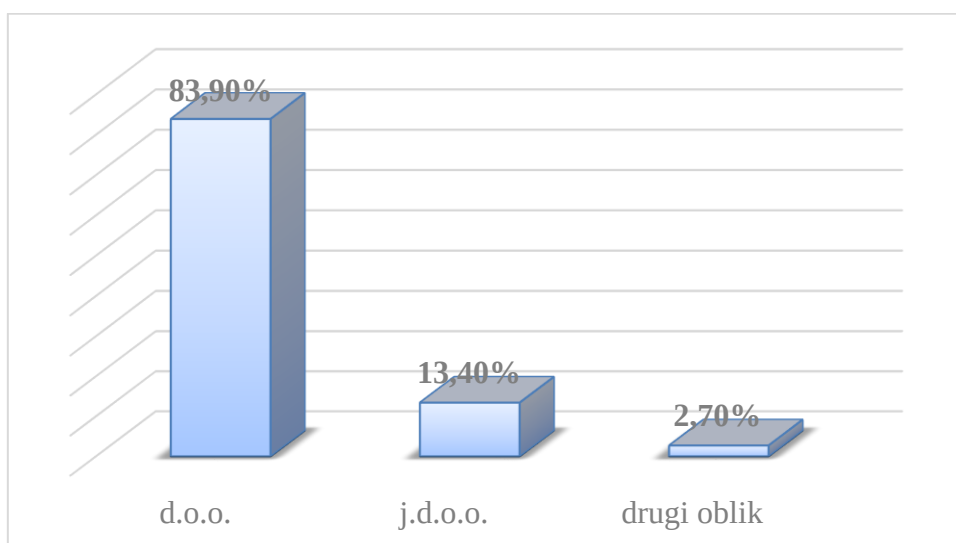
Na anketni upitnik su kao vlasnici i odgovorne osobe, uglavnom, odgovarali muškarci, njih 77,5%, dok je vlasnica ili menadžerica bez vlasničkog udjela bilo 17,00%.

Anketirana mikro poduzeća su, uglavnom, u vlasništvu jedne osobe i u obiteljskom vlasništvu (91,1%), dok je 8% poduzeća u vlasništvu više osoba. Samo jedno poduzeće je u nekom drugom obliku vlasničke strukture.



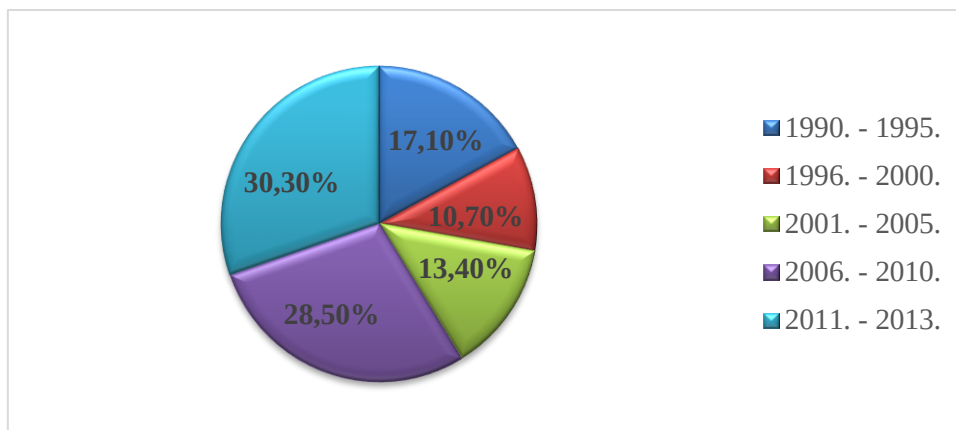
Grafikon 8. Vlasnička struktura mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Anketirana mikro poduzeća najčešće su osnovana kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), njih 83,90%, te ostali su osnovani kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.), njih 13,4%. Samo 3 mikro poduzeća imaju neki drugi pravni oblik.



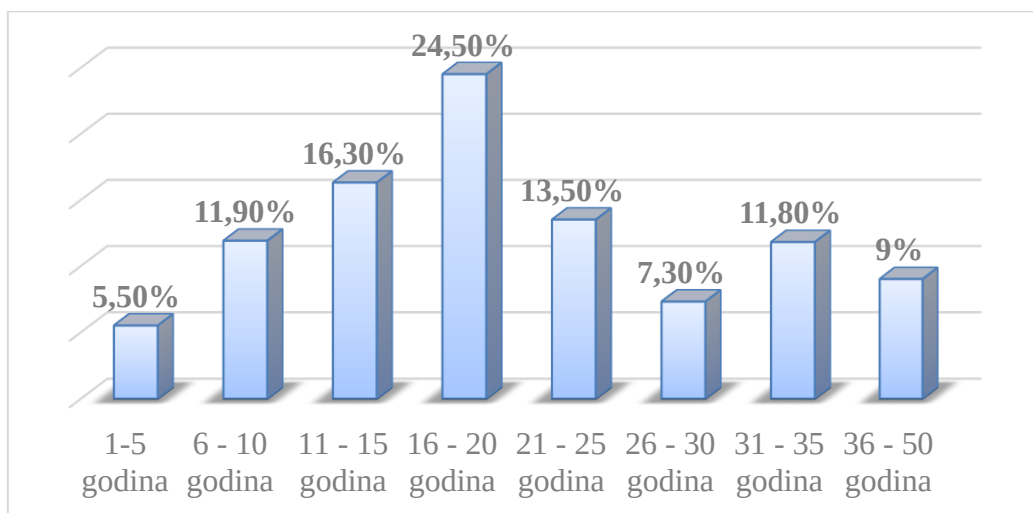
Grafikon 9. Pravni oblik mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Anketirana mikro poduzeća različitih su godina starosti. U prosjeku su mikro poduzeća stara 10,9 godina. Kao što je vidljivo iz podataka u Grafikonu 10., dio mikro poduzeća je osnovan još za vrijeme Domovinskog rata u RH (17,10%), dok je najveći broj njih osnovan u razdoblju 2010. – 2013. godine.



Grafikon 10. Godina osnivanja mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Analizirajući godine radnog iskustva anketiranih mikro poduzetnika vidljivo je da ih je najviše s radnim iskustvom od 20 godina (17,3%), zatim s 15 godina radnog iskustva ih je 11,8%, a s 10 godina radnog iskustva 6,4%. U sljedećoj tablici prikazani su postoci broja zaposlenih osoba u anketiranim poduzećima s godinama radnog iskustva po navedenim intervalima.

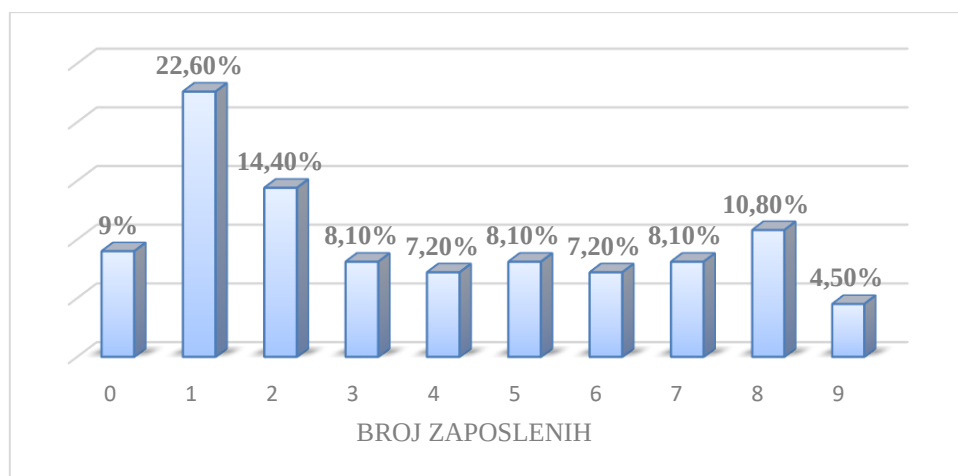


Grafikon 11. Broj anketiranih mikro poduzetnika prema godinama radnog iskustva (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Ukoliko se podaci o godinama radnog iskustva usporede s podacima o godinama osnivanja mikro poduzeća, vidljivo je da je 41,6% vlasnika/menadžera s više od 20 godina radnog iskustva, a da je u razdoblju od 1990. do 2000. godine osnovano 27,5% anketiranih mikro poduzeća. Ukoliko se promatra razdoblje do 2005. godine, tada je do te godine osnovano 40,9% anketiranih mikro poduzeća i za pretpostaviti je da su vlasnici tih poduzeća poduzetnici s

navedenim godinama radnog iskustva. Posebice se može povezati navedena pretpostavka s činjenicom da je 91,1% anketiranih mikro poduzeća u obiteljskom vlasništvu (jedan vlasnik), 8% je u vlasništvu više osoba, te samo 0,9% mikro poduzeća (1 poduzeće) je u nekom drugom obliku vlasništva.

U anketiranim mikro poduzećima **prosječan broj zaposlenih je nešto manje od 4 osobe (3,72 osobe) zaključno s 2015. godinom.** Prosječni broj zaposlenih u mikro poduzećima u RH u 2014. godini je 2 zaposlene osobe, dok prosječni broj zaposlenih u svim mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima u RH u 2014. godini iznosi 9 osoba (izračun autorice temeljem podataka iz poglavlja 2. ovog rada). Razlog nešto većeg broja prosječno zaposlenih u anketiranim mikro poduzećima u odnosu na prosječan broj zaposlenih u mikro poduzećima u RH leži u činjenici što je 31,51% ukupnog broja malih poduzeća u RH u 2014. godini (izračun autorice prema podacima iz Tablice 15. ovog rada) sa nula zaposlenih, dok u ovom istraživanju na anketni upitnik je odgovorilo 10 poduzeća (9%) s nula zaposlenih, što u ovom slučaju povećava prosječan broj zaposlenih zbog njihovog manjeg udjela u reprezentativnom uzorku. Analiza podataka o stručnoj spremi zaposlenika prikazana je u poglavlju 5.2.1.1. ovog rada, a struktura mikro poduzeća (izraženo u postotku) prema broju zaposlenih prikazana je u sljedećem grafikonu.



Grafikon 12. Broj zaposlenih u anketiranim mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

U ovom radu prikazani su rezultati istraživanja temeljem dobivenih odgovora svih 112 mikro poduzeća. Međutim, za potrebe dublje analize i utvrđivanje razlika između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća, navedena poduzeća su klasificirana u dvije skupine: uspješni i

neuspješni. Kriteriji navedenih skupina opisani su u poglavlju 5. Empirijsko istraživanje. Prema navedenim kriterijima u skupini uspješnih je 59 poduzeća (52,7%), a u skupini neuspješnih 45 mikro poduzeća (40,2%). Zbog nedostajućih podataka za potrebe analize prikupljenih podataka 8 poduzeća je isključeno iz obrade podataka kada su se obrađivali i analizirali podatci prema navedenim skupinama. Tako da prilikom određenih analiza skupinu uspješnih poduzeća čini 56,7% anketiranih mikro poduzeća (njih 59), a skupinu neuspješnih čini 43,3% anketiranih poduzeća (njih 45). U Tablici 29. prikazani su udjeli uspješnih i neuspješnih anketiranih mikro poduzeća prema djelatnostima i županijama.

Tablica 29. Uspješna i neuspješna mikro poduzeća po djelatnostima i županijama

Djelatnost	Neuspješni	Uspješni	Ukupno
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	4 36,4%	7 63,6%	11 100,0%
Prerađivačka	23 39,7%	35 60,3%	58 100,0%
Građevinarstvo	18 51,4%	17 48,6%	35 100,0%
Ukupno	45 43,3	59 56,7%	104 100,0%
Županija	Neuspješni	Uspješni	Ukupno
Brodsko-posavska	11 44,0%	14 56,0%	25 100,0%
Osječko-baranjska	17 60,7%	11 39,3%	28 100,0%
Požeško-slavonska	0 0,0%	9 100,0%	9 100,0%
Virovitičko-podravska	10 52,6%	9 47,4%	19 100,0%
Vukovarsko-srijemska	7 30,4%	16 69,6%	23 100,0%
Ukupno	45 43,3%	59 56,7%	104 100,0%

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Promatrajući udio uspješnih mikro poduzetnika po djelatnostima, najveći udio uspješnih mikro poduzeća je u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (63,3%), a najmanje u djelatnosti građevinarstva (48,6%). Ipak je najveći broj i uspješnih i neuspješnih anketiranih mikro poduzeća iz prerađivačke djelatnosti koja je najznačajnija djelatnost u ovim županijama. Promatrajući udjele uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća po županijama, može se vidjeti da je u istraživačkom uzorku najveći udio uspješnih mikro poduzeća u Požeško-slavonskoj županiji (100,0%) i u Vukovarsko- srijemskoj županiji (69,6%). Najveći udio neuspješnih je u

Osječko-baranjskoj županiji (60,7%) i Virovitičko-podravskoj županiji (52,6%). Prema podacima prikazanim u Tablici 5. ovog rada, vidljivo je da je najveći udio poduzetnika s dobitkom u 2014. godini u Vukovarsko-srijemskoj županiji (70,0%), a najveći udio poduzetnika s ostvarenim gubitkom u Osječko-baranjskoj županiji (38,8%). S obzirom na to da među anketiranim mikro poduzećima nema neuspješnih mikro poduzetnika s područja Požeško-slavonske županije, prilikom izrade i oblikovanja prijedloga BSC modela odabran je mikro poduzetnik s tog područja.

5.2.1. Rezultati empirijskog istraživanja – analiza ključnih čimbenika uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

Prvi dio anketnog upitnika odnosi se općenito na čimbenike uspješnosti poslovanja i sastoji se od dva pitanja. Prvim pitanjem se htjelo utvrditi koji su to ključni čimbenici uspješnosti u hrvatskim mikro poduzećima, a drugim pitanjem spoznati specifičnosti poslovanja kroz odgovaranje s potvrdnim odgovorom na pitanje o postojanju određenih dimenzija poslovanja u mikro poduzeću.

U prvom se pitanju iz anketnog upitnika od anketiranih mikro poduzetnika tražilo da ocijene važnost i utjecaj nekoliko čimbenika na dosadašnje poslovanje njihovog poduzeća (1 - najmanje važan/najmanji utjecaj na uspješnost, 5 - najvažniji/najveći utjecaj na uspješnost). U Tablici 30. su navedene učestalosti pojedinih odgovora, kao i njihove aritmetičke sredine.

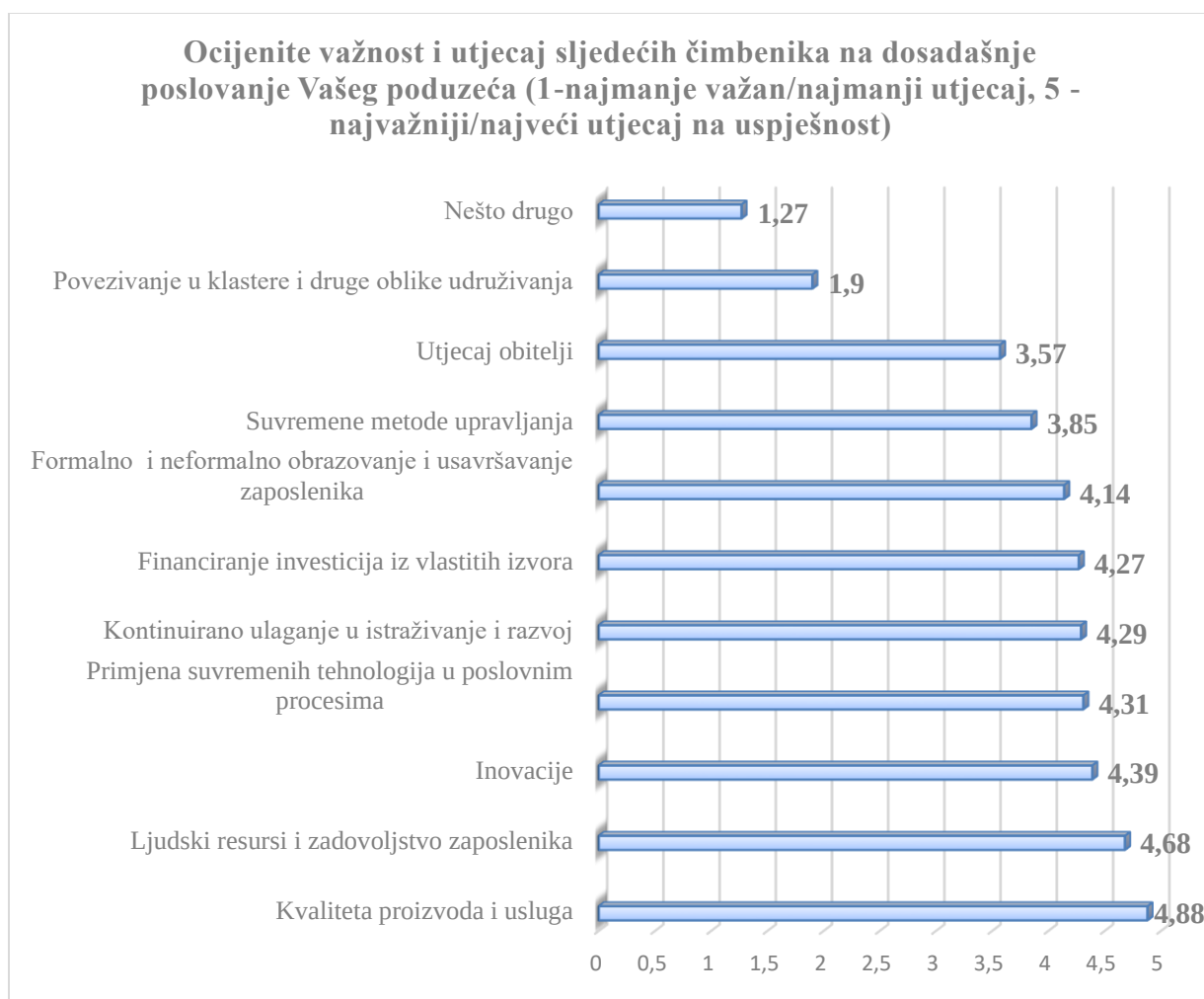
Tablica 30. Važnost i utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje

Čimbenik	1	2	3	4	5	$\bar{X}$
Kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj	0 0,0%	5 4,5%	17 15,3%	30 27,0%	59 53,2%	4,29
Inovacije	0 0,0%	3 2,7%	16 14,4%	27 24,3%	65 58,6%	4,39
Ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika	0 0,0%	2 1,8%	6 5,4%	17 15,3%	86 77,5%	4,68
Suvremene metode upravljanja	2 1,8%	2 1,8%	40 36,4%	33 30,0%	33 30,0%	3,85
Kvaliteta proizvoda i usluga	0 0,0%	0 0,0%	3 2,7%	7 6,3%	101 91,0%	4,88
Formalno i neformalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika	1 0,9%	2 1,8%	29 26,1%	27 24,3%	52 46,8%	4,14
Primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima	1 0,9%	3 2,7%	15 13,5%	34 30,6%	58 52,3%	4,31
Financiranje investicija iz vlastitih izvora	3 2,7%	4 3,6%	18 16,2%	21 18,9%	65 58,6%	4,27
Povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja	59 53,2%	19 17,1%	20 18,0%	11 9,9%	2 1,8%	1,90
Utjecaj obitelji	12 10,8%	8 7,2%	27 24,3%	33 29,7%	31 27,9%	3,57
Nešto drugo	81 87,1%	5 5,4%	4 4,3%	0 0,00%	3 3,2%	1,27

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz podataka navedenih u Tablici 30. može se vidjeti da se kvaliteta proizvoda i usluga smatra najvažnijim čimbenikom utjecaja na poslovanje poduzeća. Naime, gotovo sve anketirane osobe (97,3%) ovome su čimbeniku dale ocjenu 4 ili 5, pa stoga aritmetička sredina iznosi čak 4,88. Zatim slijede ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika te inovacije kao sljedeći ključni čimbenici poslovanja mikro poduzeća. 92,8% (aritmetička sredina iznosi 4,68) anketiranih osoba smatra da su ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika imali najveći utjecaj na dosadašnje trogodišnje poslovanje njihovih poduzeća, dok je 82,9% ispitanika ocijenilo čimbenik inovacija s ocjenama 4 ili 5 kao ključnim čimbenikom poslovanja mikro poduzeća (aritmetička sredina iznosi 4,39). Ostali čimbenici čija aritmetička sredina iznosi iznad 4,00 su: kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj, formalno i neformalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima i financiranje investicija iz vlastitih izvora. Kao manje važnima i utjecajnim na poslovanje ocijenjene su suvremene metode upravljanja ($\bar{X}$ = 3,85) i utjecaj obitelji ($\bar{X}$ = 3,57). Najmanje je važno povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja. Ovaj čimbenik je 70,3% anketiranih osoba ocijenilo ocjenama 1 ili 2

i aritmetička sredina iznosi 1,90. Uz navedene, mikro poduzetnici su kao čimbenikom naveli i nešto drugo (1,27%). Prilikom intervjua su izjavili da je u sektoru poljoprivrede na uspješnost poslovanja utjecao problem neriješenih koncesija na državna zemljišta, dok u svim djelatnostima na dosadašnje poslovanje su utjecale (ne)naplate potraživanja, prisutnost sive ekonomije i nedostatak stručne i odgovorne radne snage. Neki mikro poduzetnici su kao ključne čimbenike naveli: kvalitetan odnos prema kupcima, dobavljačima i zaposlenicima; kakav si kao čovjek; vlastita ulaganja kroz reinvestiranje dobiti. Grafički prikaz rang liste od najmanje važnog do najvažnijeg čimbenika uspješnosti poslovanja vidljiv je u Grafikonu 13.



Grafikon 13. Važnost i utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Prema prikazanim podacima u Grafikonu 13. može se zaključiti da anketirani mikro poduzetnici smatraju da je najveći utjecaj i važnost na njihovo dosadašnje poslovanje imala kvaliteta proizvoda i usluga, a po važnosti slijede ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika, inovacije,

primjena suvremenih tehnologija i ulaganje u istraživanje i razvoj. Ujedno se ovim rezultatom i potvrdila pretpostavka temeljem analiziranih prethodnih istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja poduzeća kako su ljudski resursi i inovacije ključni čimbenici uspješnosti. Kao najmanje važan čimbenik ocijenjeno je povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja. Prema podacima dobivenima kroz intervju, intervjuirani mikro poduzetnici nisu spremni udruživati se kroz klastere i druge oblike udruživanja, a jedan od najvećih razloga je pravna i tržišna nesigurnost i nepovjerenje u članove takvih udruženja.

Kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između procjene utjecaja pojedinih čimbenika na uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja mjerene indikatorom uspješnosti (koji se kreće od 0 do 12), izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli – tzv. Somersov D koeficijent. Procjena važnosti pojedinih čimbenika u ovome je slučaju shvaćena kao nezavisna, a uspješnost mikro poduzeća kao zavisna varijabla. Čimbenik „nešto drugo“ nije uvršten u ova testiranja, jer ispitanici prilikom telefonskog anketiranja nisu naveli što pod tim podrazumijevaju.

Tablica 31. Povezanost između čimbenika uspješnosti poslovanja i stvarne uspješnosti mikro poduzeća (Somersov D)

Čimbenik (nezavisna varijabla)	Uspješnost (od 0 do 12)	p
Kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj	0,18	0,04
Inovacije	0,20	0,03
Ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika	0,10	0,46
Suvremene metode upravljanja	0,14	0,11
Kvaliteta proizvoda i usluga	0,02	0,78
Formalno i neformalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika	0,08	0,36
Primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima	0,18	0,04
Financiranje investicija iz vlastitih izvora	0,10	0,28
Povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja	-0,17	0,04
Utjecaj obitelji	-0,21	0,01

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz Tablice 31. može se vidjeti da **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj, inovacija te primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.** Dakle, uspješnost tvrtke veća je što osobe više vjeruju u važnost i utjecaj ovih čimbenika na uspješnost poslovanja. S druge strane, postoji statistički značajna negativna povezanost između procjene važnosti povezivanja u klastere i druge oblike udruživanja te važnosti obitelji na uspješnost poduzeća. Drukčije rečeno, osobe koje više vjeruju u važnost ovih dvaju čimbenika dolaze iz mikro poduzeća koja su manje uspješna prema indikatoru uspješnosti od 0 do 12.

Također, izračunate su povezanosti između navedenih čimbenika i specifičnih indikatora uspješnosti mikro poduzeća (EBITDA u 2015., ROE u 2015., stopa rasta poslovnih prihoda u 2015. te broj godina pozitivnog poslovanja u posljednje tri godine).

Tablica 32. Povezanost između čimbenika uspješnosti poslovanja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća (Somersov D)

Čimbenik (nezavisna varijabla)	EBITDA	ROE	Stopa rasta poslovnih prihoda	Broj godina pozitivnog poslovanja
Kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj	0,16	0,20*	0,08	0,12
Inovacije	0,22*	0,21*	0,09	0,11
Ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika	0,18	0,19	0,25*	0,02
Suvremene metode upravljanja	0,17	0,11	0,15	0,07
Kvaliteta proizvoda i usluga	0,14	0,06	0,02	-0,05
Formalno i neformalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika	0,16	0,09	-0,06	0,09
Primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima	0,23*	0,24*	0,10	0,19*
Financiranje investicija iz vlastitih izvora	0,10	0,11	0,14	0,08
Povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja	-0,19*	-0,18*	-0,18*	-0,13
Utjecaj obitelji	-0,12	-0,18*	0,02	-0,17*

* p<0,05; **p<0,01

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz Tablice 32. se vidi da navedeni čimbenici imaju veći utjecaj na ROE i EBITDA nego na preostala dva pokazatelja uspješnosti. Naime, s ROE je statistički značajno povezano pet, s EBITDA tri, a s preostala dva pokazatelja po dva čimbenika uspješnosti poslovanja tvrtke. Iz navedenog je vidljiva povezanost važnosti pojedinih čimbenika uspješnosti i ostvarene razine uspješnosti mikro poduzeća mjerene pojedinim pokazateljima.

Kako bi se utvrdilo postoji li razlika između uspješnih i neuspješnih tvrtki u percepciji važnosti pojedinih čimbenika poslovanja, napravljen je Mann-Whitney test. Razlog za provođenje ovoga testa nalazi se u činjenici da distribucije pojedinih čimbenika poslovanja nisu u skladu s normalnom distribucijom, odnosno da odstupaju od nje.

Tablica 33. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća u percepciji važnosti pojedinih čimbenika poslovanja (Mann – Whitney test)

	Podjela na uspješne i neuspješne	N	Prosječni rang	U	p
Kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj	Neuspješni	44	46,99	1.077,500	0,11
	Uspješni	59	55,74		
Inovacije	Neuspješni	44	46,22	1.043,500	0,06
	Uspješni	59	56,31		
Ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika	Neuspješni	44	51,02	1.255,000	0,69
	Uspješni	59	52,73		
Suvremene metode upravljanja	Neuspješni	44	49,41	1.184,000	0,51
	Uspješni	59	53,09		
Kvaliteta proizvoda i usluga	Neuspješni	44	53,36	1.238,000	0,44
	Uspješni	59	50,98		
Formalno i neformalno obrazovanje i usavršavanje	Neuspješni	44	50,40	1.227,500	0,61
	Uspješni	59	53,19		
Primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima	Neuspješni	44	47,15	1.084,500	0,12
	Uspješni	59	55,62		
Financiranje investicija iz vlastitih izvora	Neuspješni	44	49,81	1.201,500	0,46
	Uspješni	59	53,64		
Povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja	Neuspješni	44	54,94	1.168,500	0,34
	Uspješni	59	49,81		
Utjecaj obitelji	Neuspješni	44	59,36	974,000	0,02
	Uspješni	59	46,51		

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz Tablice 33. se može vidjeti da je vrijednost samo jednog Mann-Whitney U pokazatelja statistički značajna, odnosno manja od zadane vrijednosti 0,05. To je slučaj s procjenom važnosti obitelji, a vidimo da skupina neuspješnih ima viši prosječni rang na toj varijabli. Iz toga se može zaključiti da se u slučaju neuspješnih mikro poduzeća, u usporedbi s uspješnim, jače naglašava važnosti čimbenika utjecaja obitelji u poslovanju.

Kako bi se dobio uvid u specifičnosti dosadašnjeg poslovanja anketiranih mikro poduzetnika i razlike između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća po pojedinim dimenzijama poslovanja u sljedećem postavljenom pitanju u anketi se od ispitanika tražilo da odgovore jesu li sljedeće dimenzije poslovanja zadovoljene u njihovom poduzeću. Ispitanici su mogli zaokružiti, tj. izjasniti se za više odgovora za koje smatraju da su kod njih zadovoljene.

Tablica 34. Postojanje određenih dimenzija poslovanja prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Postojanje prethodnog radnog iskustva zaposlenika u drugim poduzećima	Ne	Da	Ukupno
Neuspješni	10 22,2%	35 77,8%	45 100,0%
Uspješni	12 20,3%	47 79,7%	59 100,0%
Ukupno	22 21,2%	82 78,8%	104 100,0%
$\chi^2=0,054$; $p>0,05$			
Postojanje poduzetničke tradicije u obitelji vlasnika/osnivača mikro poduzeća	Ne	Da	Ukupno
Neuspješni	23 51,1%	22 48,9%	45 100,0%
Uspješni	31 52,5%	28 47,5%	59 100,0%
Ukupno	54 51,9%	50 48,1%	104 100,0%
$\chi^2=0,021$; $p>0,05$			
Postojanje konstantnog prilagođavanja proizvoda/usluga tržišnoj potražnji	Ne	Da	Ukupno
Neuspješni	6 13,3%	39 86,7%	45 100,0%
Uspješni	3 5,1%	56 94,5%	59 100,0%
Ukupno	9 8,7%	95 91,3%	104 100,0%
$\chi^2=2,197$; $p>0,05$			
Postojanje financiranja više od 50% investicija iz vlastitih sredstava	Ne	Da	Ukupno

Neuspješni	9 20,0%	36 80,0%	45 100,0%
Uspješni	9 15,3%	50 84,7%	59 100,0%
Ukupno	18 17,3%	86 82,7%	104 100,0%
$\chi^2=0,402$; $p>0,05$			
Postojanje pretežito centraliziranog upravljanja i planiranja na vlasnika poduzeća	Ne	Da	Ukupno
Neuspješni	14 31,1%	31 68,9%	45 100,0%
Uspješni	9 15,3%	50 84,7%	59 100,0%
Ukupno	23 22,1%	81 77,9%	104 100,0%
$\chi^2=3,727$; $p>0,05$			
Postojanje izvoza proizvoda i usluga	Ne	Da	Ukupno
Neuspješni	32 71,1%	13 28,9%	45 100,0%
Uspješni	38 64,4%	21 35,6%	59 100,0%
Ukupno	70 67,3%	34 32,7%	104 100,0%
$\chi^2=0,521$; $p>0,05$			

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja,

Rezultati u svim ovim tablicama nemaju statistički značajan hi-kvadrat i nema statistički značajnih razlika uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća po navedenim dimenzijama poslovanja: po učestalosti radnika s prethodnim radnim iskustvom u drugim poduzećima, po postojanju poduzetničke tradicije u obitelji vlasnika/osnivača mikro poduzeća, po potrebi konstantnog prilagođavanja proizvoda/usluga tržišnoj potražnji, po financiranju više od 50% investicija iz vlastitih sredstava, po načinu upravljanja te po izvoznoj orijentaciji. Međutim, analizirajući učestalost odgovora uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća mogu se primijetiti određene specifičnosti njihova poslovanja. Promatrajući rezultate obje skupine mikro poduzeća može se primijetiti da:

- su u 78,8% mikro poduzeća prisutni zaposlenici s prethodnim radnim iskustvom u drugim tvrtkama,
- 91,3% mikro poduzeća konstantno prilagođava svoje proizvode i usluge tržišnoj potražnji,
- 82,7% mikro poduzeća više od 50% investicija financira iz vlastitih sredstava,
- je kod 77,9% mikro poduzeća prisutno pretežito centralizirano upravljanje i planiranje od strane vlasnika mikro poduzeća,

- je u manje od 50% mikro poduzeća (48,1%), prisutna poduzetnička tradicija u obitelji vlasnika/osnivača mikro poduzeća, te
- 32,7% mikro poduzeća plasiraju svoje proizvode i izvan RH.

Sumirajući dobivene rezultate može se zaključiti kako se kvaliteta proizvoda i usluga smatra najvažnijim čimbenikom utjecaja na poslovanje mikro poduzeća, a sljedeći bitni čimbenici su ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika, inovacije, primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima i kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj. Kao najmanje važni čimbenici poslovanja su utjecaj obitelji i povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja.

Neparametrijskim testom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i sljedećih čimbenika: kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj, inovacija, te primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima. Dok je, s druge strane, utvrđena statistički značajna negativna povezanost između uspješnosti poslovanja i sljedećih čimbenika: povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja te utjecaja obitelji.

Navedeni rezultati su potvrđeni i testiranjem povezanosti pojedinih financijskih pokazatelja poslovanja anketiranih mikro poduzeća s čimbenicima poslovanja poduzeća. Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost pokazatelja EBITDA i ROE s čimbenicima: inovacije, kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj te primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima. Statistički značajna pozitivna povezanost je utvrđena s pokazateljima stopa rasta poslovnih prihoda i čimbenika ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika, dok je s trogodišnjim pozitivnim poslovanjem pozitivno povezan čimbenik primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima. I ovim testom je potvrđena statistički značajna negativna povezanost navedenih pokazatelja s čimbenicima povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja i utjecaj obitelji. Čimbenik utjecaja obitelji je statistički značajan i prilikom utvrđivanja razlika u percepciji uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća, gdje je izražena statistički značajna negativna povezanost s neuspješnim poduzećima.

Analizirajući udio odgovora uspješnih mikro poduzeća u odnosu na neuspješna povezano s prisutnosti određenih dimenzija poslovanja, može se zaključiti da se uspješna poduzeća u nešto većem postotku prilagođavaju potrebama kupaca kroz prilagođavanje proizvoda/usluga tržišnoj potražnji, da je u uspješnim mikro poduzećima veća centralizacija upravljanja i planiranja na

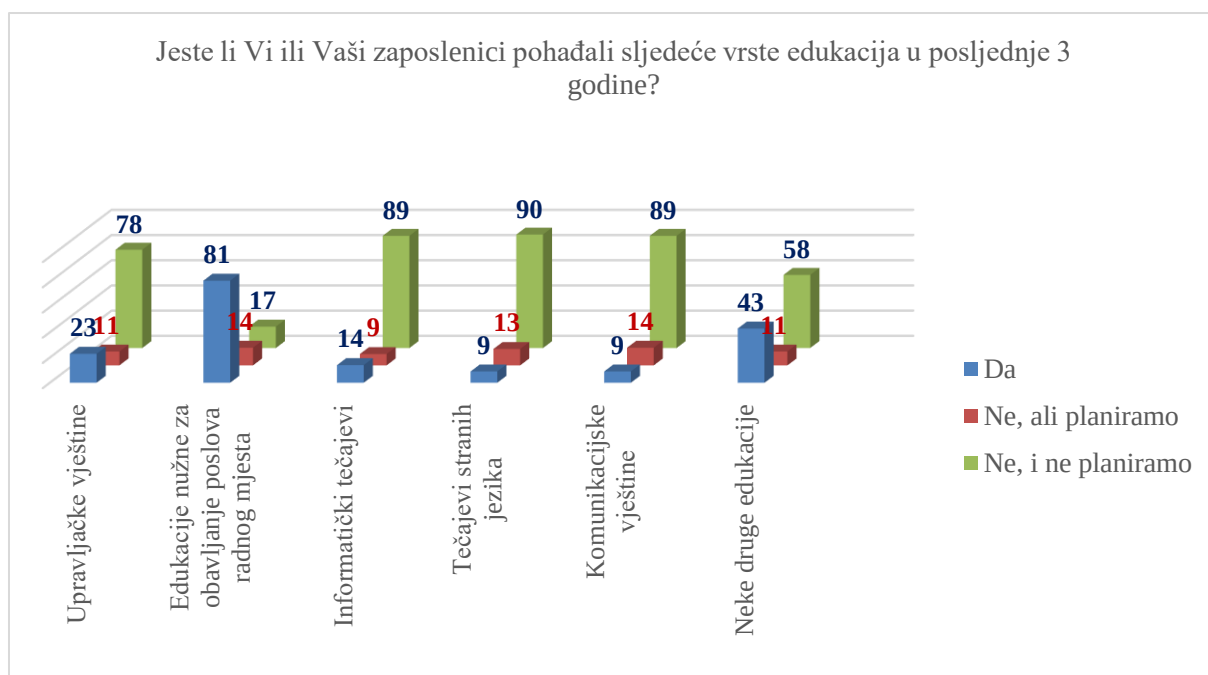
vlasnicima poduzeća, te da su uspješna mikro poduzeća više izvezno orijentirana od neuspješnih mikro poduzeća.

Dobiveni rezultati temeljem analiziranih odgovora idu u prilog potvrđivanju postavljenih hipoteza H1 i H2 (vidjeti više u poglavlju 6. ovog rada).

5.2.1.1. Rezultati empirijskog istraživanja - značaj ljudskog resursa za uspješnost poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

Drugi dio upitnika sastojao se od dva pitanja u vezi s kvalitetom ljudskih resursa u mikro poduzećima. Ostali podaci o ljudskim resursima zatraženi su u zadnjem dijelu upitnika kroz pitanja o stručnoj spremi zaposlenika i broju godina radnog iskustva. Prema Sikavici i dr. (2008:618) pokazatelji ljudskog kapitala su: postotak zaposlenih na određeno vrijeme, udio stručnjaka u ukupnoj radnoj snazi, odnos znanstvenika i zaposlenika u istraživanju i razvoju u odnosu na ukupan broj zaposlenika, broj dobitnika prestižnih nagrada, ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika, sati bolovanja po zaposleniku godišnje, stopa prirasta, stopa fluktuacije, obrazovna struktura zaposlenika, dobna struktura zaposlenika, udio starijih radnika, prosječni radni staž zaposlenika i vrijednost ljudske imovine. Od navedenih pokazatelja za utvrđivanje kvalitete ljudskog resursa u mikro poduzećima koristili su se sljedeći pokazatelji: udio visokoobrazovanih u radnoj snazi, ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika, radni staž zaposlenika, primjena i korištenje znanja i vještina od strane zaposlenika u poslovanju mikro poduzeća, te vrste i broj edukacija zaposlenika u mikro poduzeću.

U prvom pitanju drugog dijela upitnika ispitanici su pitani jesu li oni ili njihovi zaposlenici pohađali ponuđenih šest tečajeva i edukacija iz različitih područja. Ispitanici su mogli odgovoriti na pitanje s: da; ne, ali planiramo i ne, i ne planiramo. Ovim pitanjem se htjelo istražiti i utvrditi kolika je postojeća razina stručnog osposobljavanja i educiranja u mikro poduzećima, te postoji li namjera budućeg educiranja i usavršavanja kako vlasnika tako i ostalih zaposlenika u mikro poduzećima. Odgovori ispitanika vidljivi su u sljedećem grafikonu.



Grafikon 14. Vrste edukacija u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Kao najčešće edukacije koje su pohađali zaposlenici 81 anketiranog mikro poduzeća su edukacije nužne za obavljanje poslova radnog mjesta (72,3%). S obzirom na to da je riječ, uglavnom, o proizvodnim poduzećima navedeno je bilo i za očekivati. Neke druge edukacije su pohađali zaposlenici 43 anketirana mikro poduzeća (njih 38,4%). Kroz intervju je dio mikro poduzetnika izjavilo da su pohađali edukacije organizirane od strane Hrvatske gospodarske komore, Razvojnih agencija i Poduzetničkih centara, ali da ih nisu mogli kontinuirano pohađati zbog neodgovarajućih termina održavanja (za vrijeme radnog vremena) te zbog nedovoljne i nepravovremene obaviještenosti. Zaposlenici iz 20,5% anketiranih mikro poduzeća pohađali su edukacije iz područja upravljačkih vještina, dok su najmanje pohađane edukacije bile informatički tečajevi (12,5%), tečajevi stranih jezika (8,0%) i edukacije iz područja komunikacijskih vještina (8,0%). Najmanje pohađanim edukacijama stječu se i usavršavaju vještine komuniciranja, kako na stranom jeziku, tako i kroz informatičku pismenost, što u budućem razdoblju predstavlja osnovu za kvalitetnije istraživanje i praćenje tržišta, te za kvalitetnije i konkurentnije poslovanje, temeljeno na suradnji i zdravoj komunikaciji sa svim dionicima poslovnog okruženja. Međutim, prema odgovorima ispitanika, niti u budućnosti se ne planiraju pohađanja navedenih edukacija (oko 80% ispitanika). U budućem razdoblju mikro poduzetnici ili njihovi zaposlenici planiraju pohađati edukacije nužne za obavljanje poslova radnog mjesta i edukacije iz komunikacijskih vještina (12,5%), dok je 13 ispitanika izjavilo da

imaju namjeru pohađati tečajeve stranih jezika (11,6%). Za ostale edukacije koje planiraju pohađati u budućem razdoblju se izjasnilo ispod 10% ispitanika.

Kako bi se vidjelo postoji li razlika između neuspješnih i uspješnih mikro poduzeća i broja edukacija u njima napravljen je hi-kvadrat test čiji rezultati su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 35. Broj edukacija prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Upravljačke vještine	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Neuspješni	9 20,0%	6 13,3%	30 66,7%
Uspješni	12 20,3%	4 6,8%	43 72,9%
Ukupno	21 20,2%	10 9,6%	73 70,2%
$\chi^2=1,282$; $p>0,05$			
Edukacije nužne za obavljanje poslova radnog mjesta	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Neuspješni	32 71,1%	6 13,3%	7 15,6%
Uspješni	43 72,9%	7 11,9%	9 15,3%
Ukupno	75 72,1%	13 12,5%	16 15,4%
$\chi^2=0,057$; $p>0,05$			
Informatički tečajevi	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Neuspješni	7 15,6%	3 6,7%	35 77,8%
Uspješni	6 10,2%	5 8,5%	48 81,4%
Ukupno	13 12,5%	8 7,7%	83 79,8%
$\chi^2=0,742$; $p>0,05$			
Tečajevi stranih jezika	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Neuspješni	4 8,9%	4 8,9%	37 82,2%
Uspješni	5 8,5%	7 11,9%	47 79,7%
Ukupno	9 8,7%	11 10,6%	84 80,8%
$\chi^2=0,239$; $p>0,05$			

Komunikacijske vještine	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Neuspješni	4 8,9%	4 8,9%	37 82,2%
Uspješni	5 8,5%	8 13,6%	46 78,0%
Ukupno	9 8,7%	12 11,5%	83 79,8%
$\chi^2=0,546$; $p>0,05$			
Neke druge edukacije	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Neuspješni	13 28,9%	4 8,9%	28 62,2%
Uspješni	26 44,1%	7 11,9%	26 44,1%
Ukupno	39 37,5%	11 10,6%	54 51,9%
$\chi^2=3,403$; $p>0,05$			

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Prema podacima iz Tablice 35. vidljivo je da dobiveni hi-kvadrat za sve edukacije nije statistički značajan i može se zaključiti da ne postoji povezanost između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća i broja edukacija. Značajniji kriterij kvalitete ljudskog resursa je razina korištenja određenih znanja i vještina što se direktno reflektira na rezultate poslovanja. Podaci o tome, kao i rezultati statističkih testova o povezanosti razine uspješnosti s korištenjem znanja i vještina u mikro poduzećima opisana je u tablicama 41. i 42. Kako bi se utvrdilo u kojoj skupini mikro poduzeća je veći prosječni rang ukupnog broja edukacija napravljen je Mann-Whitney test.

Tablica 36. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema broju edukacija u mikro poduzećima (Mann – Whitney test)

	Podjela na uspješne i neuspješne	N	Prosječni rang	U	p
Ukupan broj edukacija	Neuspješni	45	51,16	1.267,000	0,68
	Uspješni	59	53,53		
	Ukupno	104			

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Vidljivo je da vrijednost Man-Whitney U pokazatelja nije statistički značajna, te da ne postoje razlike između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća prema ukupnom broju edukacija. Međutim, prosječni rang je veći kod uspješnih poduzeća za varijablu ukupan broj edukacija nego kod neuspješnih poduzeća pa se može **zaključiti da je kod uspješnih poduzeća ipak nešto viša razina ukupnog broja edukacija što ide u prilog potvrđivanju postavljene H1 hipoteze.**

Da bi se dobio potpuniji uvid u strukturu i kvalitetu ljudskih resursa napravljena je analiza broja zaposlenih u anketiranim mikro poduzećima prema stručnoj spremi.

Tablica 37. Broj zaposlenih u mikro poduzećima prema stručnoj spremi

	Zaposleni VSS				Ukupno	
	1	2	3	4		
Neuspješni	12 66,7%	4 22,2%	1 5,6%	0 0,0%	17 100,0%	
Uspješni	13 46,6%	3 10,7%	5 17,9%	1 3,6%	22 100,0%	
Ukupno	25 64,1%	7 17,9%	6 15,4%	1 2,6%	39 100,0%	
	Zaposleni VŠS				Ukupno	
	0	1	2	3		4
Neuspješni	2 22,2%	7 77,8%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	9 100,0%
Uspješni	8 40,0%	6 30,0%	4 20,0%	1 5,0%	1 5,0%	20 100,0%
Ukupno	10 34,5%	13 44,8%	4 13,8%	1 3,4%	1 3,4%	29 100,0%
	Zaposleni SSS				Ukupno	
	0-1	2-4	5-6	7-8		9
Neuspješni	9 28,1%	12 37,5%	6 18,8%	5 15,6%	0 0,0%	32 100,0%
Uspješni	15 25,5%	19 32,2%	10 16,9%	10 16,9%	5 8,5%	59 100,0%
Ukupno	24 26,4%	31 34,1%	16 17,6%	15 16,5%	5 5,4%	91 100,0%

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz prikazanih podataka u Tablici 37. vidljivo je da je više uspješnih mikro poduzeća koja imaju više od jednog zaposlenika s VSS i VŠS u odnosu na neuspješna poduzeća. Posebice se ističe razlika u broju uspješnih poduzeća koji zapošljavaju 3 i 4 zaposlenika s VSS, te 2 i više zaposlenika s VŠS. Također, vidljivo je da je veći broj osnivača s VŠS u uspješnim poduzećima

s nula zaposlenih. Iz navedenog se može zaključiti da zaposlenici u uspješnim mikro poduzećima imaju višu razinu formalnog obrazovanja od zaposlenika u neuspješnim mikro poduzećima. **Kako je razina formalnog obrazovanja jedan od kriterija definiranja kvalitete ljudskog resursa, može se zaključiti da ovi podaci idu u prilog potvrđivanju postavljene H1 hipoteze.**

Nakon prikazanih i analiziranih odgovora uspješnih i neuspješnih poduzeća u vezi s brojem i vrstama edukacija zaposlenika, te njihovoj strukturi prema stručnoj spremi, u sljedećoj tablici prikazani su rezultati Man-Whitney testa koji je napravljen radi utvrđivanja statističke značajnosti Man-Whitney U pokazatelja koji utvrđuje postojanje razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema udjelu visokoobrazovanih u broju zaposlenih u mikro poduzećima.

Tablica 38. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema udjelu visokoobrazovanih zaposlenika u ukupnom broju zaposlenih u mikro poduzeću (Mann – Whitney test)

	Podjela na uspješne i neuspješne	N	Prosječni rang	U	p
Udio visokoobrazovanih u broju zaposlenih	Neuspješni	45	52,43	1.324,500	0,98
	Uspješni	59	52,55		
	Ukupno	104			

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Prema prikazanom rezultatu vidljivo je da vrijednost Man-Whitney U pokazatelja nije statistički značajna, ali prosječni rang je nešto veći kod uspješnih mikro poduzeća pa se može **zaključiti da uspješna poduzeća imaju nešto veći udio visokoobrazovanih u broju zaposlenih te da na taj način uspješna poduzeća imaju nešto višu razinu kvalitete ljudskog resursa.**

Sljedeća nezavisna varijabla koja se analizirala kao element kvalitete ljudskog resursa je radno iskustvo. Napravljena je analiza i izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli (Somersov D) pri čemu je uspješnost mikro poduzeća zavisna varijabla, a varijabla radnog iskustva nezavisna varijabla.

Tablica 39. Povezanost između broja godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i stvarne uspješnosti mikro poduzeća (Somersov D)

	Uspješnost 0-12	p
Radno iskustvo	-0,234	0,00

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz Tablice 39. može se vidjeti da postoji statistički značajna negativna povezanost između godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i uspješnosti mikro poduzeća. Dakle, uspješnost poduzeća je veća što je manji broj godina radnog iskustva vlasnika/menadžera tog mikro poduzeća, odnosno, što je veći broj godina radnog iskustva odgovornih osoba u anketiranim mikro poduzećima ona su neuspješnija. Iako nije rađeno statističko testiranje povezanosti uspješnosti mikro poduzeća s godinom osnivanja mikro poduzeća, za pretpostaviti je da su mlađa poduzeća uspješnija, s obzirom na to da je podjednak postotak poduzeća koja su osnovana prije 2006. godine (njih 41,2%) i postotak vlasnika/menadžera s više od 20 godina radnog iskustva (njih 41,6%). Prema podacima prikupljenima kroz intervju, postoji sličnost s ovim rezultatima. Naime, intervjuirani vlasnici četiriju neuspješnih mikro poduzeća imaju više od 20 godina radnog iskustva. Zbog navedene pretpostavke napravljeno je testiranje pomoću Mann-Whitney testa.

U Tablici 40. vidljivi su rezultati Mann-Whitney testa koji je napravljen kako bi se utvrdilo postoji li razlika između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća prema godinama radnog iskustva vlasnika/menadžera u tim poduzećima.

Tablica 40. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema broju godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća (Mann – Whitney test)

	Podjela na uspješne i neuspješne	N	Prosječni rang	U	p
Radno iskustvo	Neuspješni	43	59,36	930,500	0,02
	Uspješni	59	45,77		
	Ukupno	104			

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Vidljivo je da je vrijednost Mann-Whitney U pokazatelja statistički značajna, odnosno manja od zadane vrijednosti 0,05. Skupina neuspješnih mikro poduzeća ima viši prosječni rang na ovoj varijabli i iz toga se može zaključiti da vlasnici /menadžeri neuspješnijih mikro poduzeća

imaju više godina radnog iskustva. Time je potvrđena pretpostavka navedena u prethodnom odlomku, a i podaci dobiveni putem intervjua.

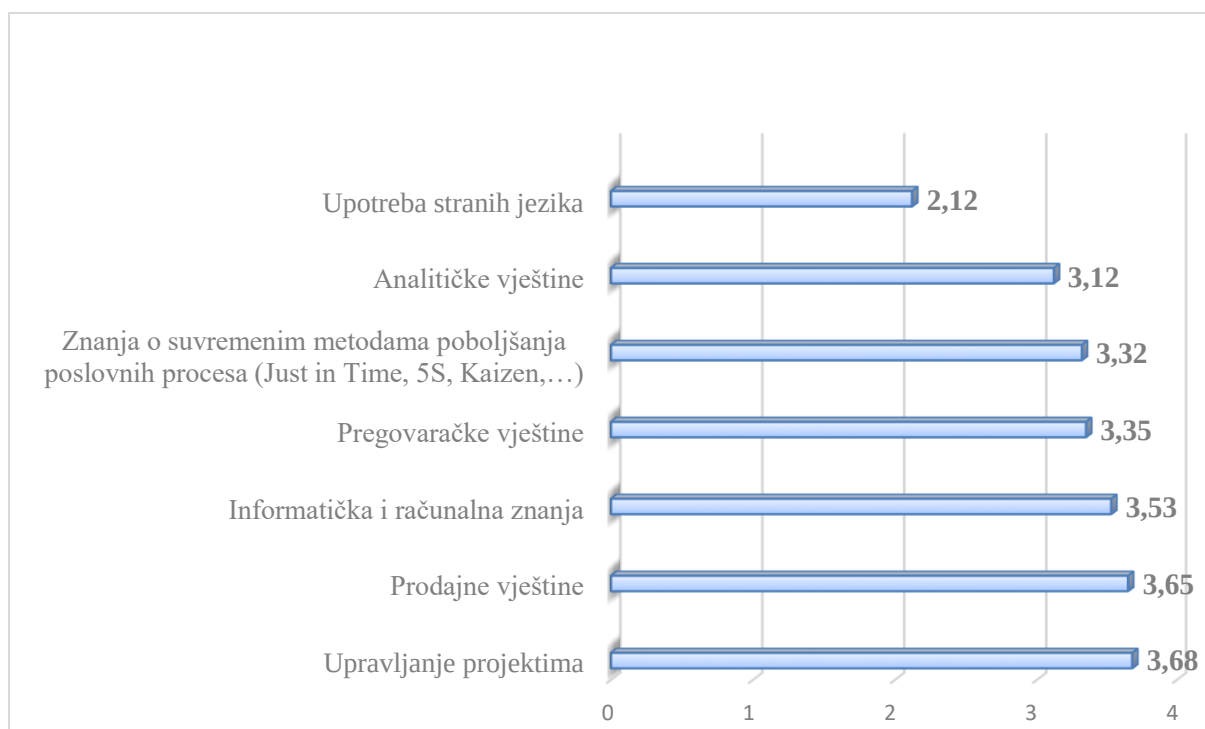
Najvažniji kriterij utvrđivanja kvalitete ljudskog resursa u ovom radu je primjena i korištenje znanja i vještina od strane zaposlenika u poslovanju mikro poduzeća. U drugom pitanju koje se odnosi na ljudske resurse od anketiranih osoba je zatraženo da ocijene primjenu sljedećih znanja i vještina od strane zaposlenika u njihovom mikro poduzeću (1 – nikad se ne koristi, 5 – redovito se koristi).

Tablica 41. Primjena znanja i vještina od strane zaposlenika mikro poduzeća

Čimbenik	1	2	3	4	5	$\bar{X}$
Analitičke vještine	14 12,5%	18 16,1%	38 33,9%	25 22,3%	17 15,2%	3,12
Upotreba stranih jezika	39 35,1%	39 35,1%	20 18,0%	7 6,3%	6 5,4%	2,12
Pregovaračke vještine	6 5,4%	12 10,8%	48 43,2%	27 24,3%	18 16,2%	3,35
Prodajne vještine	2 1,8%	16 14,4%	34 30,6%	26 23,4%	33 29,7%	3,65
Informatička i računalna znanja	5 4,5%	13 11,8%	36 32,7%	31 28,2%	25 22,7%	3,53
Upravljanje projektima	10 9,1%	10 9,1%	25 22,7%	25 22,7%	40 36,4%	3,68
Znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa (Just in Time, 5S, Kaizen,...)	16 14,5%	14 12,7%	31 28,2%	17 15,5%	32 29,1%	3,32

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz podataka prikazanih u Tablici 41. može se vidjeti da se u mikro poduzećima najviše primjenjuju vještine upravljanja projektima, te da aritmetička sredina iznosi 3,68 zahvaljujući ocjenama 4 i 5 od strane 59,1% anketiranih mikro poduzetnika. Zatim, slijede prodajne vještine (aritmetička sredina 3,65) i informatička i računalna znanja (aritmetička sredina 3,53). Navedene tri vještine je ocijenilo ocjenama 4 i 5 više od 50% anketiranih mikro poduzetnika. Najmanje se primjenjuju znanja stranih jezika koje je s ocjenama 1 i 2 ocijenilo čak 70,2% anketiranih mikro poduzetnika. Uspoređujući navedeni podatak s namjerom pohađanja tečajeva stranih jezika, može se zaključiti da će i u budućnosti primjena stranih jezika i dalje biti na niskoj razini, jer 80% anketiranih mikro poduzetnika ili njihovih zaposlenika ne planira pohađati ovu edukaciju. U sljedećem grafikonu vidljiv je poredak po aritmetičkoj sredini dobivenih ocjena o primjeni znanja i vještina u mikro poduzećima.



Grafikon 15. Primjena znanja i vještina u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Mikro poduzetnici i njihovi zaposlenici najmanje koriste strane jezike prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti. Sve ostale vještine i znanja se primjenjuju i raspon aritmetičke sredine dobivenih ocjena je od 3,12 do 3,68.

Primjena i korištenje znanja i vještina od strane vlasnika i zaposlenika mikro poduzeća ključan je kriterij utvrđivanja kvalitete ljudskog resursa u anketiranim mikro poduzećima. Nadalje, postavljena H1 hipoteza ima tvrdnju da postoji pozitivna povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj i zbog toga je neophodno testirati povezanost primjene ovih vještina i znanja s ostvarenom uspješnošću mikro poduzeća. Da bi se utvrdilo postojanje povezanost između stvarne uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i razine primjene znanja i vještina, izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli (Somersov D). Rezultati su prikazani u Tablici 42.

Tablica 42. Povezanost između primjene znanja i vještina i stvarne uspješnosti tvrtke
(Somersov D)

Znanja i vještine (nezavisna varijabla)	Uspješnost (od 0 do 12)	p
Analitičke vještine	0,23	0,006
Upotreba stranih jezika	0,09	0,294
Pregovaračke vještine	0,05	0,597
Prodajne vještine	0,23	0,01
Informatička i računalna znanja	0,18	0,04
Upravljanje projektima	0,005	0,95
Znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa (Just in Time, 5S, Kaizen,...)	0,18	0,03
Ukupno primjena znanja i vještina	0,16	0,03

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Prema podacima iz Tablice 42. vidljivo je da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između analitičkih vještina, prodajnih vještina, informatičkih i računalnih znanja i znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Osim navedenih znanja i vještina, testirano je postojane povezanosti ukupnih znanja i vještina s razinom uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima. Dobiveni rezultat je statistički značajan i ukazuje na pozitivnu povezanost ukupnih znanja i vještina s uspješnošću anketiranih mikro poduzeća. Dakle, uspješnost mikro poduzeća je veća što je veća primjena navedenih znanja i vještina. **Ovaj rezultat potvrđuje hipotezu H1, jer potvrđuje postojanje pozitivne povezanosti između kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.**

Nakon prikazanih i analiziranih odgovora, te opisanih statističkih testova i dobivenih rezultata može se zaključiti da u anketiranim mikro poduzećima:

- vlasnici i zaposlenici su pohađali različite edukacije, a najviše edukacije nužne za obavljanje poslova radnog mjesta (72,3%), dok oko 80% ispitanika se izjasnilo da ne planiraju niti u

budućnosti pohađati edukacije iz područja upravljačkih vještina, informatičke tečajeve, tečajeve stranih jezika i komunikacijskih vještina;

- kod uspješnih mikro poduzeća postoji nešto viša razina ukupnog broja edukacija nego kod neuspješnih poduzeća;

- postoji viša razina formalnog obrazovanja te veći udio visokoobrazovanih u ukupnom broju zaposlenih kod uspješnih mikro poduzeća;

- prisutna je statistički značajna negativna povezanost između godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i uspješnosti mikro poduzeća,

- najčešće korištena znanja i vještine su: vještine upravljanja projektima, prodajne vještine, informatička i računalna znanja te pregovaračke vještine, dok su najmanje korišteni strani jezici;

- postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja ukupnih znanja i vještina i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.

Dobiveni rezultati potvrđuju postavljenu prvu hipotezu (H1) u kojoj se navodi da postoji pozitivna povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj (vidjeti više u poglavlju 6. ovog rada).

5.2.1.2. Rezultati empirijskog istraživanja - utjecaj razine inovacija na uspješnost poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

Treći dio anketnog upitnika sastojao se od 5 pitanja i odnosio se na područje inovacija u mikro poduzećima. Ovim pitanjima se htjelo doći do odgovora kolika je razina inovativnosti u mikro poduzećima, imaju li uspješnija poduzeća više inovacija, kolika su prosječna ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja, kakve su buduće namjere mikro poduzetnika u vezi s ulaganjima u inovacije, te koje su prepreke inovativnom poslovanju mikro poduzeća. Definicija inovacija koja je korištena u upitniku, prema izvješću Flash Eurobarometer 415, Europske Komisije (2015a), glasi: "Inovacija se događa kada tvrtka uvodi novi ili znatno poboljšani proizvod, uslugu, proces, marketinške strategije ili organizacijsku metodu. Inovacija može biti razvijena od strane samog poduzeća ili je izvorno razvijena od strane druge tvrtke ili društva" (Europska komisija, 2015a).

Prvim pitanjem ispitanici su upitani jesu li u proteklih 3 godine uveli neku od sljedećih inovacija u njihovom poduzeću. Ponuđeni su odgovori: novi ili znatno poboljšan proizvod, nova ili

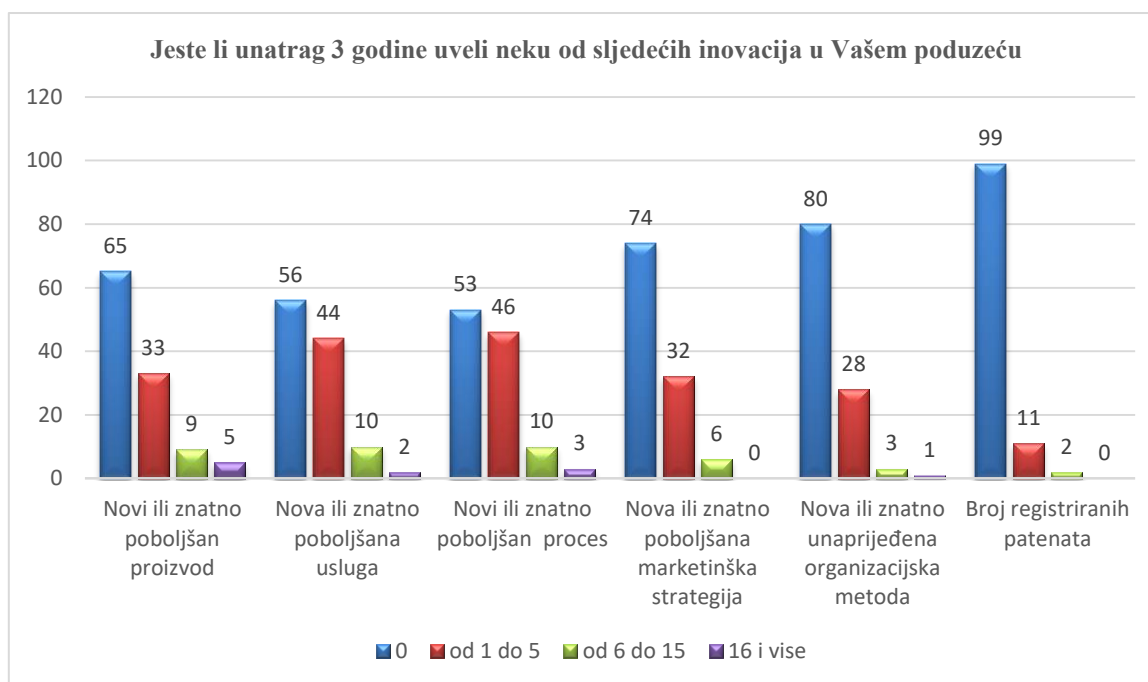
znatno poboljšana usluga, novi ili znatno poboljšani proces, nova ili znatno poboljšana marketinška strategija, nova ili znatno unaprijeđena organizacijska metoda, te broj registriranih patenata. Ispitanici su se mogli odlučiti za jedan od ponuđenih odgovora, a rezultati njihovih odgovora nalaze se u tablici 43.

Tablica 43. Vrste inovacija u mikro poduzećima

Vrsta inovacije/broj	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Novi ili znatno poboljšani proizvod	65 58,0%	33 29,5%	9 8,0%	5 4,5%	112 100,0%
Nova ili znatno poboljšana usluga	56 50,0%	44 39,3%	10 8,9%	2 1,8%	112 100,0%
Novi ili znatno poboljšani proces	53 47,3%	46 41,1%	10 8,9%	3 2,7%	112 100,0%
Nova ili znatno poboljšana marketinška strategija	74 66,1%	32 28,6%	6 5,4%	0 0,0%	112 100,0%
Nova ili znatno unaprijeđena organizacijska metoda	80 71,4%	28 25,0%	3 2,7%	1 0,9%	112 100,0%
Broj registriranih patenata	99 88,4%	11 9,8%	2 1,8%	0 0,0%	112 100,0%

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Na temelju analiziranih odgovora anketiranih mikro poduzetnika vidljivo je da u prosjeku više od 50% anketiranih mikro poduzeća nije imalo inovacije u proteklom trogodišnjem razdoblju. Novi ili poboljšani proizvod je imalo njih 42%, novu ili znatno poboljšanu uslugu njih 50%, novi ili znatno poboljšani proces njih 52,7%, novu ili znatno poboljšanu marketinšku strategiju njih 33,9%, novu ili znatno unaprijeđenu organizacijsku metodu njih 28,6%, te samo 11,6% anketiranih mikro poduzeća je imalo registriran patent. Vidljivo je da su inovacijske aktivnosti bile najmanje na području marketinških aktivnosti (npr. pakiranje/dizajn, promocija proizvoda, promjena strategije određivanja cijena i sl.) i u registriranju patenata, dok je najveći broj anketiranih mikro poduzeća uvodilo nove ili poboljšavalo postojeće procese (npr. nova oprema, strojevi, licence, softveri i sl.). Navedeni rezultati prema broju mikro poduzeća prikazani su grafički na sljedećem grafikonu.



Grafikon 16. Vrste inovacija u mikro poduzećima (prema broju poduzeća) (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Na ovo pitanje je odgovorilo 112 mikro poduzeća i uz već spomenute rezultate vidljive u prethodnoj tablici, bitno je spomenuti da je mali broj mikro poduzeća imalo 16 i više inovacija. Niti jedno anketirano mikro poduzeće nije imalo 16 i više novih ili unaprijeđenih marketinških strategija niti registriranih patenata. Više od 15 inovacija je imalo uvođenjem novog ili poboljšanog proizvoda 5 mikro poduzeća, uvođenjem nove ili znatno poboljšane usluge 2 mikro poduzeća, novim ili poboljšanim procesom 3 mikro poduzeća, te novom ili unaprijeđenom organizacijskom metodom 1 mikro poduzeće.

Kako bi se vidjelo postoji li razlika između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća u broju uvedenih inovacija i broju registriranih patenata napravljen je hi-kvadrat test čiji su rezultati prikazani u sljedećim tablicama.

Tablica 44. Broj novih ili znatno poboljšanih proizvoda prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/broj novih ili znatno poboljšanih proizvoda	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Neuspješni	28 62,2%	14 31,1%	1 2,2%	2 4,4%	45 100,0%
Uspješni	32 54,2%	16 27,1%	8 13,6%	3 5,1%	59 100,0%
Ukupno	60 57,7%	30 28,8%	9 8,7%	5 4,8%	104 100,0%

$\chi^2=4,24$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Kako dobiveni hi-kvadrat nije statistički značajan može se zaključiti da ne postoji povezanost između redaka i stupaca tablice, odnosno između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća u broju novih proizvoda. Međutim, vidljivo je da je 45,8% uspješnih mikro poduzeća (njih 27) imalo 1 i više novih ili poboljšanih proizvoda unatrag 3 godine u odnosu na samo 37,7% neuspješnih mikro poduzeća (njih 17). Ukoliko se pogleda broj mikro poduzeća koji su imali 6 i više novih ili poboljšanih proizvoda tada je vidljivo da su opet brojnija uspješna mikro poduzeća u odnosu na neuspješna.

Tablica 45. Broj novih ili znatno poboljšanih usluga prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/ broj novih ili znatno poboljšanih usluga	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Neuspješni	22 48,9%	22 48,9%	1 2,2%	0 0,0%	45 100,0%
Uspješni	30 50,8%	19 32,2%	9 15,3%	1 1,7%	59 100,0%
Ukupno	52 50,0%	41 39,4%	10 9,6%	1 1,0%	104 100,0%

$\chi^2=7,09$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Dobiveni hi-kvadrat nije statistički značajan i može se zaključiti da ne postoji povezanost između uspješnih i neuspješnih poduzeća u broju novih ili znatno poboljšanih usluga. Međutim, iz prikazanih podataka u Tablici 45. vidljivo je da je 17% uspješnih poduzeća imalo 6 i više

novih ili poboljšanih usluga, dok je samo 2,2% neuspješnih poduzeća imalo takav rezultat u proteklom trogodišnjem razdoblju.

Tablica 46. Broj novih ili znatno poboljšanih procesa prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/ broj novih ili znatno poboljšanih procesa	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Neuspješni	21 46,7%	21 46,7%	3 6,7%	0 0,0%	45 100,0%
Uspješni	29 49,2%	21 35,6%	7 11,7%	2 3,4%	59 100,0%
Ukupno	50 48,1%	42 40,4%	10 9,6%	2 1,9%	104 100,0%

$\chi^2=3,05$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Prema rezultatima hi-kvadrat testa ne postoji statistički značajna povezanost između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća u broju novih ili znatno poboljšanih procesa. Iako ne postoji statistički značajna povezanost, vidljivo je da je veći broj uspješnih poduzeća (15,1%) koji su uveli više od 6 novih ili poboljšanih usluga, dok je to ostvarilo samo 6,7% neuspješnih poduzeća.

Tablica 47. Broj novih ili znatno poboljšanih marketinških strategija prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/ broj novih ili znatno poboljšanih marketinških strategija	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Neuspješni	29 64,4%	15 33,3%	1 2,2%	0 0,0%	45 100,0%
Uspješni	40 67,8%	15 25,4%	4 6,8%	0 0,0%	59 100,0%
Ukupno	69 66,3%	30 28,8%	5 4,8%	0 0,0%	104 100,0%

$\chi^2=1,7$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

33,6% anketiranih mikro poduzeća je uvelo novu ili poboljšanu marketinšku strategiju, a dobiveni hi-kvadrat nije statistički značajan i ne postoji povezanost između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća u broju novih ili poboljšanih marketinških strategija. Čak je veći udio neuspješnih poduzeća imalo veći broj novih ili poboljšanih marketinških aktivnosti (od 1

do 5) u odnosu na uspješna poduzeća, a što se odnosilo na novi ili poboljšan dizajn proizvoda, promociju proizvoda, strategiju određivanja cijena i sl., dok je veći broj uspješnih mikro poduzeća imalo 6-15 novih ili poboljšanih marketinških strategija. Prema podacima dobivenima kroz intervjue, potvrđuju se izjave mikro poduzetnika da ne ulažu dovoljno sredstava u marketinške aktivnosti, te da im je najbolja promidžba zadovoljstvo kupaca kvalitetom proizvoda i usluga, te da najviše kupaca dolazi preko preporuke zadovoljnih kupaca.

Tablica 48. Broj novih ili znatno unaprijeđenih organizacijskih metoda prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/ broj novih ili znatno unaprijeđenih organizacijskih metoda	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Neuspješni	35 77,8%	9 20,0%	1 2,2%	0 0,0%	45 100,0%
Uspješni	42 71,2%	14 23,7%	2 3,4%	1 1,7%	59 100,0%
Ukupno	77 74,0%	23 22,1%	3 2,9%	1 1,0%	104 100,0%

$\chi^2=1,19$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Samo 26% anketiranih mikro poduzeća imalo je promjene u poslovanju kroz nove ili unaprijeđene organizacijske metode (primjerice: organizacijske promjene u radnom okruženju, promjene u upravljanju znanjem i sl.). Iz dobivenog rezultata hi-kvadrat testa koji nije statistički značajan, vidljivo je da ne postoji povezanost između uspješnih i neuspješnih poduzeća u broju novih ili unaprijeđenih organizacijskih metoda. Međutim, vidljivo je da je veći broj te vrste inovacija uveden od strane uspješnih poduzeća.

Tablica 49. Broj registriranih patenata prema uspješnim i neuspješnim poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/ broj registriranih patenata	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Neuspješni	42 93,3%	3 6,7%	0 0,0%	0 0,0%	45 100,0%
Uspješni	50 84,7%	7 11,9%	2 3,4%	0 0,0%	59 100,0%
Ukupno	92 88,5%	10 9,6%	2 1,9%	0 0,0%	104 100,0%

$\chi^2=2,46$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Kako je i opisano u poglavlju 3. ovog rada, kao jedan od najčešćih pokazatelja inovativnosti neke ekonomije uzima se broj registriranih patenata. Analizom rezultata istraživanja prikazanih u Tablici 49. vidljivo je da, iako dobiveni hi-kvadrat nije statistički značajan, postoji više registriranih patenata u uspješnim poduzećima. Sedam uspješnih poduzeća je registriralo od 1-5 patenata, dok je samo 3 neuspješna poduzeća registriralo 1-5 patenata. Više od 5 patenata imaju registrirano 2 uspješna mikro poduzeća.

Svi navedeni rezultati o broju inovacija i registriranih patenata ukazuju na nisku inovativnost analiziranog uzorka, pri čemu nešto veći broj inovacija i registriranih patenata imaju uspješna poduzeća.

Kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između broja inovacija i uspješnosti mikro poduzeća proveden je Kruskal-Wallisov test (neparametrijska analiza varijance). Razlog za provođenje ovakvog testa nalazi se u tome što varijabla uspješnosti (mjerena na ljestvici od 0 do 12) nije distribuirana u skladu s normalnom distribucijom. Dakle, ovim se testom utvrđivalo razlikuju li se tvrtke s različitom razinom inovativnosti u uspješnosti, pri čemu su mikro poduzeća podijeljena na ona koja su imala 0, 1-5, 6-15 i više od 15 različitih inovacija u posljednje tri godine. Rezultati su prikazani u sljedećim tablicama.

U Tablici 50. nalazi se usporedba uspješnosti mikro poduzeća s različitim brojem novih proizvoda. Budući da vrijednost hi-kvadrata nije statistički značajna, odnosno nalazi se ispod razine statističke značajnosti od 0,05, može se zaključiti da ne postoji razlika u uspješnosti između mikro poduzeća s različitim brojem novih proizvoda. Vidljivo je da su najuspješnija poduzeća koja imaju između 6 i 15 novih proizvoda (imaju najveći prosječni rang), ali razlika između grupa ipak nije statistički značajna. Iz podataka prikazanih u Tablici 44. vidljivo je da je, uglavnom, riječ o uspješnim mikro poduzećima.

Tablica 50. Povezanost broja novih proizvoda i uspješnosti tvrtke (Kruskal-Wallisov test)

Broj novih proizvoda	Broj tvrtki (N)	Prosječni rang
0	60	48,54
1-5	30	51,82
6-15	9	77,33
16 i više	5	59,40
Ukupno	104	

$\chi^2=7,53$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

U sljedećoj tablici prikazana je usporedba broja novih usluga i uspješnosti mikro poduzeća.

Tablica 51. Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih usluga i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)

Broj novih ili znatno poboljšanih usluga	Broj tvrtki (N)	Prosječni rang
0	52	52,69
1-5	41	45,33
6-15	10	76,50
16 i više	1	96,50
Ukupno	104	

$\chi^2=10,95$; $p<0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Provedenim Kruskal-Wallisovim testom utvrđena je povezanost broja novih ili poboljšanih usluga i uspješnosti mikro poduzeća, jer je vrijednost hi-kvadrata statistički značajna ($p=0,012$). Može se zaključiti da postoji razlika u uspješnosti između mikro poduzeća s različitim brojem novih ili poboljšanih usluga, pri čemu su najuspješnija mikro poduzeća koja imaju od 6 do 15 novih usluga i 16 i više (imaju najveći prosječni rang). Iz podataka prikazanih u Tablici 45. može se vidjeti da je riječ o uspješnim poduzećima i da je veći broj uspješnih poduzeća koji imaju više od 6 novih ili poboljšanih usluga. **Upravo ova činjenica, uz ostale dobivene rezultate, potvrđuje postavljenu drugu hipotezu (H2) koja glasi: Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj s višom razinom inovacija su poslovno uspješnija.**

U sljedećim tablicama 52., 53., 54. i 55. prikazane su usporedbe broja novih ili poboljšanih procesa, broja novih ili poboljšanih marketinških strategija, broja novih ili unaprijeđenih organizacijskih metoda i broja registriranih patenata u odnosu na uspješnost mikro poduzeća.

Tablica 52. Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih procesa i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)

Broj novih ili znatno poboljšanih procesa	Broj tvrtki (N)	Prosječni rang
0	50	51,15
1-5	42	50,81
6-15	10	59,30
16 i više	2	87,85
Ukupno	104	

$\chi^2=3,56$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

S obzirom na to da dobivena vrijednost hi-kvadrat testa nije statistički značajna, može se zaključiti da ne postoji razlika u uspješnosti mikro poduzeća s različitim brojem novih ili poboljšanih procesa. Prema najvećoj vrijednosti prosječnog ranga najuspješnija su mikro poduzeća koja imaju 16 i više novih ili poboljšanih procesa, a prema podacima iz Tablice 46. (rezultati hi-kvadrat testa i frekvencije) vidljivo je da je riječ o uspješnim poduzećima. Tako da i ovaj rezultat potvrđuje H2 hipotezu.

Tablica 53. Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih marketinških strategija i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)

Broj novih ili znatno poboljšanih marketinških strategija	Broj tvrtki (N)	Prosječni rang
0	69	52,44
1-5	30	49,30
6-15	5	72,50
Ukupno	104	

$\chi^2=2,58$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Mikro poduzeća koja su u proteklom trogodišnjem razdoblju imala 6-15 novih ili poboljšanih marketinških strategija su najuspješnija, jer imaju ostvaren najveći prosječni rang. Kada se navedeno usporedi s podacima u Tablici 47. vidljivo je da je 80% mikro poduzeća koja su imala 6-15 novih ili poboljšanih marketinških strategija u kategoriji uspješnog poduzeća. Prema rezultatima Kruskal-Wallis testa dobivena vrijednost hi-kvadrata ukazuje da razlika između grupa uspješnih i neuspješnih nije statistički značajna.

Tablica 54. Povezanost broja novih ili znatno unaprijeđenih organizacijskih metoda i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)

Broj novih ili znatno unaprijeđenih organizacijskih metoda	Broj tvrtki (N)	Prosječni rang
0	77	49,95
1-5	23	57,85
6-15	3	62,33
16 i više	1	96,50
Ukupno	104	

$\chi^2=3,78$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iako 74,00% anketiranih mikro poduzeća u protekle tri godine nisu uvela niti unaprijedila organizacijske metode, iz Tablice 54. je vidljivo da su mikro poduzeća sa 16 i više, te mikro poduzeća sa 6-15 novih ili unaprijeđenih organizacijskih metoda najuspješnija s obzirom na to da imaju najveći prosječni rang. Iz frekvencija odgovora (Tablica 48.) je vidljivo da je riječ o uspješnim poduzećima, premda i u ovom slučaju vrijednost hi-kvadrata nije statistički značajna.

Tablica 55. Povezanost broja registriranih patenata i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)

Broj registriranih patenata	Broj tvrtki (N)	Prosječni rang
0	92	50,90
1-5	10	64,85
6-15	2	64,25
Ukupno	104	

$\chi^2=2,27$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iako je samo 11,5% (12 mikro poduzeća) anketiranih mikro poduzeća registriralo patent, ta brojka nije zanemariva s obzirom na to da je, prema prikazanim podacima u trećem poglavlju rada, Hrvatska zemlja s niskim intenzitetom ulaganja u I&R, ima niska ulaganja u I&R poslovnog sektora i na začelju je rang liste po broju prijavljenih patenata. Iz prikazanih podataka u Tablici 55. vidljivo je da su najuspješnija mikro poduzeća koja imaju 1-5 registriranih patenata, dok ih po uspješnosti slijede mikro poduzeća s registriranih 6-15 patenata. Analizirajući podatke o frekvencijama odgovora u Tablici 49. i u ovom slučaju se dolazi do zaključka da uspješna poduzeća imaju višu razinu inovacija. Dobivena vrijednost hi-

kvadrat testa nije statistički značajna, te ne postoji razlika u uspješnosti između mikro poduzeća s različitim brojem registriranih patenata.

Da bi se vidjelo postoje li razlike u inovativnosti u mikro poduzećima ovisno o njihovoj temeljnoj djelatnosti, napravljena je analiza broja registriranih patenata prema djelatnostima, a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 56. Broj mikro poduzeća po broju registriranih patenata i djelatnosti

Djelatnost	Broj registriranih patenata				
	0	1-5	6-15	16 i više	Ukupno
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	12 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	12 100,0%
Prerađivačka	52 82,5%	9 14,3%	2 3,2%	0 0,0%	63 100,0%
Građevinarstvo	35 94,6%	2 5,4%	0 0,0%	0 0,0%	37 100,0%
Ukupno	99 88,4%	11 9,8%	2 1,8%	0 0,0%	112 100,0%

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Vidljive su razlike po broju registriranih patenata po djelatnostima. Prema anketiranom uzorku najinovativnija mikro poduzeća su iz prerađivačke djelatnosti (11 mikro poduzeća), zatim daleko manju razinu inovativnosti mjerenu brojem registriranih patenata imaju mikro poduzeća iz djelatnosti građevinarstva, dok mikro poduzeća iz djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva nisu registrirala niti jedan patent.

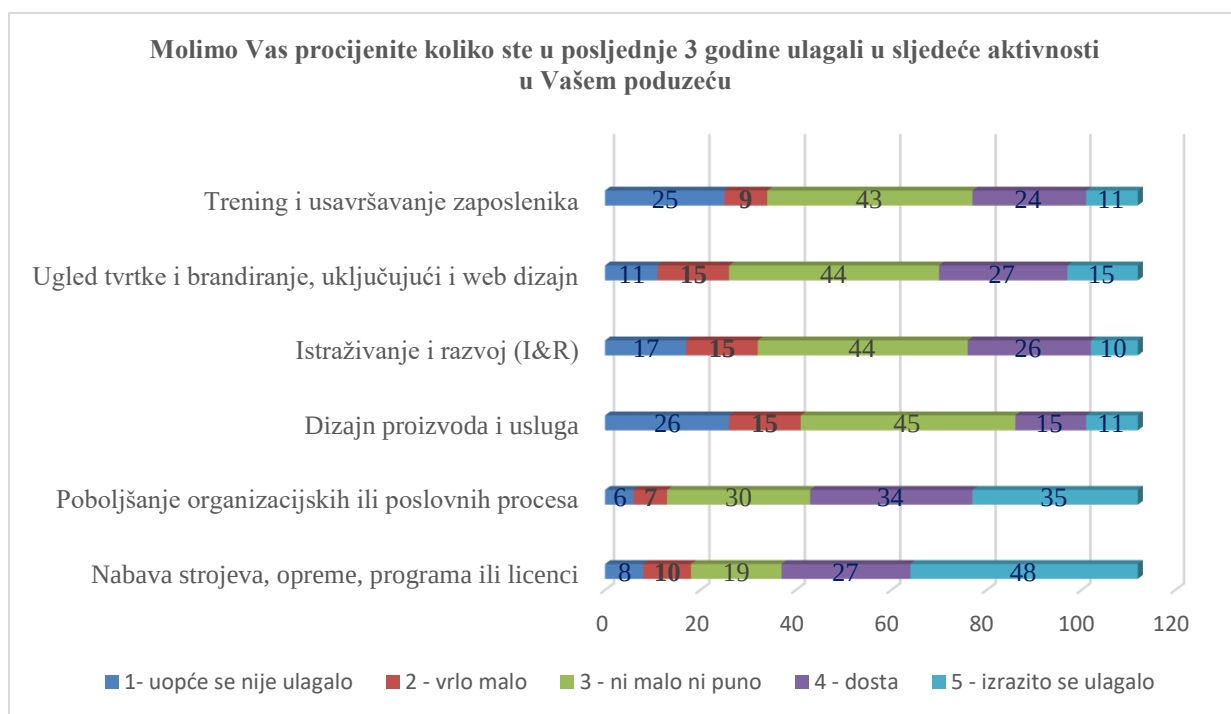
Drugo pitanje u ovom dijelu anketnog upitnika odnosilo se na razinu ulaganja u proteklih tri godine u različite aktivnosti koje potiču inovativno poslovanje. Ispitanicima su ponuđene aktivnosti u koje su mogli ulagati i koje su mogli ocijeniti ocjenom od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 značila da se uopće nije ulagalo, a ocjena 5 da se izrazito ulagalo. U Tablici 57. su navedene učestalosti pojedinih odgovora, kao i njihove aritmetičke sredine.

Tablica 57. Vrste ulaganja u mikro poduzećima

Čimbenik	1	2	3	4	5	$\bar{X}$
Nabava strojeva, opreme, programa ili licenci	8 7,1%	10 8,9%	19 17,0%	27 24,1%	48 42,9%	3,87
Poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa	6 5,4%	7 6,3%	30 26,8%	34 30,4%	35 31,3%	3,76
Dizajn proizvoda i usluga	26 23,2%	15 13,4%	45 40,2%	15 13,4%	11 9,8%	2,73
Istraživanje i razvoj (I&R)	17 15,2%	15 13,4%	44 39,3%	26 23,2%	10 8,9%	2,97
Ugled tvrtke i brandiranje, uključujući i web dizajn	11 9,8%	15 13,4%	44 39,3%	27 24,1%	15 13,4%	3,18
Trening i usavršavanje zaposlenika	25 22,3%	9 8,0%	43 38,4%	24 21,4%	11 9,8%	2,88

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz navedenih podataka može se vidjeti da su anketirana mikro poduzeća najviše ulagala u nabavku strojeva, opreme, programa ili licenci. 67% anketiranih osoba je ovoj aktivnosti dalo ocjenu 4 ili 5, pa aritmetička sredina iznosi 3,87. Zatim, slijede ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa ($\bar{X}=3,76$), ulaganja u ugled tvrtke i brandiranje ($\bar{X}=3,18$), ulaganja u istraživanje i razvoj ($\bar{X}=2,97$), dok su najmanja ulaganja u dizajn proizvoda i usluga ($\bar{X}=2,73$) pri čemu je 26% ispitanika dalo ocjenu 1 (uopće se nije ulagalo) i ulaganja u treninge i usavršavanje zaposlenika ($\bar{X}=2,88$) za koje je četvrtina ispitanika (njih 25%) dalo ocjenu 1. Struktura odgovora po broju mikro poduzeća prikazana je u sljedećem grafikonu.



Grafikon 17. Vrste ulaganja u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Kako je već prethodno opisano u koje aktivnosti su mikro poduzeća najviše ulagala, a u koje nisu uopće ulagala, zanimljivo je pogledati ocjenu 3 za prve četiri aktivnosti. Vidljivo je da oko 40% ispitanika procjenjuje njihova ulaganja kao ni malo ni puno što ukazuje postojanje ulaganja u ove aktivnosti, ali zbog subjektivne ocjene i neodređene novčane vrijednosti ovog odgovora, nije moguće utvrditi u koje aktivnosti se više ulagalo od strane navedenih poduzeća. Da bi se dobio potpuniji odgovor postoji li povezanost procjene razine ulaganja od strane ispitanika i uspješnosti poslovanja u anketiranim mikro poduzećima napravljeni su statistički testovi i izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli procjene ulaganja u pojedine vrste ulaganja s financijskim pokazateljima mikro poduzeća. Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 58. Povezanost između vrsta ulaganja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća
(Somersov D)

Vrsta ulaganja (nezavisna varijabla)	EBITDA	ROE	Stopa rasta poslovnih prihoda	Broj godina pozitivnog poslovanja
Nabava strojeva, opreme, programa ili licenci	0,11	0,08	0,07	0,09
Poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa	0,11	0,15*	0,11	0,11
Dizajn proizvoda i usluga	0,01	0,04	0,06	0,01
Istraživanje i razvoj (I&R)	0,05	-	-	0,15
Ugled tvrtke i brandiranje, uključujući i web dizajn	-0,01	0,04	0,04	0,00
Trening i usavršavanje zaposlenika	0,08	0,06	0,06	-0,02

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

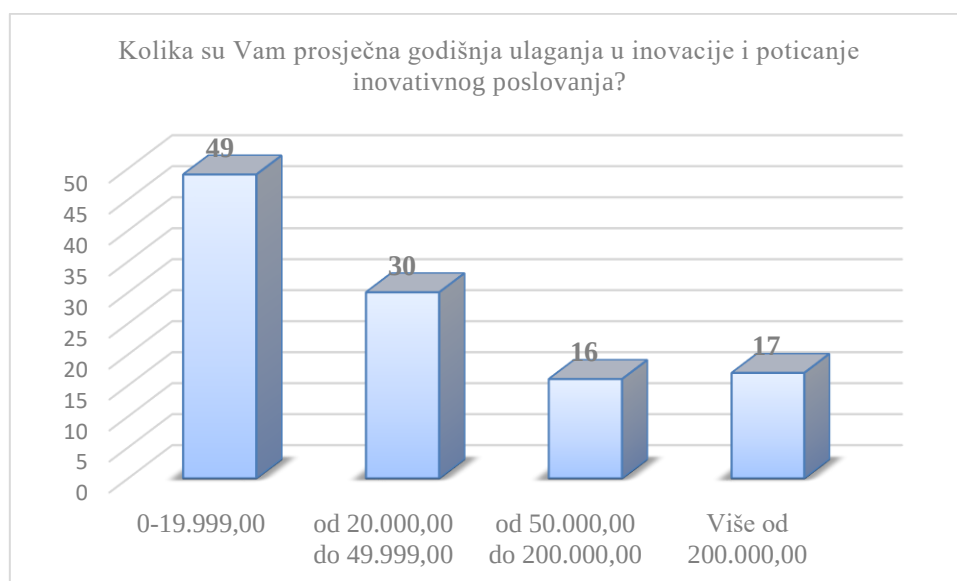
Iz Tablice 58. je vidljivo da ulaganje u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa ima najveći utjecaj na financijski pokazatelj ROE. Naime, postoji statistički značajna pozitivna povezanost između ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa i vrijednosti financijskog pokazatelja ROE. Mikro poduzeća koja su više ulagala u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa ostvaruju veći povrat na uloženi vlastiti kapital. Kako je ROE jedan od pokazatelja profitabilnosti moglo bi se zaključiti da mikro poduzeća koja imaju viša ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa su uspješnija, s obzirom na to da je ROE jedan od pokazatelja navedenih u kriterijima uspješnosti poduzeća za potrebe ovog rada. Navedeno se potvrđuje podacima iz Tablice 59. da je 33,9% uspješnih poduzeća ocijenilo ocjenom 5 ulaganja u nove ili poboljšane procese, dok je istu ocjenu za te aktivnosti dalo 26,7% neuspješnih poduzeća.

Tablica 59. Vrste ulaganja prema ocjeni uspješnosti ulaganja i uspješnosti mikro poduzeća

Čimbenik		1	2	3	4	5
Nabava strojeva, opreme, programa ili licenci	Neuspješni	4,40%	13,30%	15,61%	28,90%	37,80%
	Uspješni	8,50%	6,80%	16,90%	20,30%	47,50%
Poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa	Neuspješni	6,70%	8,90%	26,70%	31,10%	26,70%
	Uspješni	5,10%	5,10%	25,40%	30,50%	33,90%
Dizajn proizvoda i usluga	Neuspješni	20,00%	13,30%	44,40%	8,90%	13,30%
	Uspješni	22,00%	15,30%	39,00%	16,90%	6,80%
Istraživanje i razvoj (I&R)	Neuspješni	13,30%	15,60%	51,10%	15,60%	4,40%
	Uspješni	16,90%	11,90%	30,50%	28,80%	11,90%
Ugled tvrtke i brandiranje, uključujući i web dizajn	Neuspješni	6,70%	15,60%	46,70%	22,20%	8,90%
	Uspješni	11,90%	13,60%	35,60%	23,70%	15,30%
Trening i usavršavanje zaposlenika	Neuspješni	22,50%	8,90%	42,20%	22,20%	4,40%
	Uspješni	23,70%	8,50%	35,60%	18,60%	13,60%

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Osim broja i vrsta inovacija, te ocjeni razine ulaganja u pojedine poslovne aktivnosti, da bi se dobio potpuni pregled inovativnih aktivnosti mikro poduzeća postavljeno je i pitanje o prosječnim godišnjim iznosima ulaganja (u kunama) u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja. Odgovori ispitanika vidljivi su u sljedećem grafikonu.



Grafikon 18. Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja
(Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Najviše ispitanika (njih 49) odgovorilo je da su im prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja do 19.999,00 kuna. Zatim, u 30 mikro poduzeća prosječni iznosi godišnjih ulaganja su od 20.000,00 do 49.999,00 kuna, dok je znatno manji broj mikro poduzeća koja imaju navedena prosječna godišnja ulaganja od 50.000,00 do 200.000,00 kuna (njih 16), te je 17 mikro poduzeća čija su prosječna godišnja ulaganja u inovacije iznad 200.000,00 kuna. S obzirom na to da je riječ o mikro poduzećima navedeni iznosi su primjereni njihovom obujmu poslovanja. Međutim, ipak je riječ o 70,5% mikro poduzeća čija su prosječna godišnja ulaganja u inovacije ispod 50.000,00 kuna.

U sljedećoj tablici prikazani su odgovori uspješnih i neuspješnih anketiranih mikro poduzetnika, te je radi utvrđivanja razlika u ulaganjima uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća napravljen hi-kvadrat test.

Tablica 60. Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)

Uspješnost/ Prosječna godišnja ulaganja (u kunama)	Od 0 do 19.999,00	Od 20.000,00 do 49.000,00	Od 50.000,00 do 200.000,00	Više od 200.000,00	Ukupno
Neuspješni	20 44,4%	11 24,4%	9 20,0%	5 11,1%	45 100%
Uspješni	27 45,8%	18 30,5%	6 10,2%	8 13,6%	59 100%
Ukupno	47 45,2%	29 27,9%	15 14,4%	13 12,5%	104 100%

$\chi^2=2,18$; $p>0,05$

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Najveći broj mikro poduzeća ulagao je u inovativne aktivnosti do 19.000,00 kuna (njih 45,2%), dok je najmanje mikro poduzeća ulagalo iznad 200.000,00 kuna (njih 12,5%). Više je uspješnih mikro poduzeća (76,3%) ulagalo iznose do 49.000,00 kuna, dok je više neuspješnih poduzeća imalo ulaganja od 50.000,00 do 200.000,00 kuna. Prema prikazanim podacima podjednaka su ulaganja i uspješnih i neuspješnih poduzeća, što je i potvrđeno hi-kvadrat testom koji nije statistički značajan.

U Tablici 61. prikazani su rezultati povezanosti prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i inovativno poslovanje i financijskih pokazatelja mikro poduzeća.

Tablica 61. Povezanost između prosječnih godišnjih ulaganja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća (Somersov D)

Prosječna godišnja ulaganja (nezavisna varijabla)	EBITDA	ROE	Stopa rasta poslovnih prihoda	Broj godina pozitivnog poslovanja
Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja	0,05	-0,11	0,02	-0,03

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Vidljivo je da nema statistički značajne povezanosti između prosječne razine ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja i prikazanih financijskih pokazatelja. Osim ove provjere, napravljena je provjera postojanja statistički značajne povezanosti između visine prosječnih ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja mikro poduzeća mjerene indikatorom uspješnosti (koji se kreće od 0 do 12). Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

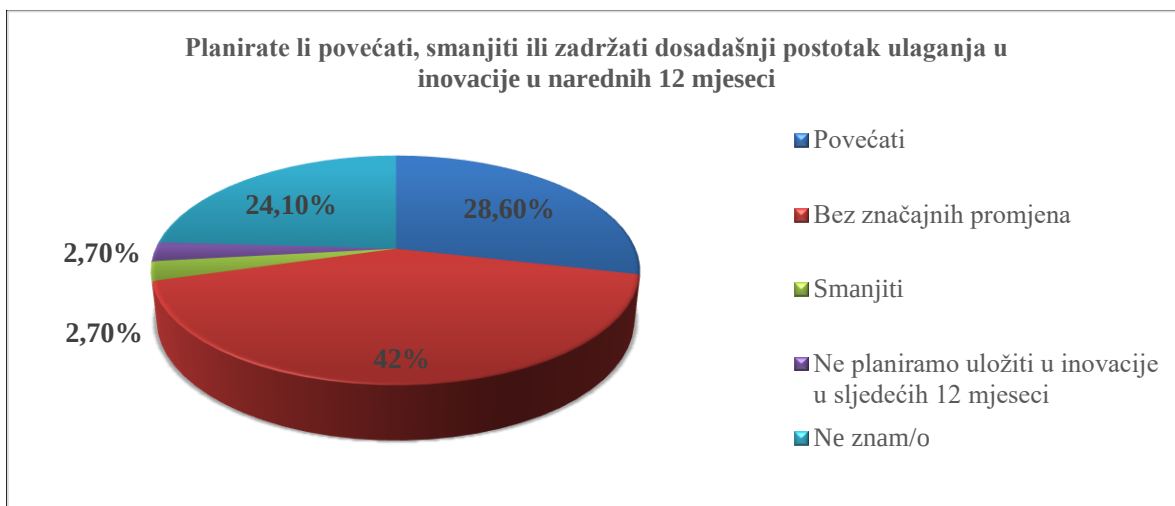
Tablica 62. Povezanost između prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i stvarne uspješnosti mikro poduzeća (Somersov D)

	Uspješnost 0-12	p
Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja	0,049	0,610

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Kako ne postoji statistički značajna povezanost ovih varijabli može se zaključiti da uspješnost mikro poduzeća nije povezana s visinom prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja.

Sljedeće pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na buduća ulaganja u inovacije. Odgovori ispitanika nalaze se u sljedećem grafikonu.



Grafikon 19. Namjera ulaganja u inovacije u budućem razdoblju (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Od ukupno 112 anketiranih vlasnika/menadžera mikro poduzeća njih 28,6% imaju namjeru povećati ulaganja u inovacije u narednih 12 mjeseci, dok njih 47 ima namjeru zadržati postojeću razinu prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja (42%). 29,5% mikro poduzetnika ima namjeru ili smanjiti ili ne planiraju u sljedećih godinu dana ulagati u inovacije, dok dio njih nije se znao izjasniti. S obzirom na sve navedeno, može se zaključiti da će se prema iskazanoj namjeri ulaganja mikro poduzetnika u narednih godinu dana povećati razina prosječnih ulaganja u inovacije u mikro poduzećima kako bi se podigla razina inovativnosti. Povećanje ulaganja u inovacije je dobrodošlo s obzirom na to da je u proteklom trogodišnjem razdoblju većina anketiranih mikro poduzeća (88,5%) bez registriranog patenta, 74% njih nije imalo inovaciju iz područja nove ili poboljšane organizacijske metode, 66,3% ih nije imalo novu ili poboljšanu marketinšku strategiju, 50% ih nije imalo novu ili poboljšanu uslugu te 57,7% ih nije imalo novi ili znatno poboljšan proizvod.

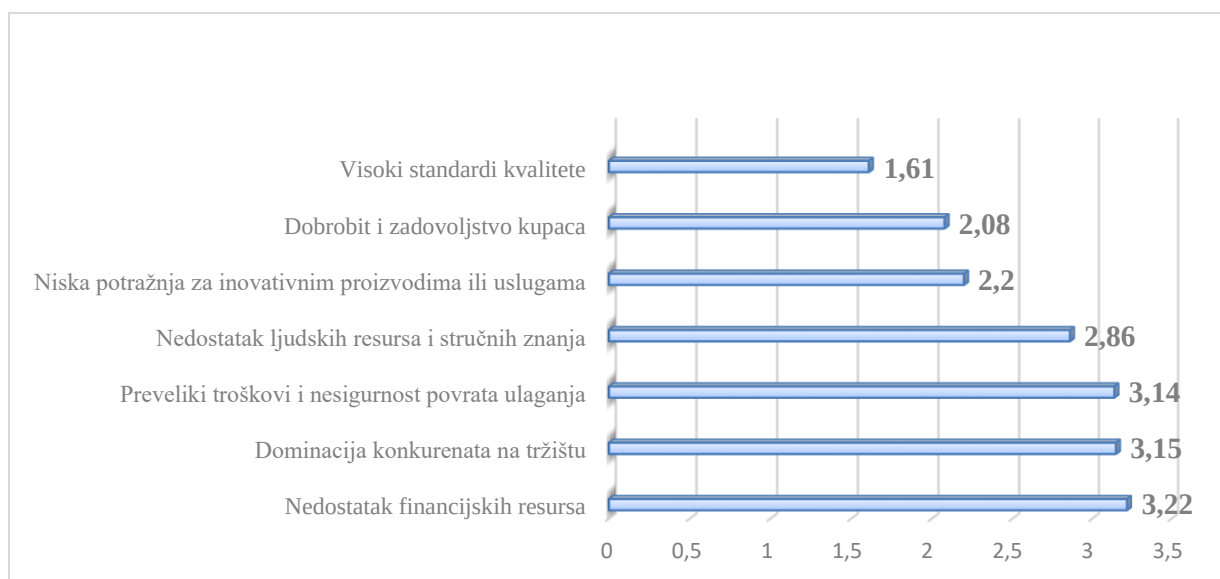
Posljednje pitanje u anketnom upitniku u vezi s inovacijama odnosilo se na aktivnosti koje su stvarale probleme prilikom stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga. Poduzetnici su ocjenjivali navedene čimbenike/aktivnosti ocjenama od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 značila da navedeni čimbenik nije problem uopće, dok ocjena 5 je značila da je taj čimbenik veliki problem. Odgovori ispitanika, kao i prosječna ocjena pojedinih čimbenika, prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 63. Čimbenici stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga

Čimbenik	1 (nije problem uopće)	2	3	4	5 (veliki problem)	$\bar{X}$
Niska potražnja za inovativnim proizvodima ili uslugama	49 44,1%	25 22,5%	16 14,4%	8 7,2%	13 11,7%	2,20
Visoki standardi kvalitete	70 63,1%	21 18,9%	14 12,6%	5 4,5%	1 0,9%	1,61
Preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja	18 16,2%	13 11,7%	32 28,8%	32 28,8%	16 14,4%	3,14
Dominacija konkurenata na tržištu	17 15,3%	11 9,9%	38 34,2%	28 25,2%	17 15,3%	3,15
Dobrobit i zadovoljstvo kupaca	31 27,7%	46 41,1%	30 26,8%	5 4,5%	0 0,00%	2,08
Nedostatak ljudskih resursa i stručnih znanja	18 16,1%	19 17,0%	46 41,1%	19 17,0%	10 8,9%	2,86
Nedostatak financijskih resursa	17 15,3%	13 11,7%	26 23,4%	39 35,1%	16 14,4%	3,22

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Iz navedenih podataka može se vidjeti da su najmanji problem mikro poduzećima u stvaranju i komercijalizaciji inovativnih proizvoda ili usluga bili visoki standardi kvalitete. Čak je 70 ispitanika (njih 63,1%) tom čimbeniku dalo ocjenu 1, što samo potvrđuje da im to nije problem. Čak im je to najvažniji čimbenik uspješnosti kako je vidljivo u rezultatima ovog istraživanja za pitanja iz prvog dijela upitnika. Navedeni čimbenik ima prosječnu ocjenu 1,61. Slijede čimbenici dobrobiti i zadovoljstva kupaca, niska potražnja za inovativnim proizvodima, dok najvišom prosječnom ocjenom ispitanici su ocijenili nedostatak financijskih resursa (3,22). Navedeni čimbenik je ocjenama 4 ili 5 ocijenilo 49,5% ispitanika, dok je 43,2% ispitanika čimbenik preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja ocijenilo ocjenama 4 ili 5. Poredak ocijenjenih čimbenika po prosječnim ocjenama prikazan je u sljedećem grafikonu.



Grafikon 20. Čimbenici stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga rangirani po aritmetičkoj sredini (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Anketiranim vlasnicima/menadžerima mikro poduzeća najveći problem za stvaranje i komercijalizaciju inovativnih proizvoda i usluga predstavljao je nedostatak financijskih resursa, dominacija konkurenata na tržištu, preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja te nedostatak ljudskih resursa i stručnih znanja. Najmanji problem su im predstavljali visoki standardi kvalitete, dobrobit i zadovoljstvo kupaca i niska potražnja za inovativnim proizvodima ili uslugama.

Da bi se utvrdilo postoji li razlika između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća u ocjenjivanju čimbenika stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga, napravljen je Mann-Whitney test. Rezultati su vidljivi iz Tablice 64.

Tablica 64. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća u percepciji važnosti pojedinih čimbenika stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga (Mann – Whitney test)

	Podjela na uspješne i neuspješne	N	Prosječni rang	U	p
Niska potražnja za inovativnim proizvodima ili uslugama	Neuspješni	45	51,52	1.283,500	0,88
	Uspješni	58	52,37		
	Ukupno	103			
Visoki standardi kvalitete	Neuspješni	45	52,92	1.263,500	0,75
	Uspješni	58	51,28		
	Ukupno	103			
Preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja	Neuspješni	45	54,71	1.183,000	0,40
	Uspješni	58	49,90		
	Ukupno	103			
Dominacija konkurenata na tržištu	Neuspješni	45	51,03	1.261,500	0,77
	Uspješni	58	52,75		
	Ukupno	103			
Dobrobit i zadovoljstvo kupaca	Neuspješni	45	55,87	1.176,000	0,29
	Uspješni	59	49,93		
	Ukupno	103			
Nedostatak ljudskih resursa i stručnih znanja	Neuspješni	45	55,91	1.174,000	0,29
	Uspješni	59	49,90		
	Ukupno	103			
Nedostatak financijskih resursa	Neuspješni	45	52,68	1.274,500	0,83
	Uspješni	58	51,47		
	Ukupno	103			

Izvor: Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja.

Vrijednosti Mann-Whitney U pokazatelja nisu statistički značajne, tj. nisu manje od zadane vrijednosti 0,05. Međutim, ukoliko se pogledaju vrijednosti prosječnih rangova može se doći do zaključka da su uspješnim poduzećima u odnosu na neuspješna, manji problem bili visoki standardi kvalitete, preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja, dobrobit i zadovoljstvo kupaca, nedostatak ljudskih resursa i nedostatak financijskih sredstava. Neuspješnim poduzećima je manje probleme stvarala niska potražnja za inovativnim proizvodima ili uslugama i dominacija konkurenata na tržištu. Temeljem analize prema prosječnom rangui može se zaključiti da su uspješnija poduzeća imala manje problema prilikom stvaranja i komercijalizacije inovacija, a navedeno se potvrđuje i rezultatima iz ovog dijela istraživanja prema kojima je prisutna viša razina inovacija u uspješnijim poduzećima.

Prema rezultatima empirijskog istraživanja i napravljenim statističkim testovima može se zaključiti da je u uspješnijim poduzećima prisutna viša razina inovacija. Navedeno se obrazlaže sljedećim činjenicama i zaključcima:

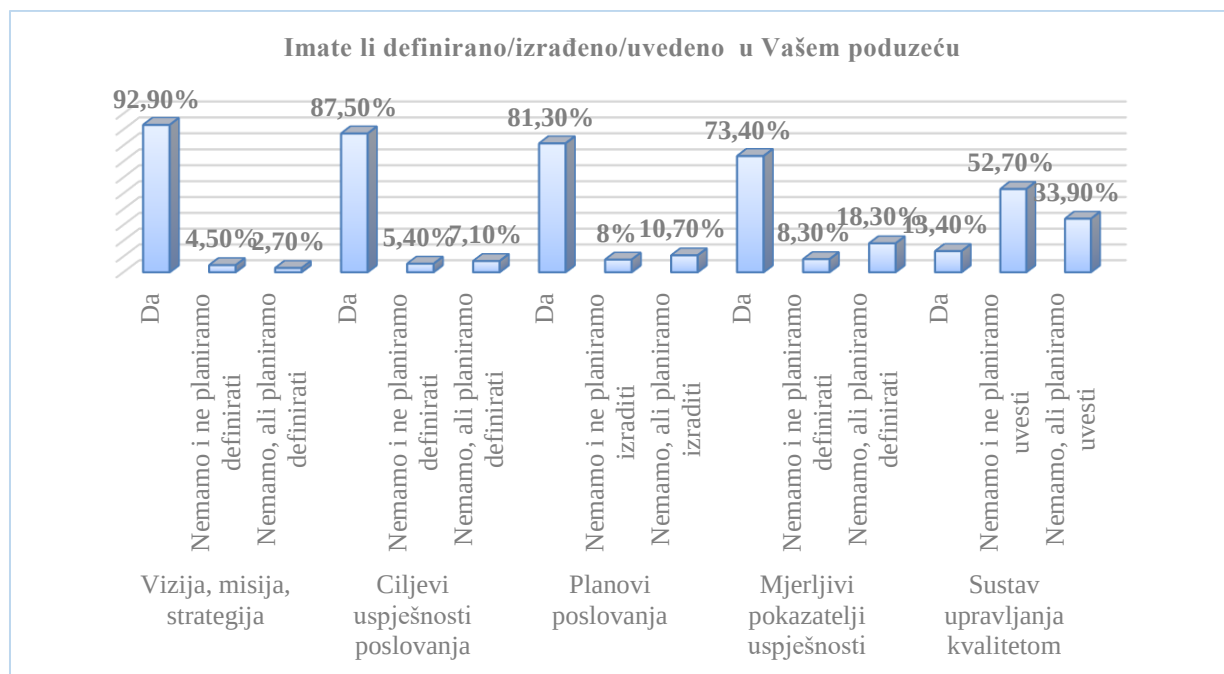
- 45,8% uspješnih mikro poduzeća (njih 27) imalo je 1 i više novih ili poboljšanih proizvoda unatrag 3 godine u odnosu na samo 37,7% neuspješnih mikro poduzeća (njih 17);
- 17% uspješnih poduzeća imalo je 6 i više novih ili poboljšanih usluga, dok je samo 2,2% neuspješnih poduzeća imalo takav rezultat u proteklom trogodišnjem razdoblju;
- veći je broj uspješnih poduzeća (15,1%) koji su uveli više od 6 novih ili poboljšanih usluga, dok je to ostvarilo samo 6,7% neuspješnih poduzeća;
- veći broj uspješnih mikro poduzeća imaju uvedeno više novih ili unaprijeđenih organizacijskih metoda i više novih ili poboljšanih procesa nego neuspješna poduzeća;
- veći je broj uspješnih mikro poduzeća koji imaju registrirane patente u odnosu na neuspješna poduzeća;
- provedenom neparametrijskom analizom varijance utvrđena je statistički pozitivna povezanost između uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i broja novih ili poboljšanih usluga;
- najviše patenata imaju mikro poduzeća iz prerađivačke djelatnosti;
- anketirana mikro poduzeća su najviše ulagala u nabavku strojeva, opreme, programa ili licenci, a najmanje u dizajn proizvoda i usluga;
- testiranjem povezanosti pojedinih financijskih pokazatelja poslovanja anketiranih mikro poduzeća s vrstama ulaganja, utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost pokazatelja ROE s ulaganjem u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa;
- podjednaka su ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja mikro poduzeća. Više je uspješnih mikro poduzeća (76,3%) ulagalo iznose do 49.000,00 kuna, dok je više neuspješnih poduzeća imalo ulaganja od 50.000,00 do 200.000,00 kuna.
- prema iskazanoj namjeri o budućim ulaganjima u narednih godinu dana bi se mogla povećati razina prosječnih ulaganja u inovacije u mikro poduzećima;
- analizirajući udio odgovora vlasnika/menadžera uspješnih mikro poduzeća u odnosu na neuspješna u vezi s čimbenicima stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda, može se zaključiti da su uspješnim poduzećima u odnosu na neuspješna, manji problem bili visoki standardi kvalitete, preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja, dobrobit i zadovoljstvo kupaca, nedostatak ljudskih resursa i nedostatak financijskih sredstava.

Analizirani odgovori idu u prilog dokazivanju postavljene hipoteze H2 (vidjeti više u poglavlju 6. ovog rada).

5.2.2. Rezultati empirijskog istraživanja – primjena pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj

Četvrti dio anketnog upitnika sastojao se od 2 pitanja. Prvim pitanjem se htjelo doći do podataka imaju li mikro poduzeća jasno definirane strateške dokumente, postavljene ciljeve uspješnosti poslovanja, izrađene planove poslovanja, definirane mjerljive pokazatelje uspješnosti poslovanja, te uvedene sustave upravljanja kvalitetom. Odgovori ispitanika prikazani su u daljnjem tekstu u obliku grafikona. Uz rezultate ankete, pojašnjeni su rezultati dobiveni intervjuiranjem uspješnih i neuspješnih mikro poduzetnika, posebice zato što se rezultati dobiveni kroz istraživanje anketnim upitnikom razlikuju od podataka dobivenih prilikom intervjuiranja mikro poduzetnika.

Na pitanja u vezi postojanja strateških usmjerenja u mikro poduzećima odgovorilo je 112 ispitanika, dok je samo za pitanje u vezi s postojanjem definiranih mjerljivih pokazatelja uspješnosti od 112 bilo 109 ispravnih odgovora. Ispitanicima je ponuđeno i otvoreno pitanje da navedu ukoliko koriste neki drugi način mjerenja uspješnosti poslovanja.



Grafikon 21. Postojanje strateških dokumenata u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

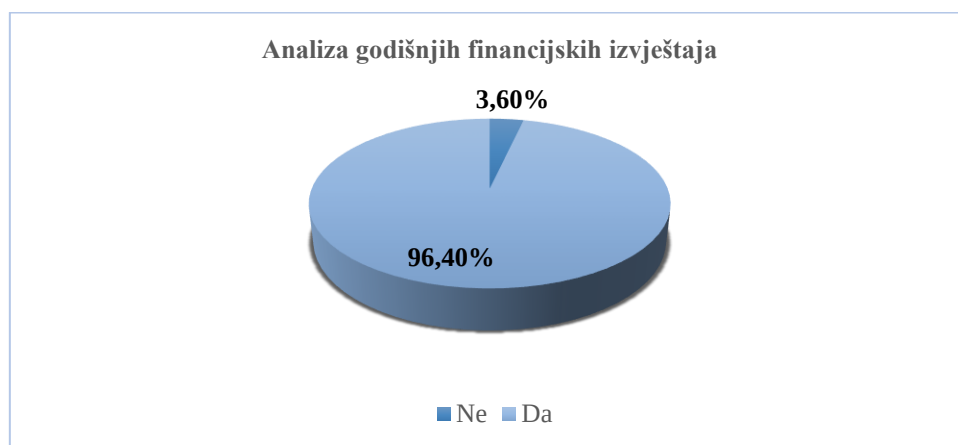
Od 112 vlasnika i menadžera anketiranih mikro poduzeća njih 104 (92,9%) je odgovorilo da imaju definirane viziju, misiju i strategiju poduzeća, dok 7,2% da ih nema. Njih 5 je odgovorilo da ih nemaju niti planiraju definirati, dok 5 ispitanika je odgovorilo da ih nemaju, ali planiraju definirati. Navedeni odgovori su u suprotnosti s podacima dobivenima intervjuirajući mikro poduzetnike. Naime, 10 intervjuiranih mikro poduzetnika predstavlja 8,93% anketiranog uzorka. Svi oni su izjavili da nemaju definirane viziju, misiju i strategiju, dok u papirnatom obliku njih 3 imaju definirane planove poslovanja s obzirom na to da su izrađivali poslovne planove ili investicijske studije radi prijava na različite natječaje u vezi s dobivanjem bespovratnih sredstava i subvencija. Vlasnik jednog uspješnog mikro poduzeća je izjavio: **„Imamo definirane viziju, misiju i ciljeve u glavi i u srcu, a ne na papiru“**. Možda je prilikom odgovaranja na anketni upitnik nastalo nerazumijevanje pojma „definirano“, jer prilikom intervjuiranja mikro poduzetnici su izjavili da svoje vizije, ideje, planove i ciljeve nose u svojim mislima i/ili ih podijele sa zaposlenicima, dok su ih rijetki imali definirane u pisanom obliku.

Zatim se vlasnike i menadžere mikro poduzeća pitalo imaju li jasno definirane i postavljene ciljeve uspješnosti poslovanja. 98 ispitanika odgovorilo je da imaju definirane i postavljene ciljeve uspješnosti poslovanja (87,5%), dok 12,5% ih nema. Izrađene planove poslovanja ima 91 mikro poduzeće (81,3%), a 18,7% mikro poduzeća nema izrađene planove poslovanja. Znatno manji broj mikro poduzeća ima za postavljene ciljeve uspješnosti definirane mjerljive pokazatelje uspješnosti (73,4%), dok 29 mikro poduzeća (26,6%) ih nema definiranim, pri čemu 8,3% njih niti ih planira definirati. S obzirom na to da su anketirana mikro poduzeća kvalitetu kao ključni čimbenik uspješnosti ocijenili najvećom prosječnom ocjenom, zanimljivo je pogledati rezultate ispitivanja postojanja uvedenog sustava upravljanja kvalitetom. Samo 15 mikro poduzeća (13,4%) ima uveden sustav upravljanja kvalitetom, a njih 97 (86,6%) nema. 52,7% njih nema namjeru niti u budućem razdoblju uvesti sustav upravljanja kvalitetom, dok 38 mikro poduzeća planira to odraditi u budućem razdoblju. Prema navedenim rezultatima vidljivo je da je visoka razina postojanja definiranih vizije, misije i strategije te ciljeva uspješnosti poslovanja. Znatno manja razina je postojanja mjerljivih pokazatelja uspješnosti i uvedenog sustava upravljanja kvalitetom.

Osim postojanja određenih dokumenata u mikro poduzećima, ispitanici su drugim pitanjem ovog dijela anketnog upitnika pitani koriste li određene pokazatelje, alate i metode u poslovanju u svrhu mjerenja uspješnosti i strateškog upravljanja. Na ovo pitanje je odgovorilo 112 ispitanika. Osim ponuđenih pokazatelja, alata i metoda, ispitanicima je ponuđeno i otvoreno

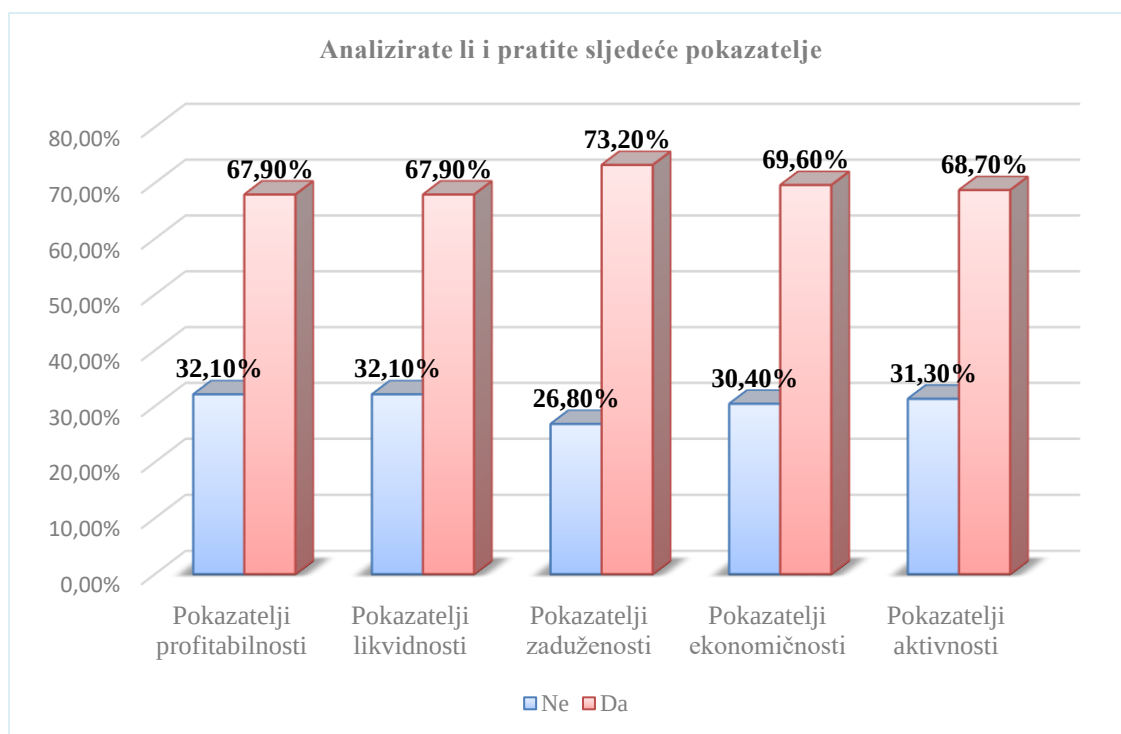
pitanje da navedu ukoliko koriste i neki drugi način mjerenja uspješnosti. Ispitanici nisu ponudili odgovore u toj rubrici. Rezultati odgovora prikazani su u sljedećim grafikonima.

Na pitanje koriste li analizu godišnjih financijskih izvještaja u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja vlasnici i menadžeri mikro poduzeća odgovorili su uglavnom potvrdno (njih 108), dok je samo 3,6% (njih 4) odgovorilo da ne koriste.



Grafikon 22. Korištenje analize godišnjih financijskih izvještaja u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

U nastavku drugog pitanja o korištenju godišnjih financijskih analiza, vlasnike i menadžere mikro poduzeća pitalo se analiziraju li i prate financijske pokazatelje uspješnosti u svojem poslovanju u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja. Iz prikazanih rezultata vidljivo je da se najmanje koriste pokazatelji profitabilnosti i likvidnosti (36 ispitanika), dok se najviše koriste pokazatelji zaduženosti. Prosječan broj ispitanika koji koriste financijske pokazatelje je 77 ispitanika što predstavlja 69,46% vlasnika i menadžera anketiranih mikro poduzeća.

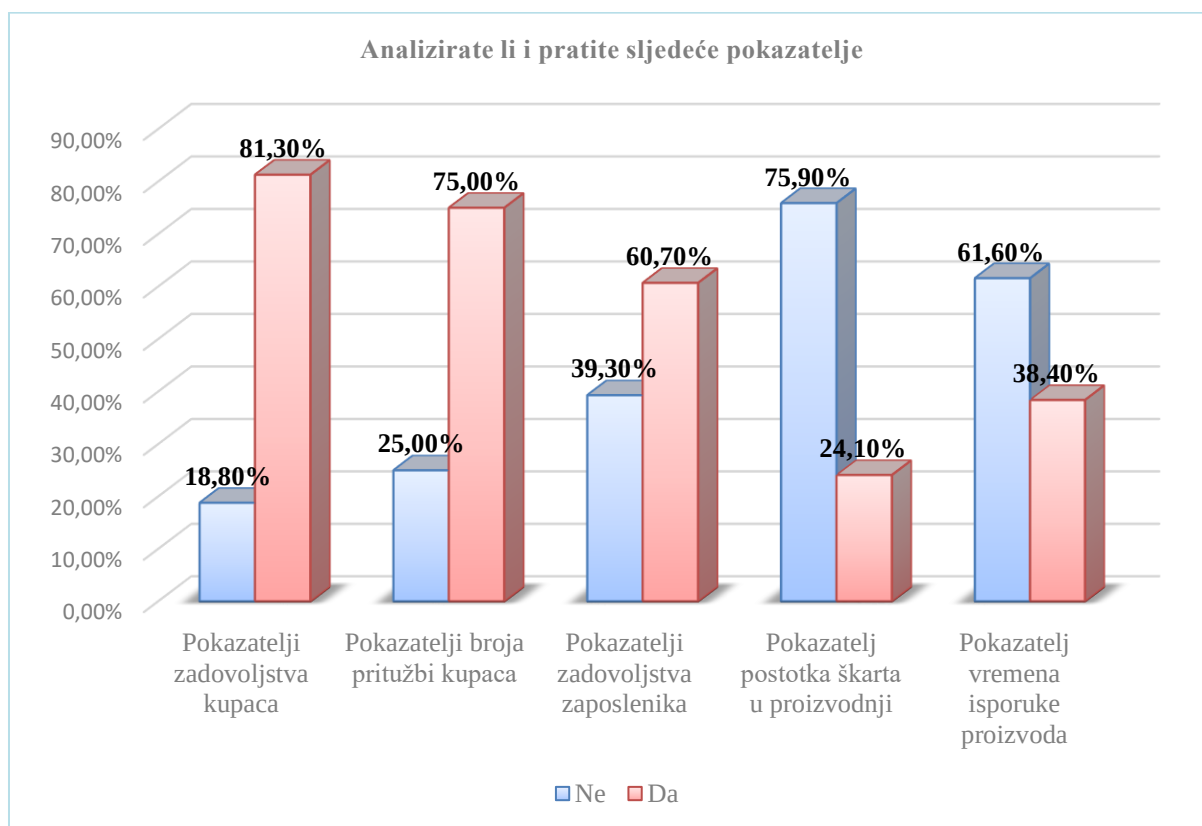


Grafikon 23. Korištenje finansijskih pokazatelja uspješnosti u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

U nastavku ovog pitanja ispitanici su pitani analiziraju li i prate nefinancijske pokazatelje uspješnosti u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja. Najviše korišteni nefinancijski pokazatelji uspješnosti su pokazatelji zadovoljstva kupaca (u 91 mikro poduzeću). Zatim slijede pokazatelji broja pritužbi kupaca (u 84 mikro poduzeća), pokazatelji zadovoljstva zaposlenika (u 68 mikro poduzeća) i pokazatelj vremena isporuke proizvoda (u 43 mikro poduzeća). Najmanje korišten nefinancijski pokazatelj je pokazatelj postotka škarta u proizvodnji. Iz rezultata je vidljiva veća usmjerenost mikro poduzeća prema praćenju zadovoljstva kupaca, dok su manje usmjereni na praćenje pokazatelja povezanih s internim poslovnim procesima i područjem ljudskih resursa (perspektiva učenja i rasta prema BSC modelu).

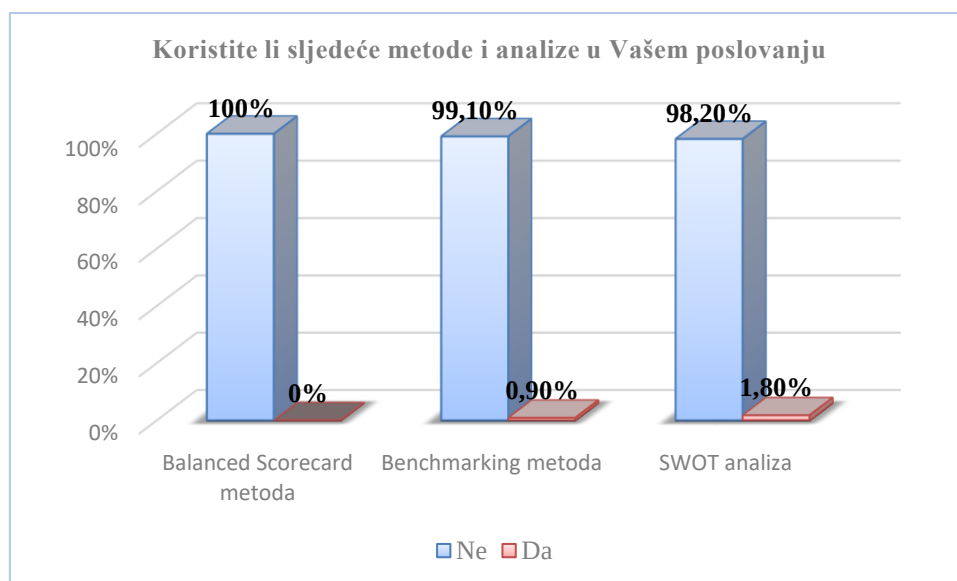
U prvom pitanju ovog dijela upitnika 73,4% ispitanika je odgovorilo da imaju definirane mjerljive pokazatelje uspješnosti. Uspoređujući to s ovim rezultatima može se zaključiti da je manji prosječni broj ispitanika koji ih koriste u svrhu mjerenja uspješnosti. Naime, nefinancijske pokazatelje uspješnosti u prosjeku koristi 62 mikro poduzeća (oko 55,3%), dok finansijske pokazatelje uspješnosti u prosjeku koristi 69 mikro poduzeća (oko 61,6 %). Vidljivo je da je primjena pokazatelja uspješnosti poslovanja manja od postojanja definiranih

pokazatelja uspješnosti za oko 23%. **Navedeni zaključak potvrđuje H3 hipotezu** (više vidjeti u poglavlju 6. ovog rada).



Grafikon 24. Korištenje nefinancijskih pokazatelja uspješnosti u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Prethodnim pitanjima su dobiveni odgovori o razini korištenja financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja od strane vlasnika i menadžera u mikro poduzećima za potrebe mjerenja uspješnosti. S obzirom na to da su SWOT analiza i Benchmarking metoda među metodama koje se koriste za analizu poslovanja u procesu strateškog planiranja i odlučivanja, a BSC model je metoda strateškog upravljanja uspješnošću poslovanja, vlasnici i menadžeri mikro poduzeća su upitani koriste li navedene metode u poslovanju u svrhu strateškog upravljanja.



Grafikon 25. Korištenje BSC metode, Benchmarking metode i SWOT analize u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Od 112 ispitanika samo ih je 3 potvrdno odgovorilo da koriste neku od ponuđenih metoda i analiza, od toga jedna osoba je potvrdila korištenje Benchmarking metode, dok 2 osobe su potvrdile korištenje SWOT analize za potrebe njihovog poslovanja. Ovi podaci ukazuju na činjenicu da ukoliko mikro poduzeća ne koriste BSC metodu, Benchmarking metodu i SWOT analizu tada im je niska razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja (vidjeti više o strateškom upravljanju u poglavlju 4. ovog rada). **Navedeno potvrđuje postavljenu H3 hipotezu da je u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja.** Međutim, nisu zanemarivi rezultati ostalih odgovora iz ovog dijela ankete, tako da su poglavlju 6. opisani rezultati provjere postavljene hipoteze temeljem rezultata svih dobivenih odgovora iz ovog dijela anketnog upitnika.

Sumirajući dobivene rezultate iz ovog dijela istraživanja može se zaključiti:

- da većina mikro poduzeća ima definirane viziju, misiju i strategiju (92,9%), te da ih 2,7% planira definirati;
- da mikro poduzetnici, uglavnom, definirana i postavljena strateška usmjerenja nose u svojim mislima, a ne na papiru;
- mikro poduzetnici su svjesni važnosti postavljanja ciljeva i mjerljivih pokazatelja uspješnosti, dok je u odnosu na iskazano njihovo postojanje za 25% manja njihova primjena i korištenje u mikro poduzećima;

- mikro poduzetnici više koriste financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja od nefinancijskih pokazatelja;
- postoji veća usmjerenost mikro poduzeća na mjerenje zadovoljstva kupaca nego na mjerenje pokazatelja uspješnosti povezanih s internim poslovnim procesima i zaposlenicima mikro poduzeća;
- da u anketiranim mikro poduzećima postoji niska razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja a za potrebe strateškog upravljanja što potvrđuje postavljenu H3 hipotezu.

5.2.3. Prijedlog BSC modela kao alata za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

Pojam, obilježja i konstrukcija BSC modela s pojašnjenjima temeljnih perspektiva i načina izrade strateških mapa opisana je u poglavlju 4. ovog rada. Pomoću rezultata analize dosadašnjih znanstvenih i stručnih istraživanja u prethodnom tekstu rada prikazane su kritike i mogućnosti implementacije BSC modela u mikro poduzećima. S obzirom na važnost primjene suvremenih metoda upravljanja u poduzećima i uzimajući u obzir ograničenja primjene BSC modela u mikro poduzećima, postavljena je hipoteza H4 prema kojoj je BSC model primjenjiv alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća. Potrebna je prilagodba ovog modela za potrebe mikro poduzetnika kako bi im se omogućilo da uz svoje svakodnevne poslovne obveze i ostala prisutna ograničenja, ipak uspiju poboljšati svoje poslovanje i biti uspješniji, tj. profitabilni, s obzirom na to da je prema njihovom poimanju uspješnosti to, uglavnom, znak i mjerilo uspješnosti.

U poglavlju 3. ovog rada prikazane su definicije i shvaćanja pojma uspješnosti od strane intervjuiranih mikro poduzetnika. Iz navedenih je vidljivo da mikro poduzetnici pod uspješnošću podrazumijevaju: likvidno i solventno poslovanje, prepoznatljivost njihova poslovanja, poštenje, proizvodnju i ponudu kvalitetnih proizvoda, postojanje poduzetničke volje i povjerenja, te preuzimanje rizika. Međutim, veći dio njih nije znao odgovor na koji način upravljaju svojom uspješnošću, što su im strateški ciljevi, imaju li definirane pokazatelje uspješnosti poslovanja i što im predstavlja temelj za donošenje odluka. Najčešće razmišljaju o kratkoročnom preživljavanju i podmirivanju dospjelih obveza što je vidljivo i iz jedne od izjava uspješnog mikro poduzetnika: „*Uspjeh nam je zaraditi plaću i platiti sve obveze na kraju mjeseca*“.

Na pitanje postoji li potreba da imaju definirane ciljeve poslovanja i načine kako ih ostvariti, većina intervjuiranih mikro poduzetnika je izjavila da bi htjeli to imati, ali smatraju da nemaju dovoljno vremena za proučavanje i analize različitih financijskih i drugih dokumenta kako bi pratili svoju učinkovitost i realizaciju planiranih aktivnosti kojima bi postigli definirane ciljne vrijednosti, ali bi rado htjeli prihvatiti pomoć u provedbi navedenoga. Izjava uspješnog mikro poduzetnika: „*Na kraju radnog dana, nakon što provedem 10 sati u vinogradu i podrumu, nemam snage i strpljenja još sat vremena gledati u papire i analizirati što je napravljeno. Time se treba netko baviti.*“ Dok je neuspješna mikro poduzetnica izjavila: „*Bilo bi dobro da imam nekoga da mi napiše i kaže što trebam raditi, do kada napraviti, što to znači – možda bi mi to pomoglo da budem discipliniranija.*“

Mikro poduzetnici se često susreću s različitim njima nerješivim situacijama koje nazivaju problemima. Često problemom nazivaju situaciju kada imaju manje kupaca, kada imaju previše zaliha, kada zbog ograničenih resursa i kapaciteta ne stižu kvalitetno zadovoljiti potrebe i zahtjeve kupaca, kada su kratkoročno insolventni i sl. Upravo su to razlozi za uvođenje i primjenu BSC modela u mikro poduzećima kako bi njihovi vlasnici/menadžeri imali potpuni uvid u svoje poslovanje.

Kako je već prethodno u poglavlju 4. ovog rada opisan proces izrade i implementacije BSC modela u nekom poduzeću, u ovom dijelu će se, prema prethodno opisanom postupku, na primjeru jednog mikro poduzeća kreirati teorijski BSC model prilagođen njegovim potrebama i poslovanju, uvažavajući dobivene podatke i rezultate provedenog istraživanja koji su prikazani u ovom poglavlju. Na temelju korisnosti modela i simulacijom podataka potrebnih za provedbu strategije razvoja dokazat će se postavljena hipoteza.

5.2.3.1. Opis mikro poduzeća za potrebe izrade i primjene BSC modela

Model će se izraditi na primjeru mikro poduzeća iz Požeško-slavonske županije, čija je temeljna djelatnost proizvodnja vina od grožđa (NKD2007 – 11.02). Subjekt je osnovan 2011. godine, ima 4 zaposlene osobe i vlasnik je spreman za definiranje strategije razvoja. Poduzeće proizvodi kvalitetno vino i ima zaokruženi cijeli proizvodni proces, od uzgoja sirovine do gotovog proizvoda. U prve tri godine poslovanja bilježio se rast prihoda, rast dobiti, rast proizvodnosti rada (obujma proizvodnje po zaposlenom), ali u 2015. godini zabilježen je gubitak na kraju obračunskog razdoblja uslijed smanjenja ostvarenih prihoda i povećanja rashoda. Navedeno

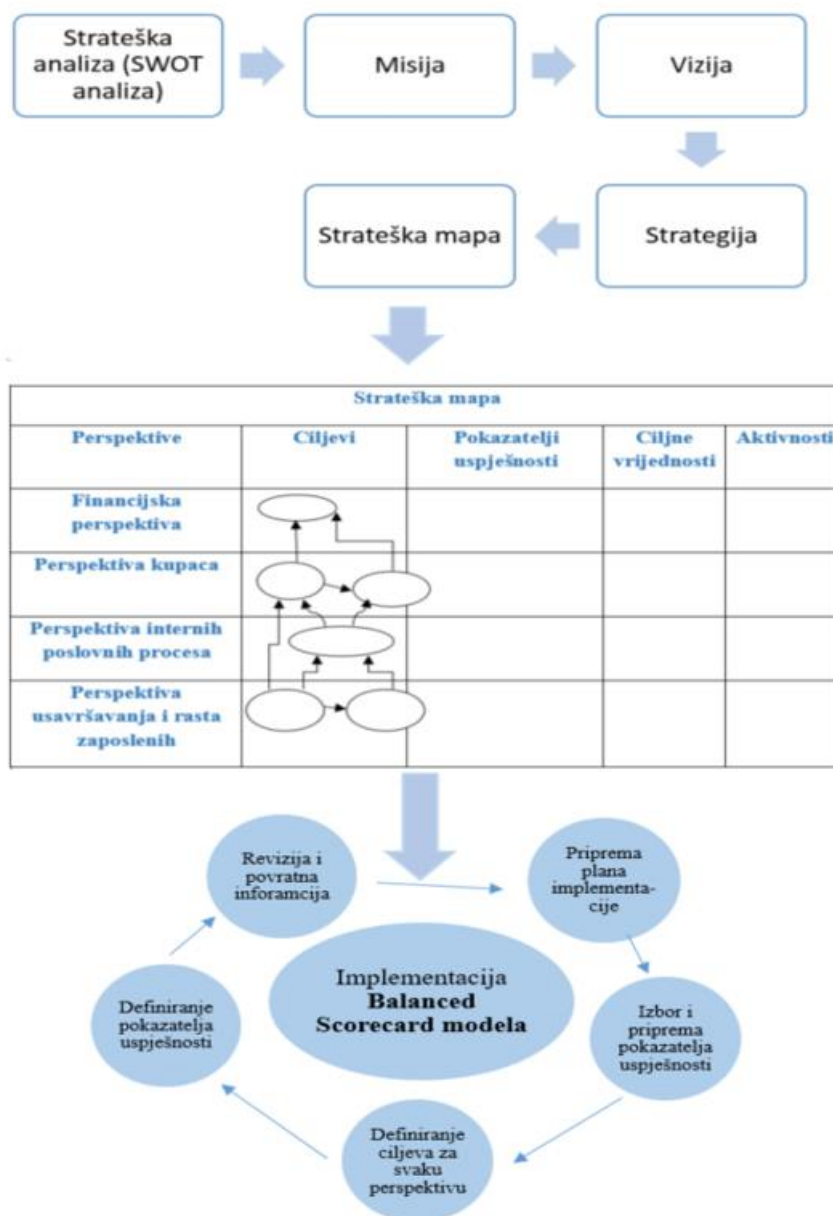
poduzeće je prema udjelu u djelatnosti prema ukupnom prihodu na 72. mjestu u Republici Hrvatskoj (sveukupno u djelatnosti postoji 208 subjekata), dok je prema udjelu u djelatnosti prema EBIT u 2015. godini na 193. mjestu, što ukazuje na razmjerno nisku profitabilnost. Prema pokazateljima likvidnosti, vidljivo je da poduzeće ima niže vrijednosti od optimalnih pokazatelja tekuće likvidnosti i koeficijenta ubrzane likvidnosti, te se uvidom u bilancu uočava izrazita kratkoročna zaduženost. Vlasnik je svjestan trenutačnog stanja i problematike u poslovanju, te ima namjeru proširiti svoju djelatnost u djelatnost turizma, jer za to ima resurse i potencijal. Potrebna je reorganizacija internih procesa, jer i sam vlasnik kaže: „*Moje je da proizvodim vino, ali sam u ovom trenutku više prodavač.*“ Nakon obavljenog intervjua napravljen je prijedlog BSC modela i strateške mape, te je održan još jedan sastanak kako bi se dogovorili svi pokazatelji uspješnosti, indikatori i aktivnosti.

5.2.3.2. Izrada BSC modela u mikro poduzeću

Proces izrade BSC modela u mikro poduzeću započinje analizom okruženja i analizom stanja pomoću SWOT analize. Temeljem analize postojećih kapaciteta, snaga, slabosti, prilika i prijetnji definira se misija, vizija i strategija mikro poduzeća. Na osnovi toga se izrađuje strateška mapa kroz koju se ostvaruje misija i ide se prema utvrđenoj viziji. Definirana strategija se prevodi u mjerljive veličine u četiri perspektive modela, a to su: perspektiva usavršavanja i rasta, perspektiva internih poslovnih procesa, perspektiva kupaca i financijska perspektiva. Ovisno o djelatnosti i temeljnim proizvodima/uslugama mikro poduzeća, može se dodati još jedna perspektiva. U ovom slučaju može se dodati i peta perspektiva – Perspektiva suradnje s institucijama i gospodarskim subjektima. S obzirom na to da mikro poduzetnik ima namjeru uz proizvodnju vina pokrenuti i turističku djelatnost, peta perspektiva je usmjerena na povećanje suradnje s lokalnim i regionalnim gospodarskim subjektima i institucijama koji sudjeluju u ponudi ili organizaciji turističke ponude i projektima ruralnog razvoja. Navedena suradnja se može prikazati kroz perspektivu kupaca, jer u konačnici ulazak u turističku djelatnost u svojstvu posrednika i ponuđača turističkog sadržaja i proizvoda reflektira se na perspektivu kupaca kroz povećanje broja i vrste kupaca, te poboljšanje suradnje s različitim turističkim subjektima. Zbog toga ovaj model ima četiri perspektive i za svaku od njih potrebno je utvrditi ciljeve, izraditi stratešku mapu, definirati pokazatelje uspješnosti, ciljne vrijednosti i aktivnosti kojima će se definirana strategija razvoja provesti. Nakon izrade strateške mape slijedi implementacija modela u mikro poduzeće. S obzirom na dinamičnost tržišta i kontinuirane promjene bilo unutarnjeg bilo vanjskog okruženja poduzeća, model je podložan reviziji i promjenama. Zbog

toga bi kontinuirano trebala biti prisutna kontrola i provjera ostvarenog i ukoliko se zbog nastalih promjena utvrdi potreba za izmjenom nekog od ciljeva ili pokazatelja uspješnosti, tada se ponavlja prikazani ciklički proces. Ovako konstruiran i izrađen model omogućuje praćenje rezultata poslovanja i praćenje provedbe strategije razvoja.

Na sljedećoj slici prikazana je shema opisanog modela sa sastavnim koracima.



Slika 15. Balanced Scorecard model u mikro poduzeću (prijedlog autorice)

5.2.3.3. *Strateška analiza (SWOT analiza)*

U strukturi ovog rada sadržana je strateška analiza i smjernice mikro poduzetnicima kojim slijedom krenuti u strateško promišljanje i definiranje strategije razvoja. Na temelju prikaza stanja i perspektiva poduzetništva i mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj i regiji Slavonija i Baranja, te analizom poduzetničkog i makroekonomskog okruženja u kojem mikro poduzetnici posluju omogućila se i odradila analiza eksternog okruženja. Dubinskim intervjuima se analiziralo unutarnje okruženje, tj. snage i slabosti mikro poduzetnika, te je analiza unutarnjeg okruženja prikazana u SWOT analizi mikro poduzeća. Nadalje, na temelju prikaza dosadašnjih istraživanja u dostupnoj stručnoj i znanstvenoj literaturi opisani su i identificirani čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, te se temeljem tih rezultata postavilo i provelo empirijsko istraživanje u cilju provjere postavljenih hipoteza. Nakon identifikacije čimbenika uspješnosti potrebno je upravljati uspješnošću u cilju poboljšanja postojećeg poslovanja i ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. U radu su opisani modeli i pokazatelji mjerenja uspješnosti, te su opisana obilježja i proces konstrukcije BSC modela u svrhu poboljšanja uspješnosti. U empirijskom dijelu istraživanja istražena je razina korištenja pokazatelja uspješnosti i alata i metoda strateškog upravljanja u mikro poduzećima čime se dobio uvid u trenutačno stanje u mikro poduzećima. Opisani proces je omogućio dobivanje cjelovitog uvida u situaciju iz koje mikro poduzeće kreira svoju strategiju razvoja koja će se provoditi pomoću BSC modela kao alata za definiranje i provedbu strategije razvoja mikro poduzeća.

Prije definiranja misije i vizije i definiranja strategije razvoja napravljena je SWOT analiza kojom su, temeljem razgovora s vlasnikom mikro poduzeća i uvidom u dostupnu dokumentaciju mikro poduzeća, identificirane snage i slabosti samog poduzeća, te prilike i prijetnje iz okruženja.

Tablica 65. SWOT analiza mikro poduzeća

SWOT ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
Vlastiti proizvodni, skladišni/podrumski i uredski prostor. Postojanje sve potrebne infrastrukture za proizvodnju i distribuciju vina. Obiteljska tradicija proizvodnje vina. Dugogodišnje radno iskustvo i stručna znanja i vještine vlasnika i ostalih zaposlenika u proizvodnji i prodaji vina. Spremnost na prilagodbu i brze reakcije uslijed tržišnih promjena. Vlasnik ima i druge kvalifikacije osim poljoprivredne struke– voditelj turističke agencije i turistički pratitelj. Kvalitetna vina. Sve veći udio izvoza u ukupnoj prodaji vina.	Nedostatak financijskih sredstava i nemogućnost zaduživanja u svrhu ulaganja u poboljšanje proizvodnih i procesnih inovacija. Neorganiziranost promidžbenog i prodajnog procesa. Nedostatak kvalitetnih prodajnih predstavnika. Neodlučnost vlasnika pri donošenju strateških odluka. Nepostojanje strateških dokumenata.
PRILIKE	PRIJETNJE
Razvoj i jačanje turističkog potencijala Požeško-slavonske županije i povećanje ugostiteljske ponude i smještajnih kapaciteta. Mogućnost suradnje s povećanim brojem obiteljskih gospodarstava s turističkom ponudom na regionalnoj razini. Povećan broj razvojnih projekata ruralnog razvoja na području Slavonije i Baranje. Postojanje nacionalnih potpora i mogućnosti korištenja novčanih sredstava iz različitih EU fondova. Izlazak na EU tržište.	Nepovoljna ekonomska kretanja u RH. Preveliki parafiskalni nameti. Skupi bankovni krediti. Učestale vremenske nepogode uslijed klimatskih promjena. Rastuća cjenovna konkurencija u RH. Povećan uvoz vina iz zemalja Europe i ostalih zemalja svijeta. Neorganiziranost na tržištu prodaje vina i nedostatak zaštite domaćih vinara i vinogradara od inozemne konkurencije. Nepovoljna demografska kretanja . Česte izmjene zakona, propisa, te vladajućih struktura u regiji.

Izvor: Izrada autorice.

5.2.3.4. Definiranje misije i vizije

Definiranje i provedba strategije razvoja mikro poduzeća je kompleksan proces u kojem je potrebno, temeljem organizacije i korištenja postojećih ljudskih, proizvodnih i drugih resursa, utvrditi temeljni cilj u nadolazećem minimalno trogodišnjem razdoblju, te definirati aktivnosti kojima će se omogućiti njegova realizacija. Nakon analize snaga i slabosti, prilika i prijetnji slijedi definiranje misije i vizije mikro poduzeća.

Misija predstavlja razlog postojanja nekog poduzeća. U skladu s tim, misija ovog mikro poduzeća je: ***Razvijanje i održavanje poslovnih odnosa s domaćim i inozemnim kupcima proizvodeći i nudeći vina vrhunske kvalitete.***

Kako vizija poduzeća predstavlja poželjnu sliku budućnosti poduzeća koja se može ostvariti uspješnom strategijom, ovo mikro poduzeće je definiralo sljedeću viziju:

U srednjoročnom razdoblju povećati svoj udio na tržištu vrhunskih vina u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu kroz poboljšanje proizvodnje kvalitetnih vina i jačanjem svojih turističkih potencijala.

Temeljne vrijednosti su im:

- dugogodišnja tradicija proizvodnje vina,
- vlastiti vinogradi i vinarija i svi prateći poslovni prostori,
- timski rad svih zaposlenika,
- fleksibilnost i otvorenost prema svim kupcima i poslovnim partnerima,
- kontinuirano poboljšavanje kvalitete vina.

Nakon definirane misije i vizije, potrebno je izraditi strategiju razvoja s temeljnim strateškim ciljevima.

5.2.3.5. Strategija mikro poduzeća

Temeljem izrađene SWOT analize, kao važnog instrumenta strategijske analize i dobre osnove formuliranja strategije, te analize okruženja kroz makroekonomsku analizu i analizu trendova u djelatnostima (poglavlje 2. ovog rada) pristupilo se definiranju strategije razvoja na razini mikro poduzeća. Mikro poduzeće se odlučilo za strategiju unutarnjeg rasta kao smjer razvoja. Vlasnik mikro poduzeća je odabrao strategijsku opciju unutarnjeg rasta temeljenu na strategiji tržišnog prodora, strategiji razvoja tržišta i strategiji razvoja proizvoda⁵⁵. Odabirom strategije tržišnog prodora, vlasnik mikro poduzeća odlučio se kroz strateške ciljeve uporabom vlastitih resursa i stručnih znanja povećati rast s postojećim proizvodima na postojećem tržištu i tržišnim segmentima kroz povećanje udjela na tržištu. Strategijom razvoja tržišta će se pronalaziti nova tržišta i geografska područja za postojeće i nove proizvode, s obzirom na to da je riječ o

⁵⁵ Vidjeti više u Skavica i dr. (2008:240. – 241.).

specifičnim novim proizvodima. Strategijom razvoja proizvoda usmjereni su na rast i povećanje prodaje kroz poboljšanje postojećih i uvođenjem novih proizvoda.

U slučaju ovog poduzeća izrađena je strategija razvoja mikro poduzeća, jer neophodno je povećanje ukupnih prihoda kako bi poduzeće i dalje opstalo i bilo konkurentno na ovom dijelu tržišta. Odabrana je kombinacija poslovnih strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja⁵⁶, jer navedeno mikro poduzeće nema dovoljne resurse za odabir samo jedne vrste strategije, već će se po pojedinim strateškim ciljevima primjenjivati odgovarajuća vrsta poslovne strategije koristeći znanja i vještine zaposlenika⁵⁷. Intervjuirani mikro poduzetnici su spremni za izradu i praćenje konkretnih, kratkih, jednostavnih i njima razumljivih strateških dokumenata. Uvažavajući njihova razmišljanja i htijenja strategija je definirana kroz strateški plan koji se temelji na definiranim ključnim područjima i strateškim ciljevima za svako od područja. Za svaki strateški cilj definirani su specifični strateški ciljevi usmjereni na ostvarenje temeljnog cilja.

Za ostvarenje krajnjeg cilja definiranog kroz viziju mikro poduzeća, definirani su sljedeći strateški ciljevi mikro poduzeća u tri strateška područja:

1. Područje: kvaliteta

Strateški cilj: **Kontinuirano poboljšanje i održavanje kvalitete vina.**

- a. Jačanje branda kroz različite oblike promidžbe.
- b. Uvođenje novog proizvoda – bezalkoholno vino, pjenušac.
- c. Održavanje kontinuiteta kvalitete.
- d. Uvesti nove tehnologije u proces proizvodnje vina.

2. Područje: turistički potencijali.

Strateški cilj: **Razvoj vinarije u prepoznatljivog kreatora i promotora turističke ponude Požeško-slavonske županije.**

- a. Aktiviranje poslovanja turističke agencije.
- b. Aktivno uključivanje u jačanje turističkog potencijala regije Slavonija i Baranja.

⁵⁶ Vidjeti više u Sikavica i dr. (2008:258. – 265.)

⁵⁷ U korporacijama je prisutna funkcijska strategija, dok u mikro poduzeću nije moguć ovakav pristup zbog manjeg broja zaposlenika i nepostojanja poslovnih funkcija u poduzeću.

- c. Povećanje broja poslovnih partnera iz ugostiteljske djelatnosti, posebice iz djelatnosti pružanja ugostiteljskih usluga prehrane, pića i napitaka i usluga smještaja u domaćinstvima i seljačkim domaćinstvima.

3. Područje: prodaja vina.

Strateški cilj: **Povećati svoj udio na tržištu vrhunskih vina u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu.**

- a) Povećati vlastite prihode od prodaje vrhunskih vina.
- b) Povećati broj kupaca vrhunskog vina u regiji Slavonija i Baranja i na području jadranske obale.
- c) Povećati broj kupaca vrhunskog vina iz inozemstva.

Prema definiranim strateškim ciljevima izrađena je strateška mapa ciljeva za provedbu strategije razvoja mikro poduzeća.

5.2.3.6. *Strateška mapa ciljeva*

Strateška mapa ciljeva podijeljena je na četiri osnovne perspektive. Analizom postavljenih strateških ciljeva u okviru svake perspektive postavljeni su strateški ciljevi perspektiva, a za svaki strateški cilj definirani su pokazatelji uspješnosti, ciljne vrijednosti i aktivnosti.

Na prvom mjestu je financijska perspektiva u okviru koje se izdvajaju sljedeći strateški ciljevi:

- 1. Povećavati prihode od turističke djelatnosti.
- 2. Povećati vlastite prihode od prodaje vina.
- 3. Smanjiti troškove uvođenjem novih tehnologija.
- 4. Povećati neto dobit.

Sljedeća je perspektiva kupaca i obuhvaća sljedeće strateške ciljeve:

- 1. Poboljšati imidž vinarije kao kreatora turističke ponude.
- 2. Povećati suradnju s poslovnim partnerima iz ugostiteljske djelatnosti.
- 3. Povećati broj domaćih i inozemnih kupaca vrhunskog vina.
- 4. Povećati zadovoljstvo kupaca.
- 5. Povećati udio u prodaji na domaćem tržištu vina.

Na trećem mjestu je perspektiva internih poslovnih procesa koja sadrži sljedeće ciljeve:

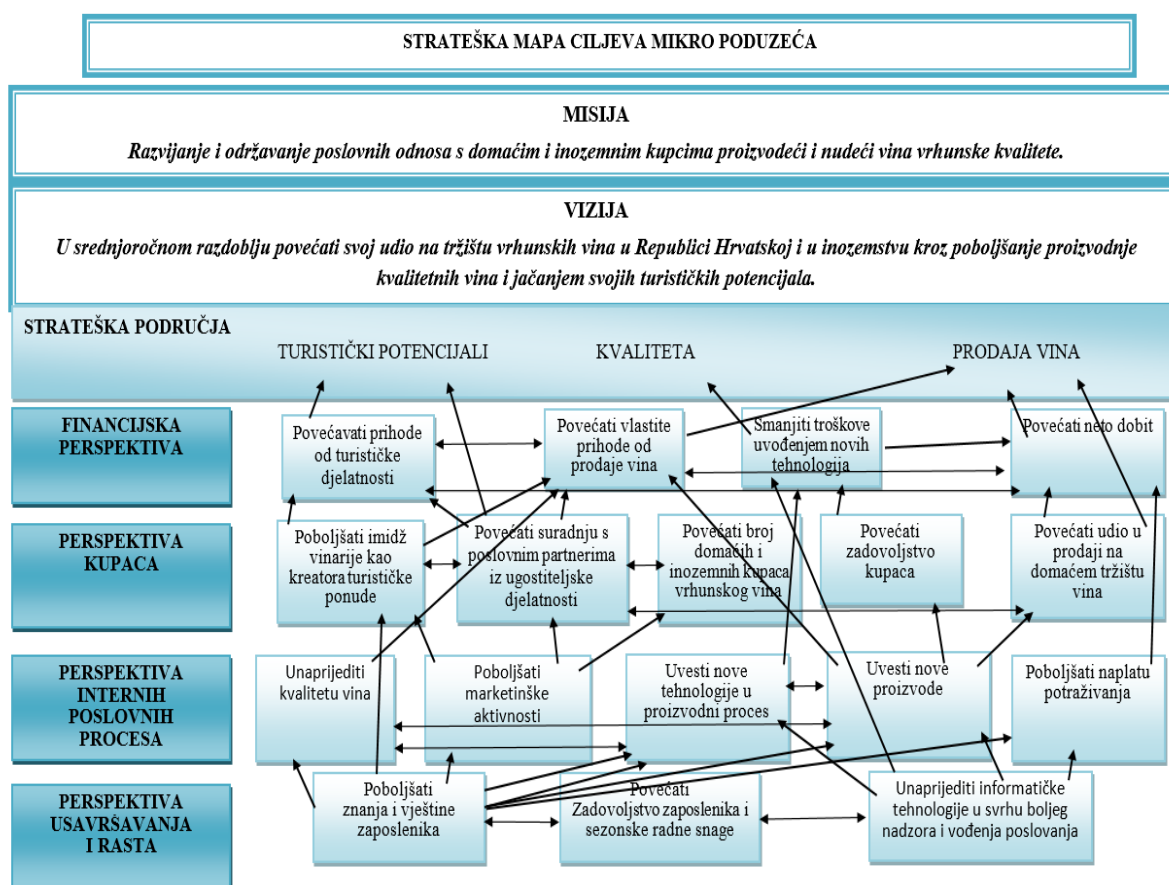
1. Unaprijediti kvalitetu vina.
2. Poboljšati marketinške aktivnosti.
3. Uvesti nove tehnologije u proizvodni proces.
4. Uvesti nove proizvode.
5. Poboljšati naplatu potraživanja.

Posljednja je perspektiva usavršavanja i rasta koja obuhvaća sljedeće strateške ciljeve:

1. Poboljšati znanja i vještine zaposlenika.
2. Povećati zadovoljstvo zaposlenika i sezonske radne snage.
3. Unaprijediti informatičke tehnologije u svrhu boljeg nadzora i vođenja poslovanja.

Prijedlog strateške mape za mikro poduzeće vidljiv je na sljedećoj slici.

Slika 16. Strateška mapa ciljeva mikro poduzeća



Izvor: Izrada autorice.

Strategija razvoja mikro poduzeća je kroz stratešku mapu ciljeva prevedena zaposlenicima u jasne i mjerljive ciljeve. Prema originalnom BSC modelu, namijenjenom velikim poduzećima, potrebno je nakon utvrđivanja strateške mape izraditi poslovne planove poslovnih jedinica i pojedinih zaposlenika. Strateški ciljevi im se približavaju kaskadnim procesom kojim svaki zaposlenik i poslovna funkcija definiraju vlastite ciljeve i mjerljive pokazatelje usklađene sa strateškim usmjerenjima poduzeća. Međutim, u mikro poduzećima navedeno nije primjenjivo zbog nepostojanja organizacijski odvojenih poslovnih funkcija, a vlasnici/menadžeri kroz različite aktivnosti mogu upoznati ostale zaposlenike s definiranim strateškim dokumentima. Kroz perspektivu usavršavanja i rasta zaposlenika za realizaciju strateškog cilja poboljšanja znanja i vještina zaposlenika predviđeno je organiziranje tjednih informativnih sastanaka svih zaposlenika i izradu plakata strateške mape ciljeva po perspektivama, koja će biti izvješena na vidljivom i svima dostupnom mjestu. Na takav način će svi zaposlenici biti upoznati s aktivnostima, ciljnim vrijednostima i mjerljivošću pokazatelja, a kroz aktivnosti poboljšanja zadovoljstva zaposlenika imati i mjerljivu povratnu informaciju njihove realizacije.

Sljedeća aktivnost je definiranje pokazatelja uspješnosti u skladu s utvrđenim strateškim ciljevima mikro poduzeća. Da bi se utvrdilo prati li se provedba strategije razvoja potrebno je definirati ciljne vrijednosti i aktivnosti kroz koje će se ciljevi ostvariti. Sljedeće četiri tablice prikazuju prijedlog pokazatelja uspješnosti, ciljnih vrijednosti i aktivnosti za mikro poduzeće prema njegovim prethodno definiranim strateškim ciljevima u svakoj od četiri perspektive.

Tablica 66. Financijska perspektiva mikro poduzeća

STRATEŠKI CILJEVI FINANCIJSKE PERSPEKTIVE	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	CILJNA VRIJEDNOST			AKTIVNOSTI
		2017.	2018.	2019.	
Povećavati prihode od turističke djelatnosti	Povećanje prihoda od organiziranja turističkih aranžmana posjeta vinariji u odnosu na prethodnu godinu	5%	10%	10%	Aktivirati poslovanje registrirane djelatnosti turističke agencije. Kreirati i promovirati turističke aranžmane za ciljane skupine posjetitelja i ljubitelja vina. Poboljšati oglašavanje preko web stranice vinarije.
Povećati vlastite prihode od prodaje vina.	Povećanje prihoda od prodaje vrhunskih vina u odnosu na prethodnu godinu	15%	15%	15%	Povećati proizvodnju i kvalitetu vrhunskih vina u odnosu na stolna vina.
	Povećanje prihoda od prodaje stolnih vina u odnosu na tekuću godinu	10%	10%	8%	Organizirati predsezonski promidžbu vina s ugostiteljima i ostalim subjektima turističke ponude. Dogovoriti suradnju s prodajnim predstavnicima preko ugovora o djelu.
Smanjiti troškove uvođenjem novih tehnologija.	Smanjenje troškova poslovanja u odnosu na prethodnu godinu	5%	5%	5%	Uvođenjem novih tehnologija u proizvodni proces smanjiti troškove sezonske radne snage. Smanjiti troškove poslovanja poboljšanjem nadzora i vođenja poslovanja i primjenom suvremenih informacijskih tehnologija. Uvesti izradu i praćenje internih izvještaja.
Povećati neto dobit.	Povećanje neto dobiti u odnosu na prethodnu godinu	5%	5%	5%	Uvesti nove proizvode i na taj način povećati prihode. Povećavati prihode i smanjivati rashode u skladu s definiranim ciljnim vrijednostima.

Izvor: Izrada autorice.

Mikro poduzeće postavljene strateške ciljeve u financijskoj perspektivi ima mogućnost ostvariti na nekoliko načina. Kroz aktiviranje poslovanja registrirane djelatnosti turističke agencije moguće je povećavati prihode od turističke djelatnosti. Vlasnik mikro poduzeća je kvalificirani i licencirani turistički vodič i može biti voditelj turističke agencije. Jedna od zaposlenica ima visoku stručnu spremu iz područja turizma, te kroz korištenje postojećih resursa kreirat će se i promovirati turistički aranžmani. Posebice će biti naglasak u razdoblju berbe grožđa koja traje oko 100 dana. Na taj način se omogućuje planirano povećavanje prihoda od turističke djelatnosti. Ujedno, te aktivnosti mogu utjecati i na povećanje prihoda od prodaje vina. Osim navedenog, radi smanjenja postojećih zaliha potrebno je povećati prihode od prodaje stolnih i vrhunskih vina. S obzirom na to da vinarija hoće poboljšati kvalitetu vina i povećati udio vrhunskih vina u trogodišnjem razdoblju sa 50% na 75% ukupne proizvodnje vina, predloženo je veće godišnje povećanje prihoda od prodaje vrhunskih vina, nego od stolnih vina. Smanjenje troškova je predviđeno uslijed uvođenja novih tehnologija u poslovanje i uvođenjem internih

izvještaja. Sve dosad navedeno, ukoliko se ostvare ciljne vrijednosti, utjecat će i na realizaciju strateškog cilja povećanja neto dobiti. Vinarija ima u pripremi dva nova proizvoda od grožđa, tako da će upotpuniti svoju ponudu i na taj način omogućiti si povećanje prihoda od prodaje, te povećanje neto dobiti.

Tablica 67. Perspektiva kupaca mikro poduzeća

STRATEŠKI CILJEVI PERSPEKTIVE KUPACA	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	CILJNA VRIJEDNOST			AKTIVNOSTI
		2017.	2018.	2019.	
Poboljšati imidž vinarije kao kreatora turističke ponude.	Uvrštavanje vinarije u godišnji katalog turističke ponude županije. Broj prodanih turističkih aranžmana godišnje.	1 30	1 40	1 50	U suradnji s turističkom zajednicom dogovoriti promidžbu vinarije njenim uvrštavanjem u katalog turističke ponude županije. Povezati se sa subjektima iz ugostiteljske djelatnosti. Poboljšati promidžbu tradicije proizvodnje vina vinarije i kvalitete vina.
Povećati suradnju s poslovnim partnerima iz ugostiteljske djelatnosti.	Broj sklopljenih sporazuma o suradnji. Broj održanih degustacija vina u ugostiteljskim objektima. Broj turističkih aranžmana u kojima su kao ponuditelji sudjelovali i ugostiteljski subjekti.	5 15 15	10 20 25	15 25 50	Organizirati predsezonsku promidžbu vina s ugostiteljima i ostalim subjektima turističke ponude na jadranskoj obali. Potpisati sporazume o suradnji s ugostiteljima iz regije. Organizirati degustacije vina u vinariji i ugostiteljskim objektima.
Povećati broj domaćih i inozemnih kupaca vrhunskog vina.	Broj domaćih kupaca. Broj inozemnih kupaca.	200 20	250 40	300 50	Poboljšati promidžbu vinarije i kvalitete vrhunskog vina u Hrvatskoj i inozemstvu. Osnovati Klub ljubitelja vina vinarije X.
Povećati zadovoljstvo kupaca.	Prosječna ocjena zadovoljstva kupaca.	3,5	4	4,5	Provoditi istraživanje zadovoljstva kupaca putem: on-line ankete postavljenoj na web stranici vinarije, anketiranjem članova Kluba ljubitelja vina, te slanjem anketnog upitnika svim subjektima s kojima su sklopljeni sporazumi o suradnji.
Povećati udio u prodaji na domaćem tržištu vina.	Postotak udjela prema prihodima prodaje u djelatnosti.	0,3%	0,5%	1%	Pokrenuti on-line prodaju vina. Povećati promidžbu vinarije.

Izvor: Izrada autorice.

Realizacijom strateških ciljeva definiranih u perspektivi kupaca mikro poduzeće u narednom trogodišnjem razdoblju može si: poboljšati imidž vinarije, poboljšati suradnju sa subjektima iz ugostiteljske djelatnosti, poboljšanjem promidžbe vinarije i kvalitete vrhunskih vina povećati broj domaćih i stranih kupaca, mjerenjem zadovoljstva kupaca poduzimati radnje potrebne za poboljšanje njihova zadovoljstva, te u konačnici, povećati udio u prodaji na domaćem tržištu

vina. Pokazatelji uspješnosti, ciljne vrijednosti i aktivnosti za realizaciju navedenog opisane su u Tablici 67.

Tablica 68. Perspektiva internih poslovnih procesa mikro poduzeća

STRATEŠKI CILJEVI PERSPEKTIVE INTERNIH POSLOVNIH PROCESA	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	CILJNA VRIJEDNOST			AKTIVNOSTI
		2017.	2018.	2019.	
Unaprijediti kvalitetu vina.	Postotak vrhunskih vina u ukupno proizvedenoj količini vina.	55%	65%	75%	Osuveriniti dio proizvodnog pogona. Poboljšati kvalitetu bobica dodatnim nadzorom i praćenjem uzgoja grožđa.
Poboljšati marketinške aktivnosti.	Postotni rast broja posjetitelja web stranice u odnosu na prethodnu godinu.	5%	10%	15%	Modificirati postojeću web stranicu vinarije, te pojačanim intenzitetom oglašavati se putem interneta. Sudjelovati na sajmovima i ostalim manifestacijama s promotivnim štandom i degustacijom vina. Promovirati Klub ljubitelja vina vinarije x.
	Broj posjećenih sajmova i drugih manifestacija.	10	15	20	
	Postotno povećanje članova Kluba ljubitelja vina u odnosu na prethodnu godinu.	5%	10%	15%	
Uvesti nove tehnologije u proizvodni proces.	Broj novih sustava/opreme/tehnologija	2	2	2	Nabavka novih bačvi, sustava za praćenje proizvodnje vina, biotehnoških sredstava za preradu grožđa i proizvodnju vina i sl.
Uvesti nove proizvode.	Broj novih proizvoda.	0	1	1	Inovativnim pristupom, novim tehnološkim postupcima i detaljnom analizom zakonskih i drugih propisa stvoriti uvjete za uvođenje dva nova proizvoda: bezalkoholno vino i pjenušac.
Poboljšati naplatu potraživanja.	Postotak naplate dospjelih potraživanja	60%	70%	100%	Potpisivanjem sporazuma o suradnji omogućiti kupcima povoljnije uvjete kupovine vina i drugih proizvoda. Pomoću odgovarajućih informatičkih tehnologija poboljšati praćenje poslovanja.

Izvor: Izrada autorice.

Mikro poduzetnik je svjestan trenutne neorganiziranosti pojedinih poslovnih procesa, te je spreman na promjene u svrhu poboljšanja organizacije i učinkovitosti internih poslovnih procesa. Poboljšanje internih poslovnih procesa je moguće ukoliko se provedu definirani strateški ciljevi u perspektivi internih poslovnih procesa. Osnova daljnjeg razvoja mikro poduzeća je u inovativnom pristupu tijekom uvođenja novih proizvoda i poboljšanja marketinških aktivnosti. Zatim, uvođenjem novih tehnologija omogućuje se poboljšanje kvalitete vina i poboljšanje naplate potraživanja. Navedene aktivnosti su provedive s postojećim ljudskim i prostornim resursima, jedino će trebati pronaći dodatne izvore financiranja nabavke dijela nove opreme. Realizacija svega navedenog, kako je i vidljivo na

slici strateške mape na kojoj su prikazane uzročno-posljedične veze, utječe na cjelokupno poslovanje mikro poduzeća i omogućuje praćenje provedbe strategije razvoja.

Tablica 69. Perspektiva usavršavanja i rasta mikro poduzeća

STRATEŠKI CILJEVI PERSPEKTIVE USAVRŠAVANJA I RASTA	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	CILJNA VRIJEDNOST			AKTIVNOSTI
		2017.	2018.	2019.	
Poboljšati znanja i vještine zaposlenika.	Ukupan broj edukacija zaposlenika	4	4	5	Jednom godišnje svaki zaposlenik pohađa tečaj/osposobljavanje/usavršavanje iz područja struke ili prema potrebama definiranih strateških ciljeva mikro poduzeća.
Povećati zadovoljstvo zaposlenika i sezonske radne snage.	Prosječna ocjena zadovoljstva zaposlenika i sezonske radne snage.	3,8	4,0	4,3	Anketiranjem istražiti zadovoljstvo zaposlenika i sezonske radne snage. Uvesti motivacijski program zaposlenika, sukladno ciljnim vrijednostima ove strategije razvoja, te sukladno rezultatima nagraditi njihov doprinos odgovarajućom novčanom ili drugo nagradom. Motivirati sezonske radnike pravom na sudjelovanje u procesu proizvodnje vina, te im omogućiti udio od proizvedene količine.
Unaprijediti informatičke tehnologije u svrhu boljeg nadzora i vođenja poslovanja.	Broj novih informatičkih procesa.	2	3	4	Utvrditi poslovne procese u kojima je potreban nadzor. Analizirati postojeći informacijski sustav. Kreirati informacijski sustav prema potrebama praćenja provedbe strategije razvoja.

Izvor. Izrada autorice.

Ljudski resurs je nositelj svih poslovnih aktivnosti mikro poduzeća te je neophodna integracija pojedinačnih ciljeva svih zaposlenika u strateške ciljeve mikro poduzeća. Zadovoljstvo zaposlenika je ključno za daljnji razvoj mikro poduzeća i neophodno ih je motivirati određenom nagradom temeljem ostvarenih rezultata, a isto tako, motivirati ih na daljnja poboljšanja svojih znanja i vještina u svrhu poboljšanja kvalitete poslovanja. Primjena novih informatičkih tehnologija je osnova za praćenje poslovanja pri čemu je potrebno identificirati područja njihove primjene. Za provedbu strategije razvoja neophodno je poboljšanje postojećeg informacijskog sustava što je i predviđeno kao jedan od strateških ciljeva ove perspektive. Korištenje kvalitetnih informacijskih sustava omogućuje praćenje svih pokazatelja uspješnosti i usporedbu realiziranog s ciljnim vrijednostima ove strategije, te na taj način vlasnik/menadžer mikro poduzeća može reagirati na uočena odstupanja.

5.2.3.7. Uvođenje BSC modela u poslovanje mikro poduzeća

Za implementaciju predloženog BSC modela u poslovanje mikro poduzeća vlasnik/menadžer mikro poduzeća bi trebao osigurati dovoljno vremena, upoznati sve zaposlenike s definiranim strateškim ciljevima i strateškim mapama, te osigurati automatizirano prikupljanje i obradu potrebnih podataka. Na proces implementacije BSC modela u svom radu se osvrnula i Budimir ukazujući na jedinstvenost tog procesa: „Implementacija BSC modela u sustav upravljanja nije jednostavan zadatak i treba ju promatrati kao individualan proces za svaki subjekt bez obzira da li se radi o privatnom ili javnom sektoru“ (Budimir, 2011:231).

Predložena strategija razvoja prikazana BSC modelom definirana je za naredno trogodišnje razdoblje. Za pripremu i implementaciju BSC modela u mikro poduzeće predviđeno je četiri mjeseca. Kako je riječ o mikro poduzeću s četiri zaposlenika, od kojih su dva zaposlenika članovi iste obitelji i vlasnici, predviđeno je da će oni biti nositelji svih upravljačkih aktivnosti, dok će uz njih operativne aktivnosti obavljati ostali zaposlenici i sezonski radnici. Osim u razdoblju pripreme i implementacije modela, i u razdoblju praćenja strategije razvoja neophodno je kontinuirano informiranje svih sudionika provedbe modela o prikupljenim informacijama, obrađenim podacima, postignutim rezultatima i uočenim odstupanjima. Na taj način će se omogućiti i praćenje uspješnosti poslovanja, a ukoliko se realiziraju postavljeni strateški ciljevi mikro poduzeću je otvorena mogućnost rasta i poboljšanja dosadašnje uspješnosti poslovanja. Ukoliko se nakon prvog razdoblja usporedbe ostvarenih i zadanih ciljnih vrijednosti uoče odstupanja, potrebno je reagirati analizirajući u kojim područjima su nastala odstupanja te napraviti potrebne promjene. Kako je vlasnik mikro poduzeća opterećen različitim radnim obvezama, prilikom kreiranja informacijskog sustava prema potrebama praćenja provedbe strategije razvoja predviđet će se i automatizirana izrada izvješća o provedbi strategije prilagođena potrebama ovog mikro poduzeća. Ukoliko je potrebno, u slučaju većih odstupanja, potrebno je revidirati postojeću strategiju razvoja i BSC model, vodeći računa pri tome da postavljene ciljne vrijednosti ipak budu veće od vrijednosti ostvarenih prije implementacije modela.

Tijekom uvođenja BSC modela mogući su i problemi koji mogu rezultirati neuspješnom primjenom modela i nepotpunom provedbom definirane poslovne strategije. Uzrok mogućih problema je u ograničenjima mikro poduzeća u odnosu na srednja i velika poduzeća u kojima se ovaj model više primjenjuje, a prvotno je i osmišljen za velika poduzeća. Jedno od

ograničenja je nedostatna menadžerska i analitička stručnost i nedovoljna strateška usmjerenost zaposlenika. Vlasnici/menadžeri mikro poduzeća ovaj nedostatak mogu nadomjestiti dodatnim usavršavanjem o upravljanju poduzećem i kreiranjem kvalitetnog informacijskog sustava za potrebe provedbe definirane strategije, što je i predviđeno prijedlogom BSC modela na primjeru mikro poduzeća. Sljedeći problem mogu stvoriti neodgovarajući mjerljivi pokazatelji za pojedine strateške ciljeve i aktivnosti, jer predložene promjene i strateški ciljevi će možda imati nepredvidive učinke za mikro poduzeće i može nastati jaz između definirane i implementirane strategije. Uz sve navedeno, nedostatak raspoloživih financijskih resursa, nefleksibilnost u načinu upravljanja i kratkoročna usmjerenost vlasnika poduzeća mogu se smatrati potencijalnim uzrocima neuspješne primjene predloženog BSC modela.

Za primjenu BSC modela kao alata za definiranje i provedbu strategije mikro poduzeća neophodno je definiranje i poznavanje misije, vizije i strategije poduzeća. Navedenim modelom se kroz četiri perspektive razrađuje realizacija strategije razvoja. Pri tome se prema Belaku (2014:313) poduzeća trebaju pridržavati pet načela provođenja strategije prema kojima je potrebno: prevesti strategiju u izvedbene termine, usmjeravati organizaciju prema strategiji, prevesti strategiju u pojedinačne svakodnevne poslove, oblikovati strategiju kao kontinuirani proces i mobilizirati vodstvo na promjene. Bez obzira na moguće probleme tijekom uvođenja BSC modela, ovim modelom se može izgraditi cjelovit i učinkovit sustav za vrednovanje radnih učinaka u mikro poduzeću s jasno definiranom strategijom razvoja.

6. RASPRAVA – PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I MOGUĆNOSTI DALJNJIH ISTRAŽIVANJA

6.1. Rezultati provjere postavljenih hipoteza i rasprava o rezultatima istraživanja

U prethodnom poglavlju Rezultati istraživanja podaci prikupljeni anketnim istraživanjem obrađeni su postupcima deskriptivne i inferencijalne statistike. Radi utvrđivanja vrste statističke analize koja je moguća na pojedinim varijablama, pomoću Kolmogorov-Smirnov testa se provjerilo jesu li varijable distribuirane po normalnoj distribuciji ili odstupaju od nje. Pritom se koristila kritična razina statističke značajnosti od 0,05, odnosno stupanj pouzdanosti od 95%. U svim slučajevima računanja korelacije varijable su odstupale od normalne distribucije ili su bile u pitanju ordinalne varijable. Zbog toga je upotrijebljen tzv. Somersov D koeficijent korelacije (neparametrijska metoda) zbog toga što razlikuje nezavisnu i zavisnu varijablu što je bilo neophodno prilikom testiranja hipoteza. Veličina Somersovog D koeficijenta ide između -1 do 1, pri čemu je -1 najveća moguća negativna korelacija, a 1 najveća moguća pozitivna korelacija. Prilikom analize razlika između dviju grupa upotrebljavan je tzv. Mann-Whitney test, a prilikom analize razlika triju grupa Kruskal-Wallisov test. Ukoliko su dobivene vrijednosti bile statistički značajne u obzir su se uzimali rangovi rezultata, pri čemu viši rang označava viši rezultat na nekoj varijabli. U prilogima ovog rada nalaze se neki statistički testovi postavljenih hipoteza, dok su rezultati svih statističkih testova potrebnih za provjeravanje hipoteza prikazani zajedno s rezultatima istraživanja u poglavlju 5.2. ovog rada.

6.1.1. Rezultati provjere postavljene hipoteze 1

Ljudski resurs je pokretač i generator kvalitete proizvoda, primjene novih tehnologija, osmišljavanja pristupa usmjerenosti na kupce i marketinških aktivnosti, te donošenja odluka sagledavajući njihove financijske posljedice. Prema proučenim prethodnim istraživanjima najveće unutarnje snage i čimbenici uspješnosti mikro poduzeća su, uz ostale, ljudski resursi i njihova znanja, vještine i kompetencije. Sukladno tome, definirana je H1 hipoteza: **Postoji pozitivna povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.**

Hawkins (2013) smatra da se ljudski kapital i ljudski resurs može generirati i mjeriti kroz razinu formalne i neformalne edukacije, radno iskustvo (naglasak na rad u struci) i specifična znanja i poduzetničke vještine. Uz navedene varijable, kriterij kvalitete ljudskog resursa za potrebe provjeravanja ove hipoteze su činile sljedeće varijable: obrazovna struktura zaposlenih, ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika, radni staž vlasnika/menadžera mikro poduzeća, razina korištenja određenih znanja i vještina od strane zaposlenika u poslovanju mikro poduzeća, te vrsta i broj edukacija koje su pohađali zaposlenici mikro poduzeća. Postavljena je hipoteza testirana analizom podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem, provedenog na uzorku 112 mikro poduzeća iz regije Slavonija i Baranja. Potvrđivanje polazne hipoteze izvršeno je prilikom analize rezultata istraživanja u poglavlju 5.2.1. i 5.2.1.1., a u ovom dijelu se prikazuju zaključci dobivenih rezultata i izvršenih neparametrijskih testova.

U zadnjem dijelu anketnog upitnika postavljena su općenita pitanja o poduzeću i ispitanicima. Na anketni upitnik su uglavnom odgovarali vlasnici mikro poduzeća (njih 72,3%), osnivača/vlasnika i donositelja odluka/menadžera je bilo 10,70%, a menadžera bez vlasničkog udjela je bilo 17,00%. Kao vlasnici i odgovorne osobe uglavnom su muškarci (njih 77,5%), dok je vlasnica ili menadžerica bez vlasničkog udjela bilo 17,00%. 91,10% anketiranih mikro poduzeća je u vlasništvu jedne osobe, dok ostali imaju više vlasnika. U anketiranim mikro poduzećima prosječno je zaposleno nešto manje od 4 zaposlenika (3,72), a najveći broj mikro poduzeća osnovan je u razdoblju od 2011. do 2013. godine (njih 30,30%), te je udio mikro poduzeća koja imaju jednog zaposlenika 22,60% u njihovom ukupnom broju. Kada se pribroje i mikro poduzeća bez zaposlenih, tada je gotovo trećina anketiranih mikro poduzeća s jednim ili bez zaposlenih (njih 31,60%), te su znanja, vještine i sposobnosti jedne osobe ključne za uspješno poslovanje mikro poduzeća. Analizirajući godine radnog iskustva mikro poduzetnika najviše ih je s radnim iskustvom od 16 do 20 godina (24,50%).

U prvom dijelu anketnog upitnika ispitanicima je postavljeno pitanje: Ocijenite važnost i utjecaj sljedećih čimbenika na dosadašnje poslovanje Vašeg poduzeća? Ispitanici su mogli ocijeniti čimbenike ocjenama od 1 do 5 pri čemu je 1 - najmanje važan/najmanji utjecaj na uspješnost, a 5 - najvažniji/najveći utjecaj na uspješnost. S najvećom prosječnom ocjenom ocijenjen je čimbenik kvaliteta proizvoda i usluga (4,88), na drugom mjestu je čimbenik ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika (4,68), a važnost formalnog i neformalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenika je ocijenjeno s prosječnom ocjenom 4,14 i nalazi se na 7. mjestu. Ovim se djelomično potvrdila postavljena pretpostavka temeljem proučenih dosadašnjih istraživanja, da

je ljudski resurs i njegova znanja, vještine i kompetencije ključni čimbenik uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Ali, ovi rezultati su slični rezultatima Benzing, Chu i Bove (2005), te Benzing, Chu i Kare (2009), prema kojima su ključne varijable koje utječu na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća kvaliteta usluga i servis kupcima, poduzetnikova iskrenost i prijateljsko ponašanje. Navedeno je potvrđeno i od strane mikro poduzetnika koji su sudjelovali u intervjuiranju za potrebe istraživanja u ovoj disertaciji. Međutim, za potvrđivanje hipoteze je istražena povezanost između razine uspješnosti i procjene utjecaja pojedinih čimbenika na uspješnost poslovanja. Uspješnost mikro poduzeća je mjerena indikatorom uspješnosti koji se kreće od 0 do 12 (poduzeća rangirana temeljem kriterija uspješnosti i neuspješnosti opisanih u metodici istraživanja). Izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli – tzv. Somersov D. Rezultati su prikazani u Tablici 31. prema kojima je vidljivo da **nije utvrđena statistički značajna pozitivna povezanost** između procjene važnosti ljudskog resursa zadovoljstva zaposlenika i važnosti formalnog i neformalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenika i stvarne uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Zatim je pomoću istog neparametrijskog statističkog testa ispitana povezanost procjene važnosti pojedinih čimbenika uspješnosti s pojedinim financijskim pokazateljima mikro poduzeća. **Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost** između važnosti ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenika i stope rasta poslovnih prihoda. S obzirom na to da je jedan od kriterija uspješnost i rast poslovnih prihoda, može se zaključiti da ljudski resursi jesu jedan od čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, te navedeni zaključak ide u prilog prihvatanju postavljene H1 hipoteze.

Radno iskustvo je jedna od nezavisnih varijabli koja je jedan od elemenata kvalitete ljudskog resursa. Napravljeno je testiranje i izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli (Somersov D) uspješnosti poduzeća (zavisna varijabla) i broja godina radnog iskustva (nezavisna varijabla) (rezultati u Tablici 39.). **Utvrđeno je da postoji statistički značajna negativna povezanost** (na razini signifikantnosti 0,05) između godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i uspješnosti mikro poduzeća. Drugim riječima, što vlasnici/menadžeri mikro poduzeća imaju više godina radnog iskustva to je mikro poduzeće neuspješnije i obrnuto. Da bi se provjerilo postoje li statistički značajne razlike između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća prema broju godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća, napravljen je Mann-Whitney test (rezultati u Tablici 40.). **Vrijednost Mann-Whitney U pokazatelja je statistički značajna**, odnosno manja od zadane vrijednosti 0,05. Skupina neuspješnih poduzeća ima viši prosječni rang na ovoj varijabli i iz

navedenog se može zaključiti da vlasnici /menadžeri neuspješnih mikro poduzeća imaju više godina radnog iskustva. Dobiveni rezultat je suprotan rezultatima sličnog istraživanja o čimbenicima rasta malih poduzeća provedenim na uzorku 132 mala poduzeća (Owusu, 2007). Naime, prema rezultatima navedenog istraživanja poduzeća, čiji su vlasnici/menadžeri koji su prije radili u istoj djelatnosti u kojoj su osnovali poduzeće, ostvaruju veću stopu rasta. Istraživanja o povezanosti uspješnosti poslovanja mikro poduzeća s godinama radnog iskustva poduzetnika nisu bila poznata u trenutku pisanja ovog rada, stoga ovaj rezultat predstavlja polaznu osnovu i pretpostavku nekim budućim istraživanjima. S obzirom na to da postoje istraživanja čiji rezultati pokazuju da mlađa poduzeća brže rastu od starijih poduzeća (Storey, 1994), a prema rezultatima ovog istraživanja su uspješnija mikro poduzeća čiji vlasnici /menadžeri imaju manje godina radnog iskustva, može se zaključiti da su uspješnija mlađa mikro poduzeća. Ujedno, ova pretpostavka može biti predmetom nekog budućeg istraživanja s obzirom na to da postoje i istraživanja u čijim rezultatima su doneseni zaključci da mlađe tvrtke imaju veći neuspjeh od starijih, a manje tvrtke imaju šansu za veći neuspjeh od većih tvrtki (Landstrom, 2005:185).

Sljedeća analizirana varijabla je stručna sprema zaposlenika. U Tablici 37. prikazana je struktura zaposlenih u uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima. Vidljivo je da je više uspješnih mikro poduzeća koja zapošljavaju zaposlenike sa SSS, VŠS i VSS u odnosu na neuspješna mikro poduzeća, te obzirom da je razina formalnog obrazovanja jedan od kriterija definiranja kvalitete ljudskog resursa, i ovi **rezultati idu u prilog potvrđivanju predložene H1 hipoteze**. Sukladno tim rezultatima, provjerilo se postoje li razlike između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća prema udjelu visokoobrazovanih zaposlenika u ukupnom broju zaposlenika. Dobiveni Mann-Whitney U pokazatelj nije statistički značajan, ali prosječni rang je nešto veći kod uspješnih mikro poduzeća što znači da uspješna mikro poduzeća imaju nešto veći udio visokoobrazovanih u broju zaposlenih i da time imaju i nešto višu kvalitetu ljudskog resursa.

U drugom dijelu anketnog upitnika postavljena su dva pitanja u vezi s kvalitetom ljudskih resursa u mikro poduzeću. Prvim pitanjem se željelo saznati jesu li oni ili njihovi zaposlenici pohađali ponuđenih šest tečajeva i edukacija iz različitih područja. Ispitanici su mogli odgovoriti na pitanje s: da; ne, ali planiramo i ne, i ne planiramo. Analizirani odgovori su vidljivi u Grafikonu 14. Najviše su od strane zaposlenika mikro poduzeća pohađane edukacije nužne za obavljanje poslova radnog mjesta (72,3%), te neke druge edukacije (njih 38,4%).

Najmanje su pohađani tečajevi stranih jezika (8%), edukacije iz područja komunikacijskih vještina (8%) i informatički tečajevi (12,5%). Za utvrđivanje postojanja razlike između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća po broju edukacija izračunat je hi-kvadrat test (rezultati u Tablici 35.). **Dobiveni hi-kvadrat nije statistički značajan** i može se zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema broju edukacija. Zatim se utvrdilo pomoću Mann-Whitney testa u kojoj skupini mikro poduzeća je veći prosječni rang ukupnog broja edukacija (rezultati u Tablici 36.). Dobivena vrijednost Mann-Whitney U vrijednosti nije statistički značajna, ali je veći prosječni rang kod skupine uspješnih poduzeća za varijablu ukupan broj edukacija pa se može zaključiti da je **kod uspješnih mikro poduzeća nešto viša razina ukupnog broja edukacija** što ide u prilog potvrđivanju postavljene H1 hipoteze.

Drugim pitanjem vezanim uz kvalitetu ljudskih resursa od ispitanika je zatraženo da ocijene primjenu različitih vještina i znanja od strane njihovih zaposlenika u poslovanju mikro poduzeća. Ispitanici su razinu korištenja ponuđenih znanja i vještina mogli ocijeniti ocjenama od 1 (nikad se ne koristi) do 5 (redovito se koristi). U Tablici 41. nalaze se odgovori ispitanika i prosječne ocjene za svaku od vještina. Prema rezultatima je vidljivo, da se najviše primjenjuju znanja i vještine o upravljanju projektima (3,68), zatim prodajne vještine (3,659, dok se najmanje koriste strani jezici (2,12). Radi potvrđivanja postavljene hipoteze trebalo je utvrditi postojanje pozitivne povezanosti između kvalitete ljudskog resursa (u ovom slučaju mjerena razinom primjene vještina i znanja) i ostvarene uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli (Somersov D) i prema rezultatima prikazanim u Tablici 42. vidljivo je da **postoji statistički značajna pozitivna povezanost** između: analitičkih vještina (0,23), prodajnih vještina 0,23), informatičkih i računalnih znanja (0,18) i znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa (0,18) u odnosu na uspješnost poslovanja mikro poduzeća. Također, napravljeno je testiranje povezanosti ukupno korištenih znanja i vještina s uspješnošću i utvrđena je **statistički značajna pozitivna povezanost** ukupne primjene znanja i vještina s ostvarenom uspješnošću. Dakle, uspješnost mikro poduzeća je veća što je veća primjena navedenih znanja i vještina. Ovim rezultatom se potvrđuje H1 hipoteza.

U okviru testiranja hipoteze H1: **Postoji pozitivna povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj** utvrđeno je da:

- ne postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti ljudskog resursa i zadovoljstva zaposlenika, te važnosti formalnog i neformalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenika za uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja,
- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenika i stope rasta poslovnih prihoda,**
- postoji statistički značajna negativna povezanost između godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i uspješnosti mikro poduzeća, pa se zaključuje da uspješnim mikro poduzećima upravljaju vlasnici/menadžeri s manje godina radnog iskustva,
- **je više uspješnih mikro poduzeća koja zapošljavaju više osoba s VSŠ i VSS, te uspješna mikro poduzeća imaju veći udio visokoobrazovanih u ukupnom broju zaposlenih,**
- ne postoji statistički značajna povezanost između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća prema broju edukacija, ali prema vrijednosti prosječnog ranga broja edukacija vidljivo je da je **kod uspješnih mikro poduzeća nešto viša razina ukupnog broja edukacija,**
- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja analitičkih vještina i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća,**
- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja prodajnih vještina i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća,**
- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja informatičkih i računalnih znanja i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća,**
- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća,**
- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između ukupne primjene znanja i vještina i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.**

Dobiveni rezultati su većim dijelom u skladu s početnim pretpostavkama da su ljudski resursi čimbenik uspješnosti poslovanja mikro poduzeća (Sahin, Nijkamp i Stough (2011), Bates (1994), Lussier, Pfeifer (2000), Hawkins (2013)), te se u skladu s rezultatima empirijskog istraživanja i rezultatima provedenih statističkih testova može zaključiti da postoji pozitivna

povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj.

6.1.2. Rezultati provjere postavljene hipoteze 2

Inovacije i inovacijske aktivnosti danas se smatraju ključnim čimbenicima i pokretačima poslovne uspješnosti i pokretanja cjelokupnog gospodarskog rasta. Zbog navedene činjenice i proučenih prethodnih rezultata istraživanja definirana je druga hipoteza, koja glasi: **Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj s višom razinom inovacija su poslovno uspješnija.** Tako postavljena hipoteza testirana je analizom podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem, provedenom na uzorku 112 mikro poduzeća iz regije Slavonija i Baranja. Provjeravanje polazne hipoteze izvršeno je pomoću analize rezultata istraživanja u poglavlju 5.2.1. i 5.2.1.2., a u ovom dijelu se sumarno prikazuju rezultati istraživanja i rezultati neparametrijskih testova.

U prvom dijelu anketnog upitnika ispitanicima je postavljeno pitanje: Ocijenite važnost i utjecaj sljedećih čimbenika na dosadašnje poslovanje Vašeg poduzeća? Ispitanici su mogli ocijeniti čimbenike ocjenama od 1 do 5 pri čemu je 1 - najmanje važan/najmanji utjecaj na uspješnost, a 5 - najvažniji/najveći utjecaj na uspješnost. S najvećom prosječnom ocjenom ocijenjen je čimbenik kvaliteta proizvoda i usluga (4,88), dok je čimbenik inovacije ocijenjen prosječnom ocjenom 4,39 i nalazi se na trećem mjestu. Na drugom mjestu je čimbenik ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika (4,68) i ujedno se ovim potvrdila postavljena pretpostavka temeljem proučenih dosadašnjih istraživanja, da su ljudski resursi i inovacije ključni čimbenici uspješnosti poslovanja. Međutim, za potrebe provjeravanja postavljene hipoteze istražena je povezanost između razine uspješnosti i procjene utjecaja pojedinih čimbenika na uspješnost poslovanja. Uspješnost mikro poduzeća je mjerena indikatorom uspješnosti koji se kreće od 0 do 12 (poduzeća rangirana temeljem kriterija uspješnosti i neuspješnosti opisanih u metodici istraživanja). Izračunata je neparametrijska mjera povezanosti varijabli – tzv. Somersov D. Rezultati su prikazani u Tablici 31. u kojoj je vidljivo da je **utvrđena statistički značajna pozitivna povezanost** između procjene važnosti kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj (0,18), inovacija (0,20) te primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima (0,18) za uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Statistički značajna negativna povezanost je utvrđena za čimbenike povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja (-0,17), te utjecaj obitelji (-0,21). Zatim je pomoću istog neparametrijskog statističkog testa ispitana povezanost procjene važnosti pojedinih čimbenika uspješnosti s

pojedininim finansijskim pokazateljima mikro poduzeća. Kao što je i bilo za očekivati, **utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost** (na razini signifikantnosti 0,05) između inovacija i EBITDA (0,22), inovacija i ROE (0,21), kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj i ROE (0,20) i primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima s čak tri pokazatelja: EBITDA (0,23), ROE (0,24) i ostvarenom dobiti (0,19). Iznenaduje nepostojanje statistički značajne pozitivne povezanosti značenja inovacija sa stopom rasta poslovnih prihoda, jer prema teorijskim podacima inovativna poduzeća imaju veću stopu rasta prihoda od neinovativnih. Rezultati statističkih testova vidljivi su u Tablici 32. S obzirom na to da su inovacije izravno povezane s ulaganjem u istraživanje i razvoj i uvođenje novih tehnologija, navedeni rezultati idu u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze.

Sljedeći rezultat koji, također, ide u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze prikazan je u Tablici 42. poglavlje 5.2.1.1. Ispitanici su ocjenama od 1 (nikad se ne koristi) i 5 (redovito se koristi) ocijenili korištenje i primjenu ponuđenih znanja i vještina u mikro poduzeću od strane zaposlenika. S obzirom na to da su u poduzećima prisutne i procesne inovacije, znanja i vještine koje se povezuju s inovativnim poslovanjem su znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa. **Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost** (na razini signifikantnosti 0,05) između korištenja znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa u mikro poduzećima i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća (0,18). Drugim riječima, mikro poduzeća u kojima se više koriste znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa su uspješnija. Navedeni rezultat, također, ide u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze.

Ispitanicima je postavljeno pitanje: jeste li u posljednjih 3 godine uveli neku od sljedećih inovacija u Vašem poduzeću? Ponuđene su im različite vrste inovacija, te je na kraju zatraženo da se izjasne koliko imaju registriranih patenata. Odgovori ispitanika nalaze se u Tablici 43. (poglavlje 5.2.1.1.). Prema prikazanim rezultatima vidljivo je da 58% mikro poduzeća nije uvelo niti jedan novi ili poboljšan proizvod, 50% ih nije uvelo novu ili poboljšanu uslugu, 47,3% ih nije uvelo novi ili poboljšani proces, 66,1% ih nije uvelo novu ili poboljšanu marketinšku strategiju, 71,4% ih nije uvelo niti jednu novu ili znatno unaprijeđenu organizacijsku metodu, te čak 88,4% mikro poduzeća nema registriran patent. Najviše inovacijskih aktivnosti su imala poduzeća koja su uvodila proizvodne, uslužne i procesne inovacije. Dobiveni rezultati o uvođenju novih ili poboljšanih marketinških strategija samo potvrđuju dosadašnja istraživanja i zaključke da vlasnici/menadžeri malih poduzeća pridaju

manje pozornosti marketingu, jer često doživljavaju te aktivnosti kao isključivo namijenjene velikim poduzećima (Barkham i dr., 1996). Owusu (2007) je istraživao čimbenike rasta malih poduzeća i u rezultatima istraživanja prikazana je statistički značajna povezanost između veličine poduzeća i troškova za marketing. Manja poduzeća su trošila manje sredstava za marketinške aktivnosti.

S obzirom na velik broj mikro poduzeća koja nisu uvela neku od navedenih vrsta inovacija niti su registrirala patent, te manji broj poduzeća koja su uvela neku od inovacija, rezultati statističkih testova su u skladu s tim. Kako bi se vidjelo postoji li razlika između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća u broju uvedenih inovacija i broju registriranih patenata napravljen je hi-kvadrat test (rezultati vidljivi u tablicama 44., 45., 46., 47., 48. i 49.). Dobiveni hi-kvadrat za sve varijable nije statistički značajan te se zaključuje da ne postoji značajna razlika između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća po broju različitih inovacija i broju registriranih patenata. Radi utvrđivanja povezanosti između broja inovacija i uspješnosti mikro poduzeća proveden je Kruskal-Wallisov test (neparametrijska analiza varijance) jer varijabla uspješnosti nije distribuirana u skladu s normalnom distribucijom. Mikro poduzeća su podijeljena na ona koja su imala 0, 1-5, 6-15 i više od 15 različitih inovacija u posljednje tri godine. Razina signifikantnosti je 0,05. Rezultati su prikazani u tablicama 50., 51., 52., 53., 54. i 55. Dobivena **vrijednost hi-kvadrata bila je statistički značajna** za povezanost broja novih ili znatno poboljšanih usluga i uspješnosti mikro poduzeća ($\chi^2=10,95$; $p<0,05$) što uz ostale dobivene rezultate potvrđuje postavljenu drugu hipotezu. Drugim riječima, mikro poduzeća u kojima je prisutan veći broj novih ili znatno poboljšanih usluga su uspješnija. Iako nisu statistički značajne hi-kvadrat vrijednosti, iz frekvencija odgovora uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća (Tablica 49.) vidljivo je da je veći broj uspješnih poduzeća imao više inovacijskih aktivnosti u području uvođenja novih proizvoda, novih procesa, novih marketinških strategija, novih organizacijskih metoda i broja registriranih patenata. Navedeno, također, ide u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze.

Sljedećim pitanjem se ispitanike zatražilo da procijene koliko su u posljednje 3 godine ulagali u različite ponuđene aktivnosti u njihovom poduzeću (Tablica 57.). Najviše su ulagali u nabavku strojeva, opreme, programa ili licenci (prosječna ocjena 3,87), te poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa (3,76). U Tablici 58. su prikazani rezultati izračunate neparametrijske mjere povezanosti varijabli procjene ulaganja u pojedine vrste ulaganja s financijskim pokazateljima mikro poduzeća. **Utvrđeno je da postoji statistički značajna**

pozitivna povezanost između ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa i vrijednosti financijskog pokazatelja ROE. Mikro poduzeća koja su više ulagala u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa ostvaruju veći povrat na uloženi vlastiti kapital. Kako je ROE jedan od pokazatelja profitabilnosti moglo bi se zaključiti da su mikro poduzeća koja imaju viša ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa uspješnija, što ponovno ide u prilog potvrđivanju postavljene hipoteze.

Sljedeće pitanje povezano s potvrđivanjem postavljene hipoteze odnosilo se na iznose prosječnih ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja. Pretpostavilo se da poduzeća s višim prosječnim ulaganjima imaju višu razinu inovacija i da su poslovno uspješnija. Utvrđeno je da ne postoji statistički značajna povezanost između prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja i uspješnosti mikro poduzeća. Stoga, moguće je da na razinu inovacija u mikro poduzeću utječu i drugi čimbenici, s obzirom na to da su inovacije u njihovom poslovanju prisutne i utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost s jednom vrstom inovacija.

Posljednje pitanje anketnog upitnika iz dijela koji se odnosi na inovacije nije povezano s provjeravanjem hipoteza, ali daje odgovor na pitanje koji su to razlozi/čimbenici zbog kojih su mikro poduzeća slabije stvarala i komercijalizirala inovativne proizvode i usluge. Najvećom prosječnom ocjenom je ocijenjen čimbenik nedostatak financijskih resursa (Tablica 63., Grafikon 20.). Nedostatak financijskih sredstava je najveći problem mikro poduzetnicima (prosječna ocjena 3,22). Ovaj rezultat samo potvrđuje neka od prethodnih istraživanja da je inovativnost u malim poduzećima obično spriječena zbog nedostatka financijskih resursa zato što imaju predviđene male financijske iznose za istraživanje i razvoj te je prisutno ograničenje radne snage (Rothwell, 1989). Bez obzira na postojeću financijsku situaciju, prema rezultatima istraživanja (Grafikon 19.) 70,6% mikro poduzetnika ima namjeru zadržati postojeće ili povećati iznose ulaganja u inovacije u narednih 12 mjeseci.

U okviru testiranja hipoteze H2, **Mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj s višom razinom inovacija su poslovno uspješnija**, utvrđeno je da:

- **postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti inovacija za uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja,**

- postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj za uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja,
- postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima za uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja,
- utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti inovacija i EBITDA, procjene važnosti inovacija i ROE, procjene važnosti kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj i ROE, te procjene važnosti primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima s čak tri pokazatelja: EBITDA, ROE i ostvarenom dobiti u posljednje tri godine,
- utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između primjene znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća,
- dobivena vrijednost hi-kvadrata je statistički značajna za povezanost broja novih ili znatno poboljšanih usluga (inovacija) i uspješnosti mikro poduzeća,
- ne postoji statistički značajna povezanost između prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja i uspješnosti mikro poduzeća,
- postoji statistički značajna pozitivna povezanost između ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa i vrijednosti financijskog pokazatelja ROE.

Dobiveni rezultati su u skladu s početnim pretpostavkama da su inovacije jedan od ključnih čimbenika uspješnosti poslovanja (Kay (1996), Hamel i Prahalad (1990), Porter (1998), Joyce i dr. (1996)) te se temeljem dobivenih rezultata provedenog empirijskog istraživanja i provedenih statističkih testova može zaključiti da su mikro poduzeća s višom razinom inovacija poslovno uspješnija.

6.1.3. Rezultati provjere postavljene hipoteze 3

S obzirom na to da je uspješnošću potrebno upravljati i da u Republici Hrvatskoj do sada nije provedeno istraživanje o upravljanju uspješnošću u mikro poduzećima, definirana je treća hipoteza (H3) koja glasi: **U mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska je razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja.** Provjera

predložene hipoteze izvršena je analizom podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem koje je provedeno anketom i dubinskim intervjuom. Rezultati i analiza odgovora na pitanja iz četvrtog dijela anketnog upitnika nalaze se u poglavlju 5.2.2. ovog rada.

Za strateško upravljanje potrebna su znanja o suvremenim metodama upravljanja. Anketirani mikro poduzetnici su u prvom dijelu anketnog upitnika ocjenjivali važnost pojedinih čimbenika za njihovo dosadašnje poslovanje. Prema rezultatima, smatraju da za njihovo dosadašnje poslovanje nemaju veliku važnost/utjecaj suvremene metode upravljanja (prosječna ocjena 3,85), u odnosu na druge ocijenjene čimbenike (vidljivo u Tablici 30. i Grafikonu 13.). Lošiju prosječnu ocjenu su imali čimbenici utjecaj obitelji i povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja, za koje je prema rezultatima neparametrijskog testa utvrđena statistički značajna negativna povezanost s uspješnošću poslovanja. Između procjene važnosti suvremenih metoda upravljanja i odabranih financijskih pokazatelja nije utvrđena statistički značajna povezanost, dok inovacije, kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj, ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika te primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima imaju statistički značajnu pozitivnu povezanost s financijskim pokazateljima.

Prvim pitanjem u četvrtom dijelu anketnog upitnika mikro poduzetnicima je postavljeno pet potpitanja u vezi s postojanjem određenih strateških dokumenata i usmjerenja. Dobiveni rezultati su djelomično očekivani, jer pretpostavilo se da mikro poduzeća nemaju ili imaju nisku razinu postojanja definirane vizije, misije, strategije, ciljeva mjerenja uspješnosti, planova poslovanja, mjerljivih pokazatelja uspješnosti i uvedenih sustava upravljanja kvalitetom. Prilikom intervjuiranja mikro poduzetnika gotovo svi su potvrdili da nemaju formalizirano i napismeno ove dokumente, te da sva strateška usmjerenja i planove nose u glavi i svojim mislima i srcu. Navedeno se može usporediti s rezultatima nekih prijašnjih istraživanja. Primjerice, Greenbank (2000) je odradio dubinske intervjuje s 80 mikro poduzeća s američkog područja i ustanovio da je manje od 20% mikro poduzeća imalo pripremljen pisani poslovni plan prilikom pokretanja poslovnog pothvata. Navedeno su potvrdili i Nayak i Greenfield (1994) u rezultatu svog istraživanja tvrdeći da formalno poslovno planiranje gotovo nije prisutno u mikro poduzećima. Odgovori anketiranih mikro poduzetnika koji se odnose na postojanje definiranih strateških usmjerenja prikazani su u Grafikonu 21. Prema prikazanim podacima, vidljivo je da: je najviše mikro poduzetnika potvrdilo postojanje vizije, misije i strategije (92,90%), dok najmanje su prisutni uvedeni sustavi upravljanja kvalitetom (13,40%), te čak 52,70% mikro poduzetnika nema navedeni sustav, i ne planira ga uvesti u budućem

razdoblju. Definirane ciljeve uspješnosti poslovanja ima 87,50% ispitanika, definirane planove poslovanja 81,30%, te mjerljive pokazatelje uspješnosti 73,40%. Oko 10% ispitanika ima namjeru izraditi ili definirati navedene dokumente u budućem razdoblju. Navedeni rezultati prikazuju visok postotak postojanja strateških usmjerenja.

Kako bi se dobio odgovor o razini korištenja različitih pokazatelja, metoda i alata za potrebe mjerenja uspješnosti i strateškog upravljanja, drugim pitanjem u četvrtom dijelu anketnog upitnika zatraženi su odgovori o korištenju različitih pokazatelja, alata i metoda u poslovanju u svrhu mjerenja uspješnosti i strateškog upravljanja. Rezultati su prikazani u grafikonima 22., 23., 24. i 25. (poglavlje 5.2.2.).

Za potrebe mjerenja uspješnosti poslovanja vlasnici/menadžeri mikro poduzeća različito koriste analizu i praćenje:

- analizu godišnjih financijskih izvještaja koristi, njih 96,40%,
- pokazatelje profitabilnosti i likvidnosti koristi, njih 67,90%,
- pokazatelje zaduženosti koristi, njih 73,20%,
- pokazatelje ekonomičnosti koristi, njih 69,60%, te pokazatelje aktivnosti koristi, njih 68,70%.

Zatim, analizu i praćenje nefinancijskih pokazatelja uspješnosti za potrebe mjerenja uspješnosti mikro poduzetnici koriste u sljedećem broju:

- pokazatelje zadovoljstva kupaca, njih 81,30%,
- pokazatelje broja pritužbi kupaca, njih 75,00%,
- pokazatelje zadovoljstva zaposlenika, njih 60,70%,
- pokazatelje postotka škarta u proizvodnji, njih 24,10%, te pokazatelje vremena isporuke proizvoda njih 38,40%.

Iz prikazanih rezultata vidljiva je prisutnost korištenja i financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti u mikro poduzećima za potrebe praćenja uspješnosti poslovanja. Mikro poduzetnici su svjesni važnosti planiranja i mjerenja uspješnosti što je u skladu i s dosadašnjim rezultatima istraživanjima prikazanim u akademskim člancima. Tako su Aram i Cowen (1990) i Jones (1982) tvrdili da je dobro planiranje ključni čimbenik uspješnosti poduzeća, dok Ryans (1997) je smatrao da dobro planiranje pridonosi profitabilnosti. Zatim, Štavlić, I. (2012) je u provedenom istraživanju o obujmu primjene metoda financijskog odlučivanja prilikom donošenja odluke o efikasnosti investicijskog projekta u prerađivačkim poduzećima u

Republici Hrvatskoj, došao do sljedećih rezultata: trećina poduzeća ne koristi niti jednu metodu financijskog odlučivanja prilikom donošenja investicijskih odluka; gotovo 85% poduzeća nema namjeru educirati djelatnike za korištenje metoda financijskog odlučivanja u budućem razdoblju; samo je 16,67% poduzeća usmjereno na buduće edukacije djelatnika i na korištenje financijskih metoda odlučivanja, dok ih 64,29% smatra da investicijske odluke donose isključivo vlasnici i neće se odlučiti na edukaciju djelatnika za buduće korištenje metoda financijskog odlučivanja u svom poslovanju. Istraživanje je provedeno na uzorku 47 malih, srednjih i velikih poduzeća iz prerađivačke djelatnosti. S obzirom na to da ne postoje ili nisu dostupni rezultati istraživanja o primjeni financijskih i nefinancijskih pokazatelja u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima, dobiveni rezultati nisu usporedivi i može se zaključiti da je prisutno praćenje i mjerenje uspješnosti poslovanja pomoću pokazatelja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj, te je vidljivo da je primjena pokazatelja uspješnosti poslovanja manja od postojanja definiranih pokazatelja uspješnosti za oko 23%. Ovaj zaključak ide u prilog postavljenoj H3 hipotezi.

Međutim, postavljanjem treće hipoteze H3, koja glasi: **U mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska je razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja**, htjelo se ispitati postoji li i u kojoj mjeri strateško upravljanje temeljeno na primjeni pokazatelja uspješnosti poslovanja. U tu svrhu, u drugom pitanju četvrtog dijela anketnog upitnika, postavljeno je pitanje o korištenju Balanced Scorecard metode, Benchmarking metode i SWOT analize u svrhu strateškog upravljanja. Rezultati su prikazani u Grafikonu 25., a sumirani glase:

- Balanced Scorecard metodu **ne koristi nitko** od anketiranih mikro poduzetnika (0%),
- Benchmarking metodu koristi jedan mikro poduzetnik (0,90%), a
- SWOT analiza koristi se samo u dva mikro poduzeća, tj. njih 1,80%.

Razina primjene BSC modela u mikro poduzećima bila je predmetom manjeg broja istraživanja. Prema rezultatima istraživanja Lonnqvista (2002, navedeno u Tenhunen et al., 2003:1)) dokazana je primjena BSC modela u finskim poduzećima. U 31% anketiranih poduzeća se primjenjuje BSC model (u uzorku je bilo 129 poduzeća sa manje od 20 zaposlenih), dok 30% je model planiralo implementirati. Isti autori navode rezultate još jednog istraživanja provedenog u Finskoj (Rantanen et al., (2000)) prema kojima 60% malih poduzeća (izuzimajući poduzeća s manje od 5 zaposlenih) nije čulo za BSC model niti ga primjenjuju. Uspoređujući s navedenim podacima za Finsku dobivene rezultate provedenog empirijskog istraživanja u ovom

radu, prema kojima u anketiranim mikro poduzećima nitko ne primjenjuje Balanced Scorecard metodu, može se zaključiti da je u mikro poduzećima niska razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja, jer BSC model se temelji na primjeni financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja u svrhu provođenja strateških ciljeva opisanih u strateškim mapama.

Istraživanjem dobiveni rezultati ukazuju na nisku razinu ili gotovo nepostojanje korištenja navedenih metoda i alata u anketiranim mikro poduzećima za potrebe strateškog upravljanja, ali nisu zanemarivi rezultati o korištenju različitih financijskih i nefinancijskih pokazatelja u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja. Stoga, u skladu s dobivenim rezultatima i prema rezultatima prethodnih istraživanja, **može se većim dijelom potvrditi postavljena H3 hipoteza da je u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja.**

6.1.4. Rezultati provjere postavljene hipoteze 4

Nastavno na prethodnu hipotezu o niskoj razini korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja, te uočene činjenice da u Republici Hrvatskoj ne postoje u stručnoj i znanstvenoj literaturi primjeri implementacije BSC modela u mikro poduzećima, definirana je sljedeća hipoteza H4: **BSC model primjenjiv je alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.**

Mikro poduzetnici su svjesni svojih ograničenja i nepoznavanja BSC modela kao alata za definiranje i praćenje provedbe strategije što je vidljivo iz njihovih odgovora u anketi. Niti u jednom anketiranom mikro poduzeću se ne koristi navedeni model što predstavlja dodatni izazov i mogućnost da se implementacijom predloženog modela upoznaju mikro poduzetnici s jednom od suvremenih metoda poboljšanja uspješnosti poslovanja.

S obzirom na to da se kao nedostaci i slabosti mikro poduzeća u odnosu na srednja i velika poduzeća u vezi s primjenom BSC modela, smatraju nedovoljno poznavanje i primjena suvremenih informacijskih tehnologija te nedostatak strateškog planiranja razvoja (Krajnović, Lordanović-Lukavac, Jović, 2012:75) zanimljivo je pogledati rezultate ovog istraživanja koji se odnose na korištenje znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa. Prema prikazanim rezultatima istraživanja u poglavlju 5.2. ovog rada, vlasnici/menadžeri mikro

poduzeća su kao čimbenike uspješnosti dosadašnjeg poslovanja ocijenili prosječnom ocjenom 4,31 primjenu suvremenih tehnologija u poslovnim procesima, dok su suvremene metode upravljanja ocijenjene prosječnom ocjenom 3,85 i predstavljaju manje važan čimbenik uspješnosti. Znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa su uz analitičke vještine i upotrebu stranih jezika, najmanje korištena znanja u mikro poduzećima, što se primjenom i provedbom BSC modela može poboljšati. Međutim, potvrđena je statistički značajna povezanost uspješnosti mikro poduzeća s primjenom znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa u mikro poduzećima te korištenja informatičkih i računalnih znanja. Temeljem navedenog može se zaključiti da i implementacija BSC modela može doprinijeti uspješnijem poslovanju mikro poduzeća, jer uspješnija su mikro poduzeća koja već koriste znanja potrebna za implementaciju BSC modela.

Tijekom implementacije BSC modela i provedbe strategije razvoja poduzeća se nalaze u procesu učenja, promjene i povratnom komunikacijom unaprjeđuju odnose i procese na svim razinama. Zbog toga, i svega prethodno navedenog u ovom radu u vezi s mogućnostima implementacije BSC modela u mikro poduzeća, može se zaključiti da je BSC model komunikacijski alat koji omogućuje praćenje provedbe strategije razvoja kroz uključenost i upoznatost svih zaposlenika i vanjskih dionika s postavljenim ciljevima i strategijom razvoja. Pritom se osigurava usklađivanje vizije i strategije s poslovnim aktivnostima, poboljšava se interna i eksterna komunikacija i utvrđuje se jesu li rezultati poslovanja u skladu s postavljenim strateškim ciljevima. Upravo pri takvom pristupu poslovanju može se kvalitetnije mjeriti financijska učinkovitost i uspješnost, jer osim financijskih čimbenika, performansa poduzeća se mjeri kroz dodane perspektive, a to su kupci, interni poslovni procesi i rast poduzeća. **Sukladno rezultatima istraživanja u okviru ovog rada te opisanom i razrađenom predloženom prilagođenom BSC modelu za mikro poduzeća može se zaključiti da je BSC model primjenjiv alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća i potvrđuje se postavljena H4 hipoteza.** Ujedno se mogu i predvidjeti mogući pozitivni učinci primjene predloženog BSC modela na uspješnost i konkurentnost poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj ukoliko se upoznaju mikro poduzetnici s predloženim modelom, te ga kvalitetno definiraju, implementiraju i pomoću njega provedu definiranu strategiju poslovanja.

6.2. Preporuke i smjernice za daljnja istraživanja

Prema rezultatima empirijskog istraživanja prikazanima u ovom radu, vlasnici i menadžeri mikro poduzeća ključnim čimbenikom njihovog poslovanja smatraju kvalitetu proizvoda i usluga, ljudske resurse i zadovoljstvo zaposlenika, te inovacije. Navedeno se može usporediti s rezultatima istraživanja Lončarevića (2006) provedenom na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća, koji je došao do rezultata da su ljudski potencijali najvažniji čimbenik uspjeha, dok su ostali čimbenici kontinuirani razvoj i inovacije i nefinancijski čimbenici: zadovoljstvo kupaca, ugled poduzeća i snaga robne marke. Neparametrijskim testom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između uspješnosti poslovanja mikro poduzeća i sljedećih čimbenika: kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj, inovacija, te primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima. Stoga je bitno kod još uvijek neuspješnih mikro poduzeća usmjeriti daljnje aktivnosti i ulaganja upravo u te segmente poslovanja, kako bi se otvorila mogućnost poboljšanja njihovog poslovanja. S druge strane, utvrđena je statistički značajna negativna povezanost između uspješnosti poslovanja i sljedećih čimbenika: povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja te utjecaj obitelji. Time je ukazana potreba za budućim istraživanjem razloga neuspješnom poslovanju uslijed udruživanja i povezivanja u klastere i druge oblike, te razloga i povezanosti utjecaja obitelji sa neuspješnim poslovanjem.

Prema rezultatima istraživanja neosporna je važnost ljudskog resursa za poslovanje mikro poduzeća. Potvrđena je statistički značajna negativna povezanost godina radnog iskustva i uspješnosti. Moguće da je došlo vrijeme da se poboljšaju znanja i vještine iskusnijih mikro poduzetnika u svrhu poboljšanja poslovnih rezultata, jer prema ovom rezultatu neuspješnija su mikro poduzeća čiji vlasnici i menadžeri imaju više godina radnog iskustva. Mikro poduzetnici, a i ostali poslodavci u RH, mogu se usmjeriti na poboljšanje poduzetničkih kompetencija, znanja i vještina ljudskog resursa, kako bi njihova poduzeća mogla stvoriti uvjete za konkurentnije i uspješnije poslovanje u nadolazećem razdoblju, kao što to pokazuju dobiveni rezultati o povezanosti korištenja znanja i vještina s uspješnošću poslovanja. Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja analitičkih vještina, prodajnih vještina, informatičkih i računalnih znanja, znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa, te ukupnih znanja i vještina i ostvarene uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Ovi rezultati mogu biti putokaz mikro poduzetnicima koje vještine i znanja usavršavati i primjenjivati, dok je neophodno i usavršavanje i primjena stranih jezika koji su na zadnjem mjestu od svih vještina i znanja koje mikro poduzetnici koriste. Jedna od ključnih poduzetničkih

kompetencija je znanje stranih jezika. U rezultatima istraživanja je vidljivo da je u samo 8% anketiranih mikro poduzeća netko od zaposlenika pohađao tečajeve stranih jezika. Navedeni rezultat može se dvojako tumačiti. S jedne strane, na način da u 32,7% mikro poduzeća koja izvoze proizvode postojeći zaposlenici poznaju i primjenjuju znanja stranih jezika, te da nije bilo potrebe pohađati tečajeve. S druge strane, može se pretpostaviti da nije postojala potreba niti htijenje kod mikro poduzetnika da poboljšaju ovu kompetenciju. Prva pretpostavka možda i nije osnovana, jer upotreba i korištenje stranih jezika je najmanje prisutno u anketiranim mikro poduzećima (prosječna ocjena 2,12). Niti u budućem razdoblju u 80,36% anketiranih mikro poduzeća ne planira se korištenje ove edukacije, što će možda u budućem razdoblju predstavljati poteškoću mikro poduzećima koji posluju ili imaju namjeru poslovati u međunarodnom okruženju gdje je osnova uspješnog poslovanja poznavanje jednog ili više stranih jezika. Navedena problematika može biti predmetom nekog budućeg istraživanja o ključnim poduzetničkim kompetencijama hrvatskih poduzetnika i njihovom utjecaju na poslovnu uspješnost. Čak, štoviše to je i jedna od preporuka, jer na taj način bi se istražilo i utvrdilo postojeće stanje i primjena ključnih znanja i vještina među hrvatskim poduzetnicima, te bi se mogle napraviti smjernice u kojim područjima su potrebne dodatne edukacije, usavršavanja i osposobljavanja. Posebice zato što će prema Izvješću *The Future of Jobs* (World Economic Forum, 2016a) koje obrađuje tematiku budućih zapošljavanja, vještina i radne snage, glavne vještine bitne za zapošljavanje u svim industrijama i geografskim područjima do 2020. godine biti:

1. Rješavanje složenih problema
2. Kritičko razmišljanje
3. Kreativnost
4. Upravljanje ljudskim resursom
5. Koordiniranje s drugima
6. Emocionalna inteligencija
7. Prosuđivanje i donošenje odluka
8. Uslužna orijentacija
9. Pregovaranje
10. Kognitivna fleksibilnost.

Stoga, može se dati preporuka poduzetnicima da je jedna od mogućnosti, kako bi poboljšali svoje proizvodne, prodajne i druge sposobnosti i bili inovacijski sposobni i konkurentni,

kontinuirano ulaganje u znanja i vještine. Navedenu mogućnost potvrđuje i rezultat ovog istraživanja u vezi s vrstama ulaganja u mikro poduzećima, prema kojem je vidljivo da je 13,6% uspješnih mikro poduzeća u odnosu na 4,4% neuspješnih mikro poduzeća izrazito ulagalo u trening i usavršavanje zaposlenika. Buduća usmjerenja mikro poduzetnika na području usavršavanja znanja i vještina bi trebala ići u smjeru postavljene ciljne vrijednosti za strateški cilj *Poboljšanje poduzetničkih vještina* u Strategiji razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. – 2020. Navedena ciljna vrijednost je unaprjeđenje znanja i kompetencija poduzetnika te njihovih zaposlenika za 10%. Kao pokazatelj će se gledati postotak radne snage u izobrazbi, a polazna vrijednost (trenutna vrijednost u trenutku pisanja strategije) bila je 2,3% (MINPO, 2013:39). Mikro poduzetnici idu u tom smjeru, zato što prema rezultatima empirijskog istraživanja (Grafikon 14.), ovisno o vrsti edukacije, u oko 11% mikro poduzeća vlasnici/menadžeri su odgovorili da oni ili njihovi zaposlenici planiraju pohađati edukacije iz različitih područja. Uz sve navedeno, neophodna je proaktivnost vlade, edukacijskih institucija i poslovnog sektora u usavršavanju i osposobljavanju radne snage kako bi svi ostvarili korist od četvrte industrijske revolucije.

Jačanje znanja, vještina i kompetencija zaposlenika predstavlja snagu i potencijal za jačanje sljedećeg bitnog čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, a to su inovacije. Prema rezultatima istraživanja mikro poduzeća s višom razinom inovacija su uspješnija. Statistički značajna pozitivna povezanost postoji: između uspješnosti i broja novih ili poboljšanih usluga, između financijskog pokazatelja rentabilnosti i ROE i ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa, te između uspješnosti poduzeća i kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj, inovacija i primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima. Navedeno upućuje na zaključak da bez obzira na postojeća mala ulaganja u istraživanje i razvoj u mikro poduzećima prisutna je inovativnost koja osigurava uspješno poslovanje mikro poduzećima. Ovim se otvara mogućnost novog istraživanja o utvrđivanju broja, vrsti i razloga inovacija u pojedinim mikro poduzećima, što nije bilo predmetom ovog istraživanja, ali barem je empirijski dokazano da je inovativnost prisutna u uspješnim mikro poduzećima.

Iako se smatralo, a i s takvom pretpostavkom se postavila treća hipoteza u ovom radu, da je u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja, rezultati istraživanja pokazali su nešto drugačiju situaciju. Naime, kako je i pojašnjeno u rezultatima istraživanja, mikro poduzetnici, uglavnom, nemaju na papiru (u pismenom obliku) definirane viziju, misiju, strategiju, niti definirane

ciljeve i pokazatelje uspješnosti. Navedeno su potvrdili svi mikro poduzetnici s kojima je proveden dubinski intervju. Stoga, iako je u rezultatima vidljivo da ne postoji primjena SWOT analize, benchmarkinga i BSC metode, koji pripadaju najčešće korištenim strateškim instrumentima, došlo se do zaključka da je niska razina primjene pokazatelja u svrhu strateškog upravljanja, ali da mikro poduzetnici koriste financijske i nefinancijske pokazatelje u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja. Zbog toga bi se u budućim istraživanjima prilikom izrade anketnog upitnika izričito trebalo napisati pitanje u smjeru postoje li u pisanom obliku određeni dokumenti i postoje li u pisanom obliku analize i izvještaji o praćenju uspješnosti poslovanja.

Predloženi BSC model za mikro poduzeće predstavlja kvalitetan i jednostavan alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća. Mikro poduzetnik, na čijem primjeru je kreiran model, prihvaća ovakav jednostavan i razumljiv način praćenja provedbe strategije razvoja mikro poduzeća u narednom trogodišnjem razvoju. Neko buduće istraživanje može ići u smjeru analize realizacije definirane strategije razvoja i usporedbe rezultata poslovanja prije implementacije modela i nakon provedene strategije razvoja, kako bi se kvantificirao utjecaj implementacije strategije na uspješnost poslovanja mikro poduzeća. Navedeno bi se moglo usporediti s rezultatima istraživanja Ivančića (2015) o utjecaju čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća. Prema rezultatima tog istraživanja, resursi, komunikacija, ljudi i operativno planiranje i sustavi nadzora utječu na proces implementacije strategije, a proces implementacije strategije utječe na uspješnost poslovanja.

Daljnja istraživanja o poslovanju mikro poduzeća mogu se usmjeriti na područje cijele Republike Hrvatske i na sve djelatnosti kako bi se istražilo postoje li specifičnosti poslovanja mikro poduzetnika u pojedinim županijama, pojedinim regijama Republike Hrvatske i po pojedinim djelatnostima. Ovim istraživanjem su identificirani ključni čimbenici uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u regiji Slavonija i Baranja, te je predložen model za poboljšanje uspješnosti poslovanja usmjeren na definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.

7. ZAKLJUČAK

Mikro poduzeća imaju iznimnu važnost za lokani, regionalni i gospodarski razvoj cijele zemlje. Zbog njihovog rastućeg doprinosa hrvatskom gospodarstvu, činjenice da ih velik broj posluje s gubitkom, te da do sada u Hrvatskoj nisu provedena istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, u ovoj disertaciji su istraženi čimbenici uspješnosti mikro poduzeća, njihove specifičnosti poslovanja, te mogućnosti i potencijali poboljšanja njihove uspješnosti poslovanja.

Zbog nedovoljne istraženosti specifičnosti poslovanja mikro poduzeća i čimbenika njihove uspješnosti, definiran je sljedeći **predmet istraživanja** ove doktorske disertacije koji se odnosi na: istraživanje čimbenika uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj, istraživanje povezanosti kvalitete ljudskog resursa i razine inovacija u mikro poduzećima s uspješnošću mikro poduzeća, istraživanje razine primjene odgovarajućih pokazatelja, metoda i modela za potrebe strateškog upravljanja uspješnošću poslovanja u mikro poduzećima, te istraživanje mogućnosti primjene Balanced Scorecard modela u svrhu definiranja i praćenja provedbe strategije razvoja mikro poduzeća. Područje istraživanja je ograničeno na mikro poduzetnike u regiji Slavonija i Baranja, zato što su uočena izrazito nepovoljna demografska i ekonomska kretanja, te slabiji poslovni rezultati mikro poduzetnika u ovoj regiji.

Doktorska disertacija je s obzirom na definirani predmet istraživanja ispunila planirane **osnovne i aplikativne ciljeve**. Prije svega, istražene su, analizirane i sistematizirane znanstvene spoznaje i doprinosi znanstvene i stručne literature o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Analizom poduzetničkog i makroekonomskog okruženja istraženi su vanjski uvjeti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj i regiji Slavonija i Baranja. Analizirane su i sistematizirane znanstvene spoznaje o specifičnostima poslovanja mikro poduzeća i mogućnostima upravljanja u svrhu njihovog uspješnijeg poslovanja, te su analizirane mogućnosti primjene BSC modela u poslovanju mikro poduzeća. Provedeno je empirijsko istraživanje kojim su istraženi i identificirani ključni čimbenici uspješnosti mikro poduzeća. Kao ključni čimbenici, prema procjeni vlasnika/menadžera mikro poduzeća o njihovoj važnosti za uspješnost poslovanja, identificirani su kvaliteta proizvoda i usluga (najveća prosječna ocjena 4,88), ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika (4,68), inovacije (4,39), primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima (4,29) i dr. Statistički značajna negativna

povezanost s uspješnošću poslovanja potvrđena je za čimbenike utjecaja obitelji i povezivanja u klastere i druge oblike udruživanja. Zatim, istražena je povezanost kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, istražena je razina i povezanost inovacija s uspješnošću poslovanja mikro poduzeća, istražena je razina primjene odgovarajućih pokazatelja, metoda i modela za potrebe strateškog upravljanja uspješnošću poslovanja u mikro poduzećima, te je kreiran i predložen BSC model u svrhu definiranja i praćenja provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.

Sukladno definiranom predmetu istraživanja i postavljenim ciljevima istraživanja postavile su se četiri hipoteze. **Prvom hipotezom** se pretpostavilo da postoji pozitivna povezanost između razine kvalitete ljudskog resursa i razine uspješnosti poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj. Provedeno empirijsko istraživanje potvrdilo je navedenu hipotezu. Rezultati pokazuju: da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenika i stope rasta poslovnih prihoda; da je više uspješnih mikro poduzeća koja zapošljavaju više osoba s VŠŠ i VSS, te da uspješna mikro poduzeća imaju veći udio visokoobrazovanih u ukupnom broju zaposlenih; da iako ne postoji statistički značajna povezanost između uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća, kod uspješnih poduzeća je prema vrijednosti prosječnog ranga broja edukacija vidljiva nešto viša razina ukupnog broja edukacija; da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja analitičkih i prodajnih vještina i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća; da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja informatičkih i računalnih znanja i znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Također, iz rezultata je vidljivo postojanje statistički značajne negativne povezanosti između godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i uspješnosti mikro poduzeća.

Sljedećom hipotezom je iskazana tvrdnja da su mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj s višom razinom inovacija poslovno uspješnija. Prema dobivenim rezultatima provedenog empirijskog istraživanja i ova hipoteza je potvrđena. Utvrđeno je da: postoji statistički značajna pozitivna povezanost između procjene važnosti inovacija, važnosti kontinuiranog ulaganja u istraživanje i razvoj i važnosti ulaganja u istraživanje i razvoj za uspješnost poslovanja i stvarne uspješnosti poslovanja mikro poduzeća. Zatim, utvrđeno je da su navedeni čimbenici statistički značajno pozitivno povezani s financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća (EBITDA, ROE, ostvarena dobit). Osim navedenih čimbenika, statistički značajna pozitivna

povezanost je utvrđena između primjene znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća, zatim broja novih ili znatno poboljšanih usluga (inovacija) i uspješnosti mikro poduzeća, te između ulaganja u poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa i vrijednosti financijskog pokazatelja ROE.

Trećom hipotezom, koja glasi: u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj niska je razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja, provjerena je razina korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima u svrhu mjerenja uspješnosti i strateškog upravljanja. Iz rezultata provedenog empirijskog istraživanja vidljivo je da anketirani vlasnici/menadžeri mikro poduzeća najviše koriste financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja (u prosjeku njih 75,16%), dok znatno manje koriste nefinancijske pokazatelje u svrhu mjerenja uspješnosti (u prosjeku njih 55,90%). Kako je u hipotezi dan naglasak na primjenu navedenih pokazatelja za potrebe strateškog upravljanja, za njeno potvrđivanje bili su bitniji rezultati primjene Balanced Scorecard metode, Benchmarking metode i SWOT analize. Rezultati su pokazali da Balanced Scorecard metodu ne koristi nitko od anketiranih mikro poduzetnika (0%), Benchmarking metodu koristi jedan mikro poduzetnik (0,90%), a SWOT analiza koristi se samo u dva mikro poduzeća, tj. njih 1,80%. Intervjuirani mikro poduzetnici su potvrdili slabo, gotovo nikakvo, postojanje formaliziranih (pisanih) strateških dokumenata u mikro poduzećima, s tim da ne negiraju postojanje vizije, misije, strategije, ciljeva i ostalih strateških usmjerenja u svojim mislima i htijenjima. Može se pretpostaviti da je zbog slabijeg razumijevanja postavljenog pitanja u anketnom upitniku, došlo do povećanog broja mikro poduzeća koja imaju ili koriste navedene dokumente ili pokazatelje. Na temelju svih dobivenih rezultata, navedena hipoteza se većim dijelom potvrđuje.

Zbog davanja velike važnosti Balanced Scorecard modelu kao načinu mjerenja i poboljšanja uspješnosti poslovanja, preložena je **četvrta** hipoteza: **BSC model primjenjiv je alat za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.** U svrhu njezinog potvrđivanja kreiran je i predložen BSC model na primjeru jednog mikro poduzetnika koji je bio spreman definirati strategiju razvoja i navedenim modelom ju provesti i pratiti njezinu realizaciju u narednom trogodišnjem razdoblju. Prilikom kreiranja modela u obzir su se uzela postojeća resursna i druga ograničenja mikro poduzetnika, te je proučena teorijska osnova modela. Navedena hipoteza je potvrđena, zato što model omogućuje usklađivanje vizije i strategije s poslovnim aktivnostima, poboljšava internu i eksternu komunikaciju te utvrđuje jesu li rezultati poslovanja u skladu s postavljanim strateškim ciljevima. Takvim pristupom

poslovanju osigurava se kvalitetnije mjerenje financijske učinkovitosti i uspješnosti, jer osim financijskih čimbenika, uspješnost (performansa) poduzeća se mjeri kroz dodane perspektive, a to su kupci, interni poslovni procesi i rast poduzeća.

Radi boljeg razumijevanja specifičnosti poslovanja mikro poduzetnika u regiji Slavonija i Baranja analizirano je makroekonomsko i poduzetničko okruženje u kojem oni posluju. Poduzetnička infrastruktura je sve razvijenija i neophodno je osnivanje poduzetničkih akceleratora i znanstveno-tehnoloških parkova u regiji Slavonija i Baranja kako bi se pružila podrška poduzetnicima prilikom razvoja i širenja poslovanja i poboljšala suradnja znanstvenika i gospodarstvenika kako bi se stvorilo poticajno inovativno okruženje. Prema analiziranim makroekonomskim pokazateljima regije Slavonija i Baranja i cijele Hrvatske vidljivo je da su prisutni regionalni razvojni dispariteti, što je posebice izraženo kroz smanjenje broja zaposlenih osoba, negativan migracijski saldo, rast BDP-a po glavi stanovnika, smanjenje nezaposlenosti, te zaostajanje prosječnih vrijednosti makroekonomskih pokazatelja ove regije za prosječnim vrijednostima za Hrvatsku.

Osim provedenog anketiranja, za potrebe realizacije postavljenih ciljeva ove disertacije, obavljeni su i dubinski intervjui s 5 uspješnih i 5 neuspješnih mikro poduzetnika koji su prethodno popunili anketni upitnik. Temeljem njihovih odgovora napravljena je SWOT analiza mikro poduzetnika regije Slavonija i Baranja, te su u radu navode njihove definicije uspješnosti i karakteristike njihovog ponašanja kao poduzetnika.

Prema prikazanom u SWOT analizi, mikro poduzetnici su svjesni svojih snaga i slabosti. Neke od snaga koje su istaknuli su: stručna znanja, fleksibilnost na zahtjeve tržišne potražnje, predanost radu, kvalitetni proizvodi, zadovoljstvo njihovih kupaca, snalažljivost i korektnost u poslovanju, povjerenje među zaposlenicima, dugogodišnja obiteljska tradicija i dr. Većina ih je kao slabosti navela: nedovoljna upravljačka znanja, nedostatak strateških dokumenata, nedostatak znanja o informacijskim tehnologijama, ograničene financijske i druge resurse, zastarjela tehnologija, te slabe marketinške aktivnosti i promidžba proizvoda. Mikro poduzetnici vide kao najveće prilike sve veću prisutnost razvojnih projekata ruralnog razvoja, postojanje nacionalnih potpora i mogućnost korištenja novčanih sredstava iz različitih EU fondova, te izlazak na EU tržište. Kao prijetnje doživljavaju sljedeće: nepovoljna ekonomska kretanja u RH, prevelike parafiskalne namete, nepovoljne uvjete mikro poduzetnicima za pristup sredstvima iz EU fondova, nekontroliran uvoz, sve veći troškovi proizvodnje,

nepovoljna demografska kretanja, nedostatak stručne i motivirane mlađe radne snage na tržištu rada, prisutnost korupcije, nestabilnu političku situaciju, te nezainteresiranost i izostanak podrške lokalnih vlasti i potpornih institucija pokretanju i poslovanju mikro poduzeća i dr.

U teorijskom smislu **očekivani znanstveni doprinos** ove disertacije izražava se u razvoju znanstvene misli o značenju poduzetništva i specifičnostima poslovanja mikro poduzeća, razvoju znanstvene misli o čimbenicima uspješnosti mikro poduzeća, u identificiranju specifičnosti poslovanja uspješnih mikro poduzeća, u razumijevanju važnosti inovacija i ljudskog čimbenika za uspješnost poslovanja, u detektiranju i razumijevanju ključnih čimbenika koji predstavljaju snagu i potencijal za uspješno poslovanje mikro poduzeća, u nalazima empirijskih istraživanja o čimbenicima uspješnosti mikro poduzeća, te u nalazima empirijskog istraživanja o primjeni pokazatelja uspješnosti poslovanja za potrebe strateškog upravljanja u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj. U aplikativnom smislu doprinos gospodarskoj praksi sastoji se u prikazanim rezultatima istraživanja čijom primjenom se omogućuje poboljšanje poslovanja postojećih mikro poduzeća. Poseban doprinos sadržan je u predloženom BSC modelu kao alatu za definiranje i praćenje provedbe strategije razvoja mikro poduzeća.

Temeljem analiziranih rezultata istraživanja dane su **preporuke** i smjernice za daljnja istraživanja. Prema rezultatima istraživanja ukazana je potreba za budućim istraživanjima o: razlozima neuspješnog poslovanja uslijed utjecaja obitelji i udruživanja mikro poduzetnika; ključnim poduzetničkim kompetencijama uspješnih mikro poduzetnika; utvrđivanju broja, vrsta i razloga uvođenja inovacija u mikro poduzećima, te o utvrđivanju vrsta i učinaka implementiranih modela za poboljšanje uspješnosti poslovanja u mikro poduzećima. Sva daljnja istraživanja mogu se usmjeriti na područje cijele Hrvatske i na sve djelatnosti kako bi se istražile specifičnosti i čimbenici uspješnosti poslovanja mikro poduzeća po županijama, regijama i djelatnostima.

LITERATURA

1. Al-Mahrouq, M. (2010). *Success factors of small and medium enterprises: The case of Jordan*. Zagreb International Review of Economics & Business, 13(2), 89-106. Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/846137666?accountid=44407>. [pristupljeno 13. siječnja 2016].
2. Andersen, H., Cobbold, I., Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*. SMESME Conference, Copenhagen, Denmark. Raspoloživo na: <http://www.csudh.edu/dearhabermas/smebal01.pdf>. [pristupljeno: 24. lipnja 2016].
3. Andersson, M., Karlsson, C. (2004). *Regional Innovation System in Small & Medium-Sized Regions: A critical Review & Assessment*. Stockholm: The Royal Institute of Technology. Raspoloživo na: <https://static.sys.kth.se/itm/wp/cesis/cesiswp10.pdf>. [pristupljeno 18. svibnja 2016.]
4. Anić, I. D., Rajh, E., Teodorović, I. (2009). *Utjecaj karakteristika poduzeća i strateških čimbenika na uspješnost poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj*. Ekonomski pregled, 60 (9-10), str. 413. – 431.
5. Anić, V., Goldstein, I. (2000). *Rječnik stranih riječi*. Drugo izdanje. Zagreb: Novi liber.
6. Antonio, G. L., (2003). *Skill and organizational complementarities to CAD/CAM technology use in small and medium sized manufacturing firms* (Order No. 3117148). Available from ABI/INFORM Complete; ProQuest Dissertations & Theses A&I: Business. (305319906). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305319906?accountid=44407>. [pristupljeno 15. siječnja 2016].
7. Anthony, D. (2006). *The promise of micro-enterprise: Understanding individual and organizational impacts*. Contemporary Sociology, 35(3), 231-234. Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/233599731?accountid=44407>. [pristupljeno 13. siječnja 2016].
8. Aram, J. D., Cowen, S. S. (1990). *Strategic Planning for Increased Profit in the Family-Owned business*. Long Range Planning, 23, pp 63-70.
9. Aulet, B. (2015). *Disciplinirano poduzetništvo*. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Bačić, K., Aralica, Z. (2016). *Innovation Systems in Croatian Regions*. Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja, 25(2). doi:10.5559/di.25.2.01.

Raspoloživo na:

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=238551. [pristupljeno 18. srpnja 2016].

11. Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
12. Bakotić, D. (2012). *Organizacijske razine mjerenja performansi*. Praktični menadžment, Vol. III (4), str. 57. – 61. Raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/128746. [pristupljeno 8. lipnja 2016].
13. Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M., Hanevey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth*. An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group. Raspoloživo na: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=kA0aFzEK20EC&oi=fnd&pg=PP2&dq=barkham+the+determinantes+of+small+firm+growth&ots=pQKflrVMnb&sig=mFn7ojyA8O7cl8fZRT0YJEJeiVI&redir_esc=y#v=onepage&q=barkham%20the%20determinantes%20of%20small%20firm%20growth&f=false. [pristupljeno 23. lipnja 2016.]
14. Basuony, M. A. K. (2014). *The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application*. Accounting and Finance Research, 3 (2), pp 14-22. Raspoloživo na: <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/afr/article/viewFile/4315/2480>. [pristupljeno: 17. ožujka 2016].
15. Bates, T. (1994). *Social resources generated by group support networks may not be beneficial to Asian immigrant-owned small business*. Soc Forces 72 (3): str. 671 – 689. Raspoloživo na: <http://sf.oxfordjournals.org/content/72/3/671.abstract> [pristupljeno: 15. ožujka 2016].
16. Belak, V. (2014). *Analiza poslovne uspješnosti*. Zagreb: RRiF Plus d.o.o.
17. Benzing, C., Chu, H.M., Kara, O. (2009). *Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems*. Journal of Small Business Management, 47 (1), pages 58-91. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x. Raspoloživo na: http://www.csfstudy.com/uploads/Benzing_2009.pdf [pristupljeno 21. travnja 2016].
18. Bistričić, A., Agatić, A., Kuzman, Z. (2011). *Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije*. Pomorstvo, 25(1), 145-158. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/69644> [pristupljeno 4. listopada 2016.]

19. Bititci, U. S., Carrie, A. S. and McDevitt, L. (1997) *Integrated performance measurement systems: a development guide*. International Journal of Operations & Production Management. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579710167230>
Raspoloživo na:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579710167230>
[pristupljeno 29. lipnja 2016].
20. Boomgard, J. (1989). *AID Microenterprise Stock-Taking: Synthesis Report* (Washington, DC, US Agency for International Development).
21. Borozan, Đ. (2014). *Makroekonomija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
22. Bruns, V., Holland, D. V., Shepherd, D. A. i Wiklund, J. (2008). *The role of human capital in loan officers decision policies*. Entrepreneurship Theory and Practice, 32, 485-506. Raspoloživo na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2008.00237.x/pdf> [pristupljeno 23. ožujka 2016].
23. Bubble, M. et al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
24. Bücken, I., Hermann, M., Pentek, T. i Otto, B. (2016). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios*. Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 255, pp. 209, 2016, ISSN 1865-1348, ISBN 978-3-319-39425-1. Raspoloživo na: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/mostRecentIssue.jsp?punumber=7426593> [pristupljeno 2. listopada 2016.].
25. Budimir, V. (2011). *Računovodstvene informacije i mjerenje uspješnosti u funkciji upravljanja proračunskih korisnika*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
26. Cantillon, R. (1982). *Opća rasprava o prirodi trgovine*. Urednici: Ivo Bičanić i Ivo Družić. Zagreb: Ekonomska biblioteka.
27. Carlyle, P. E. (2013). *Business Performance Measurement Use In a Small- to – medium Enterprise: A Case Study*. Doctoral dissertation. New Zealand. Raspoloživo na: http://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5141/02_whole.pdf?sequence=2
[pristupljeno 18. svibnja 2016].
28. Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). (2011). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2011*. Zagreb
29. Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). (2013). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2013*. Zagreb.
Raspoloživo na:

http://www.cepor.hr/Izvjesce%20o%20malim%20i%20srednjim%20poduzecima%202013_CEPOR.pdf. [pristupljeno 2. ožujka 2016].

30. Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). (2015). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2014*. Zagreb.
31. Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). *Modern Management*. 10th edition. New York: Pearson Education, Inc.
32. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2007) *Strategija plavog oceana – kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*. Zagreb: Poslovni dnevnik, Masmedia.
33. Chawla, S. K., Pullig, C., & Alexander, F. D. (1997). *Critical success factors from an organizational life cycle perspective: Perceptions of small business owners from different business environments*. Journal of Business and Entrepreneurship, 9(1), 47-0_7. Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/214231126?accountid=44407>. [pristupljeno 03. siječnja 2016].
34. Chiloane-Tsoka, G., Rankhumise, E. M. (2012). *Small, medium and micro enterprise owners' perceptions regarding the implementation of the new companies act: A South African perspective*. African Journal of Business Management, 65(1), 12095-12100. Raspoloživo na: <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/76DA04233457> [pristupljeno 13. listopada 2015].
35. Collins, E. G. C. i Devanna, M. A. (2002). *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*. Zagreb: MATE.
36. Cvijanović, V.; Marović, M.; Sruk, B. (2008). *Financiranje malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: HVCA.
37. Commission of the European Communities. (2008). *Think Small First A Small Business Act for Europe*. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0394> [pristupljeno 14. studenoga 2015.]
38. Čuić, B. (2012). *Balanced Scorecard kao pomagalo za vrednovanje knjižnice: primjer knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku*. Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 55 (1), str. 45. – 64. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/93684> [pristupljeno 10. srpnja 2016].
39. Daraboš, M. (2014). *Strateški obrasci i konkurentska prednost poduzeća u hiperkonkurentskim uvjetima*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
40. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti – u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.
41. Daft, R. (1983). *Organization Theory and Design*. New York: John Wiley and Sons.

42. Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
43. Dečman, N. (2012). *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Ekonomski pregled, 63 (7-8), str. 446. – 467. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/86495> [pristupljeno 21. lipnja 2016].
44. De Faoite, D., Henry, C., Johnston, K., Van der Sijde, P. (2004). *Entrepreneurs' attitudes to training and support initiatives: evidence from Ireland and The Netherlands.*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11 Iss: 4, pp.440 – 448 Raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14626000410567080> [pristupljeno: 18. ožuka 2016].
45. Deloitte (2015). *Central European Corporate R&D Report 2015*. Raspoloživo na: <https://edu.deloitte.cz/en/Content/DownloadPublication/rd-survey-2015>. [pristupljeno 18. svibnja 2016.]
46. De Mel, S., McKenzie, D., Woodruff, C. (2013). *What Generates Growth in Microenterprises?* MIT Economics. Raspoloživo na: <http://economics.mit.edu/files/8666> [pristupljeno 23. listopada 2015].
47. Diaz Saenz, J. (2010). *Strategic planning and implementation processes impacting small business success in Mexico: A correlational study* (Order No. 3448394). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (860122560). Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/860122560?accountid=44407>. [pristupljeno 13. siječnja 2016].
48. Dixon, J. R., Nanni, A. J. and Vollmann, T. E. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition Business*. Homewood, III: Dow Jones Irwin.
49. Dominguez-Pacheco, A. (2010). *Profile of the most successful entrepreneurs in Sinaloa state* (Order No. 3480405). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (899252309). Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/899252309?accountid=44407> . [pristupljeno 13. siječnja 2016].
50. Drucker, P.F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Hrvatski prijevod. Zagreb: Globus Nakladni Zavod.

51. Drucker, F.P. (1993). *The Five Most Important Question You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
52. Državni zavod za statistiku. (2012) *Bruto domaći proizvod za Republiku Hrvatsku, prostorne jedinice za statistiku 2. razine i županije u 2009*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 27. srpnja 2016.]
53. Državni zavod za statistiku. (2014a). *Strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća*, Br. 15.1.2. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 2. studenog 2015].
54. Državni zavod za statistiku. (2014b). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2014*. Zagreb: DZS. Raspoloživo na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2014/sljh2014.pdf. [pristupljeno 5. listopada 2015., 13. ožujka 2016.]
55. Državni zavod za statistiku. (2015a). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2015*. Zagreb: DZS. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 13. ožujka 2016.]
56. Državni zavod za statistiku. (2015b). *Statističke informacije 2015*. ISSN 1330-335X. Zagreb: DZS. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 27. srpnja 2016.]
57. Državni zavod za statistiku. (2016a). *Građevinarstvo u 2014*. Statistička izvješća, ISSN 1334 – 0816. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 27. srpnja 2016.]
58. Državni zavod za statistiku. (2016b). *Statističke informacije 2016*. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 27. srpnja 2016.]
59. Državni zavod za statistiku. (2016c) *Bruto domaći proizvod za Republiku Hrvatsku, NKPS 2012. – 2. razina i županije u 2013*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Raspoloživo na: <http://www.dzs.hr/>. [pristupljeno 27. srpnja 2016.]
60. Drury, C. (1990). *Cost control and performance measurement in an AMT environment*. *Management Accounting*, 68(10), pp. 40-46.
61. Ekonomski leksikon (1995). 1. izdanje, Leksikografski zavod “Miroslav Krleža”. Zagreb: Masmedia.
62. European Commission (1996). COMMISSION RECOMMENDATION of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31996H0280>. [pristupljeno: 23. siječnja 2016.].
63. European Commission (2003). COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>. [pristupljeno: 23. siječnja 2016.]

64. European Commission (2006). *The European Framework for Key Competences for Lifelong Learning*. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>. [pristupljeno 23. lipnja 2016.]
65. European Commission (2010). *EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Raspoloživo na <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>. [pristupljeno 11. studenoga 2015].
66. European Commission (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Pp. 36-41. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0041:EN:PDF>. [pristupljeno 12. veljače 2016].
67. European Commission (2015a). *INNOBAROMETER 2015 - THE INNOVATION TRENDS AT EU ENTERPRISES*, European Union, ISBN 978-92-79-47769-0. Raspoloživo na: <https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INNOBAROMETER+2015+-+THE+INNOVATION+TRENDS+AT+EU:7+ENTERPRISES%2C> [pristupljeno 11. siječnja 2016].
68. European Commission (2015b). *User guide to the SMS Definition, European Union*. ISBN 978-92-79-45301-4. Raspoloživo na: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8274&lang=en [pristupljeno 13. siječnja 2016].
69. European Patent Office (2016) *Statistics – granted patents 2006-2015 per country of residence of the applicant*. Raspoloživo na: <https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics.html>. [pristupljeno 26. srpnja 2016.]
70. Europska komisija (2014). *Politike Europske unije: Poduzetništvo*. Ured za publikacije Europske unije. Raspoloživo na: http://europa.eu/pol/index_en.htm. [pristupljeno 11. studenoga 2015].
71. Eurostat (2015a). *Eurostat Newsrelease*. 209/2015. Raspoloživo na: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7092226/9-30112015-AP-EN.pdf/29eeaa3d-29c8-496d-9302-77056be6d586>. [pristupljeno 24. lipnja 2016].

72. Eurostat (2015b) *Principal European Economic Indicators (PEEIs)*. 06/2015 edition, p. 43. Raspoloživo na: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/euro-indicators/peeis>. [pristupljeno 23. ožujka 2016].
73. Eurostat (2016a). *Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2)*. Europe Commision. Raspoloživo na: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sbs_sc_sca_r2. [pristupljeno 25. srpnja 2016.].
74. Eurostat (2016b) *Statistics Explained*. Raspoloživo na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_2020_indicators_-_research_and_development Raspoloživo na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_by_NUTS_2_regions.png. [pristupljeno 26. srpnja 2016.]
75. Fajnzylber, P., Maloney, W.F. and Montes-Rojas, G.V. (2009). *Releasing constraints to growth or pushing on a string? Policies and performance of Mexican micro-firms*. Journal of Development Studies, 45(7), pp. 1027–1047.
76. Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje (FESB) (2015). *Projektni izvještaj za Radni paket 1 (RP 1) - Analiza postojećeg stanja hrvatskih industrijskih poduzeća*. Projekt HRZZ-1353 Innovative Smart Enterprise (INSENT). Split: Sveučilište u Splitu, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje. Raspoloživo na: <http://insent.fesb.unist.hr/index.php/hr/publikacije/193-projekt-ni-izvjestaj-rp-1-analiza-postojeceg-stanja-hrvatskih-industrijskih-poduzeca>. [pristupljeno 23. lipnja 2016.].
77. Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada d.o.o.
78. Gašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
79. Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., Cleanthous, S. (2013) *The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies*. International Journal of Business and Management; 8(14) pp. 18-22 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Raspoloživo na: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/26425>. [pristupljeno 18. travnja 2016].
80. Gibb, A., Davies, L. (1990). *In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models for the Small Business*. International Small Business Journal, 9 (1), str. 15. – 31.

81. Gibb A., Scott M. (1985). *Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business*. Journal of Management Studies, volume 22, Issue 6, str. 597-631.
82. Giventer, Lawrence L. (2008). *Statistical Analysis for Public Administration*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
83. Gohmann, S. F., Hobbs, B. K., McCrickard, M. (2008) *Economic freedom and service industry growth in the United States*. Entrepreneurship Theory and Practice. 32, str. 855 – 874. Raspoloživo na: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1248406## [pristupljeno: 20. travnja 2016].
84. Gorupić, D. (1990). *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Zagreb: Informator.
85. Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7. izdanje. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
86. Grant, R.M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. 8. izdanje. Oxford: Blackwell Publishers.
87. Greenbank, P. (2000). *Micro-business Start-ups: Challenging normative decision Making?* Marketing Intelligence and Planning, 4(4)
88. Grimsholm, E., Poblete, L. (2010). *Internal and External factors hampering SME growth -A qualitative case study of SMEs in Thailand – dissertation*. Raspoloživo na: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:323837/FULLTEXT01.pdf> [pristupljeno 11. studenoga 2015.]
89. Grupa autora. (1991). *Masmedijin poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedija.
90. Gumbus, A., Lussier, R. N. (2006). *Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures*. Journal of Small Business Management. 44(3), 407-425. Raspoloživo na: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00179.x>. [pristupljeno 18. travnja 2016].
91. Hall, D., Bennett, D. (2006). *Osobitosti za uspješno poslovanje. Praktični vodič za uspješan poslovni razvoj*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
92. Halvorson-Quevedo, R. (1992). *The Growing Potential of Micro-Enterprises*. The OECD Observer, december 1991/January 1992, pp. 7. - 11.
93. Hausman, A. (2005). *Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research*, Industrial Marketing Management, 34 (8), 773-782. Raspoloživo

- na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850105000039>.
[pristupljeno 23. svibnja 2016].
94. Hawkins, W. D. (2013). *Exploring success factors of female entrepreneurs in the texas child care market* (Order No. 3569855). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1418478828). Raspoloživo na:
<http://search.proquest.com/docview/1418478828?accountid=44407> [pristupljeno 15. siječnja 2016].
 95. Hisrich, R.D., Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. 4. izdanje. Boston, MA: Irwin McGraw- Hill.
 96. Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008). *Poduzetništvo*. Mate, Zagreb.
 97. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. (2003). *Human resource management in US small businesses: A replication and extension*. Journal of developmental entrepreneurship, 8 (1), str. 73. Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/208426965?pq-origsite=gscholar>. [pristupljeno 13. siječnja 2016].
 98. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. (1990). *Human resource management in small business: critical issues for the 1990's*. Journal of Small Business Management, July, 9-18. Raspoloživo na:
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=hr&user=yXoW5PgAAAAJ&citation_for_view=yXoW5PgAAAAJ:2osOgNQ5qMEC. [pristupljeno 13. siječnja 2016].
 99. Horvat, Đ., Tintor, Ž. (2006). *Poduzetnička ekonomija*. Zagreb: Trgovačka akademija d.d.
 100. Hrvatska gospodarska komora (2015). *Gospodarstvo Vukovarsko-srijemske županije u 2016*. Vukovar: Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Vukovar. Raspoloživo na:
http://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/pregled_gospodarstva_vsz_2014.pdf. [pristupljeno 21. travnja 2016.].
 101. Hrvatska gospodarska komora (2016). BizNet – Registar poslovnih subjekata. Raspoloživo na:
<http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogin;jsessionid=72C82F5AFF4F5CE4EE2DFDAAEE52BA86>. [pristupljeno 26. srpnja 2016.].
 102. Hyman, E. (1989). *The role of small and micro enterprises in regional development*. Regional development, volume 4, number 4, pages 197-214, ISSN: 0268-8867 (Print)

- (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/tiap18> [pristupljeno 13. siječnja 2016].
103. Ivančić, V. (2015). *Utjecaj čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća*. Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci. Doktorska disertacija. Raspoloživo na: <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:72>. [pristupljeno 16. veljače 2016].
 104. Jambrek, I., Penić, I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka, 29 (2), str. 1181. – 1206. Raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=63808. [pristupljeno 10. srpnja 2016].
 105. Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory Design and Change – Text and Cases*. 4th edition. New York: Pearson Education, Inc.
 106. Jones, W. D. (1992). *Characteristics of Planning in Small Firms*. Journal of Small Business Management, 28. – 33.
 107. Joyce, P., Seaman, C. and Woods, A. (1996). *The Strategic Management Styles of Small Businesses, Chapter 5, in Small Firms, Contributions to Economic Regeneration*. Blackburn, R. and Jennings, P. L. (Eds.). London: Paul Chapman Publishing. Raspoloživo na: <http://resourcelists.ntu.ac.uk/items/BD9AE01F-417D-DE94-F1BC-A8237A2E41C7.html>. [pristupljeno: 26. lipnja 2016.].
 108. Jurković, P. i dr. (1995). *Poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedia.
 109. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review, 78 (5), str. 167. – 176.
 110. Kaplan, R., Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press. Raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=86.%09Kaplan,+R.+S.+i+Norton,+D.+P.+\(1996a\).+The+Balanced+Scorecard:+Translating+Strategy+into+Action.+&ots=wx4-qbE_Mg&sig=a2aJV-h3qvFhHFrAA1S3RcsrBZA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=86.%09Kaplan,+R.+S.+i+Norton,+D.+P.+(1996a).+The+Balanced+Scorecard:+Translating+Strategy+into+Action.+&ots=wx4-qbE_Mg&sig=a2aJV-h3qvFhHFrAA1S3RcsrBZA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). [pristupljeno 17. svibnja 2016].
 111. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Boston: Harvard Business Press.
 112. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

113. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, July-August, 2005. Raspoloživo na: <https://brainmass.com/file/1550245/BALANCED+SCORECARD.pdf>. [pristupljeno 23. lipnja 2016].
114. Karić, M. (2006). *Mikroekonomika*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku.
115. Karić, M. (2005). *Ekonomika poduzeća*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
116. Kay, J. (2001). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. New York: Oxford University Press. [Online] Raspoloživo na: <http://www.amazon.co.uk/Foundations-Corporate-Success-Business-Strategies/dp/019828781X>. [pristupljeno 12. prosinca 2015].
117. Kersan-Škabić, I., Banković, M.. (2008). *Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju*. Ekonomska misao praksa DBK. God XVII. (2008.) br. 1. (57-76) Raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41694. [pristupljeno 1. listopada 2015].
118. Kibira, D., Morris, K. C., Kumaraguru, S. (2015). *Methods and tools for performance assurance of smart manufacturing systems*. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Raspoloživo na: <http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2015/NIST.IR.8099.pdf>. [pristupljeno 28. lipnja 2016].
119. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2007). *Strategija plavog oceana*. Raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/Strategija%20plavog%20oceana_4_web.pdf. [pristupljeno 12. travnja 2016].
120. Kirk, Roger E. (2008). *Statistics: An Introduction*. Belmont: Thomson Wadsworth.
121. Kline, S. J., Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation*. Raspoloživo na: [ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/KlineRosenberg\(1986\).pdf](ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/KlineRosenberg(1986).pdf). [pristupljeno 16. svibnja 2016.]
122. Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
123. Lacković, Z., Štavlić, K. (2008). *Prilog regionalnom razvoju gospodarstva Istočne Hrvatske organiziranjem klastera*. Proceedings of the 1st International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development. Katalinić, Branko (ur.). Vienna:

- Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, str. 475. – 479.
124. Laitinen, E. K. (2002). *A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies*. Scandinavian Journal of Management. 18. 1. 65-69. Raspoloživo na:
https://www.researchgate.net/publication/223481444_A_Dynamic_Performance_Measurement_System_Evidence_From_Small_Finnish_Technology_Companies.
 [pristupljeno 18. lipnja 2016].
 125. Laitinen, E. K., Chong, G. (2006). *How do Small Companies Measure Their Performance*. Problems and Perspectives in Management, 4 (3), str. 49. – 68.
 Raspoloživo na:
http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2006/PPM_EN_2006_03_Laitinen.pdf. [pristupljeno 23. svibnja 2016].
 126. Landstrom, H. (2005). *Pioneers In Entrepreneurship And Small Business Research*. Boston: Springer Science + Business Media, Inc.
 127. Letinić, S., Štavlić, K. (2011). *Entrepreneurial Activity - Indicator of Regional Development in Croatia*. World Academy of Science, Engineering and Technology Journal. 7 ,77; 632-635.
 128. Lončarević, M. (2006). *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*. Ekonomski pregled, 57 (1-2), str. 97. – 129. Raspoloživo na:
<http://hrcak.srce.hr/file/12207>. [pristupljeno 15. travnja 2016]
 129. Lussier, R. N., Pfeifer, S. (2000). *A Comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs*. Entrepreneurship: Theory and Practice Summer 2000: 59. Academic OneFile.
 Raspoloživo na:
<http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA67549326&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=10422587&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>. [pristupljeno 17. lipnja 2016].
 130. Lussier, R. N., Pfeifer, S. (2001). *A crossnational prediction model for business success*. Journal of Small Business Management, 39(4), pp. 228-239.
 131. Madsen, D. O. (2015). *The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review*. Review of Business Research, 15 (3), pp. 75-86. Raspoloživo na:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2673096. [pristupljeno 28. lipnja 2016].

132. Madsen, D. O. (2014). *Interpretation and use of the Balanced Scorecard in Denmark: Evidence from suppliers and users of the concept*. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/269279850_Interpretation_and_use_of_the_Balanced_Scorecard_in_Denmark_Evidence_from_suppliers_and_users_of_the_concept. [pristupljeno 28. lipnja 2016].
133. Manufacturing Institute and Deloitte (2015). *The skills gap in U.S. manufacturing 2015 and beyond*. Raspoloživo na: http://www.themanufacturinginstitute.org/~media/827DBC76533942679A15EF7067A704CD/2015_Skills_Gap_Report.pdf. [pristupljeno 25. lipnja 2016.].
134. Marsden, A. and Forbes, C. (2003). *Strategic Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change, Vol. , p. 34-53 2003. Raspoloživo na: <http://ssrn.com/abstract=1510032>. [pristupljeno 26. srpnja 2016.].
135. Mashayo, E. (2006). *Analysis of growth for micro and small enterprises in Tanzania: The case of food processing* (Order No. MR17709). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (305338479). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305338479?accountid=44407> [pristupljeno 12. siječnja 2016].
136. McAdam, R. (2000). *Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach*. The International Journal of Quality & Reliability Management, 17(3), pp. 305-323. Raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710010306166> [pristupljeno 7. ožujka 2016].
137. McAuley, A., & Clarke, P. (2009). *Growing the micro-enterprise: Observations from the craft sector*. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 11(1), 22-31. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14715200911014121>. Raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14715200911014121>. [pristupljeno 12. prosinca 2015].
138. Mills, R. (1994). *The road to enterprise success*. Industry Week, 234(14), 18. Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/219731525?accountid=44407>. [pristupljeno 12. siječnja 2016].
139. Ministarstvo poduzetništva i obrta. (2013). *Izvešće opservatorija malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatsko*. Raspoloživo na:

- <http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2013/04/HR-Final.pdf>. [pristupljeno 12. listopada 2015].
140. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije. Europski strukturni i investicijski fondovi: Raspoloživo na: <http://www.strukturnifondovi.hr/esi-fondovi-2014-2020>. [pristupljeno 7. srpnja 2016].
141. Ministarstvo gospodarstva. (2014). *Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.-2020*.
142. Ministarstvo gospodarstva (2016). *Poduzetničke zone u RH*. Raspoloživo na: <http://zone.mingorp.hr/>. [pristupljeno 26. srpnja 2016.]
143. Ministarstvo poduzetništva i obrta. (2013). *Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020*.
144. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. (2015). *Hrvatski kvalifikacijski okvir, nacionalno vijeće za razvoj ljudskih potencijala*. Raspoloživo na: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=13257>. [pristupljeno 21. srpnja 2016.]
145. Monahan, M., Shah, A., Mattare, M. (2011). *The Road Ahead: Micro Enterprise Perspectives on Success and Challenge Factors*. Journal of Management Policy and Practice, vol. 12, no. 4, pp. 113-125.
146. Narodne novine (2012). *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Zagreb: Narodne novine 56/2013.
147. Narodne novine (2013). *Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru*. Zagreb: Narodne novine 22/2015. Raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/566/Zakon-o-Hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru>. [pristupljeno 21. srpnja 2016.]
148. Narodne novine (2013). *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture*. Zagreb: Narodne novine 93/2013. Raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>. [pristupljeno: 26. srpnja 2016.]
149. Narodne novine (2014). *Pravilnik o registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira*. Zagreb: Narodne novine 62/2014. Raspoloživo na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_05_62_1161.html. [pristupljeno 21. srpnja 2016.]
150. Narodne novine (2015). *Zakon o računovodstvu*. Zagreb: Narodne novine 134/2015.
151. Nayak, A., Greenfield, S. (1994). *The use of management accounting information in managing micro-businesses*. Finance and the Small Firm. London: Routledge
152. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997). *Designing performance measures: a structured approach*. International Journal of Operations and

- Production Management. 17 (11), str. 1131. – 1152. Raspoloživo na: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/vol17.pdf>. [pristupljeno 23. lipnja 2016].
153. Netahli, S. (2008). *Menadžment malog poduzeća*. Veleučilište u Šibeniku, Zbornik radova, Broj 1-2, str. 1-16.
154. Nichter, S., Goldmark, L. (2005). *Understanding Micro And Small Enterprise Growth. Development Alternatives, Inc.* Raspoloživo na: <http://docslide.us/documents/mr-36-understanding-micro-and-small-enterprise-growth.html>. [pristupljeno 12. listopada 2015].
155. Niven, P. R. (2007). *Balanced Scorecard – korak po korak*. Zagreb: Masmedia.
156. Norreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard – critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, 11, 65-88. Raspoloživo na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.3896&rep=rep1&type=pdf>. [pristupljeno: 24. lipnja 2016].
157. Orsag, S., Dedi, L. (2011). *Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata*. Zagreb: Masmedia.
158. Ortigara, A. A. (2006). *Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis (SC) Raspoloživo na: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89556/234224.pdf?sequence=1>. [pristupljeno 9. siječnja 2016].
159. Osmanagić Bedenik, N. (1993). *Potencijali poduzeća – analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*. Zagreb: Alinea.
160. Osmanagić Bedenik, N. (2004a). *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
161. Osmanagić Bedenik, N. (2004b). *Potencijali poduzeća*. Zagreb: Alinea.
162. Owusu, K. (2007). *A Study of Factors Leading to Growth in Small Firms. An Examination of Factors that Impact on Growth of Small Manufacturing in Least Developed Countries: The Case of Ghana*. Doktorska disertacija. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/45467387_A_study_of_factors_leading_to_growth_in_small_firms_An_examination_of_factors_that_impact_on_growth_of_sma

- [ll manufacturing in Least Developed Countries The case of Ghana](#). [pristupljeno 13. listopada 2015.].
163. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Business*. Oxford: Oxford University Press.
164. Peters, T.J., Waterman, R.H. (1992). *In Search of Excellence. Lessons from American's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins.
165. Petreski, M. *The Role of Venture Capital in Financing Small Businesses*. Raspoloživo na:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=906876. [pristupljeno 5. studenoga 2015].
166. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
167. Potnik Galić, K. (2015). *Strateško upravljanje troškovima*. Požega: Veleučilište u Požegi.
168. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
169. Privredni vjesnik (2014). *400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2013. godini*. Broj 3839. Raspoloživo na: <https://issuu.com/nestar/docs/400naj2013/202>. [pristupljeno 23. veljače 2016].
170. Privredni vjesnik (2015). *400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2014. godini*. Broj 3888. Raspoloživo na: <http://www.400naj.com/>. [pristupljeno 12. veljače 2016].
171. Privredni vjesnik (2016). *Poslovna očekivanja 2016*. Broj 3909. Raspoloživo na: <http://www.poslovna-ocekivanja.com/>. [pristupljeno 23. srpnja 2016.].
172. 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. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/95824> [pristupljeno 2. veljače 2016].
173. Račić, D. (2006). *Odrednice rasta izvozno orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj*. Čengić, D. (ur.), Poduzeća, rast i izvoz. Socioekonomska anatomija hrvatskoga izvoznoga uzmaca. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
174. Ravlić, P. (1995). *Ekonomika poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split.
175. Reagan, J. L. (2014). *Predicting disruptive innovation: Which factors determine success?* (Order No. 3680894). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1654787515). Raspoloživo na:

- <http://search.proquest.com/docview/1654787515?accountid=44407>. [pristupljeno 12. siječnja 2016].
176. Rigby, D., Bilodeau, B. (2011). *Management tools and Trends 2011*. Bain and Company. Raspoloživo na: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf. [pristupljeno 24. lipnja 2016].
177. Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1 (1), pp 51. – 64. Raspoloživo na: <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBBF00389916?LI=true>. [pristupljeno 12. kolovoza 2016.].
178. Rupert, David (2004). *Statistics and Finance: An Introduction*. New York: Springer Verlag.
179. Ryans, C. C. (1997). *Resources: Writing a Business Plan*. *Journal of Small Business management*, 35(2), 95. – 98.
180. 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. Raspoloživo na: http://download.springer.com/static/pdf/774/art%253A10.1007%252Fs00168-009-0351-2.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs00168-009-0351-2&token2=exp=1461150506~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F774%2Fart%25253A10.1007%25252Fs00168-009-0351-2.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs00168-009-0351-2*~hmac=951a5ea699fa4a3a41c5751c3d314803c54aba08910a2c631603077949f22eb9. [pristupljeno 20. travnja 2016].
181. Saračević, N., Štavlić, K., Kukec, Lj., Cepanec, D. (2013). *Usporedba sociokulturnih stavova i pokazatelja poduzetničkih aktivnosti između regija u Hrvatskoj*. 2nd International scientific symposium economy of Eastern Croatia - yesterday, today, tomorrow / Mašek, Anka (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. 158. - 169.
182. Schumpeter, J. (1964). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.

183. Segetlija, Z., Dujak, D. (2013). *Upravljanje kategorijama proizvoda*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
184. Shepherd, D.A., Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Businesses – A Resources-based Perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
185. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
186. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2013). *Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2002-2011*. Zagreb: Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR).
187. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2016). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2012-2015*. Zagreb: Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR).
188. Snosgrass, D. R., Biggs, T. (1996). *Industrialization and the small firm - patterns and policies*. San Francisco: International Center for Economic Growth.
189. Središnji državni portal (2016). *Poslovanje - Pokretanje poslovanja – Poduzetnička infrastruktura*. Raspoloživo na: <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842>. [pristupljeno 26. srpnja 2016.].
190. Srića, V. (1995a). *Inventivni menedžer*. Zagreb: CROMAN i MEP CONSULT.
191. Srića, V. (1995b). *Trendovi modernog menadžmenta*. Računovodstvo, revizija i financije, br. 4. Zagreb.
192. Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
193. Striteska, M., Spickova, M. (2012). *Review and Comparison of Performance Measurement Systems*. Journal of Organizational Management Studies. DOI: 10.5171/2012.114900. Raspoloživo na: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/2012/114900/114900.pdf>. [pristupljeno 23. lipnja 2016].
194. Swann, P. (2009). *The Economics of Innovation*. Northampton USA: Edward Elgar Publishing Limited.
195. Škrtić, M. (2006). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
196. Šošić, I. (2006). *Primjenjena statistika*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
197. Šrinjarić, B. (2014). *U Hrvatskoj nijedne prerađivačke gazele*, Banka.hr. Raspoloživo na: <http://www.banka.hr/banka-listopad-2014/u-hrvatskoj-nijedne-preradjivacke-gazele>. [pristupljeno 2. studenoga 2015].

198. Štavlić, I. (2012). *Primjena metoda financijskog odlučivanja u prerađivačkim poduzećima u Republici Hrvatskoj*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
199. Štavlić, K. (2008). *Operativni menadžment - upravljanjem kvalitetom do poslovne uspješnosti*. Organizacija i tehnologija održavanja OTO 2008. / Banaj, Đuro; Tadić, Vjekoslav (ur.). Osijek: Društvo održavatelja Osijek i Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Grafika d.o.o. Osijek, str. 49. – 57.
200. Štavlić, K. (2010). *Regionalni razvoj temeljen na rastu i razvoju malih i srednjih poduzeća*. Proceedings of the 2nd International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development. Wien, Požega: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria. Str. 1403 – 1407.
201. Štavlić, K. (2012) *Uloga malih poduzeća u gospodarskom razvoju u Republici Hrvatskoj*. Proceedings of the 3rd International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development / Katalinić, Branko (ur.). Wien, Požega: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria. Str. 979. - 985.
202. Štavlić, K. (2013). *Financing of investment projects in small manufacturing companies in Croatia*. Interdisciplinary management research IX. Osijek: Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University, str. 345.-354.
203. Štavlić, K., Potnik Galić, K. (2011). *Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzetnika*. Održavanje 2011., Zbornik radova, Čala, Ivo (ur.). Zagreb: HDO - Hrvatsko društvo održavatelja, str. 73.-79.
204. Švarc, J. (2009). *Hrvatska u društvu znanja: Prijepori i perspektive inovacijske politike*. Zagreb: Školska knjiga d.d. i Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar“.
205. Tenhunen, J., Ukko, J., Markus, T., Rantanen, H. (2003) *Applying Balanced Scorecard Principles on the SAKE-system: Case Telekomio Oy*. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Hannu_Rantanen2/publication/265403102_Applying_Balanced_Scorecard_Principles_on_the_SAKE-system_Case_Telekolmio_Oy/links/54e704ae0cf277664ff77222.pdf. [pristupljeno 25. lipnja 2016].
206. The Global Innovation Index 2015. (2015). *The Global Innovation Index 2015 Report – Effective Innovation Policies for Development*. Raspoloživo na: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2015-report>. [pristupljeno 23. srpnja 2016.]

207. The World Bank (2016). *World Development Indicators*. Raspoloživo na: <http://databank.worldbank.org/data/reports.asp?source=world-development-indicators&preview=on#>. [pristupljeno 22. srpnja 2016.]
208. Timmons, J. A., Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*. Singapore: McGraw-Hill.
209. Tintor, J. (2009). *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia.
210. Tintor, J. (1983). *Uvod u ekonomsku analizu poslovanja OUR-a*. Zagreb: Narodne novine.
211. Tipurić, D. et al. (1999). *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
212. Trading Economics (2016). *Credit Rating*. Raspoloživo na: <http://www.tradingeconomics.com/croatia/rating>. [pristupljeno 23. srpnja 2016.].
213. Tu, C., & Hwang, S. (2014). *Innovation and success in micro- enterprises: The role of family and environments*. ICEMI 2014 – The 3rd International Conference on Education and Management innovation. DOI: 10.7763/IPEDR. 2014., V70. 17, pp. 86-89. Raspoloživo na: http://www.ipedr.com/vol70/017-ICEMI2014_H00031.pdf [pristupljeno 12. siječnja 2016].
214. Turner, C. (2003). *Vođenjem do uspjeha*. Zagreb: Mozaik knjiga.
215. Uzelac, J. (1994). *Kibernetizacija poslovnog sustava*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
216. U.S. Bureau of Economic Analysis (2014). *Annual Industry Accounts*. Raspoloživo na: <http://www.bea.gov/industry/an2.htm>. [pristupljeno 25. srpnja 2016.].
217. Vidučić, Lj. (2002). *Financijski menadžment*. III izdanje. Zagreb: RRiF.
218. Virovitičko-podravska županija (2015). *Izješće o stanju u gospodarstvu i poljoprivredi na području Virovitičko-podravške županije*. Virovitica: VPŽ. Raspoloživo na: <http://www.vpz.hr/preuzimanje/2015/ostalo/201510-gospodarstvo.pdf>. [pristupljeno 23. lipnja 2016.].
219. Vlada Republike Hrvatske (2016). *Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine*. Zagreb. Raspoloživo na: http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija_pametne_specijalizacije_RH_2016_2020.pdf. [pristupljeno 23. lipnja 2016.].
220. Vrdoljak Raguž, I. (2010). *Specifičnosti metodološkog pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*. Poslovna izvrsnost, Zagreb, god. IV (2010), br. 2. str. 107 – 117. Raspoloživo na:

file:///C:/Users/KStavlic_lap2/Downloads/SPECIFICNOSTI_METODOLO_KIH_PRI-STUPA_MJER.pdf. [pristupljeno 14. veljače 2016].

221. Vučur, G. (2014). *Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize – primjer iz prakse*. Economics&Economy, Vol. 1. No. 2, 177-192. Raspoloživo na: http://www.economicsandconomy.me/sites/economicsandconomy.me/files/177-192_goran_vucur.pdf. [pristupljeno 12. siječnja 2016].
222. Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
223. Vukičević, M. (2006). *Financije poduzeća*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
224. Watson, K., Hogarth-Scott, S., Wilson, N. (1998). *Small Business Start-ups: Success Factors and Support Implications*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 4(3), str. 217. – 238.
225. Whetten, D., Cameron, K. (2007). *Developing Management Skills*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
226. Wijewardena, H. & Tibbits, G. E. (1999). *Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: Data from Australia*. Journal of Small Business Management, 37(2), 88-95. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/221003936?accountid=44407>. [pristupljeno 12. siječnja 2016].
227. World Bank. (2016). *Doing Business 2016*. Raspoloživo na: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23864/Doing0business00European0Union00EU0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [pristupljeno 21. srpnja 2016.]
228. World Economic Forum (2015). *Global Competitiveness Report 2015-2016*. Raspoloživo na: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf. [pristupljeno 23. srpnja 2016.]
229. World Economic Forum (2016a). *The Future of Jobs*. Raspoloživo na: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>. [pristupljeno 25. srpnja 2016.]
230. World Economic Forum (2016b). *Manufacturing Our Future: Cases On The Future of Manufactruin report*. Raspoloživo na: http://www3.weforum.org/docs/GAC16_The_Future_of_Manufacturing_report.pdf. [pristupljeno: 25. srpnja 2016.]

231. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
232. Zhang, Q., Guo, W. (2015). *Research on the Performance Evaluation of Small and Micro Businesses Microfinance of Commercial Bank based on Balanced Scorecard and Principal Components Analysis*. AASRI International Conference on Industrial Electronics and Applications (IEA 2015), 631-634. Atlantis Press. Raspoloživo na: www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id=20592 [pristupljeno: 24. lipnja 2016].
233. Zilbershtein, D. (2012). *A qualitative multi case study to explore the root causes of small business failure* (Order No. 3537690). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1323541910). Raspoloživo na: <http://search.proquest.com/docview/1323541910?accountid=44407> [pristupljeno 12. siječnja 2016].
234. Zinger, J. T. (2002). *The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective*. Paper presented at the 47th International Council for Small Business Conference, San Juan, Puerto Rico.
235. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.
236. Žager, K., Žager, L. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

Popis tablica

Tablica 1. Broj i vrste poduzetničkih potpornih institucija u RH i regiji Slavonija i Baranja u 2016. godini.....	19
Tablica 2. Ekonomski pokazatelji za RH u razdoblju od 1995. do 2015. godine	22
Tablica 3. Makroekonomski podaci regije Slavonija i Baranja	27
Tablica 4. Broj poduzetnika i broj zaposlenih u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini	29
Tablica 5. Broj poduzetnika s ostvarenom dobiti/gubitkom u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini.....	30
Tablica 6. Ukupna dobit i ukupni gubitak nakon oporezivanja u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini (u milijunima kuna).....	31
Tablica 7. Ukupni prihodi poduzetnika u regiji Slavonija i Baranja u 2013. i 2014. godini (u milijunima kuna)	32
Tablica 8. Pokazatelji produktivnosti i rentabilnosti poslovanja poduzetnika po odabranim županijama i u RH u 2014. godini.....	32
Tablica 9. Bruto dodana vrijednost (BDV) u odabranim djelatnostima i županijama u RH u 2009. i 2013. godini (u milijunima kuna).....	35
Tablica 10. Vrijednost prodaje industrijskih proizvoda u odabranim županijama RH u razdoblju 2012. – 2014. godine (u tisućama kuna)	36
Tablica 11. Indeksi ekonomskih pokazatelja u poljoprivredi u RH u razdoblju 2011. – 2014.....	37
Tablica 12. Iznosi prosječne neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama u RH i odabranim djelatnostima u razdoblju 2010. – 2015. godine (u kunama)	37
Tablica 13. Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji	44
Tablica 14. Poslovanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj u 2014. godini (izraženo u broju i kunama).....	45
Tablica 15. Poslovanje poduzetnika bez zaposlenih u Republici Hrvatskoj u 2014. godini....	46
Tablica 16. SWOT analiza mikro poduzeća u regiji Slavonija i Baranja	48
Tablica 17. Broj mikro poduzeća i broj zaposlenih u mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2010. – 2013. godine	50
Tablica 18. Ukupan broj poduzeća i broj mikro poduzeća u zemljama EU.....	51

Tablica 19. Odabrani pokazatelji poslovanja mikro poduzeća u prerađivačkoj djelatnosti i djelatnosti građevinarstva u RH u 2012. i 2013. godini.....	52
Tablica 20. Model povezanosti ključnih obilježja tima vrhovnog menadžmenta i poslovne uspješnosti poduzeća.....	72
Tablica 21. Broj zaposlenih istraživača i objavljenih istraživačkih radova po sektorima u RH za razdoblje 2012. – 2014. godine	75
Tablica 22. Broj magistara, doktora znanosti, upisanih i diplomiranih studenata te učenika koji su završili srednju školu	76
Tablica 23. Ulaganja u I&R (u milijunima eura), 2004. – 2014.	81
Tablica 24. Ukupna ulaganja u I&R u zemljama članicama Europske unije prema sektorima koji provode I&R (u % od ukupnog)	84
Tablica 25. Broj prijavljenih патената po zemlji prebivališta podnositelja zahtjeva (2006. – 2015.).....	88
Tablica 26. Evolucija industrijske strukture i konkurencije tijekom životnog vijeka.....	91
Tablica 27. Broj mikro poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju (po županijama).....	145
Tablica 28. Broj mikro poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju po djelatnosti	146
Tablica 29. Uspješna i neuspješna mikro poduzeća po djelatnostima i županijama.....	151
Tablica 30. Važnost i utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje	153
Tablica 31. Povezanost između čimbenika uspješnosti poslovanja i stvarne uspješnosti mikro poduzeća (Somersov D)	155
Tablica 32. Povezanost između čimbenika uspješnosti poslovanja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća (Somersov D).....	156
Tablica 33. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća u percepciji važnosti pojedinih čimbenika poslovanja (Mann – Whitney test).....	157
Tablica 34. Postojanje određenih dimenzija poslovanja prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	158
Tablica 35. Broj edukacija prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	163
Tablica 36. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema broju edukacija u mikro poduzećima (Mann – Whitney test)	164
Tablica 37. Broj zaposlenih u mikro poduzećima prema stručnoj spremi	165
Tablica 38. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema udjelu visokoobrazovanih zaposlenika u ukupnom broju zaposlenih u mikro poduzeću (Mann – Whitney test)	166

Tablica 39. Povezanost između broja godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i stvarne uspješnosti mikro poduzeća (Somersov D)	167
Tablica 40. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća prema broju godina radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća (Mann – Whitney test)	167
Tablica 41. Primjena znanja i vještina od strane zaposlenika mikro poduzeća	168
Tablica 42. Povezanost između primjene znanja i vještina i stvarne uspješnosti tvrtke (Somersov D)	170
Tablica 43. Vrste inovacija u mikro poduzećima.....	172
Tablica 44. Broj novih ili znatno poboljšanih proizvoda prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	174
Tablica 45. Broj novih ili znatno poboljšanih usluga prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	174
Tablica 46. Broj novih ili znatno poboljšanih procesa prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	175
Tablica 47. Broj novih ili znatno poboljšanih marketinških strategija prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	175
Tablica 48. Broj novih ili znatno unaprijeđenih organizacijskih metoda prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	176
Tablica 49. Broj registriranih patenata prema uspješnim i neuspješnim poduzećima (hi-kvadrat test)	176
Tablica 50. Povezanost broja novih proizvoda i uspješnosti tvrtke (Kruskal-Wallisov test). 178	
Tablica 51. Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih usluga i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)	178
Tablica 52. Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih procesa i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)	179
Tablica 53. Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih marketinških strategija i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test).....	179
Tablica 54. Povezanost broja novih ili znatno unaprijeđenih organizacijskih metoda i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test).....	180
Tablica 55. Povezanost broja registriranih patenata i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test).....	180
Tablica 56. Broj mikro poduzeća po broju registriranih patenata i djelatnosti	181
Tablica 57. Vrste ulaganja u mikro poduzećima.....	182

Tablica 58. Povezanost između vrsta ulaganja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća (Somersov D)	184
Tablica 59. Vrste ulaganja prema ocjeni uspješnosti ulaganja i uspješnosti mikro poduzeća	185
Tablica 60. Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja prema uspješnim i neuspješnim mikro poduzećima (hi-kvadrat test)	186
Tablica 61. Povezanost između prosječnih godišnjih ulaganja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća (Somersov D)	187
Tablica 62. Povezanost između prosječnih godišnjih ulaganja u inovacije i stvarne uspješnosti mikro poduzeća (Somersov D).....	187
Tablica 63. Čimbenici stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga	189
Tablica 64. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća u percepciji važnosti pojedinih čimbenika stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga (Mann – Whitney test)	191
Tablica 65. SWOT analiza mikro poduzeća.....	204
Tablica 66. Financijska perspektiva mikro poduzeća	210
Tablica 67. Perspektiva kupaca mikro poduzeća	211
Tablica 68. Perspektiva internih poslovnih procesa mikro poduzeća	212
Tablica 69. Perspektiva usavršavanja i rasta mikro poduzeća	213

Popis slika

Slika 1. Čimbenici uspješnosti poduzeća (izrada autorice)	68
Slika 2. Shema ključnih institucija u sustavu istraživanja, razvoja i inovacija u RH (Vlada RH, 2016:34)	80
Slika 3. Intenzitet ulaganja u I&R u zemljama EU u 2014. godini (Eurostat, 2015a:2)	82
Slika 4. Primjeri ciljeva poduzeća (izrada autorice prema Sikavica i dr. (2008:157,158)	98
Slika 5. Vrste pokazatelja (izrada autorice prema: Sikavica i dr., 2008:759)	105
Slika 6. Povezanost pokazatelja analize financijskih izvještaja i temeljnih kriterija dobrog poslovanja (Žager i dr., 2008:245)	108
Slika 7. Tri povezane namjene Balanced Scorecard modela (prilagođeno prema Belak, 2014:311)	118
Slika 8. BSC kao sustav menadžmenta (Kaplan, R. S. i Norton, D. P., prema Osmanagić Bedenik, 2004:251)	120
Slika 9. Proces planiranja (Sikavica i dr., 2008:144)	121
Slika 10. Četiri perspektive sustava BSC (prilagođeno prema Kaplan, Norton, 2005)	124
Slika 11. Uzročno-posljedične veze između perspektiva BSC modela (prijedlog autorice)..	128
Slika 12. Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard i veze između njegovih elemenata (Belak, 2014:316)	129
Slika 13. Strateška mapa (Budimir, 2011:188., prema Kaplan, Norton, 2004:11)	131
Slika 14. Strateška mapa, Balanced Scorecard i plan aktivnosti (Budimir, 2011:190., prema Kaplan, Norton, 2004:53)	132
Slika 15. Balanced Scorecard model u mikro poduzeću (prijedlog autorice)	202
Slika 16. Strateška mapa ciljeva mikro poduzeća	208

Popis grafikona

Grafikon 1. BDP po glavi stanovnika (u \$, prema PPP) za RH i druge odabrane zemlje od 1995. do 2015. godine (izradila autorica prema podacima Svjetske Banke, 2016)	24
Grafikon 2. Stopa rasta BDP-a (u %) za RH i druge odabrane zemlje od 1995. do 2015. godine (izradila autorica prema podacima Svjetske Banke, 2016)	24
Grafikon 3. Stopa rasta BND-a po glavi stanovnika (u %) za RH i druge odabrane zemlje od 1995. do 2015. godine (izradila autorica prema podacima Svjetske Banke, 2016)	25
Grafikon 4. Prosječne neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama u RH i odabranim djelatnostima u razdoblju 2010. – 2015. godine (u kunama) (izradila autorica prema DZS, 2015a, 2016b).....	38
Grafikon 5. Ukupna ulaganja u I&R kao postotak BDP-a u 2004. i 2014. godini (izrada i obrada autorice prema podacima Eurostat-a, 2015a:3).....	83
Grafikon 6. Broj патената prema EPO po jednoj milijardi eura ulaganja u I&R u 2012. godini (izrada autorice prema Deloitte, 2015:8).....	87
Grafikon 7. Anketirane osobe prema funkciji u mikro poduzeću (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	147
Grafikon 8. Vlasnička struktura mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	148
Grafikon 9. Pravni oblik mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	148
Grafikon 10. Godina osnivanja mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	149
Grafikon 11. Broj anketiranih mikro poduzetnika prema godinama radnog iskustva (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	149
Grafikon 12. Broj zaposlenih u anketiranim mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	150
Grafikon 13. Važnost i utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje mikro poduzeća (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	154
Grafikon 14. Vrste edukacija u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	162
Grafikon 15. Primjena znanja i vještina u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	169

Grafikon 16. Vrste inovacija u mikro poduzećima (prema broju poduzeća) (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	173
Grafikon 17. Vrste ulaganja u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	183
Grafikon 18. Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	185
Grafikon 19. Namjera ulaganja u inovacije u budućem razdoblju (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	188
Grafikon 20. Čimbenici stvaranja i komercijalizacije inovativnih proizvoda ili usluga rangirani po aritmetičkoj sredini (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	190
Grafikon 21. Postojanje strateških dokumenata u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	193
Grafikon 22. Korištenje analize godišnjih financijskih izvještaja u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	195
Grafikon 23. Korištenje financijskih pokazatelja uspješnosti u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	196
Grafikon 24. Korištenje nefinancijskih pokazatelja uspješnosti u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	197
Grafikon 25. Korištenje BSC metode, Benchmarking metode i SWOT analize u mikro poduzećima (Obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja)	198

Popis kratica

AMPEU – Agencija za mobilnost i programe EU

ASOO - Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

AZVO - Agencija za znanost i visoko obrazovanje

BDP – Bruto domaći proizvod

BEA – U.S. Bureau of Economic Analysis (Američki institut za ekonomske analize)

BND – Bruto nacionalni dohodak

BNP – Bruto nacionalni proizvod

BSC – Balanced Scorecard

CEPOR - Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

DZIV – Državni zavod za intelektualno vlasništvo

EPO – European Patent Office

EU – Europska unija

EUROSTAT – Statistički ured Europskih zajednica

FESB – Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje

FINA – Financijska agencija

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GII – Globalni indeks inovativnosti (Global Innovation Index)

HAMAG-BICRO – Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije

HGK – Hrvatska gospodarska komora

HKO – Hrvatski kvalifikacijski okvir

HOK – Hrvatska obrtnička komora

HRZZ – Hrvatska zaklada za znanost

I&R – Istraživanje i razvoj

IDE – Innovation-Driven Enterprise

ILO – International Labour Organization

MINGO – Ministarstvo gospodarstva

MINPO – Ministarstvo poduzetništva i obrta

MLJP – Menadžment ljudskih potencijala

MZOS – Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta

NIS – Nacionalni inovacijski sustav (National Innovation System)

NN – Narodne novine

NUTS 2 – Klasifikacija prostornih jedinica za statistiku, statističke regije razina 2

NUTS – Klasifikacija prostornih jedinica za statistiku

NVID – Nacionalno vijeće za informacijsko društvo

NVK – Nacionalno vijeće za konkurentnost

NVZVOTR – Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj

PPP – Purchasing Power Parity (Paritet kupovne moći (PKM))

RH – Republika Hrvatska

SAD – Sjedinjene Američke Države

SME – Small and Medium Enterprises

TMT – Top Management Team

UK – United Kingdom

PRILOZI

Prilog 1. Popis mikro poduzeća koja su sudjelovala u empirijskom istraživanju (anketa)

RB	Naziv mikro poduzeća	RB	Naziv mikro poduzeća
1.	A.T.I.C. j.d.o.o.	57.	K.S.- Gradnja d.o.o.
2.	Accumular d.o.o.	58.	Kea d.o.o.
3.	Adamec d.o.o.	59.	Kompro d.o.o.
4.	Agro-Kadić d.o.o.	60.	Koting d.o.o.
5.	Agrofarm d.o.o.	61.	Kubik d.o.o.
6.	Agroproizvodnja d.o.o.	62.	Lignor d.o.o.
7.	Aluplast d.o.o.	63.	Lim Montaža d.o.o.
8.	Apolonija d.o.o.	64.	M.M. Gradnja
9.	Arboretum d.o.o.	65.	MD-Beki d.o.o.
10.	Ares d.o.o.	66.	Meas d.o.o.
11.	Atlas Commerce d.o.o.	67.	Mode Aktuell d.o.o.
12.	Bartolović d.o.o.	68.	Navigo d.o.o.
13.	Bio Gređani d.o.o.	69.	Novogradec d.o.o.
14.	Biorad d.o.o.	70.	Nujić d.o.o.
15.	Biri instalacije d.o.o.	71.	O.G. Letec
16.	Boja Dom d.o.o.	72.	Okvir d.o.o.
17.	Boral d.o.o.	73.	Ovi-Bit d.o.o.
18.	Brener d.o.o.	74.	Pavić plast d.o.o.
19.	Brestovčanka d.o.o.	75.	Peri d.o.o.
20.	Breščanski d.o.o.	76.	Pictura d.o.o.
21.	BZK Monting d.o.o.	77.	Plakar d.o.o.
22.	Castrum-Voćin d.o.o.	78.	Plastival j.d.o.o.
23.	Cedar d.o.o.	79.	Polimer d.o.o.
24.	Chemmax d.o.o.	80.	Polion d.o.o.
25.	Consultem d.o.o.	81.	Poljo-gaj d.o.o.
26.	COS d.o.o.	82.	Poljoprivredno gospodarstvo vl. Ž.Strapač
27.	Count it j.d.o.o.	83.	Prasinos j. d.o.o.
28.	Čipka j.d.o.o.	84.	Priprema i gradnja d.o.o.
29.	Daivig d.o.o.	85.	Proces do.o.o
30.	Dar Blue d.o.o.	86.	Profecto j.d.o.o.
31.	Datarius d.o.o.	87.	Proxima Herbs
32.	Denić montaža d.o.o.	88.	Prpić-Trade d.o.o.
33.	Digitalno-tehnički sustavi j.d.o.o.	89.	Quadratum d.o.o.
34.	Dvokorak d.o.o.	90.	Rubin d.o.o.
35.	Eko Menadžment d.o.o.	91.	Servis Gregić d.o.o.
36.	Elektro-motori	92.	Slavija d.o.o.
37.	Elektro-optika d.o.o.	93.	Soboslikar i fasader d.o.o.
38.	Enis d.o.o.	94.	Sokol Brod j.d.o.o.

39.	Epik j.d.o.o.	95.	Solar Osijek d.o.o.
40.	Euro-instalacije d.o.o.	96.	Stigor d.o.o.
41.	Fenix-PVC-ALU d.o.o.	97.	Stolarija Ferić d.o.o.
42.	Ferocompact d.o.o.	98.	Sunčane livade d.o.o.
43.	Fotovolt d.o.o.	99.	Suton d.o.o.
44.	Frigo-mont d.o.o.	100.	Šapina kamen d.o.o.
45.	Gaj Lara d.o.o.	101.	Šnajder d.o.o.
46.	Gradel d.o.o.	102.	Šrempf d.o.o.
47.	Graditeljstvo Labudović d.o.o.	103.	Štivilica d.o.o.
48.	Granarium d.o.o.	104.	Šubašić d.o.o.
49.	Grijanje-montaža d.o.o.	105.	Tehnomont d.o.o.
50.	Grmoja d.o.o.	106.	Tenagra d.o.o.
51.	Info Plus j.d.o.o.	107.	Tenika metal d.o.o.
52.	Ipsus d.o.o.	108.	Vir d.o.o.
53.	Ivča d.o.o.	109.	VK Soft j.d.o.o.
54.	Janeš j.d.o.o.	110.	VOCAL d.o.o.
55.	Jozo i Mato d.o.o.	111.	Voia d.o.o.
56.	Jurkić-gradnja j.d.o.o.	112.	Žir d.o.o.

Prilog 2. Popis mikro poduzeća s kojima su obavljeni intervjui (kvalitativno istraživanje)

RB	Naziv mikro poduzeća	Županija	Djelatnost
1.	Bartolović d.o.o.	Požeško-slavonska	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
2.	Brestovčanka d.o.o.	Požeško-slavonska	Prerađivačka
3.	Lim Montaža d.o.o.	Požeško-slavonska	Prerađivačka
4.	Plakar d.o.o.	Osječko-baranjska	Prerađivačka
5.	Plastival j.d.o.o.	Požeško-slavonska	Prerađivačka
6.	Poljo-gaj d.o.o.	Požeško-slavonska	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
7.	Rubin d.o.o.	Osječko-baranjska	Prerađivačka
8.	Stolarija Ferić d.o.o.	Brodsko-posavska	Građevinarstvo
9.	Šapina kamen d.o.o.	Brodsko-posavska	Građevinarstvo
10.	Žir d.o.o.	Brodsko-posavska	Prerađivačka

Prilog 3. Anketni upitnik

Anketni upitnik

UVOD

Poštovani,

Anketni upitnik je sastavni dio istraživanja u sklopu doktorske disertacije pod naslovom Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj, doktoranda Katarine Štavlić, univ.spec.oec., na doktorskom studiju Poduzetništvo i inovativnost. Podaci iz ovog upitnika u potpunosti će ostati tajni i bit će korišteni isključivo za potrebe znanstvenog rada.

Unaprijed zahvaljujem na suradnji i Vašem vremenu.

S poštovanjem,

Katarina Štavlić

I DIO - ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

- 1. Ocijenite važnost i utjecaj sljedećih čimbenika na dosadašnje poslovanje Vašeg poduzeća (1 - najmanje važan/najmanji utjecaj na uspješnost, 5 - najvažniji/najveći utjecaj na uspješnost). Odgovore molim Vas označite znakom X.**

Čimbenik	1	2	3	4	5
Kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj					
Inovacije					
Ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika					
Suvremene metode upravljanja					
Kvaliteta proizvoda i usluga					
Formalno i neformalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika					
Primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima					
Financiranje investicija iz vlastitih izvora					
Povezivanje u klastere i druge oblike udruživanja					
Utjecaj obitelji					
Nešto drugo (upisati)					

2. Molimo odgovorite jesu li sljedeće dimenzije poslovanja u vašem poduzeću zadovoljene: (zaokružiti sve što je odgovoreno s „DA“)

- a. Prethodno adekvatno radno iskustvo naših zaposlenika u drugim tvrtkama
- b. Poduzetnička tradicija u obitelji vlasnika/osnivača poduzeća
- c. Konstantno prilagođavanje proizvoda/usluga tržišnoj potražnji
- d. Financiranje više od 50% investicija iz vlastitih sredstava
- e. Upravljanje i planiranje je pretežito centralizirano na vlasnika poduzeća
- f. Prodajemo proizvode/usluge i izvan RH

II DIO - LJUDSKI RESURSI

1. Jeste li Vi ili Vaši zaposlenici pohađali sljedeće vrste edukacija u posljednje 3 godine? Molim Vas odgovore označite znakom X.

Područje edukacije	Da	Ne, ali planiramo	Ne, i ne planiramo
Upravljačke vještine			
Edukacije nužne za obavljanje poslova radnog mjesta			
Informatički tečajevi			
Tečajevi stranih jezika			
Komunikacijske vještine			
Neke druge edukacije			

2. Ocijenite primjenu sljedećih znanja i vještina od strane zaposlenika u Vašem poduzeću (1- nikad se ne koristi, 5 - redovito se koristi). Molim Vas odgovore označite znakom X.

Grupe vještina	1	2	3	4	5
Analitičke vještine (npr. istraživanje tržišta)					
Upotreba stranih jezika					
Pregovaračke vještine					
Prodajne vještine					
Informatička i računalna znanja					
Upravljanje projektima					
Znanja o suvremenim metodama poboljšanja poslovnih procesa (Just in Time, Kaizen, 5S,...)					

III DIO - INOVACIJE

Sljedeća definicija 'inovacija' korištena je u upitniku: "Inovacija se događa kada tvrtka uvodi novi ili znatno poboljšani proizvod, uslugu, proces, marketinške strategije ili organizacijsku metodu. Inovacija može biti razvijena od strane samog poduzeća ili je izvorno razvijena od strane druge tvrtke ili društva" (Europska Komisija (2015). *FLASH EUROBAROMETER 415*)

1. Jeste li u posljednje 3 godine uveli neku od sljedećih inovacija u Vašem poduzeću? Ako da, navedite koliko. Molim Vas odgovore označite znakom X.

Vrsta inovacije	0	1-5	6-15	16 i više
Novi ili znatno poboljšan proizvod (npr. novi proizvod, poboljšana kvaliteta proizvoda i sl.)				
Novu ili znatno poboljšanu uslugu (npr. naručivanje putem interneta, trening i usavršavanja djelatnika)				
Novi ili znatno poboljšan proces (npr. nova oprema, strojevi, licence, softveri i sl.)				
Novu ili znatno poboljšanu marketinšku strategiju (npr. pakiranje/dizajn, promociju proizvoda, strategiju određivanja cijena)				
Novu ili znatno unaprijeđenu organizacijsku metodu (npr. upravljanje znanjem ili radno okruženje)				
Broj registriranih patenata				

2. Molim Vas procijenite koliko ste u posljednje 3 godine ulagali u sljedeće aktivnosti u Vašem poduzeću (1 – uopće se nije ulagalo, 2 – vrlo malo, 3 – ni malo ni puno, 4 – dosta, 5 – izrazito se ulagalo). Molim Vas odgovore označite znakom X.

Vrsta ulaganja	1	2	3	4	5
Nabava strojeva, opreme, programa ili licence					
Poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa					
Dizajn proizvoda i usluga					
Istraživanje i razvoj (I & R)					
Ugled tvrtke i brandiranje, uključujući i web dizajn					
Trening i usavršavanja zaposlenika					

3. Kolika su Vam prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja?

- a. od 0 do 19.999,00 kuna
- b. od 20.000,00 do 49.999,00 kuna
- c. od 50.000,00 do 200.000,00 kuna
- d. više od 200.000,00 kuna

4. Planirate li povećati, smanjiti ili zadržati dosadašnji postotak ulaganja u inovacije u narednih 12 mjeseci? (molim zaokružiti jedan odgovor)

- a. Povećati
- b. Bez značajnih promjena
- c. Smanjiti
- d. Ne planiramo uložiti u inovacije u sljedećih 12 mjeseci
- e. Ne znam/o

5. Za stvaranje i komercijalizaciju inovativnih proizvoda ili usluga Vaše tvrtke je li što od sljedećeg stvaralo veliki problem, manji problem ili nije problem uopće? (1 – nije problem uopće, 5 – veliki problem) Molim Vas odgovore označiti znakom X.

Čimbenici	1	2	3	4	5
Niska potražnja za inovativnim proizvodima ili uslugama					
Visoki standardi kvalitete					
Preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja					
Dominacija konkurenata na tržištu					
Dobrobit i zadovoljstvo kupaca					
Nedostatak ljudskih resursa i stručnih znanja					
Nedostatak financijskih sredstava					
Nešto drugo					

IV DIO - POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

1. Molimo odgovorite na sljedeća pitanja vezana uz strateška usmjerenja u Vašem poduzeću (Molim Vas odgovore označite znakom X):

	Da	Nemamo i ne planiramo izraditi/uvesti/definirati	Nemamo, ali planiramo izraditi/uvesti/definirati
Imamo definirane viziju, misiju i strategiju			
Imamo jasno definirane i postavljene ciljeve uspješnosti poslovanja			
Imamo izrađene planove poslovanja			
Za postavljene ciljeve uspješnosti imamo definirane mjerljive pokazatelje uspješnosti			
Imamo uveden sustav upravljanja kvalitetom (ISO certifikat)			

2. Koristite li sljedeće pokazatelje, alate i metode u Vašem poslovanju u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja? (Molim Vas odgovore označite znakom X)

Opis aktivnosti	Da	Ne
Analiza godišnjih financijskih izvještaja (horizontalna i vertikalna) – (Račun dobiti i gubitka, bilanca)		
Analiza i praćenje financijskih pokazatelja uspješnosti		
- pokazatelji profitabilnosti (EBIT, EBITDA, ROE, ROA,...)		
- pokazatelji likvidnosti, (tekući omjer likvidnosti, stupanj pokrića,...)		
- pokazatelji zaduženosti, (koeficijent financiranja, faktor zaduženosti,...)		
- pokazatelji ekonomičnosti (ekonomičnost: ukupnog poslovanja, poslovnih aktivnosti, financijskih aktivnosti)		
- pokazatelji aktivnosti (koeficijent obrtaja imovine, dani vezivanja zaliha,...)		
Analiza i praćenje nefinancijskih pokazatelja uspješnosti:		
- pokazatelji zadovoljstva kupaca		
- pokazatelji broja pritužbi kupaca		
- pokazatelji zadovoljstva zaposlenika		
- pokazatelj postotka škarta u proizvodnji		
- vrijeme isporuke proizvoda		
Sljedeće metode i alate u svrhu strateškog upravljanja:		
- Balanced Scorecard metoda		
- Benchmarking metoda		
- SWOT analiza		
- Neki drugi način mjerenja uspješnosti (navesti)		

V DIO – OPĆI PODACI O PODUZEĆU

a) Naziv poduzeća: _____

b) Broj zaposlenih : _____

c) Stručna sprema zaposlenika

- VSS: _____

- VŠŠ: _____

- SSS: _____

- Ostali: _____

d) Funkcija/radno mjesto unutar poduzeća, spol i godine radnog iskustva:

- ☐ osnivač/vlasnik
- ☐ osnivač/vlasnik i donositelj odluka/menadžer
- ☐ menadžer bez vlasničkog udjela

Broj godina radnog iskustva: _____

Spol: M Ž

e) Godina osnivanja poduzeća: _____

f) Pravni oblik:

- ☐ d.o.o.
- ☐ j.d.o.o.
- ☐ d.d.
- ☐ nešto drugo _____

g) Vlasništvo:

- ☐ obiteljsko vlasništvo (jedan vlasnik)
- ☐ više vlasnika
- ☐ nešto drugo: _____

h) Temeljna djelatnost kojom se bavi Vaše poduzeće:

- a) djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribarstva
- b) prerađivačka djelatnost
- c) djelatnost građevinarstva

i) Županija:

- a) Brodsko – posavska županija
- b) Osječko – baranjska županija
- c) Požeško-slavonska županija
- d) Virovitičko – podravska županija
- e) Vukovarsko – srijemska županija

Zahvaljujem na sudjelovanju u istraživanju!

Prilog 4. Pitanja za intervju

Intervjuirani mikro poduzetnici su prethodno odgovorili na anketni upitnik i pitanja o općim podacima o poduzeću i njima i njihovom poslovanju, te ostala pitanja iz anketnog upitnika nisu se ponovno postavljala.

1. Koji Vam je bio motiv (namjera) za pokretanje Vašeg poduzeća?
2. Što je za Vas uspješnost i uspješno poslovanje?
3. Što je Vaša najveća snaga? (koje vještine, znanja, iskustvo,...)
4. Navedite slabosti Vašeg poduzeća.
5. Što Vam iz Vašeg okruženja predstavlja priliku za Vaše poslovanje?
6. Što iz okruženja doživljavate kao prijetnju poslovanju?
7. Što Vam je ključni čimbenik uspješnosti poslovanja?
8. Imate li i koje neiskorištene resurse i potencijale?
9. Što biste mogli poboljšati u poslovanju Vašeg poduzeća?
10. Gdje vidite Vaše poduzeće u narednih 3 do 5 godina?
11. Na koji način pratite Vaše poslovanje i imate li formalizirane strateške dokumente?

Prilog 5. Obrazac za informirani pristanak

Obrazac za informirani pristanak

Suglasnost za intervju

Razumijem da je cilj ovog intervjuja istražiti čimbenike uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj. Sukladno tome, govorit ću o mojim osobnim mišljenjima i stavovima te osobnom poslovnom iskustvu. Za potrebe ovog istraživanja razgovor se može snimati te izneseni podaci će se koristiti za potrebe doktorske disertacije Katarine Štavlić.

Upoznat/a sam da će razgovor trajati do sat vremena i da se mogu povući iz razgovora kadgod to zaželim. Također sam upoznat/a da će istraživač u povjerenju držati i obrađivati iznesene podatke te da će mi omogućiti da vidim rezultate na moj zahtjev.

Ja, _____ (ime i prezime), dajem istraživaču suglasnost za intervju sa mnom kao i dopuštenje da se snima i transkribira naš razgovor.

Ispitanika: _____ Datum: _____

Istraživač: _____ Datum: _____

Bilješka: Ukoliko imate dodatnih pitanja ili dodatnih podataka za potrebe istraživanja možete se slobodno javiti na sljedeći kontakt:

Katarina Štavlić

Veleučilište u Požegi

Vukovarska 17, 34 000 Požega

Tel.: 034 311 453

e-adresa: kstavlic@vup.hr

Prilog 6. Statistički testovi hipoteza

- a) Neparametrijska korelacija Somersov D - Povezanost radnog iskustva vlasnika/menadžera mikro poduzeća i i uspješnosti mikro poduzeća (indeks od 0 do 12)

			Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
	Somers' d	Symmetric	-,234	,058	-4,006	,000
		Radno_iskustvo Dependent	-,241	,060	-4,006	,000
		Indeks 0-12 Dependent	-,228	,057	-4,006	,000
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

- b) Razlike uspješnih i neuspješnih mikro poduzeća i radno iskustvo - Mann-Whitney test

	Podjela na uspjesne i neuspjesne	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Radno_iskustvo	Neuspjesni	43	59,36	2552,50
	Uspjesni	59	45,77	2700,50
	Total	102		

Test Statistics ^a	
	Radno_iskustvo
Mann-Whitney U	930,500
Wilcoxon W	2700,500
Z	-2,300
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021
a. Grouping Variable: Podjela na uspjesne i neuspjesne	

- c) Neparametrijska korelacija Somersov D - Povezanost ukupnog broja edukacija i uspješnosti mikro poduzeća (indeks od 0 do 12)

			Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
	Somers' d	Symmetric	,093	,084	1,104	,270
		Ukupan broj edukacija Dependent	,086	,078	1,104	,270
		Indeks 0-12 Dependent	,101	,091	1,104	,270
a. Not assuming the null hypothesis.						

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

d) Neparametrijska korelacija Somersov D - Povezanost udjela visokoobrazovanih i uspješnosti mikro poduzeća (indeks od 0 do 12)

		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	-,017	,077	-,222	,824
	Udio visokoobrazovanih Dependent	-,014	,064	-,222	,824
	Indeks 0-12 Dependent	-,021	,096	-,222	,824
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					

e) Neparametrijska korelacija Somersov D - Povezanost znanja i vještina (ukupni zbroj), te pojedinih znanja i vještina s ostvarenom uspješnošću mikro poduzeća (indeks od 0 do 12)

		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,160	,072	2,205	,027
	Primjena znanja i vještina - ukupno Dependent	,165	,075	2,205	,027
	Indeks 0-12 Dependent	,156	,070	2,205	,027
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,212	,077	2,763	,006
	Analitičke vještine Dependent	,198	,072	2,763	,006
	Indeks 0-12 Dependent	,229	,083	2,763	,006
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,204	,080	2,553	,011
	Prodajne Dependent	,188	,074	2,553	,011
	Indeks 0-12 Dependent	,225	,088	2,553	,011
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,160	,077	2,061	,039

	Informaticka_znanja				
	Dependent	,147	,072	2,061	,039
	Indeks 0-12 Dependent	,175	,084	2,061	,039
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,165	,075	2,203	,028
	Suvremeni_procesi Dependent	,155	,071	2,203	,028
	Indeks 0-12 Dependent	,176	,080	2,203	,028
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
	Somers' d				
	Symmetric	,078	,075	1,050	,294
	Strani_jezici Dependent	,071	,068	1,050	,294
	Indeks 0-12 Dependent	,088	,083	1,050	,294
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
	Somers' d				
	Symmetric	,043	,082	,529	,597
	Pregovaracke Dependent	,039	,073	,529	,597
	Indeks 0-12 Dependent	,049	,092	,529	,597
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
	Somers' d				
	Symmetric	,005	,082	,060	,952
	Upravljanje_projektima Dependent	,005	,076	,060	,952
	Indeks 0-12 Dependent	,005	,089	,060	,952
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					

f) Povezanost broja novih ili znatno poboljšanih usluga i uspješnosti mikro poduzeća (Kruskal-Wallisov test)

	Nova_usluga	N	Mean Rank
Indeks 0-12	0	52	52,69
	1-5	41	45,33
	6-15	10	76,50
	16 i vise	1	96,50
	Total	104	
Test Statistics^{a,b}			
	Indeks 0-12		

Chi-Square	10,948
df	3
Asymp. Sig.	,012
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Nova_usluga	

g) Povezanost između vrsta ulaganja i financijskih pokazatelja mikro poduzeća (Somersov D)- poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa i ROE

			Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
	Somers' d	Symmetric	,173	,071	2,421	,015
		Poboljsanje_pr ocesa Dependent	,151	,062	2,421	,015
		ROE - 2015 Dependent	,202	,083	2,421	,015
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

h) Vrste ulaganja - Mann-Whitney test

	Podjela na uspješne i neuspješne	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nabava strojeva, opreme, programa ili licenci	Neuspješni	45	50,44	2270,00
	Uspješni	59	54,07	3190,00
	Total	104		
Poboljšanje organizacijskih ili poslovnih procesa	Neuspješni	45	49,50	2227,50
	Uspješni	59	54,79	3232,50
	Total	104		
Dizajn proizvoda i usluga	Neuspješni	45	53,57	2410,50
	Uspješni	59	51,69	3049,50
	Total	104		
Istraživanje i razvoj (I&R)	Neuspješni	45	48,29	2173,00
	Uspješni	59	55,71	3287,00
	Total	104		
Ugled tvrtke i brandiranje, uključujući i web dizajn	Neuspješni	45	51,24	2306,00
	Uspješni	59	53,46	3154,00
	Total	104		
Trening i usavršavanje zaposlenika	Neuspješni	45	51,03	2296,50
	Uspješni	59	53,62	3163,50
	Total	104		
Prosječna godišnja ulaganja u inovacije i poticanje inovativnog poslovanja	Neuspješni	45	53,51	2408,00
	Uspješni	59	51,73	3052,00
	Total	104		
Test Statistics^a				

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Nabava strojeva	1235,000	2270,000	-,640	,522
Poboljšanje procesa	1192,500	2227,500	-,922	,357
Dizajn	1279,500	3049,500	-,329	,742
I&R	1138,000	2173,000	-1,296	,195
Ugled tvrtke	1271,000	2306,000	-,387	,699
Trening	1261,500	2296,500	-,451	,652
Ulaganja inovacije	1282,000	3052,000	-,318	,750
a. Grouping Variable: Podjela na uspješne i neuspješne				

Biografija i radovi autora

Biografija autora

Osobni podaci:

Ime i prezime: Katarina Štavlić

Datum rođenja: 22.08.1977.

Mjesto rođenja: Slavonski Brod

Bračni status: udana

E-adresa: kstavlic@vup.hr

Obrazovanje:

2011. – Upisan Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost.

2006. – 2009. - Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku (stručni naziv – sveučilišni specijalist ekonomije), završni rad na temu „Analiza aktivnosti u poduzetničkom ciklusu“, mentor: prof. dr.sc. Marijan Karić.

1995. – 2000. - Ekonomski fakultet u Osijeku, smjer financijski management (stručni naziv – diplomirani ekonomist, magistra ekonomske struke), diplomski rad pod naslovom „Organizacija prodaje i menadžment“, mentor prof. dr. sc. Dražen Barković.

1991. – 1995. - Gimnazija „Matija Mesić“, Slavonski Brod, smjer Jezična gimnazija.

Radno iskustvo:

22.3.2012. – do danas - viši predavač na Veleučilištu u Požegi.

26.1.2014. – 28.9.2015. – v.d. prodekanice za nastavu Veleučilišta u Požegi, Požega.

1.10.2008. – 21.3.2012. – predavač na Veleučilištu u Požegi.

11.9.2000. – 30.9.2008. – profesor ekonomske skupine predmeta, Ekonomsko –birotehnička škola, Slavonski Brod.

2007. – 2008. - Veleučilište u Požegi - vanjski suradnik.

2006. do 2008. - voditelj stručnog aktiva ekonomske i pravne grupe predmeta.

2004. – 2007. - Honorarni predavač na Pučkom otvorenom učilištu Libar u Slavonskom Brodu, te Pučkom otvorenom učilištu Obris u Požegi.

2007. – 2008. - Član Državnog povjerenstva natjecanja za zanimanja poslovni tajnik i upravni referent.

Strani jezici:

Engleski jezik: aktivno u govoru i pismu.

Njemački jezik: pasivno u govoru i pismu.

Sudjelovanje na projektima:

- Rujan 2015. – rujan 2016. sudjelovanje u provedbi projekta „RURAL-ENO-GASTRO: Stručno obrazovanje u funkciji održivog razvoja“, u okviru programa HR. 3.1.15. Unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju uz primjenu Hrvatskog kvalifikacijskog okvira.

- Kolovoz 2015. – svibanj 2016. sudjelovanje u provedbi projekta „Veliki koraci malih poduzetnika“ financiranog iz Europskog socijalnog fonda kroz IPA komponentu IV Razvoj ljudskih potencijala – Promocija poduzetništva.

- Kolovoz 2013 – siječanj 2014. godine - sudjelovanje u realizaciji aktivnosti projekta „Mini poduzetnik“, financiranog od strane Ministarstva poduzetništva i obrta u okviru Poduzetničkog impulsa II – aktivnost D 1-4. „Obrazovanje za poduzetništvo“.

- Veljača 2014. do kolovoza 2015. - sudjelovanje u izradi i provedbi projekta „Studentski poduzetnički inkubator: Znanjem do radnog mjesta“. Projekt je sufinanciran iz IPA IV programa „Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja“.

- 5.11.2010. – 5.3.2012. - sudjelovala kao suradnik u izvođenju programa „Upravljanje projektnim ciklusom“ na projektu „Povećana zapošljivost radne snage u Požeško-slavonskoj županiji i Koprivničko-križevačkoj županiji“ (IPA4.1.3.2.01.02.c12) odobrenom od strane Europske unije.

Popis objavljenih radova

1. Dubiel Potnik, H., Potnik Galić, K., Pisker, B., Štavlić, K., Poleti, D. (2016). *Razvoj poduzetničkih osobina kod djece*. Požega: Veleučilište u Požegi.
2. Zima, Dinko; Andrić, Berislav; Radišić, Bojan; Mesić, Josip; Svitlica, Brankica; Zrinščak, Stanko; Benković Lačić, Teuta; Vujčić, Branimir; Štavlić, Katarina; Basić, Marina; Mikić, Ivana; Del Vechio, Manuel; Marinclin, Antonija; Malčić, Ivan; Samardžija, Luka. (2016). Monografija projekta Rural-Eno-Gastro: Stručno obrazovanje u funkciji održivog razvoja. Požega: Veleučilište u Požegi.
3. Štavlić, K., Štavlić, I., Štavlić, J. (2016). *Success Factors in Small and Medium Enterprises*. Proceedings of the 5th International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Research and Innovation. Katalinić, Branko (ur.). Wien, Požega: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, 2016. 493-501.
4. Štavlić, K. (2014). *Uvod u poduzetništvo i pokretanje poslovne aktivnosti*. Start-up priručnik za strateški razvoj poduzetništva. Požega: Veleučilište u Požegi. Str. 8-18.
5. Štavlić, K., Kristek, I., Karić, M. (2007). *Procesi i učinci tranzicije u hrvatskom osiguranju. Financiranje razvoja i restrukturiranja gospodarstva*. Matić, Branko; Novak, Branko; Marković, Branimir (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet. Str. 195-212.
6. Štavlić, K. (2011). *Počela ekonomije – skripta*. Požega: Veleučilište u Požegi.
7. Saračević, N., Štavlić, K., Kuček, Lj., Cepanec, D. (2013). *Usporedba sociokulturnih stavova i pokazatelja poduzetničkih aktivnosti između regija u Hrvatskoj*. 2nd International scientific symposium economy of Eastern Croatia - yesterday, today, tomorrow. Mašek, Anka (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. 158-169.
8. Štavlić, K. (2013). *Financing Of Investment Projects In Small Manufacturing Companies In Croatia*. Interdisciplinary management research IX. Bacher, Urban; Barković, Dražen; Dernoscheg, Karl-Heinz; Lamza-Maronić, Maja; Matić, Branko; Pap, Norbert; Runzheimer, Bodo (ur.). Osijek: Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University. 345-354.
9. Štavlić, K. (2012). *Uloga malih poduzeća u gospodarskom razvoju u Republici Hrvatskoj*. Proceedings of the 3rd International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development/Katalinić, Branko (ur.). Wien, Požega: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria. 979-985.

10. Štavlić, K., Potnik Galić, K. (2011). *Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzetnika*. Održavanje 2011 Zbornik radova. Čala, Ivo (ur.). Zagreb: HDO - Hrvatsko društvo održavatelja, 2011. 73-79.
11. Štavlić, K. (2010). *Regionalni razvoj temeljen na rastu i razvoju malih i srednjih poduzeća*. Proceedings of the 2nd International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development. Katalinić, Branko (ur.). Wien, Požega: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, 2010. 1403-1407.
12. Potnik Galić, K., Radman-Funarić, M., Štavlić, K. (2009). *An Analysis of Working Capital Management Efficiency*. XXIII. microCAD International Scientific Conference 19-20 March 2009, Company Competitiveness in the XXI Century. Mihaly, Dobroka; Laszlo, Lehoczky (ur.). Miskolc, Hungary: University of Miskolc, 2009. 189-194.
13. Lacković, Z., Štavlić, K. (2008). *Prilog regionalnom razvoju gospodarstva Istočne Hrvatske organiziranjem klastera*. Proceedings of the 1st International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development. Katalinić, Branko (ur.). Vienna: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, 2008.
14. Radišić, B., Štavlić, K. (2015). *Calculate consumer surplus and producer surplus using integration*. Istanbul, 2015. 2540-2543.
15. Letinić, S., Štavlić, K. (2011). *Entrepreneurial Activity - Indicator of Regional Development in Croatia*. World Academy of Science, Engineering and Technology. 7 (2011) , 77; 632-635
16. Štavlić, K., Bartolović, V. (2009). *Ostvarivanje ušteda u procesu održavanja kroz povezanost politike zaliha s nabavnom politikom*. Organizacija i tehnologija održavanja OTO 2009. Banaj, Đuro; Tadić, Vjekoslav (ur.). Osijek: Društvo održavatelja Osijek i Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Grafika d.o.o. Osijek, 2009. 143-150.
17. Štavlić, K. (2008). *Operativni menadžment- upravljanjem kvalitetom do poslovne uspješnosti*. Organizacija i tehnologija održavanja OTO 2008./ Banaj, Đuro; Tadić, Vjekoslav (ur.). Osijek: Društvo održavatelja Osijek i Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Grafika d.o.o. Osijek, 2008. 49-57.
18. Štavlić, K., Štavlić, I. (2010). *Utjecaj ekonomske krize na rast i razvoj malog i srednjeg poduzetništva*. Razvoj poslovanja 2010 - Business development conference 2010. Zečić, Dževad (ur.). Zenica, BiH, 2010. 475-486.