

# ČINITELJI USPJEŠNOSTI MIKROPODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

**Krmpotić, Danijela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:376815>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Danijela Krmpotić

**ČINITELJI USPJEŠNOSTI MIKROPODUZEĆA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

(Završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

## **ČINITELJI USPJEŠNOSTI MIKROPODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

(Završni rad)

MENTOR

Dr. sc. Ljerka Tomljenović, v. pred.

STUDENTICA

Danijela Krmpotić

MBS: 2423000021/15

Rijeka, srpanj 2018.

---

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 16. 4. 2018.

**ZADATAK**  
za završni rad

Pristupnici

Danijeli Krmpotić

MBS: 242300021/15

Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

**ČINITELJI USPJEŠNOSTI MIKRO PODUZEĆA**  
**U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Sadržaj zadatka:** Definirati pojam mikro poduzeća te opisati ključne specifičnosti njihova poslovanja. Identificirati ključne čimbenike uspješnosti poduzeća s posebnim naglaskom na mikro poduzeća. Povezati rezultate teorijskog dijela rada s empirijskim primjerima. Zaključiti s osnovnim saznanjima do kojih se došlo pišući ovaj rad.

**Preporuka: -**

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

**Zadano: 16. 4. 2018.**

**Predati do: 16. 7. 2018.**

**Mentor**

  
\_\_\_\_\_  
dr. sc. Ljerka Tomljenović, v. pred.

**Pročelnik odjela**

  
\_\_\_\_\_  
mr. sc. Marino Golob, v. pred.

**Zadatak primila dana: 16. 4. 2018.**

  
\_\_\_\_\_  
Danijela Krmpotić

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom ČINITELJI USPJEŠNOSTI  
MIKRO PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ izradila samostalno  
pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Ljerke Tomljenović.

Ime i prezime:

Danijela Krmpotić

Danijela Krmpotić

---

## SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća potencijalni su izvori stvaralačke energije koja može pridonijeti dinamici hrvatskog gospodarstva. Upravo malo i srednje poduzetništvo otvara većinu radnih mjesta. Prilagodljivost i sposobnost brzog odgovora na promjene gospodarskih prilika čini ga dragocjenim segmentom gospodarstva. Malo gospodarstvo potiče privatno vlasništvo i poduzetničke sposobnosti, generira zapošljavanje i značajno pridonosi povećanju proizvodnje i izvoza. Stoga, malo gospodarstvo treba uvažavati i određenim mjerama poticati daljnji razvitak. U okviru ovog rada 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 mikropoduzeća. To će biti prikazano u okviru trećeg odlomka. Dok je u prvom i drugom djelu objašnjen sami pojam mikropoduzeća, dati su kriteriji podjele prema određenim zakonima, prikazane su specifičnosti, prednosti i nedostaci rada mikropoduzeća, te se u zadnjem djelu rada može vidjeti koji su to uspješni mikropoduzetnici i poduzeća. Na samom kraju rada iznesena su zaključna razmatranja.

Ključne riječi: mikro poduzeća, čimbenici uspješnosti, ljudski resursi, uspješni mikropoduzetnici

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE MIKRO PODUZEĆA .....	3
3. POSLOVANJE MIKROPODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNJI .....	7
3.1. Specifičnosti, prednosti i nedostaci poslovanja mikropoduzeća .....	8
4. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI PODUZEĆA.....	13
4.1. Rast, razvoj i ograničenja mikropoduzeća u Republici Hrvatskoj.....	17
4.2. Ljudski resursi kao važan unutarnji čimbenik uspješnosti mikropoduzeća .....	18
4.3. SWOT analiza mikropoduzeća .....	19
5. USPJEŠNI MIKROPODUZETNICI.....	21
5.1. Marina Rijeka d.o.o. ....	22
5.2. PC grupa d.o.o. ....	24
5.3. Najbolje hrvatske poduzetnice 2017.godine .....	30
6. ZAKLJUČAK.....	37
POPIS LITERATURE.....	39
POPIS SLIKA .....	41
POPIS TABLICA .....	42



## 1. UVOD

Polazna točka svakoga poduzetničkog pothvata je sam poduzetnik. Pri svakom pokretanju pothvata bilo koje vrste sam se suočava sa svim čimbenicima koje mora organizirati i svladati. U okviru ovog rada postavlja se pitanje u kojim uvjetima posluju mikropoduzetnici, koje potencijale koriste u svom poslovanju, koji su to sve čimbenici koji utječu na njihovo uspješno poslovanje te prate li i na koji način mikropoduzetnici mjere uspješnost poslovanja.

Osnovni cilj ovog rada je istražiti i analizirati čimbenike uspješnosti poslovanja i razinu korištenja pokazatelja uspješnosti poslovanja u mikropoduzećima u Republici Hrvatskoj.

Kako bi mikropoduzetnici 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 mikropoduzeća. 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. Detaljnija obrada čimbenika uspješnosti biti će prikazana unutar ovog rada.

Rad je podijeljen u šest međusobno povezanih cjelina. U prvom djelu rada, odnosno drugom poglavlju definiran je sami pojam mikropoduzeća. Nakon toga istaknuti su kriteriji na temelju kojih se razvrstavaju mikropoduzeća u okviru određenih zakona.

U trećem poglavlju pod naslovom Poslovanje mikropoduzeća u Republici Hrvatskoj opisane su specifičnosti, prednosti i nedostaci rada mikropoduzeća u državi.

Četvrto poglavlje odnosi se na čimbenike uspješnosti mikropoduzeća s posebnim naglaskom na ljudske resurse. Na temelju čimbenika i svega ostalog prikazanog napravljena je i SWOT analiza.

U završnom djelu, odnosno petom poglavlju dati su primjeri uspješnih mikropoduzetnika i poduzeća te su prikazane hrvatske poduzetnice koje su zasluženo, svojom upornošću, trudom i znanjem stekle titulu najboljih hrvatskih mikropoduzetnica u 2017. godini.

Stara poslovice kaže „znanje je imanje“. Stajanje na mjestu je vrlo opasno za poslovanje kako malih tako i svih ostalih poduzeća. Trud i upornost uvijek će dovesti do uspjeha.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE MIKROPODUZEĆA

Mikropoduzeća su sastavni dio pojma mala i srednja poduzeća 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 mikropoduzeće dolazi od riječi mikro(grč. mikros) što znači malen, sitan 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. Kako bi se kvalitetnije opisala i razumjela obilježja i specifičnosti poslovanja mikropoduzetnika te čimbenici koji utječu na uspješnost njihovog poslovanja, potrebno je pojmovno definirati mikropoduzeća, kojih je sve više u Republici Hrvatskoj, a i u drugim europskim zemljama.(Štavlić, 2016.)

Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj su 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.Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s Preporukom Europske komisije 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: (Štavlić, 2016.)

- zapošljavati prosječno godišnje manje od 250 radnika,
- u poslovanju biti neovisni, odnosno autonomni subjekti koji nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti (znači da druge fizičke ili pravne osobe, pojedinačno ili

zajednički, nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva),

- prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvarivati godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imati ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imati dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, s obzirom na veličinu subjekta, razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva: (Štavlić, 2016.)

a) mikrosubjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.

b) mali subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

c) srednji subjekti su fizičke i pravne osobe čiji je godišnji prosječni broj radnika veći od 49 i manji od 250, ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina u iznosu protuvrijednosti od 10.000.000,00 eura do 43.000.000,00 eura.

Prema Zakonu o računovodstvu poduzetnici su: 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. (Štavlić, 2016.)

Prema istom Zakonu, čl. 5., poduzetnici (poduzeća) se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o sljedećim pokazateljima: (Štavlić, 2016.)

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

Mikropoduzetnici 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 mikropoduzetnici 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 mikroni 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. 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.

### 3. POSLOVANJE MIKROPODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI

Kako bi malo poduzetništvo u Republici Hrvatskoj bilo usmjereno razvitku i kako bi se u što većoj mjeri približilo standardima tržišta Europske unije na kojemu će tražiti svoje mjesto u budućnosti, Republika Hrvatska postavila je određene ciljeve koje je potrebno ostvariti. Sveobuhvatni programski ciljevi u razdoblju od 2008. do 2012. godine kojima se žele stvoriti uvjeti i pretpostavke za daljnji razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj obuhvaćaju: (Bistričić, Agatić, 2011.)

- jačanje konkurentske sposobnosti
- ravnomjeran regionalni razvoj
- podizanje kvalitete poduzetničke infrastrukture
- smanjenje administrativnih prepreka
- jačanje poduzetničke klime u društvu i
- elektroničko poslovanje.

Mikropoduzeća te mala i srednja poduzeća predstavljaju 99 % svih poduzeća u EU. Nešto manje od 23 milijuna MSP-ova stvorilo je 2015. godine 3,9 milijuna eura dodane vrijednosti te je zapošljavalo oko 90 milijuna ljudi, a uz to su i ključan izvor poduzetničkog duha i inovacija, koji su presudni za konkurentnost poduzeća u EU-u. Cilj je politike EU-a na području malog i srednjeg poduzetništva osigurati da politike i mjere Unije budu prilagođene malim poduzećima te da doprinose većoj privlačnosti Europe za osnivanje poduzeća i poslovanje. (Europski parlament, 2018.)

Uspješno poslovanje mikropoduzeća 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 mikropoduzeća za gospodarstvo neke zemlje ili regije koje ne mogu ili neće graditi svoj rast na privlačenju velikih i multinacionalnih kompanija, u nastavku ovog rada biti će

prikazane specifičnosti mikropoduzeća, navedene neke prednosti i nedostaci mikropoduzeća te će biti analizirano stanje mikropoduzetništva u Hrvatskoj.

### 3.1. Specifičnosti, prednosti i nedostaci poslovanja mikropoduzeća

Mikropoduzeća 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.

Uz ove, i druge prednosti, postoje i nedostaci mikropoduzeća, a to su: nedostatak odgovarajućih izvora financiranja, slabo razvijeni menadžment i veći rizik i razina nestabilnosti povrata ulaganja.

Slavica 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.

Na specifičnosti poslovanja mikro i malih poduzeća u Republici Hrvatskoj osvrnuo se i Goran 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 mikropoduzećima u Republici Hrvatskoj.

Nadalje, prilikom proučavanja problematike uspješnog poslovanja mikropoduzeća treba uzeti u obzir i nesposobnost mikropoduzeća da iskoriste ekonomije razmjera u svom



procesu proizvodnje, što dovodi do niže dodane vrijednosti u proizvodnim poduzećima. Specifičnosti poslovanja poduzetnika u Hrvatskoj mogu se vidjeti u dolje predloženoj tablici.

Tablica 1: 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: Štavlić, K., 2016., [http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis\\_-\\_Katarina\\_Stavlic.pdf](http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis_-_Katarina_Stavlic.pdf), (15.05.2018.)

Iz tablice se može vidjeti da je najveći broj mikropoduzeća 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 mikropoduzećima 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 mikropoduzeća 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) 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%.

Mala i srednja poduzeća okosnica su svakog gospodarstva, a njihov značaj posebno se prepoznaje kroz udio u zaposlenosti, ukupno ostvarenom prihodu i izvozu. Prema podacima CEPORa u Hrvatskoj u 2015. godini posluje 106.221 mikro, malih i srednjih poduzeća (99,7% ukupno registriranih poduzeća), koja ostvaruju udio od 54% u ukupnom prihodu, 69,2% u zaposlenosti i 50,3% u izvozu Hrvatske i po sva ova tri ključna kriterija u 2015. godini jačaju svoj udio i utjecaj na gospodarstvo Hrvatske u odnosu na prethodnu godinu.

Misija CEPORa je doprinijeti razvoju poduzetničke kulture, relevantnih politika te stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje u Hrvatskoj u cilju ostvarivanja snažnog ekonomskog i društvenog razvoja.

Tablica 2: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015.g.

	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	90.831	99,6	96.906	99,6	100.841	99,7	104.116	99,7	106.221	99,7
Mala poduzeća	89.539		95.597		99.573		102.895		105.029	
Srednja poduzeća	1.292		1.309		1.268		1.221		1.192	
Velika poduzeća	359	0,4	348	0,4	350	0,3	354	0,3	348	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>91.190</b>	<b>100</b>	<b>97.254</b>	<b>100</b>	<b>101.191</b>	<b>100</b>	<b>104.470</b>	<b>100</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>

Izvor: CEPOR, 2016., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, (15.05.2018.)

U gospodarstvu Hrvatske mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7% u 2015. godini i ta struktura je nepromijenjena u odnosu na prethodne dvije godine. U strukturi malih i

srednjih poduzeća došlo je do promjene u 2015. godini, koju je obilježio porast broja malih poduzeća za 2,1% u odnosu na 2014. godinu i pad broja srednjih poduzeća za 2,4%.

Tablica 3: Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2014. i 2015.g.

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća					
	Mala		Srednja		Velika	
	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.
Broj zaposlenih	422.238	432.934	145.246	147.250	262.632	258.400
Zaposlenost (udio)	50,9%	51,6%	17,5%	17,6%	31,6%	30,8%
Ukupan prihod (mil. kn)	215.807	226.110	112.320	119.100	290.663	294.438
Ukupan prihod (udio)	34,9%	35,4%	18,1%	18,6%	47%	46%
Izvoz (000 kn)	24.780.905	26.446.403	27.858.437	31.526.196	53.450.269	57.341.701
Izvoz (udio)	25,2%	23%	23,3%	27,3%	51,5%	49,7%

Izvor: CEPOR, 2016., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, (15.05.2018.)

Mala i srednja poduzeća zapošljavaju više od dvije trećine svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2015. godini, i taj udio je bez veće promjene u odnosu na 2014. godinu. Broj zaposlenih u malim poduzećima u 2015. godini porastao je u odnosu na 2014. godinu za 2,5%, u srednjim poduzećima za 1,4%, dok je u istom razdoblju u velikim poduzećima zabilježen pad broja zaposlenih za 1,6%.

U 2015. godini udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom prihodu iznosio je 54%, što je neznatno povećanje (od 1 postotnog poena) u odnosu na 2014. godinu. Međutim, promjene u prihodima ovisno o veličini poduzeća su uočljivije: ukupan prihod malih poduzeća u 2015. godini porastao je za 4,8%, srednjih poduzeća za 6%, a velikih poduzeća za 1,3% u odnosu na 2014. godinu.

U ukupno ostvarenom izvozu hrvatskih poduzeća u 2015. godini, mala i srednja poduzeća sudjeluju s udjelom od 50,3%, čime su neznatno pretekla velika poduzeća, koja su s udjelom od 49,7% u 2015. godini po prvi puta ostvarila manje od polovine ukupnog izvoza.

Vrijednost izvoza malih poduzeća u 2015. godini povećala se za 6,7%, srednjih poduzeća za značajnih 13,2%, te velikih poduzeća za 7,3% u odnosu na 2014. godinu.

Tablica 4: Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u malim poduzećima od 2011. do 2015.

Godina	Broj malih poduzeća	Broj zaposlenih u malim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u malim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2011.	89.539	386.692	4,3	191.232	494.533
2012.	95.597	406.834	4,2	199.774	491.045
2013.	99.573	414.507	4,2	206.905	499.159
2014.	102.895	422.238	4,1	215.807	511.103
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273

Izvor: CEPOR, 2016., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, (15.05.2018.)

Zaposlenost u malim poduzećima u periodu od 2011. do 2015. godine stagnira na prosječno 4 zaposlenika, dok ukupan prihod po zaposlenom kontinuirano raste, za 5,6% u 2015. godini u odnosu na 2011.

## 4. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

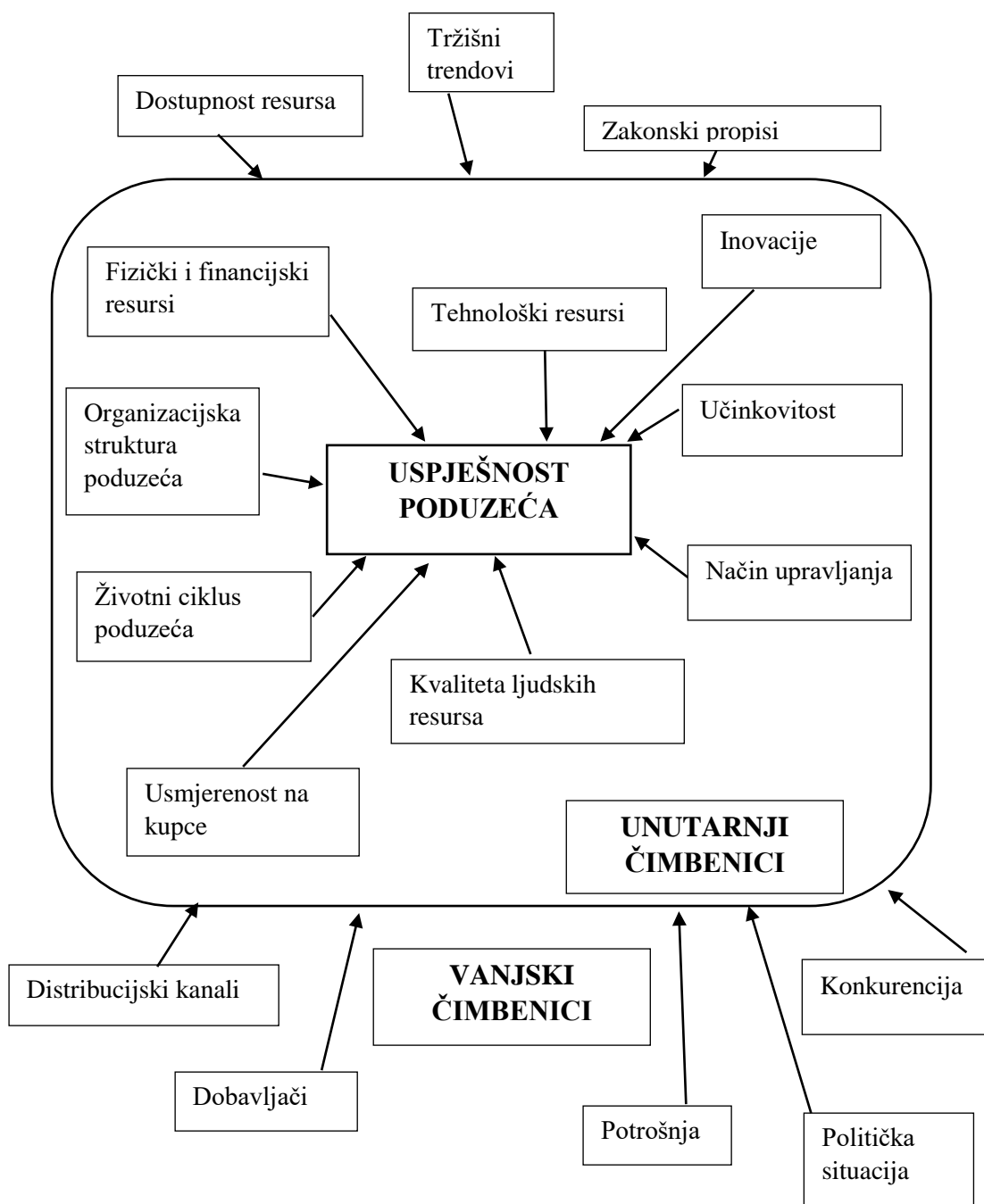
U ekonomskoj teoriji postoje različite teorije i pristupi o shvaćanju poslovanja poduzeća, rasta i razvoja poduzeća i uspješnosti poduzeća. Zajedničko svim teorijama i pristupima je to što se kao osnova poslovanja poduzeća gledaju resursi kojima poduzeće raspolaže i načini korištenja tih resursa u svrhu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

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 (Štavlić, 2016.):

- 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.

Slika 1: Čimbenici uspješnosti poduzeća



Izvor: Izrada autorice (15.05.2018.)

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.

Uspješno poduzetništvo se temelji na osluškivanju tržišta i okoline, brzoj prilagodbi i kreativnom rješavanju problema. Nakon analize kupaca, konkurencije i tržišta u razvoju poduzeća od velike je pomoći kvalitetna procjena budućih tržišnih trendova. Od ostalih vanjskih čimbenika koji utječu na uspješnost poduzeća potrebno je i izdvojiti političku situaciju u državi koja uvelike utječe na sami rad poduzeća i njihov razvitak, dobavljače kojima bi stalna zadaća trebala biti pružanje inovativnih proizvoda i promicanje održivosti te bi uvijek trebalo pronaći one dobavljače koji ispunjavaju najviše standarde kvalitete te s time kupcima osigurati najbolje proizvode.

U raznim literaturama piše kako je suradnja s konkurentima itekako poželjna. Ako se na tržištu nastupa sa unikatnim proizvodom tada se ni ne treba bojati konkurencije. No, suradnjom s konkurentima proizvod se može dotjerati do veće kvalitete, jer upravo su konkurenti ti koji mogu pomoći u područjima u kojima određeno poduzeće ne briljira. Naravno da vlastiti rad i marljivost igra najveću ulogu po pitanju uspjeha, ali da bi njega postigli potrebni su i drugi ljudi, u najmanju ruku zbog toga da bi učili, radili na sebi i usavršavali svoje poslovanje.

Što se tiče unutarnjih čimbenika, konkretno govoreći o inovacijama i znanju poduzetnika, postali su temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtjeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih, raznovrsnih profila, visokoobrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i sl. Također, tržište rada se sve više s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. A najveće umijeće postaje zadržati kreativne i darovite ljude. (Jambrek, Penić, 2008.)

Također, mikropoduzetnici bi trebali aktivno i kontinuirano stjecati i usavršavati poduzetničke vještine, bez obzira na djelatnost u kojoj posluju, jer one su temelj za svaku poslovnu aktivnost. Posebice je važna činjenica da su mikropoduzetnici jedini šefovi u njihovom poduzeću i da su sami odgovorni za efektivno vođenje poduzeća. Primjer poslovanja jednog takvog poduzeća navesti ću malo dalje u dokumentu.

Kvalitetnim vođenjem mogu preventivno otkloniti neželjene učinke (fluktuacije zaposlenih, loša kvaliteta rada i sl.) koji utječu na poslovanje poduzeća. Kvalitetnim vođenjem mikropoduzetnici 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.

Mikropoduzeća bi trebala imati i koristiti znanja i vještine potrebne za prepoznavanje i iskorištavanje vlastitih potencijala i snaga. Na taj način omogućuju si lakše iskorištavanje prilika u postojećoj djelatnosti i na tržištima na kojima su prisutni, te prilagodbu potencijalnim tržišnim prijetnjama.

Nadalje, uspješnost poduzeća odnosno maksimalno ostvarivanje ciljeva organizacije osigurava se na način da se poveća produktivnost, da se snize troškovi proizvodnje, također da se osiguraju prihvatljivi radni uvjeti i kvaliteta radnog života, da se osigura povoljna radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time da potaknu njihov osobni angažman i razvoj. Veliku ulogu u uspješnosti poduzeća ima i tehnologija, koja se sve više modernizira te time olakšava rad u poduzećima.



#### 4.1. Rast, razvoj i ograničenja mikropoduzeća u Republici Hrvatskoj

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) ostvaruju 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).

Neki od problema koji se javljaju u mikropoduzećima su ti 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. Nadalje, javlja se problem u broju stručnih ljudi koji sudjeluju u radu i odlučivanju. Smatra se da su često poduzetnici ujedno i vlasnici, koji su u procesima upravljanja, inovativnosti i mjerenja učinkovitosti, često neorganizirani i neučinkoviti, jer više poslova i funkcija obavlja jedna osoba.

## 4.2. Ljudski resursi kao važan unutarnji čimbenik uspješnosti mikropoduzeća

Uspješni mikropoduzetnici 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.

Temeljni zadaci menadžera u poduzećima nisu samo briga o poslovanju poduzeća te promoviranje poduzeća, već i briga o zaposlenicima. Poduzeće čine ljudi, a da bi ono bilo produktivno osnovne obveze menadžera su: osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća.

U mikropoduzećima različita je organizacijska i vlasnička struktura u odnosu na mala, srednja i velika poduzeća. Stoga se u mikropoduzećima 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.

U mikropoduzećima 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. Kvalitetnim vođenjem vlasnik poduzeća može preventivno otkloniti neželjene učinke (fluktuacije zaposlenih, loša kvaliteta rada i sl.) koji utječu na poslovanje poduzeća, te ima 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. (Štavlić, 2016.)

Mikropoduzetnici bi trebali aktivno i kontinuirano stjecati i usavršavati poduzetničke vještine, kao što su tehničke vještine (pisana i usmena komunikacija), vještine poslovnog upravljanja (planiranje, odlučivanje, marketing i sl.), te osobne poduzetničke vještine

(preuzimanje rizika, inovativnosti, unutrašnja kontrola) bez obzira na djelatnost u kojoj posluju, jer one su temelj za svaku poslovnu aktivnost.

### 4.3. SWOT analiza mikropoduzeća

Prema do sad naučenom te i navedenom može se zaključiti koje su snage i prilike za razvoj mikropoduzeća u Hrvatskoj, te na koje slabosti i prijetnje nailaze najčešće mikropoduzetnici u poslovanju. SWOT analiza također je napravljena temeljem razgovara sa vlasnicima mikropoduzeća, odnosno identificirane su snage i slabosti poduzeća u Hrvatskoj, te prilike i prijetnje iz okruženja. To se može vidjeti u tablici 5.

Tablica 5: SWOT analiza mikropoduzeća

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-poduzetnici svjesni svojih znanja</li> <li>-fleksibilnost na zahtjeve tržišne potražnje</li> <li>-predanost radu</li> <li>-kvalitetan proizvod</li> <li>-zadovoljstvo kupaca</li> <li>-ljubav prema poslu i predanost radu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nedovoljna stručna znanja o upravljanju poslovanjem</li> <li>-nedostatak financijskih sredstava</li> <li>-zastarjela tehnologija</li> <li>-neodlučnost vlasnika pri donošenju strateških odluka</li> <li>-slabe marketinške aktivnosti i promidžba</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-mogućnost korištenja bespovratnih sredstava iz različitih EU fondova</li> <li>-izlazak na EU tržište</li> <li>-dostupnost moderne tehnologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-iseljavanje i nedostatak radne snage</li> <li>-nestabilna politička situacija</li> <li>-slaba kupovna moć stanovništva</li> <li>-skupi bankovni krediti</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice (22.5.2018.)

Konkretno, kod proučavanja poduzeća PC Grupa d.o.o., koje je i pomoglo kod izrade ove SWOT analize, snagu uvelike predstavlja kvalitetan proizvod koji ispunjava sve standarde po pitanju čistoće materijala. Također, njihov proizvodni program stalno se prilagođava željama kupaca, odnosno prilagođava se zahtjevima tržišne potražnje.

Ljubav prema poslu i stalna predanost radu omogućili su da PC Grupa d.o.o. iz godinu u godinu sve više raste i povećava krug zadovoljnih kupaca. Dostupnost najmodernijih tehnologija u kombinaciji sa najkvalitetnijim sirovinama predstavlja kako za ovo poduzeće tako i svako drugo, pravu priliku za rast i razvoj.

Što se tiče slabosti i prijetnji uvijek je u svim poduzećima u Republici Hrvatskoj najveći problem nedostatak financijskih sredstava, zbog čega su proizvodi određenih poduzeća i slabije oglašavani, a time je smanjena i prodaja istih. Problem je i nedostatak radne snage na koju utječe nestabilna politička situacija u državi. No, poduzeća bi se trebala konstantno usavršavati, primjerice nedostatak financijskih sredstava može se riješiti pružanjem mogućnosti korištenja bespovratnih sredstava iz različitih EU fondova.

## 5. USPJEŠNI MIKROPODUZETNICI

Kada se čuje riječ poduzetnik, u glavi se najčešće zamisli osoba koja se rodila sa specijalnim vještinama i jednostavno je predodređena za velike stvari i uspjeh. No, trebali bi zaboraviti na te predrasude jer nitko se nije rodio sa znanjem svega o svemu.

Da bi postali uspješni poduzetnici trebali bi usmjeriti svoje vrijeme i energiju na učenje, biti u trendu ( primjerice bilo bi dobro da poduzetnici prate stranice koje se tiču njihovog poslovanja kako bi vidjeli što rade najbolji na tržištu i njihova konkurencija, također trebali bi ulagati u svoje tehničke vještine te pronaći ljude koji se bave različitim granama poslovanja i pretplatiti se na njihove newslettere i iskoristiti njihove savjete jer su najčešće na svojoj koži već iskusili negativna iskustva iz poslovnog okruženja ), trebali bi stalno poboljšavati sebe ali i tvrtku ( čitati i proučavati kako poboljšati prodajne vještine, kako se bolje predstaviti ciljnim javnostima i poseban naglasak stavila bih na motiviranje sebe i zaposlenika ), zadaća svakog dobrog poduzetnika je i da prati zakone i propise, te da vlastite zaposlenike tretira kao najveće blago, trebali bi ih podržavati i poticati stalno na rast i razvitak.

Poduzetnici vole učiti jer znaju da će im nova znanja dati inspiraciju kako bi mogli ostvarivati važne stvari. Bez kontinuiranog učenja teško se dolazi do novih ideja.

U nastavku će biti opisano poslovanje dva uspješna mikropoduzeća u Hrvatskoj, te navedene uspješne poduzetnice u 2017. godini. Prvo će biti prikazano poduzeće koje već 6 godina uspješno posluje s jednim zaposlenikom, nakon toga rad dva mikropoduzeća koja su se uspješno povezali i stvorili novo malo poduzeće. Na kraju rada biti će prikazana uspješna inspirativna i mikropoduzetnica.

## 5.1. Marina Rijeka d.o.o.

Kao primjer prvog uspješnog poduzeća prikazan je knjigovodstveni servis Marina Rijeka d.o.o.

Prema Zakonu o poticanju malog i srednjeg poduzetništva, kojeg čine subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva, knjigovodstveni servis Marina Rijeka d.o.o. spada u mikropoduzeće. To je vidljivo iz toga što je u poduzeću zaposlena samo jedna osoba, gđa Marina Stanišić, koja je ujedno i vlasnik tog poduzeća, također je i sam svoj poduzetnik, menadžer, donositelj odluka te identificira poslovne mogućnosti poduzeća u svrhu razvoja i uspješnog poslovanja. Već 6 godina posluje sama te vrlo dobro funkcionira i širi broj klijenata iz godine u godinu. Nadalje, ostvaruje ukupni godišnji prihod u iznosu protuvrijednosti do 5,2 mil.kn., odnosno ima ukupnu aktivu 2,6 mil.kn.

Knjigovodstveni servis Marina Rijeka d.o.o. osnovan je 2012.g. u Rijeci. Osnovna djelatnost servisa je pružanje kompletnih knjigovodstvenih i računovodstvenih usluga za trgovačka društva, neprofitne organizacije, obrte i samostalne djelatnosti. Također, jedan od glavnih ciljeva jest zadovoljstvo klijenata koje servis postiže pružanjem stečenog iskustva, znanja te kroz kvalitetne usluge.

Uz opće potrebe poduzetnika za uspješnim poslovanjem, servis klijentima također nudi porezno savjetovanje te pomoć svima onima koji su se odlučili na pokretanje vlastitog uspješnog budućeg poslovanja. Također, vodi evidenciju o dospjelim obavezama plaćanja troškova infrastrukture: grijanja, vode, električne energije, telefona, zakupnine poslovnog prostora i organiziranju njihovog pravodobnog plaćanja.

Izrađuje financijska izvješća u papirnatom obliku, vodi poslovne knjige i održava baze podataka u kompjutorskim sustavima pohrane i obradbe podataka, koji služe za planiranje i analizu poslovanja. Sastavljena izvješća, kao što su obračuni plaća, obračuni putnih naloga, obračuni dugovanja dobavljačima i potraživanja od kupaca, obračuni poreznih davanja, obračuni gubitaka zbog bolovanja i sl., dostavlja unutrašnjim korisnicima: drugim službama, upravnom odboru, nadzornom odboru ili vanjskim korisnicima: bankama, poslovnim

partnerima, ulagačima, agencijama za reviziju poslovanja, poreznim upravama, mirovinskim i zdravstvenim fondovima.

Vođenja poslovnih knjiga uključuju evidentiranja i knjiženja ulaznih i izlaznih računa (primjeri se mogu vidjeti dalje u tekstu), vođenja poreznih evidencija (U-RA, I-RA) i drugih evidencija, sastavljanje i predaju poreznih prijava Poreznoj upravi, usluge financijskog knjigovodstva (knjiženja izvoda, vođenja salda konta kupaca i dobavljača, osnovnih sredstava, sitnog inventara, financijsko vođenje zaliha).

Sve su to poslovi u koje se dobio uvid tijekom obavljanja stručne semestralne prakse, i koji uvelike pomažu nama studentima da uvidimo kako i na koji način sve to skupa funkcionira u jednom knjigovodstvenom servisu.

Ono što ovo poduzeće čini uspješnim je i to što se koristi opremom i informacijskim sustavima u kojima se uneseni dokumenti i podaci pohranjuju tako da budu brzo i neposredno dostupni knjigovođama i drugim korisnicima, a većina unesenih podataka odmah se i obrađuje.

No, proizvedenu dokumentaciju knjigovođe moraju ipak sačuvati i u papirnatom obliku zbog kontrole i nadzora, a veoma važne dokumente i proračune snimaju na magnetske ili optičke medije.

Informatička znanja, posebno vladanje programima za obradbu teksta i za izradbu proračunskih tablica, te razvijenost matematičkih sposobnosti nužna je pretpostavka za svladavanje tehnologija obrade podataka tokom pohađanja praktične nastave. Komunikativnost je također potrebna knjigovođama, što u suradnji s ostalim suradnicima, tako i s kupcima i korisnicima usluga.

Znanjem, iskustvom i profesionalnim pristupom knjigovodstveni servis Marina Rijeka stekao je povjerenje velikog broja klijenata.

## 5.2. PC grupa d.o.o.

Kao drugi primjer uspješnog vođenja poslovanja u nastavku će biti prikazano poduzeće PC Grupa d.o.o. iz Otočca. To je malo poduzeće koje je nastalo spajanjem dva mikropoduzeća, tvrtke Plenus d.o.o. iz Otočca i Cupido d.o.o. iz Rijeke, 2009.g. Vlasnici, koji su ujedno članovi i osnivači su Ivan Kodrić, Nenad i Josip Slosar. Obje tvrtke dugi niz godina proizvode lampione i svijeće za sve prigode i namjene.

Slika 2: Logo PC Grupe



Izvor: <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)

Poduzeće PC grupa uspješno je zbog toga što posluju uz pomoć najmodernijih tehnologija u kombinaciji sa najkvalitetnijim sirovinama, također proizvode nude po vrlo pristupačnim cijenama. Poslovanje temelje na korektnoj komunikaciji s kupcima i dobavljačima uz korištenje novih tehnologija i proširenje kapaciteta.



Kod proizvodnje inzistiraju na korištenju parafina koji ispunjava najviše standarde po pitanju čistoće materijala, udjela ulja, a time i ekološke prihvatljivosti.

Proizvodni program kojeg sačinjavaju svijeće i lampioni proizvedeni u svim oblicima, bojama i mirisima stalno prilagođavaju trendovima i željama kupaca. S punim pravom, kako oni tvrde, njihove svijeće sinonim su za kvalitetu. Kroz slike u nastavku prikazan je samo mali dio njihovog bogatog asortimana, kojeg se na njihovim stranicama može vidjeti u obliku pdf kataloga.

Slika 3: Nadgrobni lampioni



Izvor: <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)

Za izradu lampiona koriste se posude izrađene od kvalitetne plastike i poklopce izrađene od kvalitetnog lima, bilo da se radi o lijevanim ili lampionima s ulošcima.

Slika 4: Mirisne svijeće



Izvor: <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)

Poduzeće PC Grupa d.o.o. kod izrade svijeća paze da se bojom i oblikom uklapaju u svaku dekoraciju, tako da su pogodne za razne prigode. Tako su ukrasne svijeće, koje će biti prikazane na slici ispod, same po sebi lijepa dekoracija za svaki prostor.

Od šest serija proizvoda/svijeća (mirisne, rustik, vrtne protiv insekata, vrtne, novogodišnje i adventske) bilo bi dobro istaknuti mirisni asortiman koji se širi u 24 mirisa i 11 vrsta. Jedan mali dio tog programa može se vidjeti na slici 5.

Slika 5: Mirisni asortiman PC grupe



Izvor: <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)

Slika 6: Morske svijeće



Izvor: <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)

Zaštićen naziv za brand svijeća PC Grupe je Ameli. Isto tako, postao je i zaštitni te prepoznatljivi znak samog poduzeća. 2015. godine brand Ameli stavljen je na tržište. Rezultat je dizajna Mirjane Mikulec i „šarenog artikla“ s jedne strane te kvalitete i dugogodišnje tradicije PC Grupe s druge strane.

Slika 7: Ameli-zaštitni znak PC Grupe d.o.o.



Izvor: <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)

Uspješnost postižu pružanjem korektnog odnosa prema kupcima, kao i sa dobavljačima. To se odražava u vidu širenja njihovog tržišta te zadovoljstvu i dugotrajnoj

suradnji sa kupcima. Njihova misija je razvoj proizvoda visoke kvalitete po pristupačnim cijenama dok im je vizija postati jedan od vodećih proizvođača i distributera lampiona i svijeća u regiji.

Sve svoje proizvode nabavljaju u omjeru 50:50 ( Hrvatska : Inozemstvo ), dok što se tiče prodaje uglavnom je to hrvatsko tržište, ali krenuli su i sa izvozom. Kupce privlače i putem Facebooka i Twittera.

Nadalje, PC Grupa d.o.o. 2017.godine promovirala je mirisnu liniju svijeća Ameli, na božićnom sajmu u Frankfurtu. Na taj način željeli su privući što veći broj kupaca, a i svakome tko ih je želio posjetiti omogućili su besplatne ulaznice. Također, 2016. godine bili su sponzori otvaranju Ljeta na Gradini na riječkom Trsatu. Lijep performans uz dvije tisuće svijeća nikoga nije mogao ostavio ravnodušnim.

Prilikom jednog posjeta poduzeću bilo im je upućeno pitanje kako se odvija proizvodnja, pojasnili su da se proizvodnja lampiona odvija se na liniji za punjenje na kojoj radi sedmero ljudi u smjeni, što se tiče mirisnog asortimana tu se koristi dozator za punjenje mirisnih svijeća na kojem jedan čovjek puni, a troje ljudi pakiraju i spremaju sve potrebno.

Na slici ispod može se vidjeti kako su njihovi poslovni prihodi u početku bili u padu, odnosno razdoblje koje se odnosi na period od 2011. i 2012.godine, no nakon toga svake godine bilježe porast.

Slika 8 : Poslovni prihodi PC Grupe



Izvor: FININFO, <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/pc-grupa/Detaljno/126601>  
(23.05.2018.)

25. studenoga 2017. godine njihov pogon u Otočcu zahvatio je preko noći požar, kako je bio blagdan nitko nije radio da bi spasio nastalu situaciju. Požar je zahvatio halu od 2500 kvadratnih metara te uništio suvenirne strojeve, dvije automatske linije za lampione, preše za proizvodnju lučica, pakirke, kotlove i dr.

Slika 9: Požar tvornice PC Grupa



Izvor: Lider, [https://lider.media/wp-content/uploads/2017/11/pozar\\_PC\\_Grupa1.jpg](https://lider.media/wp-content/uploads/2017/11/pozar_PC_Grupa1.jpg)  
(23.05.2018.)

Slika 10: Unutrašnjost tvornice nakon požara



Izvor:

Direktno.hr, [https://direktno.hr/upload/publish/105461/h20171125000122\\_5a1d441e483a8.jpg](https://direktno.hr/upload/publish/105461/h20171125000122_5a1d441e483a8.jpg)  
(23.05.2018.)

Tu je prikazan jedan dobar primjer rizika u poslovanju na kojeg svatko tko kreće u poslovne zahvate mora biti spreman. Sastavni je dio svakog poduzetničkog pothvata, a u poslovnim aktivnostima znači prije svega postojanje mogućnosti novčanih gubitaka, odnosno neizvjesnog povrata novca uloženog u neki poslovni pothvat.

Na pitanje da li su se izvukli iz te iznenadno nastale situacije, odgovorili su točno ovim riječima „ Nismo se izvukli, ali se izvlačimo, ne odustajemo. Od zaposlenika nitko nije dobio otkaz jer su ljudi koji znaju raditi veća vrijednost od strojeva.“

Iza požara u roku od 45 dana uspjeli su se u hali koja je ostala nekako organizirati, kupili su poslovne strojeve, dio strojeva iz proizvodnje u Rijeci preselili su u Otočac i započeli ponovno sa radom.

Ono najbitnije što se može zaključiti iz ovoga je da i kada je najteže ne treba se odustajati. Ovo poduzeće, iako je upalo u tešku situaciju, zbog svega ostalog, do sada navedenog, može se smatrati uspješnim poduzećem.

### 5.3. Najbolje hrvatske poduzetnice 2017.godine

U zagrebačkom hotelu TheWestin prošle godine povodom svjetskog dana poduzetnica dodjeljivale su se nagrade hrvatskim poduzetnicama. Nagrade su dodjeljivane u četiri kategorije, za inspirativnu poduzetnicu godine, perspektivnu poduzetnicu, mikropoduzetnicu te start-up poduzetnicu godine.

Pod inspirativnom se smatrala ona koja najmanje već 5 godina uspješno vodi svoju tvrtku s barem pet zaposlenika te bilježi stalni rast poslovanja. Perspektivna je ona koja ima minimalno pet djelatnika i uspješno opstaje na tržištu, dok je mikro ona koja ima najviše pet zaposlenih u svojoj tvrtki. I na kraju strat-up poduzetnica bila je ona koja je u periodu od maksimalno pet godina razvila posao koji je spreman za sljedeću fazu rasta.

Proučavanjem svake ponaosob, pozitivni dojam su ostavile inspirativna poduzetnica, gospođa Josipa Maslač Petričević koja je kako kaže jedan članak na webu, preko noći od studentice prerasla u odraslu poslovnu ženu, te mikropoduzetnica gospođa Anamarija Cicarelli. (Womenin Adria, 2017.)

Slika 11: Uspješna inspirativna poduzetnica 2017. godine



Izvor: WomeninAdria, [http://www.womeninadria.com/kako-je-josipa-maslac-petricevic-uspjela-u-tekstilnoj-industriji/?no\\_frame=1](http://www.womeninadria.com/kako-je-josipa-maslac-petricevic-uspjela-u-tekstilnoj-industriji/?no_frame=1) (23.05.2018.)

Nakon proizvodnje i prodaje jeansa u ex Jugoslaviji, a potom i bankrota osnovala je NAFTALINU, obrt za proizvodnju tekstilnih artikala, koja je danas pozicionirana kao jedna od vodećih proizvođača u Hrvatskoj, s tradicijom dugom 35 godina.

Sami početak poslovanja bio je za nju izuzetno težak. Nije imala podršku supruga, ostala je s dvoje male djece sama, na nju je pala briga o starijim roditeljima, kući i poslu, a preživjela je i ratne godine i bankrot.

Posao s jeansom joj je propao, nažalost i brak, majka joj je doživjela moždani udar. I kako se činilo svijet joj se srušio, ali je tada smatra Josipa žena najhrabrija. Naglasila je da su je ljubav prema djeci i osobna odgovornost prema životu i strast prema svemu što radi doveli do uspjeha.

Nakon desetogodišnjeg bavljenja jeansom, započela je sa šivanjem uniformi. Veći dio proizvodnje tako je sada asortiman namijenjen hotelijerstvu i ugostiteljstvu – zavjese, jastuci za terase, navlake za stolice, tapeciranje, tende, uniforme za sobarice, recepciju, kuhare i konobare. Osim proizvodnje ugostiteljskih artikala Naftalina nudi security program, program zaštitne i radne odjeće i obuće za potrebe industrije, trgovine, medicinskih ustanova, banaka i odora za tematske evente i promocije.

Danas Josipina tvrtka unatoč krizi tekstilne industrije niže brojne uspjehe u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Ima 75 zaposlenih, a krenuli su praktički iz ničega. Djeluju na prostoru od gotovo 3000 kvadrata. Imaju sve svoje, od ideje do dizajnerskih rješenja, od izrade konstrukcija do svojih šivača, i svega što je potrebno za izgradnju interijera, zavjesa i tapeciranja. U sve to skupa uveli su i svoju praonicu, time su kompletirali ponudu da sve skupa mogu i održavati.

Ono što se može uvidjeti iz riječi gospođe Petričević i svega pročitana Naftalinu i čini uspješnim poduzećem. Pojašnjenje dolazi u sljedećih nekoliko navoda:

„Moja je tvrtka opstala jer u njoj rade dobri ljudi. Ljudi su ti koji rade posao i oni su moja snaga. Ja ih samo koordiniram. To su dobri dizajneri, dobri kreatori, ljudi koji znaju svoj posao, ja im samo otvorim vrata i oni odrade cijelu priču“

„Sve brzo učiš kad nemaš izbora“

„U zlu se ne valja poniziti ni u dobru uzvisiti“

„Ključ je sa dugogodišnjim partnerima stvoriti neku bazu povjerenja i onda kad vam partneri počnu vjerovati, i kad ih ni privatno, ni poslovno ne iznevjerite, onda to stvara posao.“

„Čini mi se da mi je Bog knjigovođa, uvijek dovede na put ljude, učitelj dođe kad je učenik spreman.“



Druga uspješna mikropoduzetnica Hrvatske u 2017.godini je gospođa Anamarija Cicarelli kojoj je ljubav prema putovanjima odredila smjer karijere.

Slika 12: Uspješna mikropoduzetnica 2017. godine



Izvor: Womenin Adria, <http://www.womeninadria.com/nakon-4-knjige-stotine-edukacija-obiteljski-smjestaj-anamarija-cicarelli-izdaje-casopis-za-male-iznajmljivace/> (23.05.2018.)

Osnivačica je tvrtke Interligo koja se u 4 godine etablirala kao vodeća tvrtka za razvoj i savjetovanje malih poduzetnika u turizmu.

Kombinirala je ljubav prema rodnom kraju, svoje znanje i vještine stečene tijekom studija i u tvrtkama u kojima je radila pa je pokrenula agenciju za koju kaže da se na tržištu ističe kvalitetnim i lako mjerljivim uslugama, te ono što je posebno zanimljivo, na domaćem tržištu za sada još nemaju konkurenciju.

Kaže da je u njihovom poslu uvijek dobro istraživati, gledati oko sebe i da nema većeg užitka nego doživjeti kako se njihova tvrtka razvija i raste. Nagrada za uspješnu mikropoduzetnicu dodatno ju je potaknula za razvijanje novih projekata.

Pošto je već od samog djetinjstva bila uključena u obiteljski posao iznajmljivanja apartmana u Dalmaciji, nakon završenog studija željela je i sama okušati kako je to u poduzetničkim vodama. Radno iskustvo dodatno je prikupljala i po ugostiteljskim objektima u Italiji i Americi, te je tako vraćanjem u Hrvatsku pokrenula svoj vlastiti posao.

Imala je kristalno čistu viziju svega što želi i zaposlenike koji će joj u tome pomoći. No, kao i svakome, počeci nisu jednostavni. Nakon što je otvorila tvrtku, zaposlila kolegicu, te iako je imala savršen poslovni plan i jasnu viziju, potpisivanje ugovora koji bi joj osigurao egzistenciju prvu godinu poslovanja nakon mjesec dana propao je. Ostala je sa otvorenom tvrtkom, nezaposlenom kolegicom, propalim poslovnim planom i srušenom vizijom. „Trebalo se gotovo preko noći presložiti, reorganizirati, podići i krenuti dalje” izjavila je osnivačica tvrtke Interligo.

Međutim, smatra da joj je to bilo potrebno kako bi ustala iz pepela i krenula u ostvarivanje projekata kojima su daleko ispred bilo koje druge konkurencije koja se bavi iznajmljivanjem. Tako je u sklopu agencije nedavno pokrenula časopis “Apartman Plus”, namijenjen malim iznajmljivačima. Započeo je kao redoviti newsletter, a potom je Anamarija sa svojim kolegama prepoznala potencijal savjeta koje nude svojim klijentima.

Slika 13: Časopis Apartman Plus



Izvor : Womenin Adria, <http://www.womeninadria.com/nakon-4-knjige-stotine-edukacija-obiteljski-smjestaj-anamarija-cicarelli-izdaje-casopis-za-male-iznajmljivace/> (23.05.2018.)

Uočili su da oni imaju veliki broj pitanja, ali i da je tržište privatnog smještaja izuzetno dinamično. Trendovi se mijenjaju gotovo iz mjeseca u mjesec i da bi bili uspješni, iznajmljivači ih moraju pratiti što nije lako posebno ako ne dolaze iz turističkog sektora. Te informacije ostalima nisu lako dostupne. Mnoga pitanja koja su im klijenti postavljali bila su vrlo slična pa su u stvaranju časopisa koji izlazi tromjesečno vidjeli rješenje kojim su zadovoljili njihove potrebe.

Časopis izlazi u elektronskom i u tiskanom izdanju. Imaju gotovo 30 tisuća pretplatnika za elektronsko izdanje, dok broj zainteresiranih za tiskano izdanje raste iz dana u dan. Osim što je na tržište dovela časopis kakav se rijetko viđa na tržištu, Anamarija se tematikom malih iznajmljivača bavila i u svoje četiri objavljene knjige na tu temu. Riječ je o

naslovima “Mali iznajmljivač – veliki posao”, “Vodič za vlasnike obiteljskog smještaja”, “Kako urediti apartman za iznajmljivanje” i “Kako internetom doći do gostiju”.

Upravo takva literatura nužna je u zemlji koja velik dio godine živi upravo od turizma. Sva četiri naslova zajedno bila su rasprodana u više od 20.000 primjeraka, a jedna od knjiga doživjela je i svoja tri izdanja.

Konkretno brojke klijenata Interliga govore kako korisnici njihovih usluga svoje prihode podižu za čak od 20% do 90%, a sve to utječe i na širenje ponude i općenito kvalitetu života iznajmljivača.

U svome trenutnom poslovanju usmjerena je na razvijanje postojećih proizvoda i usluga koji još nisu dosegli puni potencijal na hrvatskom tržištu, a kako je posljednjih godinu dana Interligo zahvatila suradnja i s mnogim inozemnim klijentima, najizgledniji korak je širenje tvrtke na vanjsko tržište.

## 6. ZAKLJUČAK

Ulazak u poduzetnički pothvat nikada i nigdje nije lak, jednostavan ili nerizičan. Pogotovo u Hrvatskoj, gdje postoje prepreke u državnoj administraciji i gdje nije dovoljno visoka razina informiranosti poduzetnika o svim mogućnostima ulaganja, a kasnije i mogućnosti za rast i razvoj mikro i malih poduzeća.

Ulaskom u poduzetnički pothvat svaki poduzetnik svjesno preuzima rizik da posao neće uspjeti kako je sam poduzetnik zamislio. Ako sam ulazi u posao, sam i snosi rizik, ali i sam će uživati u uspjehu svog poslovanja ako bude na pravilan način vodio poduzetnički pothvat od ideje do stvaranja i kasnijeg djelovanja poduzeća na tržištu te ostvarivanja zarade koja je, naravno, glavni motiv za ulazak u djelovanje u poduzeću. Međutim, ono što čini bit poduzetništva je stvaranje nove vrijednosti i postizanje poslovnog uspjeha onih poduzetnika koji daju maksimalan doprinos u realizaciji svojih ideja.

Mikropoduzeća imaju iznimnu važnost za lokalni, regionalni i gospodarski razvoj cijele zemlje. Može se zaključiti da su ključni čimbenici za uspješnost poslovanja mikropoduzeća, kvaliteta proizvoda i usluga, ljudski resursi i zadovoljstvo zaposlenika, inovacije, primjena suvremenih tehnologija u poslovnim procesima i dr. Jačanje znanja, vještina i kompetencija zaposlenika predstavlja snagu i potencijal za jačanje inovacija, jednog od gore navedenih bitnih čimbenika uspješnosti poslovanja mikropoduzeća.

Prema prikazanom u SWOT analizi, mikropoduzetnici 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. Mikropoduzetnici 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 mikropoduzeticima za pristup sredstvima iz EU fondova, nekontroliran uvoz, sve veći troškovi proizvodnje, 240 nepovoljna demografska kretanja, nedostatak stručne i motivirane mlade radne snage na tržištu rada, prisutnost korupcije, nestabilnu političku situaciju, te nezainteresiranost i izostanak podrške lokalnih vlasti i potpornih institucija pokretanju i poslovanju mikropoduzeća i dr.

Uvjeti poslovanja u RH su se znatno promijenili te će se i dalje mijenjati s obzirom na globalno tržište koje konstantno nameće nove izazove. Ostati u korak s vremenom znači opstanak, dok je postavljanje čvrstih temelja okosnica održivog poslovanja i rasta.

## POPIS LITERATURE

1. Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S., Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016., Zagreb, 2017., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf> (15.05.2018.)
2. Bistričić, A., Agatić, A., Kuzman, Z., Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, Rijeka, 2011.,  
[https://www.pfri.uniri.hr/web/hr/dokumenti/pomorstvo/2011/01/008206\\_bisticic-agatic-kuzman.pdf](https://www.pfri.uniri.hr/web/hr/dokumenti/pomorstvo/2011/01/008206_bisticic-agatic-kuzman.pdf) (15.05.2018.)
3. Dukić, A., Proglašene najbolje hrvatske poduzetnice 2017.g., Women in Adria, 2017.,  
<http://www.womeninadria.com/najbolje-poduzetnice/> (23.05.2018.)
4. Europski parlament, Informativni članci o Europskoj uniji, Mala i srednja poduzeća, 2018.,  
[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_2.4.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.4.2.html) (15.05.2018.)
5. FININFO, PC Grupa d.o.o.,  
<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/pc-grupa/Detaljno/126601> (23.05.2018.)
6. Jambrek, I., Penić, I. I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zagreb, 2008., <https://hrcak.srce.hr/file/63808>, (23.05.2018.)
7. Netahli, S., Menadžment malog poduzeća, Veleučilište Nikola Tesla, Gospić, 2008.,  
<https://www.scribd.com/document/94671129/slavica-netahli-clanak-pdf>, (15.05.2018.)

8. PC Grupa d.o.o., Otočac, <http://www.pc-grupa.com/> (23.05.2018.)
9. Račić, D., Odrednice rasta izvozno orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, 2006., <https://www.bib.irb.hr/277938> (15.05.2018.)
10. Štavlić, K., Čimbenici uspješnosti mikropoduzeća u Republici Hrvatskoj, Doktorska disertacija, Osijek, 2016., [http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis\\_-Katarina\\_Stavlic.pdf](http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis_-Katarina_Stavlic.pdf) (15.05.2018.)
11. Vučur, G., Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize - primjer iz prakse, Economics & Economy, 2014, 177-192, [http://www.economicsandconomy.me/sites/economicsandconomy.me/files/177-192\\_goran\\_vucur.pdf](http://www.economicsandconomy.me/sites/economicsandconomy.me/files/177-192_goran_vucur.pdf) (15.05.2018.)



## POPIS SLIKA

Slika 1: Čimbenici uspješnosti poduzeća.....	14
Slika 2: Logo PC grupe.....	24
Slika 3: Nadgrobni lampioni.....	25
Slika 4: Mirisne svijeće.....	25
Slika 5: Mirisni asortiman PC Grupe.....	26
Slika 6: Morske svijeće.....	27
Slika 7: Ameli-zaštitni znak PC Grupe d.o.o.....	27
Slika 8: Poslovni prihodi PC Grupe.....	28
Slika 9: Požar tvornice PC Grupa.....	29
Slika 10: Unutrašnjost tvornice nakon požara.....	29
Slika 11: Uspješna inspirativna poduzetnica 2017. Godine.....	31
Slika 12: Uspješna mikropoduzetnica 2017. Godine.....	33
Slika 13: Časopis Apartman Plus.....	35

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Poslovanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj u 2014. godini (izraženo u broju i kunama).....	9
Tablica 2: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine.....	10
Tablica 3: Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2014. 2015. godini.....	11
Tablica 4: Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u malim poduzećima od 2011. do 2015.godine.....	12
Tablica 5: SWOT analiza mikropoduzeća.....	19