

# ČIMBENICI USPJEHA MIKRO PODUZEĆA

---

**Finta, Vedrana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:659122>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-21**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij smjera Menadžment

Vedrana Finta

## **ČIMBENICI USPJEHA MIKRO PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij smjera Menadžment

Vedrana Finta

## **ČIMBENICI USPJEHA MIKRO PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 01160966705

e-mail: [vbosnjak@efos.hr](mailto:vbosnjak@efos.hr)

Mentorica: izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study program Management

Vedrana Finta


**THE ELEMENTS OF SUCCESS OF MICRO-ENTERPRISES**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga 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, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga 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 autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Vedrana Finta

**JMBAG:** 01160966705

**OIB:** 39714212040

**e-mail za kontakt:** vedranafthm@gmail.com

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Čimbenici uspjeha mikro poduzeća

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 25.08.2021. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# Čimbenici uspjeha mikro poduzeća

## SAŽETAK

Predmet istraživanja rada su mikro poduzeća te način poslovanja odabranog mikro poduzeća. Opisan je pojam mikro poduzeća, uz opis su navedeni i čimbenici uspjeha mikro poduzeća. Rad se dotiče i razlike među ženama i muškarcima poduzetnicima, te daje uvid u trenutno stanje mikro poduzetnika u Republici Hrvatskoj. Prikaz izvješća o osnivačima mikro poduzeća se nadovezuje na podatke o registriranoj nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj. Dolazi se do saznanja, što navedeni podaci znače za budućnost mikro poduzeća, te koje prilike i prednosti mogu stvoriti mikro poduzeća u Hrvatskoj. Svako poduzeće pa tako i mikro poduzeće mora početi od nekih temelja kako bi se moglo razvijati dalje. Upravo je razvoj važan u izazovnim vremenima i neizvjesnoj budućnosti. Kroz financijsko izvješće o poslovanju mikro poduzeća u Hrvatskoj dolazi se do saznanja o uzrocima prekida poslovne aktivnosti. Menadžeri mikro poduzeća imaju zadaću napraviti uspješnu organizaciju i stvoriti prepoznatljiv i učinkovit menadžerski stil vođenja, što je ujedno preporuka po uzoru na Likertov model organizacije. Analiza odabranog mikro poduzeća Sorus koje se nalazi na području Vukovara, daje uvid u trenutnu situaciju poduzeća te izazove s kojima se susreće ali i prikazuje koje su prednosti poduzeća radi geografske lokacije na kojoj se nalazi. Rad opisuje razloge osnivanja odabranog mikro poduzeća, te viziju, misiju i ciljeve koje planira ostvariti. Obzirom na sve veći broj mikro i malih poduzeća, tržište postaje sve konkurentnije pa je jedna od opcija usmjeriti fokus na kupca ili krajnjeg potrošača, te stvoriti potencijalne dugotrajne veze s istima. Nema puno prostora za velike greške, jer u slučaju mikro poduzeća one mogu imati značajne posljedice kako stoji u radu. Koje su to preporuke koje mikro poduzeća mogu ponuditi za nove ili već postojeće poduzetnike će također biti navedeno.

**Ključne riječi:** mikro poduzeća, čimbenici uspjeha, temelj, organizacija, stil vođenja

# **The elements of success of micro-enterprises**

## **SUMMARY**

The subject of this research study is micro-enterprises and methods of conducting business of a chosen micro-enterprise. The term micro-enterprise is described, and with the description, the elements of success of micro-enterprises are stated. This paper is also touching on the differences between businesswomen and businessmen and gives an insight into the current state of micro-entrepreneurs in Croatia. The review of the report on the founders of micro-enterprises is an addition to the data on the registered unemployment in Croatia. We reach a conclusion what the stated data mean for the future of micro-enterprises and which opportunities and advantages can be created by the micro-enterprises in Croatia. Every enterprise, including micro-enterprises, has to start from a foundation of some kind in order to develop further. It is the development that is crucial in challenging times and uncertain future. Through a financial report on the management of micro-enterprises in Croatia, we reach a conclusion about the causes of cessation of business activity. Managers of micro-enterprises are tasked to create a successful organization, as well as a recognizable and efficient managerial style, which is also a recommendation following the example of Likert's model of organization. The analysis of the chosen micro-enterprise Sorus, which is located in the area of Vukovar, gives an insight into the current state of the enterprise and the challenges with which they are dealing, but also shows what are the advantages of the enterprise given its geographic location. The paper describes the reasons of foundation of the chosen micro-enterprise, along with vision, mission and goals it plans to achieve. Given the increasing number of micro and small enterprises, the market is becoming more and more competitive, so one of the options is to direct the focus onto the buyer or the end user, and to create potential long-term relationships with them. There is not much space for big mistakes because in the case of a micro-enterprise, they could have significant consequences, as is shown in the paper. It will also be shown what the recommendations are that micro-enterprises can offer new or already existing entrepreneurs.

**Key words:** micro-enterprises, elements of success, foundation, organization, management style

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POJAM MIKRO PODUZEĆA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Pojam poduzetnika i rodne specifičnosti .....	2
<b>3. SPECIFIČNOSTI MIKRO PODUZEĆA</b> .....	<b>5</b>
3.1. Temelji za osnivanje mikro poduzeća .....	5
3.2. Razlozi osnivanja poduzeća u Hrvatskoj .....	6
3.3. Stil vođenja poduzeća .....	6
<b>4. PREGLED ISTRAŽIVANJA MIKRO PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> <b>8</b>	
4.1. Financijski rezultati poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	10
4.2. Uzroci prekida poslovne aktivnosti .....	11
<b>5. ANALIZA SLUČAJA</b> .....	<b>13</b>
5.1. Osnivanje iz prilike .....	14
5.2. Izazovi mikro poduzeća .....	14
5.3. Razvoj poduzeća .....	15
5.1.1. Vizija i misija .....	16
5.1.2. Cilj poduzeća .....	17
5.4. Uvoz .....	17
5.5. Distribucija .....	18
<b>6. PREPORUKE ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE MIKRO PODUZEĆEM</b> .....	<b>19</b>
6.1. Kvaliteta .....	19
6.2. Prilagođeni pristup .....	19
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>21</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>23</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>23</b>



# 1. UVOD

„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 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<sup>1</sup> u poslovnoj ekonomiji usmjeren je na prepoznavanje svih potencijala poduzeća i na analizu potencijala“ (Štavlić, 2017:65).

Ovakav pristup govori o sinergiji između svih čimbenika vezanih uz poduzeće, koji čine jednu veliku funkcionalnu cjelinu. Kroz rad se prikazuju izazovi vođenja mikro poduzeća i odnosa s kupcima, strategije razvoja i širenja tržišta.

Svrha rada je dati prikaz specifičnosti poslovanja mikro poduzeća, analizirati čimbenike uspješnosti poslovanja te dati smjernice za menadžere u kontekstu mogućnosti upravljanja uspješnošću poslovanja. Analizom mikro poduzeća Sorus, utvrditi će se strategija rada poduzeća te vizija i cilj koji je planiran ostvariti. U nastavku su navedeni podaci o mikro poduzećima u Hrvatskoj, te se kroz analizu poduzeća Sorus donosi preporuka za mogućnosti uspješnog poslovanja potencijalnim i postojećim mikro poduzetnicima.

---

<sup>1</sup> Holizam (prema grč. *ὅλος*: sav, potpun, cio).

holizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 25. 6. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=25947>>.

## **2. POJAM MIKRO PODUZEĆA**

„Prema veličini, razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva. Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- a) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika
- b) prema financijskom izvješću za prethodnu godinu ostvaruju 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“ (zakon.hr, 2021).

Postoje različite definicije mikro poduzeća, ali generalno sve govore o poslovnom subjektu s manjim brojem zaposlenika i manjim poslovnim prihodom u odnosu na srednja i velika poduzeća.

### **2.1. Pojam poduzetnika i rodne specifičnosti**

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021), poduzetnik je fizička i pravna osoba koja posluje na vlastiti rizik, isporučuje dobra ili obavlja usluge. Raspoložbe sredstvima potrebnima za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne čimbenike, koordinira njihovo djelovanje, nadzire cjelokupni rad i poslovanje i njima upravlja.

Dakle, biti poduzetnik u mikro poduzeću je posao vezan za jednog čovjeka ili nekolicinu ljudi. Uz slobodu koju poduzetnik dobiva uz vlastiti posao, dolazi velika odgovornost i teret s kojom se svakodnevno mora nositi, naročito ako nema određeni broj ljudi kojima može delegirati zadatke i obveze. Sljedeći dio govori o razlici među ženama i muškarcima poduzetnicima. U daljnjem tekstu je prikazana tablica sa podacima o razlici među osnivačima, poduzetnicima ženskog i muškog spola.

Tablica 1: Vlasnička struktura trgovačkih društava u Hrvatskoj

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Žene osnivačice	16.001	16.458	16.933	18.561	19.972	18.115	23.201	24.572	26.676
Muškarci osnivači	47.506	47.361	47.802	49.872	52.385	47.225	59.436	63.565	70.078
Pravne osobe osnivači	7.525	7.543	7.551	7.509	7.607	6.444	7.745	8.086	8.473
Mješoviti osnivači	11.712	11.922	12.071	12.144	12.144	10.352	12.124	12.239	12.518
Neodređeno	9.659	8.093	7.231	5.986	5.986	16.609	4.087	3.622	3.289
<b>Ukupno</b>	<b>92.403</b>	<b>91.377</b>	<b>91.588</b>	<b>94.493</b>	<b>98.094</b>	<b>98.745</b>	<b>106.593</b>	<b>112.084</b>	<b>121.034</b>

Izvor: Vlastita izrada autorice prema FINA, 2021., <https://www.fina.hr/-/udio-zena-u-vlasnickoj-strukturi-trgovackih-drustava-u-hrvatskoj-u-2018.-godini-iznosi-31-3->

Sama definicija riječi poduzetnik u hrvatskoj enciklopediji je muškog roda, tako da ne začuđuju ni vidljive razlike u broju žena i muškaraca poduzetnika u Hrvatskoj. U 2018. godini, žena poduzetnica (osnivačica) ima tek desetak tisuća više u odnosu na 2010. godinu, dok muškaraca poduzetnika (osnivača), ima dvostruko više u odnosu na žene tijekom cijelog perioda od 2010. do 2018. godine. Važna i pozitivna informacija je, da se događaju promjene i da su i mnoge žene odlučile ući u poduzetničke vode te žele osigurati vlastitu egzistenciju. Pomaci koji se događaju, nešto su sporiji radi navika stečenih kod žena tijekom godina, u kojima su razvoj karijere ostavljale po strani radi zbrinjavanja obitelji.

„Položaj žena u prošlosti i danas bitno se razlikuje. On je u prošlosti bio veoma težak. Većina ljudi je smatralo kako je ženi mjesto kod kuće. One su bile te koje su odgajale djecu. Na žene se svaljivala dvostruka dužnost: morala je odgojiti dijete i kao majka i kao otac. Žene se nisu pojavljivale niti na ulici, niti u društvu, a kamoli u politici. Bez obzira što su tijekom povijesti imale različite ideje o tome kako poboljšati položaj žena u društvu te ideje nisu nailazile na uspjeh“ (Jagić, 2008).

Prema podacima Eurostata (2021.), u Europi se stope zaposlenosti između žena i muškaraca razlikuju ovisno o tome imaju li djecu ili ne. Stopa zaposlenosti kod žena u dobi od 25 do 54 godina se smanjuje, kako se broj djece povećava dok je kod muškarca iste dobne skupine učinak gotovo suprotan. Iz podataka možemo zaključiti da su žene kod zapošljavanja ili samozapošljavanja u nepovoljnijem položaju od muškaraca. U daljnjem dijelu su vidljivi

podaci zemalja članica Europske unije kako bi se usporedile stope zapošljavanja u Hrvatskoj u odnosu na druge zemlje članice Europske unije. Prema podacima je jasno vidljivo da Hrvatska kotira dosta dobro u usporedbi sa odabranim zemljama. Ako uzmemo u obzir brojke žena osnivačica i poduzetnica i stope zaposlenih žena sa jednim ili više djece, u Hrvatskoj postoji perspektiva za povećanjem broja žena poduzetnica.

Tablica 2 : Stopa zaposlenosti žena i muškaraca od 25 do 54 god. prema broju djece, 2009. god.

	Žena bez djece	Žena (1 dijete)	Žena (2 djeteta)	Žena(3+ djeteta)	Muškarac bez djece	Muškarac(1 dijete)	Muškarac (2 djeteta)	Muškarac (3+ djeteta)
Njemačka	81,8	76,5	72,6	53,6	82,7	90,6	92,8	87
Irska	77,7	67,2	61,5	49,6	73,6	77,7	82,4	80,4
Italija	63,9	59	54,1	41,3	79,8	88	91,1	87,7
Mađarska	75,2	65,6	65,7	39,1	75,2	82,5	85,1	73,9
Hrvatska	65,7	72,7	75,1	61,3	71,1	81,7	87	80,2

Izvor: Vlastita izrada autorice prema Eurostat

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/5034710/1-04032011-AP-EN.PDF.pdf/f8857e66-8574-4a34-a118-bdd010db99fe>

Tijekom godina su se događaji razvijali povoljnije za muškarce nego žene, ali ovi podaci pokazuju da ima potencijala za razvoj žena u poslovnom svijetu općenito i samoostvarenja u karijeri po izboru, ne samo u slučaju osnivačkog pothvata.

## 3. SPECIFIČNOSTI MIKRO PODUZEĆA

### 3.1. Temelji za osnivanje mikro poduzeća

Osim želje i motivacije za osnivanje vlastitog poslovanja, potrebne su i određene vještine koje potencijalni poduzetnik treba posjedovati. Osim vještina i motiva za osnivanje mikro poduzeća, potreban je i određeni kapital. Veličina iznosa osnivačkog kapitala varira od poduzetnika do vrste poduzeća koje se osniva. Prilikom osnivanja poduzeća, potrebno je imati konkretan proizvod ili uslugu, vješto vladati organizacijskim i marketinškim aktivnostima ili zaposliti osobe sa tim vještinama. Raspolaganje određenim resursima potrebnim za tekuće obveze i neprekidan rad poduzeća su također bitne stavke, jednako kao što su bitne predanost, ustrajnost i sposobnost vlasnika kao dio temelja mikro poduzeća.

Prema Benettu, kako je navedeno u radu Lackovića (2004:45), pojedinci koji razmišljaju o pokretanju vlastitog posla, moraju imati na umu sljedeće činjenice vezane uz pokretanje i kontrolu malog posla:

- a) Mnogi osnivaju vlastita poduzeća zato što su bili otpušteni ili proglašeni viškom radne snage
- b) Bolest, gubitak ustrajnosti, te čak i privremeni gubitak entuzijazma, mogu dovesti do propasti posla jedne osobe
- c) Vođenje malog posla zahtijeva mnoge i raznolike vještine i sposobnosti, te nemalu sreću. Ljudi obično podcjenjuju ulogu iskustva u kontekstu uspješnog poslovanja
- d) Vremenom će malo poduzeće morati uposliti dodatno osoblje, što zahtijeva vođenje kadrovske dokumentacije i druge postupke (ugovore o radu itd.)

Kako je već navedeno, moguće je imati razne motive za osnivanje vlastitog poduzeća. Određene ljude motivira želja za slobodom i kreativnim izražavanjem ili prepoznavanje poslovne prilike dok neki ulaze u poduzetnički pothvat iz nužde, što im je ujedno izlaz iz potencijalno nepovoljne situacije ili nezaposlenosti.

### **3.2. Razlozi osnivanja poduzeća u Hrvatskoj**

Prema GEM HRVATSKA (2020:12) izvještaju percepcija o prilikama u neposrednoj okolini sudionika istraživanja stagnira (nakon snažnog porasta sa 33,1% u 2018. godini na 55,7% u 2019., 2020. ostvaren je pad na 44,7%). Ipak Hrvatska je iznad prosjeka EU i u 2019. i 2020. godine po percepciji o prilikama u svojoj sredini, u narednih 6 mjeseci. Hrvatska je u vrhu EU po iskazanim poduzetničkim namjerama (u 2018. i 2020. je na prvom mjestu, u 2019. godini na drugom mjestu), što upućuje na sve veće učešće pokretanja poslovnih pothvata iz nužde, a ne zbog uočene prilike. Pokretanje poslovnog pothvata iz prilike može imati pozitivan doprinos na ekonomiju države, dok je pokretanje poslovnog pothvata iz nužde rezultat nepovoljne situacije pojedinca ili odraz nepovoljnog ekonomskog stanja u državi.

### **3.3. Stil vođenja poduzeća**

Poduzetnici i vlasnici mikro poduzeća se moraju ponašati i djelovati na određeni način kako bi učinkovitije obavljali svoje zadaće. Postoje razlike u vođenju i menadžerskim stilovima među poduzetnicima. Prema Lackoviću (2004:79) više autora je razmatralo različite strateške stilove, a Likert je jedan od prvih naglasio gospodarsku važnost različitih stilova i važnost participacije kao menadžerskog alata za podizanje uspješnosti i bolje vođenje organizacije. Njegov model se može sažeti u dva polazišta:

- a) Postoje značajne razlike u vođenju, nadzoru, međuljudskim odnosima, primijeni metoda, komuniciranju i drugim sastavnicama menadžmenta između uspješnih i neuspješnih menagera, odnosno između organizacijskih jedinica kojima su oni na čelu.
- b) Managerski stil je uzrok, a ne posljedica učinkovitosti organizacije.

Dakle Likert govori o tome kako svi pozitivni ishodi jedne organizacije dolaze upravo radi sposobnosti jednog menagera ili vlasnika. Jednako tako vrijedi i da sva problematika vezana uz ljude u organizaciji i samo poslovanje polazi upravo od neadekvatnog menadžerskog stila.

Sposobnost kvalitetnog menadžmenta se nadovezuje na cijelu organizaciju, jer će svoju kvalitetu i sposobnost prenijeti na ostatak organizacije gdje se stvara zdrava i poželjna okolina te uspješno poslovanje. Ako menadžeri budu u stanju pripaziti na uzrok, posljedice za organizaciju mogu biti učinkovitije. Likertov model je logičan model koji je okrenut ka cijeloj organizaciji ali kroz sustav menadžmenta, na kojem je velika odgovornost za uspješnost svakog pojedinca u sklopu organizacije.

## 4. PREGLED ISTRAŽIVANJA MIKRO PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U nastavku su navedeni podaci u tablici o broju mikro i malih poduzeća te broju zaposlenih u istim poduzećima. Iz tablice je vidljivo kako je broj osnivanja mikro i malih poduzeća u porastu u 2019. godini u odnosu na prethodno razdoblje. Broj zaposlenih se povećao za nešto više od 100 000 osoba, te se samim time povećao ukupan prihod mikro i malih poduzeća i ukupan prihod po zaposlenom.

Tablica 3: Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima

Godina	Broj mikro i malih poduzeća	Broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273
2016.	112.809	455.670	4	236.495	519.005
2017.	118.352	472.619	4	255.691	541.009
2018.	129.259	494.211	3,8	274.860	556.159
2019.	134.365	536.429	4	315.190	587.570

Izvor: Vlastita izrada autorice prema CEPOR, 2021. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>

Pozitivan rast novih mikro i malih poduzeća pokazuje spremnost ljudi da preuzmu inicijativu i pokušaju osigurati vlastitu budućnost. Otvaranje novih poduzeća može donijeti i očekivano zapošljavanje kroz razvoj mikro poduzeća sa stvaranjem potrebe za dodatnim radnim snagama, koje samim time utječe na smanjenje nezaposlenosti. Tablice u nastavku prikazuju podatke o povećanom broju samozaposlenih osoba, te smanjenju nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj. Najzastupljenije djelatnosti kojima su dodijeljene potpore za samozapošljavanje u 2019. godini su stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, zatim građevinarstvo, prerađivačka industrija, informacije i komunikacije, te ostale uslužne djelatnosti.



Tablica 4 : Broj samozaposlenih osoba od 2015.-2019. godine

Godina	Broj samozaposlenih osoba - novih korisnika potpore za samozapošljavanje HZZa	Broj samozaposlenih koji su završili ugovore o korištenju potpora za samozapošljavanje HZZa	Ukupan broj korisnika potpora za samozapošljavanje HZZa u godini
2015.	2.776	2.238	4.885
2016.	2.333	2.739	4.980
2017.	3.583	2.273	5.824
2018.	6.485	3.690	10.036
2019.	8.723	6.540	15.069

Izvor: Vlastita izrada autorice prema CEPOR, 2021. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>

Tablica 5: Registrirana nezaposlenost u Hrvatskoj 2015.-2021. godine

Godina	Ukupno
2015.	285.906
2016.	241.860
2017.	193.967
2018.	153.542
2019.	128.650
2020.	150.824
2021.	154.019

Izvor: Vlastita izrada autorice prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje <https://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>

U 2021. godini je prisutan trend rasta registrirane nezaposlenosti u odnosu na 2019. godinu. Tijekom 2019. godine je zabilježeno smanjenje registrirane nezaposlenosti, u odnosu na 2015. godinu kada je zabilježeno gotovo tristo tisuća nezaposlenih osoba što se nadovezuje na nepovoljnu gospodarsku sliku u Republici Hrvatskoj.

#### 4.1. Financijski rezultati poslovanja mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj

U idućoj tablici su prikazani podaci o financijskom poslovanju mikro poduzeća u odnosu na mala, srednja i velika poduzeća. Mikro poduzeća sa ukupnim brojem zaposlenih od 286.603 osoba, te prihodom od 126.003 milijuna kuna i rashodima od 124.588 milijuna kuna bilježe konsolidirani (neto) gubitak u visini od 152 milijuna kuna, za razliku od malih, srednjih i velikih poduzeća koja posluju sa dobiti.

Tablica 6: Financijski rezultati poslovanja poduzetnika RH u 2019. godini po veličini

*(iznosi u milijunima kuna)*

Opis	Ukupno	Mikro	Mali	Srednji	Veliki
Broj poduzetnika	136.260	122.403	11.962	1-525	370
Broj zaposlenih	969.776	286.603	249.826	183.189	250.158
Ukupan prihod	796.126	126.003	189.187	165.172	315.765
Ukupni rashodi	756.496	124.588	178.336	156.595	296.977
Porez na dobit	8.349	1.567	2.255	1.450	3.077
Dobit razdoblja (nakon oporezivanja)	48.872	10.357	11.487	9.396	17.632
Gubitak razdoblja (nakon oporezivanja)	17.591	10.509	2.891	2.269	1.921
Konsolidirani financijski rezultat - dobit ili gubitak razdoblja	31.281	-152	8.596	7.127	15.711
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	27.529	2.641	3.526	5.031	16.331
Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	5.815	4.217	5.668	6.393	7.369
<b>Indeksi 2018. godina = 100,0</b>					
Broj zaposlenih	106,4	118,6	103	102,6	100,5
Ukupan prihod	110,4	148	107,8	105,1	104,1
Ukupni rashodi	110,8	150,4	108,1	105,4	103,7
Porez na dobit	114,2	146,9	103	110,7	112,1
Dobit razdoblja	105,9	140,2	102,1	97,9	98,4
Gubitak razdoblja	116,5	169,6	99,6	99,3	51,8
Konsolidirani financijski rezultat - dobit ili gubitak razdoblja	100,7	-	103	97,4	110,5
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	117,2	128,1	107,2	116,9	118,1
Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	104,2	109,8	105,5	103,5	104,5

Izvor: Vlastita izrada autorice prema FINA, 2019.

<https://www.fina.hr/documents/52450/387060/Rezultati+poduzetnika+u+2019.+godin+i+razvrstanih+po+veli%C4%8Dini.doc/a7d40581-5fcf-9f04-da48-758b3f13bd41?t=1595836355034>

Upravo ovi podaci se nadovezuju na iduće podatke o prekidu poslovne aktivnosti, gdje je kao jedan od glavnih uzroka prekida poslovnih aktivnosti navedena neprofitabilnost poduzeća.

## 4.2. Uzroci prekida poslovne aktivnosti

Suočavanje poduzetnika sa mogućim problemima koji vode do prekida poslovne aktivnosti je dio svakodnevnog poslovanja. U daljnjem prikazu su vidljivi podaci o uzrocima već spomenutog prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj. U dvije godine zaredom pri vrhu uzroka se navode neprofitabilnost poduzeća i porezna politika/administracija. Prilika za prodaju bi se mogla povezati sa pozitivnim uzrokom prekida poslovne aktivnosti, a ona je u nešto manjem postotku zastupljena među ostalim uzrocima.

Tablica 7: Uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj 2018. i 2019. godine (%)

Uzroci prekida poslovne aktivnosti	2018.	2019.
Prilika za prodaju	0,6	6,4
Poduzeće nije profitabilno	19,7	24,5
Problemi u pristupu financiranju	7,4	11,9
Drugi posao ili poslovna prilika	18,5	16,3
Izlaz je bio planiran	1,9	2,8
Umirovljenje	9,1	5
Osobni ili obiteljski razlozi	16,5	11,3
Incidentne situacije	7,1	0
Porezna politika/Administracija	19,2	21,8

Izvor: Vlastita izrada autorice prema CEPOR, 2020. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>

„U Hrvatskoj ozračje nije povoljno za ljude koji se bave poduzetništvom, odnosno ne postoji cijeli sustav koji bi podržavao te ljude. Iako je Ministarstvo poduzetništva i obrta uložilo velika sredstva poreznih obveznika u reklamiranje i promidžbu svojih aktivnosti i u državne projekte koji podržavaju razvoj malog gospodarstva, rezultati su vrlo skromni. Poduzetnike muči troma, nesposobna i nedjelotvorna državna uprava, komplicirana procedura i neučinkovito pravosuđe. Zatim, ne postoji strategija povezivanja malih, srednjih i velikih poduzetnika. Nema koordinacije, postoji mnogo institucija unutar države koje se bave malim i srednjim

gospodarstvom, ali te institucije nisu povezane, a one bi se trebale baviti upravo povezivanjem poduzetnika. Vlada RH govori kako su joj mali poduzetnici vrlo bitni za razvoj gospodarstva, ali im isto tako baš i ne omogućava olakšano poslovanje“ (Rajsman, i dr., 2013:250-263).

Kako je navedeno u tekstu, određena podrška i sinergija među institucijama bi poduzetnicima i poduzećima bile poželjne te bi mnogima olakšala početak poslovanja ili održavanje u potencijalno nepovoljnim situacijama za poduzeća. Upravo se ovaj tekst nadovezuje na prethodne podatke, gdje su istaknuti među glavnim uzrocima prekida poslovne aktivnosti, upravo porezna politika i administracija.

## 5. ANALIZA SLUČAJA

Za analizu rada odabrana je tvrtka Sorus j.d.o.o. koja po klasifikaciji spada u mikro poduzeća. Tvrtka je osnovana 2017. godine sa sjedištem u Vukovaru, te trenutno broji jednu zaposlenu osobu. Glavne djelatnosti kojim se poduzeće bavi su veleprodaja i usluge posredovanja, te komercijalno zastupanje. Geografski položaj grada Vukovara i blizina inozemnih tvrtki s kojima poduzeće surađuje potaknulo je princip rada bez skladištenja. U nastavku je prikaz karte Republike Hrvatske sa naznačenim uvozom iz Slovenije i Mađarske koji poduzeće prakticira. Na karti je također prikazana distribucija dijelu kupaca poduzeća Sorus, kojih danas ima preko 165 u Hrvatskoj. To su većinom maloprodajne trgovine, sa par izuzetaka nešto većih trgovina kao što su Melvan trading d.o.o. (Dota trgovine) , Građa d.d., Kingtrade d.o.o.

Slika 1: Prikaz uvoza i distribucije kupcima Sorus j.d.o.o.



Izvor: Vlastita izrada autorice prema karti Hrvatske

## **5.1. Osnivanje iz prilike**

„Najpotrebnije je da ljudi koji vode nova poduzeća provode vrijeme na terenu: u trgovinama, pa s kupcima i vlastitim trgovačkim putnicima, gledaju i slušaju. Nova poduzeća trebaju ugraditi sustavne postupke u poslovanju koji će ih podsjećati da »proizvod« ili »uslugu« određuje kupac, a ne proizvođač (Drucker, 1992:179). Vlasnik poduzeća Sorus j.d.o.o. je prepoznao priliku za početak vlastitog poslovanja nakon višegodišnjeg rada za veleprodajnu tvrtku koja je usprkos potrebama i željama kupaca prestala prodavati određeni asortiman robe. Taj isti asortiman robe je odlučio uvoziti i prodavati diljem Hrvatske. Rezultat direktne komunikacije sa kupcima i vremena provedenog na terenu je bilo osnivanje vlastitog poduzeća iz prepoznate prilike.

## **5.2. Izazovi mikro poduzeća**

Vlasnik poduzeća Sorus j.d.o.o. navodi neke od izazova s kojima se susretao u početku poslovanja :

- Stjecanje povjerenja kod kupaca i partnera
- Financijska likvidnost
- Logistika (odabir najbolje dostavne službe i organizacija dostave)

Kao novi mikro subjekt, poduzeće se moralo dokazati u maloprodajama kako bi imalo veće šanse za početak suradnje sa većim trgovačkim lancima.

Poduzeću je trebalo određeno vrijeme da stekne financijsku likvidnost, obzirom da je početni kapital bio minimalan, te su sva raspoloživa sredstva korištena u ulaganje i nabavu robe za prodaju kupcima.

Organizacija dostave i odabir najbolje ponude dostavne službe je bio izazov, te su uvjeti na početku suradnje bili nepovoljniji u odnosu na uvjete koje poduzeće ima danas sa odabranom dostavnom službom.

### 5.3. Razvoj poduzeća

Tablica 8: Promet poduzeća Sorus j.d.o.o. izražen u kunama bez PDV-a

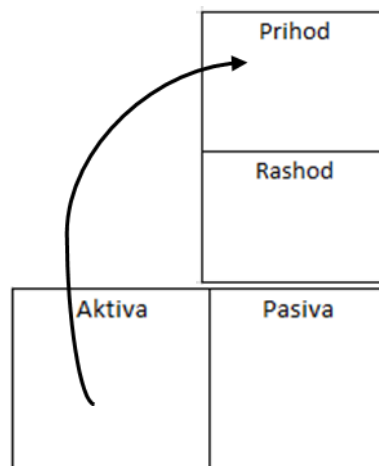
Promet po stavkama	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. (6.mj.)
Veleprodaja	97.058,26 kn	266.957,53 kn	504.043,58 kn	621.402,10 kn	427.332,09 kn
Posredovanje	2.652,24 kn	609,00 kn	125.302,16 kn	155.501,63 kn	34.892,64 kn
<b>Ukupno</b>	<b>99.710,50 kn</b>	<b>267.566,53 kn</b>	<b>629.345,74 kn</b>	<b>776.903,73 kn</b>	<b>462.224,73 kn</b>

Izvor: Vlastita izrada autorice prema podacima poduzeća

Iz tablice je vidljivo da većinu prometa poduzeća čini veleprodaja, sa prometom od 427.332,09 kn u prvih šest mjeseci poslovanja 2021. godine. Posredovanje je nešto manje zastupljeno te iznosi 34.829,64 kn.

Prikazane podatke vlasnik poduzeća je objasnio kroz iduću sliku protoka novca u aktivi. Sav višak zarade se ulaže u razvoj poduzeća kako bi se brže došlo na razinu zapošljavanja dodatnih osoba.

Slika 2: Protok novca u aktivi



Izvor: Vlastita izrada prema Kiyosaki (2001:78)

Kiyosaki (2001:77) navodi da ako želite postati bogati, morate znati čitati i razumijevati brojeve, te da bogati povećavaju aktivu, a oni siromašni i iz srednje klase gomilaju pasivu.

Upravo na takav način funkcionira poduzeće Sorus j.d.o.o.

Poduzeće je od osnivanja do danas prakticiralo ulaganje u aktivu. Sav višak raspoloživih sredstava se ulagao i time se stvarala veća mogućnost obrtaja novca koji se samo nastavljao dalje ulagati u uvozna dobra. Poduzeću je to bila jedina prihvatljiva opcija, obzirom da na početku razvoja nije imalo partnerske uvjete sa odgodom plaćanja ili većim valutama, koje je s vremenom ostvarilo.

Struktura poduzeća Sorus je trenutno takva da je vlasnik ujedno i jedini zaposleni, te odrađuje sav posao vezan uz financije, organizaciju i operativni dio. Vlasnik ističe kako će potreba za dodatnim zapošljavanjem doći kada poduzeće dođe na određenu razinu financijske mogućnosti. Radi dobre organizacije poduzeće trenutno uspijeva funkcionirati sa jednom zaposlenom osobom. Fizički aspekt samostalnog djelovanja u poduzeću je funkcionalan ukoliko je osoba mentalno stabilna i svjesna koliko je odricanja privatnog života potrebno za ulaganje u poslovni život, koji traje 24 sata na dan u slučaju vlasnika poduzeća Sorus j.d.o.o. Stres je sveprisutan u samostalnom vođenju poduzeća iz razloga što u slučaju nemogućnosti rada vlasnika, cijelo poslovanje staje što je veliki problem i potencijalni kraj poslovanja.

#### 5.1.1. Vizija i misija

Vizija poduzeća Sorus u budućnosti je da postane najveći distributer karniša i pribora u Hrvatskoj. Potreba za proizvodom karniša postoji, a poduzeća specijalizirana samo za karniše zasada nisu zastupljena na tržištu u području Hrvatske. Proizvodni pogon je jedna od opcija koju u poduzeću razmatraju, te ostaje zasada samo jedna od vizija. Navedeni podaci pokazuju da je poduzeće u svojem razvoju na dobrom putu. Misija poduzeća je pružiti podršku budućim djelatnicima i osigurati kroz rad sigurnost djelatnicima i njihovim obiteljima. Stvoriti jako i stabilno poduzeće koje će pružiti blagostanje djelatnicima.



### 5.1.2. Cilj poduzeća

Ciljevi poduzeća:

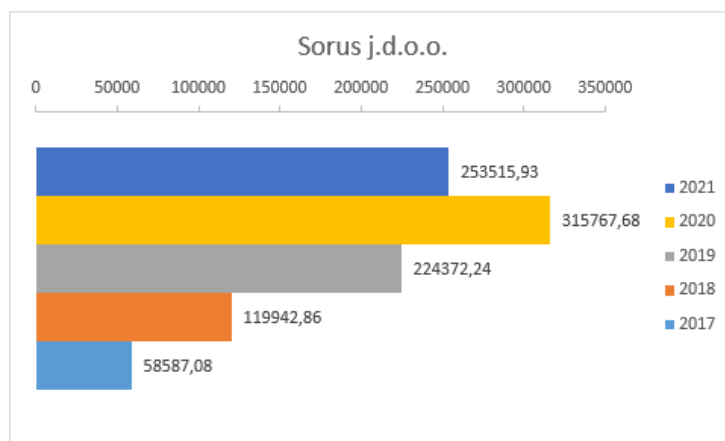
- Kvaliteta proizvoda i usluga
- Zadržati status poželjnog poslovnog partnera
- Dodatno zapošljavanje
- Cjeloživotna edukacija djelatnika
- Ostvarivanje poslovnih rezultata koji će doprinijeti daljnjem razvoju tvrtke

### 5.4. Uvoz

U nastavku su vidljivi podaci o uvozu poduzeća Sorus j.d.o.o. iz Mađarske i Slovenije. Navedeni podaci su izraženi u kunama od godine osnivanja, dakle obuhvaćaju period od 2017. do prvih šest mjeseci 2021. godine. Poduzeće zasada ne prakticira izvoz, nego je sva distribucija i prodaja karniša i pribora, te elektromaterijala u Republici Hrvatskoj. Iz podataka je vidljivo povećanje uvoza, gdje je u prvih šest mjeseci 2021. godine uvezeno dobara za gotovo isti iznos kao u cijeloj prethodnoj 2020. godini.

Praksa koju poduzeće ima je da sva uvezena dobra, distribuira u roku 24 sata svojim kupcima. Način rada bez dugoročnog skladištenja je prisutan od osnivanja do danas. Moglo bi se reći da je većina dobara poduzeća u tranziciji.

Tablica 9: Uvoz u kunama 2017.-2021. godine



Izvor: Vlastita izrada autorice prema podacima tvrtke

## **5.5. Distribucija**

Distribucija robe u poduzeću Sorus j.d.o.o. se obavlja putem dostavne službe Lagermax, s kojom poduzeće ima ugovor. Određeni dio robe distribuira vlasnik teretnim vozilom poduzeća u slučaju putovanja i redovnog obilaska kupaca. Tvrtka Lendava iz Slovenije nudi mogućnost dostave naručene robe direktno do krajnjeg kupca, pri čemu se smanjuju troškovi dostave. Poduzeće Sorus j.d.o.o. nastoji funkcionirati bez „praznog hoda“, da svaki poslovni put pokrije i područje dostave, te da praktičnost u radu ostane primarna.

## 6. PREPORUKE ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE MIKRO PODUZEĆEM

### 6.1. Kvaliteta

„Kvaliteta, kao izuzetno važan činitelj poslovnog uspjeha, tumači se razlaganjem na njene komponente: emocionalnu i racionalnu. Kod emocionalne je naglašeno povjerenje, briga, pouzdanost, trajnost, temeljitost dok racionalna obuhvaća mjerljivi dio kvalitete, koji se može vrednovati“ (Osmanagić Bedenik,1993:26).

Kvaliteta u fokusu je nedvojbeno jedna stavka s kojom poduzeće neće pogriješiti, o kojoj god se brani radilo. Mnogi su spremni izdvojiti više financijskih sredstava kako bi dobili kvalitetu. Prodaja kvalitetnijeg i skupljeg proizvoda u usporedbi sa jeftinijim označava standard poduzeća i znači obvezu prema kupcima. Emocionalna komponenta je nevidljiva komponenta ali izuzetno značajna za poslovanje. Ljudi su emotivna bića, skloni povezivati materijalne stvari sa osjećajima, emocijama. Jedna od preporuka bi svakako bila, učiniti svoje partnere i kupce povezanim s poduzećem.

### 6.2. Prilagođeni pristup

Prema Manning i Reeceu (2008:101) u slučaju *prodaje osobama sklonim razmišljanju*, reagirati će pozitivno na dobru organizaciju i promišljeni pristup osobe koja prodaje. To su osobe koje cijene ozbiljan poslovni pristup. S njima je potrebno postupiti bez žurbe za zaključenjem prodaje, te ih ne forsirati na brzu odluku. Kod *prodaje osobama s podržavajućim stilom* je riječ o osobama koje vole kao i prethodni profesionalne suradnike, ali i prijateljski raspoloženo osoblje u prodaji. Određena osobna saznanja o ovakvim osobama mogu biti jako korisna za stvaranje i razvoj dugoročnog odnosa u prodaji. Ako poduzeće koje se bavi trgovinom želi stvoriti djelotvoran, partnerski odnos s kupcem, potrebno je pribaviti što više informacija o toj osobi kako bi ju upoznali bolje i znali na koji način će joj pristupiti. Vrsni prodavači znaju vještine kameleona, i prilagođavaju se svakom pojedincu kako bi ostvarili bolji odnos. Tijekom istraživanja poduzeća Soros, jedna bitna rečenica je istaknuta a to je : „Uvijek govori istinu

kupcima“. Laganje i manipuliranje u prodaji dugoročno ne prolaze dobro kod ljudi. Ovaj savjet može biti vodilja nekom poduzeću u potrebi, obzirom da ga poslovanje i napredak poduzeća Soros potvrđuju.

## 7. ZAKLJUČAK

Mikro poduzeća imaju važan utjecaj na gospodarski razvoj zemlje. Broj novoosnovanih mikro poduzeća bilježi rast tijekom prethodnih godina, samim time i raste utjecaj na gospodarsku sliku Republike Hrvatske. Točno navedena formula uspjeha mikro poduzeća ne postoji, ali su kroz rad navedene određene preporuke za poslovanje u slučaju poduzeća sa djelatnošću trgovine. Već spomenuti Likertov model organizacije je svojevrsna preporuka menadžerima na koji način postaviti organizaciju i koordinacija koja će ih voditi kroz poslovanje, te usmjeriti prema jednom važnom čimbeniku, a to su ljudi u organizaciji. Neizostavni dio svake organizacije su ljudi, da li u većem ili manjem broju nije važno, jedino je važno stvoriti i dalje razvijati uspješno poduzeće. Poduzeća imaju mogućnost specijalizirati se za određenu branšu i nastojati biti najbolji u toj istoj branši ili na širi spektar sa većim i raznolikim asortimanom kako bi zauzeli veći dio tržišta i obuhvatili različite skupine kupaca. Analizom poduzeća Sorus j.d.o.o. se došlo do saznanja da su mikro poduzeća perspektivna i zaslužuju posebnu pažnju. Dinamična su, ujedno rizična poslovanja radi tereta preuzimanja većeg dijela odgovornosti od strane vlasnika poduzeća. Nemogućnost delegiranja zadataka može biti izazovno u prilici gdje je jedna osoba djelatnik koji vodi cijelo poduzeće, poput slučaja sa odabranim poduzećem. Napredak koji je poduzeće ostvarilo što se tiče prometa dokazuje kako jedna osoba ima mogućnost voditi funkcionalno i uspješno poduzeće samostalno.

## LITERATURA

1. Drucker F. Peter (1992), *Inovacije i poduzetništvo*, Zagreb: Globus.
2. Kiyosaki T. R. , Lechter L. S. (2001), *Bogat otac, siromašan otac*, Zagreb: Lisac & Lisac d.o.o.
3. Lacković, Z. (2004), *Management malog poduzeća*, Osijek: Grafika d.o.o.
4. Manning G.L., Reece B.L. (2008), *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupca*, Zagreb: MATE d.o.o.,
5. Osmanagić-Bedenik N. (1993), *Potencijali poduzeća*, Zagreb: Alinea d.o.o.
6. Rajsman, M., Petričević, N., i Marjanović, V. (2013). 'Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj', *Ekonomski vjesnik*, XXVI(1), str. 250-262. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/108210> [Datum pristupa: 18.08.2021.]
7. Schiffman G. L., Kanuk L. L. (2004), *Ponašanje potrošača*, Zagreb: Mate d.o.o.
8. Štavlić, K. (2016), *Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Sveučilište JJ Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

### Web izvori:

1. CEPOR <http://www.cep.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>
2. Eurostat <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/5034710/1-04032011-AP-EN.PDF.pdf/f8857e66-8574-4a34-a118-bdd010db99fe>
3. FINA <https://www.fina.hr/-/udio-zena-u-vlasnickoj-strukturi-trgovackih-drustava-u-hrvatskoj-u-2018.-godini-iznosi-31-3->
4. FINA <https://www.fina.hr/documents/52450/387060/Rezultati+poduzetnika+u+2019.+godini+razvrstanih+po+veli%C4%8Dini.doc/a7d40581-5fcf-9f04-da48-758b3f13bd41?t=1595836355034>
5. GEM HRVATSKA <http://www.cep.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>
6. Hrvatski povijesni portal <http://povijest.net/2018/?p=1481>
7. HZZ <https://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>
8. Zakon.hr <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>
9. Hrvatska enciklopedija mrežno izdanje <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48955>

## POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz uvoza i distribucije kupcima Sorus j.d.o.o. ....	13
Slika 2: Protok novca u aktivni .....	15

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Vlasnička struktura trgovačkih društava u Hrvatskoj .....	3
Tablica 2 : Stopa zaposlenosti žena i muškaraca od 25 do 54 god. prema broju djece, 2009. god. ....	4
Tablica 3: Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima .....	8
Tablica 4 : Broj samozaposlenih osoba od 2015.-2019. godine.....	9
Tablica 5: Registrirana nezaposlenost u Hrvatskoj 2015.-2021. godine.....	9
Tablica 6: Financijski rezultati poslovanja poduzetnika RH u 2019. godini po veličini .....	10
Tablica 7: Uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj 2018. i 2019. godine (%) .....	11
Tablica 8: Promet poduzeća Sorus j.d.o.o. izražen u kunama bez PDV-a .....	15
Tablica 9: Uvoz u kunama 2017.-2021. godine .....	17