

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**DAVID KOPRIVNJAK**

**Organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća u funkciji stvaranja  
konkurentskih prednosti**

**The organization of family business in the function of creating  
competitive advantages**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća u funkciji stvaranja  
konkurentskih prednosti**

**The organization of family business in the function of creating  
competitive advantages**

Završni rad

Kolegij: **Organizacija obiteljskog poduzetništva** Student: **David Koprivnjak**

Mentor: **doc. dr. sc. Marta Cerović** Matični broj: **24431/18**

Zabok, srpanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**David Koprivnjak**

(ime i prezime studenta)

**24431/18**

(matični broj studenta)

Organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća u funkciji stvaranja konkurentskih prednosti

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 10. Srpnja 2023. \_\_\_\_\_

*David Koprivnjak*

Potpis studenta

## Sažetak

Poduzeća su svojim prisustvom na tržištu svakodnevno izložena nizu čimbenika iz svog okruženja. Poduzetnici su od najranijeg razdoblja karakterizirani kao ambiciozne osobe spremne na preuzimanje rizika sa ciljem ostvarivanja profita. Odgovoran poduzetnik svakodnevno sudjeluje u nizu aktivnosti kako bi poduzeće zadržalo konkurentnost na tržištu, zadovoljilo potrebe zaposlenika i klijenata. Obiteljska poduzeća imaju veliki značaj u europskom gospodarstvu, a mnogobrojni primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća prisutni su i na svjetskoj razini. Obiteljska poduzeća u položaju su gdje mogu ostvariti znatno veću konkurentnost na tržištu u usporedbi sa ostalim organizacijama. Sudjelovanjem obitelji ostvaruje se veći kontinuitet, zajedništvo i umreženost koje karakterizira brža reakcija na dinamičnost tržišta u odnosu na konkurenciju. Pravilnom organizacijom obiteljskog poduzeća stvara se atmosfera u kojoj je moguća brža adaptacija na zahtjeve iz okruženja. U radu se, prema postavljenim kriterijima, analizira obiteljsko poduzeće Metal Product d.o.o. i vrši usporedba sa dva konkurenta na tržištu.

Ključne riječi: poduzetnik; konkurentnost; obiteljsko poduzeće; organizacija

# Sadržaj

Uvod .....	1
<b>1. Teorijske postavke razumijevanju poduzetništva.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Povijesni razvoj poduzetništva .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Poduzetničko okruženje .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Eksterna okolina poduzeća.....	9
1.3.2. Interna okolina poduzeća .....	14
<b>1.4. Specifičnosti obiteljskog poduzetništva.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Obilježja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Zakonodavni i institucionalni okvir malog i srednjeg poduzetništva.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. Kriteriji za određivanje razine poduzetništva.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Temeljne postavke konkurentnosti obiteljskih poduzeća .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Konkurentnost i model konkurentnosti.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Strategijski pristup postizanju konkurentnosti .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. Konkurentnost obiteljskog poduzeća .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Obiteljsko poduzetništvo na primjeru poduzeća Metal Product d.o.o.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Povijesni razvoj poduzeća .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2. Struktura zaposlenih .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Djelatnost i proizvodi.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. Certifikati kvalitete.....</b>	<b>40</b>
<b>4.5. Partneri i ulaganja .....</b>	<b>42</b>
<b>4.6. Tržište i konkurenti .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7. Analiza konkurenata .....</b>	<b>47</b>
<b>4.8. Utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na poslovanje .....</b>	<b>50</b>
<b>Zaključak.....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografija.....</b>	<b>53</b>
<b>Popis ilustracija .....</b>	<b>56</b>

## Uvod

Uspješno obavljanje poslova i zadataka, ali i dostizanje ciljeva i poslovnih uspjeha zahtjeva organiziranost na svi razinama kako bi se ostvarila maksimalna učinkovitost poduzeća. Predmet rada je analiza obiteljskog poduzeća gdje je ključ organizacije poduzetnik, koji uz prisustvo svoje obitelji mora biti okarakteriziran kao osoba sa vrlo dobrim organizacijskim vještinama kako bi poduzeće ostvarilo konkurentnost na tržištu te će se na temelju toga donijeti zaključak o ključnim karakteristikama i specifičnostima poslovanja obiteljskih poduzeća.

U teorijskom djelu rada, korištenjem stručne literature, primarni cilj je približiti specifičnosti obiteljskog poduzetništva i zahtjevnost održavanja konkurentnosti, dok su s teorijskog aspekta objašnjeni osnovni pojmovi poduzetništva i svega što čini poduzetničko okruženje. Također, rad se dotiče kriterija za određivanje veličine poduzetništva na razini Republike Hrvatske i Europske unije.

Kroz aplikativni dio rada se analizira obiteljsko poduzeće Metal Product d.o.o. koje je više od pola stoljeća prisutno na tržištu. Poduzeće se analizira kroz povijesni razvoj, strukturu zaposlenih, djelatnost i proizvode, certifikate kvalitete, partnere i ulaganja. Usporedba promatranog poduzeća s dva konkurentna poduzeća na tržištu vrši se kroz četiri zadana parametra i dobivenim rezultatima ukazuju se prednosti i nedostaci poduzeća. Detaljnom analizom poslovanja promatranog poduzeća stvara se uvid u specifičnosti obiteljskog poduzetništva i činjenicu koliko sudjelovanje obitelji u poslovanju može pozitivno utjecati na ostvarivanje konkurentskih prednosti i dugoročnu održivost poduzeća.

Svrha rada je ukazati na specifičnosti poduzetništva u obiteljskom kontekstu na primjeru poduzeća Metal Product d.o.o. Rad istražuje dinamične promjene prisutne na tržištu te ulogu obitelji u poslovanju s posebnim osvrtom na jačanje konkurentnosti na tržištu. Tijekom izrade završnog rada korištene su različite znanstvene metode: metoda analize, sinteze te metoda dedukcije.

Uz uvod i zaključak, rad je strukturiran u četiri glavna poglavlja. U prvom poglavlju definiraju se pojmovi i značenje poduzetništva i poduzetnika. Također, pojašnjavaju se specifičnosti obiteljskog poduzeća i elementi poduzetničkog okruženja. U drugom poglavlju opisuju se obilježja malih i srednjih poduzeća te zakonodavni okvir primijenjen u Republici Hrvatskoj kao i kriteriji za određivanje veličine poduzeća. U trećem poglavlju objašnjavaju se osnovni pojmovi konkurentnosti obiteljskih poduzeća te model i strategija konkurentnosti. Kroz četvrto poglavlje analizira se razvoj i poslovanje obiteljskog poduzeća Metal Product d.o.o. i vrši usporedba s konkurentima iste djelatnosti. Zaključkom se sumiraju najznačajnije spoznaje iz prethodno razrađenih poglavlja.

# 1. Teorijske postavke razumijevanju poduzetništva

Poduzetništvo predstavlja ključan pojam u svijetu gospodarstva. Gotovo kroz cijelu povijest prisutni su poduzetnici, a karakteriziralo ih je preuzimanje inicijative i spremnost na rizik sa svrhom ostvarivanja profita. Kroz sljedeća poglavlja pojašnjeni su pojmovi poduzetništva i poduzetnika, povijesni razvoj i poduzetničko okruženje te njegove specifičnosti i karakteristike u kontekstu obiteljskog poduzetništva.

## 1.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika

U današnje vrijeme sve je više prisutan trend samozapošljavanja. Neprestanim razvojem tehnologije ljudi su stekli nove navike i razvili potrebe za novim i specijaliziranim proizvodima i uslugama. Sve više pojedinaca spremno je pokrenuti vlastito poduzeće ili obrt kako bi pružali različite usluge i proizvode, te preferiraju raditi za sebe umjesto biti zaposlenici drugih.

Tako se može reći da su osobe, ujedno i vlasnici poduzeća, poduzetne osobe koje su spremne riskirati čitav niz radnji kako bi stvorile profit. Poduzetan je onaj koji se zna i hoće prihvatiti čega u pravo vrijeme, koji je snalažljiv, vješt u praktičnoj provedbi ideja.

Poduzetništvo znači: poduzimač, odnosno sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata s dostatnim kapitalom, a što je povezano s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. To je i splet poslovnih aktivnosti u sklopu kojih poduzetnik ima ideju koju drži dobrom poslovnom prilikom, ulaže vlastiti ili tuđi kapital, nabavlja sredstva, zapošljava ljude, s ciljem ostvarenja profita.<sup>1</sup>

Poduzetništvo je dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Vrijednost stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Proizvod koji

---

<sup>1</sup> Tkalec, *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, 36.



proizvode može i ne mora biti jedinstven, ali vrijednost mora nekako biti stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa.<sup>2</sup>

Poduzetništvo je ljudska kreativna i inovativna djelatnost preko koje se kombiniraju različiti tipovi resursa da bi se u procesu proizvodnje proizveli potrebni proizvodi i usluge radi zadovoljenja ljudskih potreba<sup>3</sup>

Iz priloženog je vidljivo da postizanje poslovnih uspjeha zahtjeva preuzimanje rizika i odgovornosti. Cilj svakog poslovnog poduhvata je ostvarenje profita. Bez obzira na djelatnost, poduzeća uvijek teže generirati prihode koji će nadmašiti ulaganja i osigurati financijsku dobit. Poduzetništvo zahtijeva hrabrost u preuzimanju rizika, fokus na ostvarivanje profita, mudro upravljanje resursima i kvalitetnu proizvodnju. Usklađivanje tih elemenata omogućuje poduzećima ostvarivanje uspjeha u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju.

Uz poduzetništvo usko je vezan pojam poduzetnik, a odnosi se na pojedinca koji zahvaljujući svojim sposobnostima upravlja poduzećem. Naime, iz stručnih literatura proizlaze razne varijacije definicija poduzetnika i poduzetništva, ali sve one u konačnici imaju jedno značenje. Poduzetnika kao osobu karakteriziraju neke od ključnih osobina koje se spominju u svakoj varijaciji definicije.

Poduzetnik se najčešće definira kao osoba koja pokreće nove poslove te samostalno organizira i kontrolira tijekom poslovanja. On stvara nove poslovne mogućnosti usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stjecanja profita i rasta, identificirajući povoljne prilike i prikupljajući neophodne resurse radi zarade na njima.<sup>4</sup> Iz navedene definicije moguće je zaključiti kako poduzetnika karakteriziraju avanturističke osobine jer je za vrijeme svoje poduzetničke karijere neprestano izložen novim izazovima, neizvjesnošću te na taj način zadržava konkurentnost i kompetitivnost.

Poduzetnik je ponajprije poslovno kreativan, inovativan, dinamičan čovjek, sposoban brzo uočiti pojave, probleme i mogućnosti (prednosti i slabosti, šanse i opasnosti), spreman na rizik i maksimalni napor. Sposoban je pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode i brzo ih na vrijeme uspješno realizirati, pronalaziti kadrove, kapital

---

<sup>2</sup> Hirsch, Peters, i Shepherd, *Poduzetništvo - sedmo izdanje*, 8.

<sup>3</sup> Vuković, *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, 33.

<sup>4</sup> Zimmerer, Scarborough, *Osnove poduzetništva i menadžment malih poduzeća*, 3.

i organizaciju, oduševiti i ponijeti svoje suradnike. Za njega nije dovoljno da bude dobar menadžer nego i dobar lider. Nije dovoljno da dobro obavlja zadatke, već da postavlja prave zadatke.<sup>5</sup>

Općenito se smatra da bi poduzetnik trebao posjedovati sedam temeljnih poduzetničkih osobina: inovativnost, sklonost preuzimanju rizika, samouvjerenost, radoholičnost, svrhovitost, odgovornost i samostalnost. Neke od navedenih osobina su urođene, a neke su pak stečene.<sup>6</sup>

Poduzetnikov put prema ostvarivanju cilja može se razlikovati u usporedbi sa konkurentima, ali cilj uvijek ostaje isti. Niz osobina iz prethodne definicije tjeraju poduzetnika da razmišlja izvan okvira i na taj način ga čine jedinstvenim, a tome se pridodaje neprestano preuzimanje rizika u svakodnevnom poslovanju sa ciljem ostvarivanja profita. Usklađivanjem osobina iz navedenih definicija, poduzetnici pravovremenim reagiranjem stvaraju temelje za uspješno ostvarivanje ciljeva i održivost poslovanja.

## 1.2. Povijesni razvoj poduzetništva

Kada se govori o razvoju poduzetništva kroz povijest, može se spomenuti nekoliko ključnih razdoblja. Kao preteča svih razdoblja bilježi se najranije razdoblje, zatim srednji vijek, 17. stoljeće, 18. stoljeće, 19. i 20. stoljeće i današnje suvremeno definiranje poduzetništva.<sup>7</sup>

Kronološkim poretom razdoblja, zabilježeno je prisustvo Marka Pola u najranijem razdoblju. Potpisao bi ugovor s osobom koja je imala novac (slično današnjem pothvatnom kapitalistu) sa ciljem prodavanja svoje robe. Uobičajeni ugovor uključivao je zajam trgovcu - pustolovu s kamatama od 22,5 posto i uključivao je osiguranje. Dok je kapitalist bio pasivni nositelj rizika, trgovac - pustolov preuzimao je aktivnu ulogu u trgovanju, snoseći fizičke i emocionalne rizike. Nakon prodaje robe i završetka putovanja, ostvarena dobit se dijelila, pri čemu je većinu (do 75 posto) dobivao kapitalist, dok je trgovac - pustolov zadržavao preostali udio.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Gorupić, Gorupić jr., *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, 12.

<sup>6</sup> Tkalec, *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, 39.

<sup>7</sup> Hirsch, Peters, i Shepherd, *Poduzetništvo - sedmo izdanje*, 5.

<sup>8</sup> *Ibid.*, 5.

Razdoblje Marka Pola postavilo je temelje koji su prisutni u današnjem, suvremenom poduzetništvu te je već tada bilo prisutno ugovorno vezanje sa ciljem ostvarivanja profita, ali se na taj način stvaralo okruženje za sigurnu prodaju dobara sa čime se mogu poistovjetiti današnji poduzetnički pothvati.

Tijekom srednjeg vijeka, pojam poduzetnik koristio se kako bi se opisao izvođač ili osoba koja je upravljala velikim proizvodnim projektima. U takvim projektima, pojedinac nije preuzimao rizik, već je samo upravljao projektom koristeći raspoložive resurse, često osigurane od političkih autoriteta zemlje. Tipičan primjer takvog poduzetnika u srednjem vijeku bio je klerik koji je bio zadužen za izgradnju velikih građevinskih objekata poput dvoraca, utvrda, javnih zgrada, opatija i katedrala.<sup>9</sup> Iako u vrijeme srednjeg vijeka poduzetnik nije trebao preuzimati rizik, njegov ključni zadatak bio je upravljanje bez čega poduzetništvo ne bi imalo smisla, pogotovo danas kada je tržište i poslovanje dinamično te podložno naglim promjenama.

Uspoređujući srednji vijek, kada poduzetnik nije bio izložen riziku, sa razdobljem 17. stoljeća gdje se rizik u poduzetništvu ponovno pojavljuje kada je poduzetnik shvaćan kao osoba koja je ulazila u ugovorni sporazum s vladom kako bi dobavljala sporazumom uvjetovane proizvode ili pružala usluge.<sup>10</sup>

18. stoljeće obilježeno je osobama koje su posjedovale kapital i onim osobama kojima je kapital bio potreban. Tako su se mnogi izumi financirali od strane ulagača. Whitney je financirao svoju napravu za odvajanje sjemenki pamuka s ekspropiranim vlasništvom britanske krune, a Edison je raspolagao kapitalom iz privatnih izvora kako bi razvijao i eksperimentirao na područjima električne energije i kemije. I Whitney i Edison bili su korisnici kapitala (poduzetnici), a ne oni koji su posjedovali kapital (pohvatni kapitalisti). Naime, kapitalist koji je financirao pothvat u očekivanju visokog povrata na ulaganja, ujedno je i profesionalno upravljao novcem koji je dodijelio poduzetniku za poduzimanje rizičnih ulaganja iz fonda dioničkog kapitala<sup>11</sup>

U 19. i 20. stoljeću poduzetnici se gledaju na način da upravljanjem vlastitim poduzećem ostvaruju dobit. Poduzetnik je osoba koja organizira i upravlja poduzećem s ciljem osobne dobiti. On plaća trenutne cijene za materijale koje koristi u poslovanju, za korištenje zemlje i za osobne

---

<sup>9</sup> Hirsch, Peters, i Shepherd, *Poduzetništvo - sedmo izdanje*, 6

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

usluge koje su mu potrebne za pokretanje poduzeća. Poduzetnik doprinosi svojom inicijativom, vještinama i kreativnošću u planiranju, organizaciji i administrativnom dijelu poduzeća. Također, poduzetnik se nosi s mogućnošću gubitka i dobitka kao rezultat nepredviđenih okolnosti ili onih koje ne može kontrolirati. Neto dobit poduzeća, nakon što su podmireni svi troškovi, zadržava za sebe.<sup>12</sup> U promatranom periodu primjećuje se velika razlika u usporedbi sa razdobljem 18. stoljeća. Naime, promatrano razdoblje karakterizira poduzetnika kao samostalnu osobu u poslovanju i upravljanju poduzeća što u prethodnom razdoblju nije bio slučaj zbog partnerstva i nedostatka kapitala. Poduzetnikov fokus usmjeren je isključivo na dobit uz ostale elemente svakodnevnog poslovanja gdje se svakog trena može susresti sa gubitkom.

U današnjem, suvremenom poduzetništvu poduzetnici se razmatraju na razne načine te se sagledavaju sa aspekta ekonomista, psihologa, poslovnih ljudi itd.

Za ekonomista, poduzetnik je onaj koji kombinira resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrijednost izlaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promjene, inovacije i novi poredak<sup>13</sup>

Za psihologa, takva je osoba vođena određenim snagama – potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentira, postigne ili možda izbjegne autoritet drugih.<sup>14</sup>

Poslovni ljudi poduzetnika često doživljavaju kao prijatnu agresivnoga konkurenta, dok drugi poduzetnik tog istog poduzetnika najčešće doživljava kao saveznika, izvor zaliha, klijenta, ili nekoga tko stvara bogatstvo za druge, i također pronalazi bolje načine za iskorištavanje resursa, smanjivanje otpada, te omogućuje toliko potrebna radna mjesta.<sup>15</sup>

Tijekom razvoja poduzetništva, postavljeni su temelji modernog poduzetništva. Naime, u današnjem je poduzetništvo prisutno puno elemenata iz prijašnjih razdoblja što je i vidljivo po prikazanim primjerima. Neki od elemenata koji karakteriziraju sva razdoblja, gledajući od najranijeg razdoblja do danas su: rizik, organizacija, upravljanje, razni oblici partnerstva, prodaja, pružanje usluga itd. Ono što današnje, suvremeno poduzetništvo čini drugačijim je pojava tehnologije i potreba za sofisticiranjem, razvoj tržišta, razlike u navikama i potrebama potrošača,

---

<sup>12</sup> Hirsch, Peters, i Shepherd, *Poduzetništvo – sedmo izdanje*, 7.

<sup>13</sup> Hirsch, Peters, i Shepherd, *Poduzetništvo – sedmo izdanje*, 8.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

inoviranje kao recept za održavanje konkurentnosti itd. Iako je temelj poduzetništva, može se reći isti u svim promatranim razdobljima, zbog brzog protoka informacija i naglih promjena na tržištu današnji poduzetnici moraju biti izrazito sposobni u svim elementima kako bi održali uspješno poslovanje i konkurentnost.

### **1.3. Poduzetničko okruženje**

Okolina kao prirodna sila koja okružuje poduzeće može se definirati kao ukupnost faktora koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka.<sup>16</sup> U svakoj organizaciji donošenje odluka ključno je za uspjeh. U ovom slučaju uspjeh organizacije, odnosno poduzeća moguć je uvažavanjem faktora iz okoline koji mogu utjecati na ostvarivanje poslovnog rezultata.

Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka.<sup>17</sup> Kako bi poduzeće uspješno moglo reagirati na nepredvidive promjene na tržištu, tijekom upravljanja poduzećem potrebno je uzeti u obzir okruženje u kojem se poduzeće nalazi. Menadžment prilikom upravljanja i donošenja odluka može raspolagati informacijama koje dolaze iz interne i eksterne okoline poduzeća.

---

<sup>16</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 123.

<sup>17</sup> Buble, *Menadžment*, 69.



Slika 1: Segment okoline poduzeća

Izvor: Buble, M.: *Menadžment*, 70.

Okolina poduzeća dijeli se na eksternu i internu okolinu koja na izravan ili neizravan način utječe na poslovanje poduzeća. Na prethodnoj slici prikazani su segmenti okoline u poduzeću, a u nastavku poglavlja slijedi detaljniji uvid sve što čini okolinu poduzeća.

### 1.3.1 Eksterna okolina poduzeća

Eksterna okolina obuhvaća čimbenike koji mogu pružiti priliku za poduzeće, ali istovremeno biti potencijalna prijetnja. Eksterna okolina može imati značajan utjecaj na strategiju, operacije, odluke o ulaganjima, marketing i druge aspekte poslovanja poduzeća.

Obuhvaća šire društvene i poslovne čimbenike kojima se poduzeće mora optimalno prilagoditi u što kraćem vremenu i uz što manje troškove jer na njih ne može utjecati. Dijeli se na:<sup>18</sup>

- Opća ili socijalna
- Poslovna okolina ili okolina zadatka

<sup>18</sup> Stipanović, *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav I poslovna politika*, 86.

Opća okolina poduzeća odnosi se na širi kontekst u kojem poduzeće djeluje i obuhvaća vanjske faktore koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća te postavlja uvjete unutar kojih poduzeće mora djelovati i prilagođavati se kako bi ostvarilo uspjeh, a dijeli se na:

- Političko – pravno okruženje

Političko okruženje igra važnu ulogu u oblikovanju uvjeta i mogućnosti za poduzetnike. Stabilna i poticajna politika može podržati rast i razvoj poduzetništva, dok nepovoljna politika može predstavljati izazove i ograničenja za poduzetnike. Politički sustav nastoji stvoriti ravnotežu između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način. U tom sklopu posebnu ulogu ima država, djelovanje koje se na poduzeće manifestira u sljedećem: utvrđivanje zakonskog okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka, makroekonomska stabilizacija.<sup>19</sup>

Pravni sustav predstavlja skup pravila ili zakona koji uređuju ponašanje i procese unutar države. Ti zakoni reguliraju poslovnu praksu, definiraju načine obavljanja poslovnih transakcija te propisuju obveze za sve sudionike u poslovanju. U demokratskim državama, gdje je individualizam dominantna politička filozofija, zakonski propisi podržavaju i olakšavaju privatno vlasništvo.

Djelovanje države na poduzeće manifestira se kroz:<sup>20</sup>

- Utvrđivanje zakonodavnog okvira
- Preraspodjelu dohotka
- Utjecaj na alokaciju resursa

U političko – pravnom okruženju primjećuje se javni utjecaj i utjecaj zakonodavnih okvira s kojima se poduzeće mora nositi u obavljanju svakodnevnih poslova, pogotovo kada su u pitanju administrativni poslovi.

---

<sup>19</sup> Buble, *Osnove menadžmenta*, 30.

<sup>20</sup> Škrtić, Mikić, *Poduzetništvo*, 52.

- Ekonomsko okruženje

Opstanak i uspjeh poduzeća uvelike ovise o ekonomskim faktorima. Bogatstvo države i zdrava ekonomija igraju ključnu ulogu u njihovom poslovanju i rezultatima.

Ekonomsko okruženje čine makroekonomske veličine kao što su:<sup>21</sup>

- Gospodarski rast
- Bruto domaći proizvod
- Inflacija
- Nezaposlenost
- Visina javnog duga
- Tečaj
- Bilanca uvoza i izvoza
- Dostupnost kreditnih sredstava za financiranje poslovnih projekta

Ekonomska okolina odnosi se na sveukupno stanje ekonomskog sustava unutar kojeg poduzeće posluje. Poduzetnici moraju pažljivo analizirati ekonomsko okruženje i prilagoditi svoje strategije kako bi iskoristili prednosti i prevladali izazove koje ono donosi.

- Socio – kulturno okruženje

U sociokulturološke čimbenike koji utječu na poduzeće spadaju vrijednosti i uvjerenja, jezik, simboli i niz drugih međusobnih odnosa ljudi u društvu. Riječ je o filozofiji života, skupu novih znanja i odnosa prema radu, imovini, državi, vjeri, znanju, moralu, poštenju, ideologiji, bogatstvu i drugim vrijednostima. Sve se te vrijednosti međusobno uvjetuju, prepleću, prožimaju i daju određeno ozračje cjelokupnoj strukturi sociokulturalnog sustava.<sup>22</sup>

Kako bi uspješno djelovalo, poduzeće mora kontinuirano pratiti promjene u društvu kako bi unaprijed predvidjelo i procijenilo buduće promjene. Na taj način, poduzeće može planirati svoje poslovanje u skladu s tim promjenama. Ukoliko poduzeće zanemari socio-kulturne promjene, postoji rizik da njegova ponuda na tržištu postane zastarjela i da se smanji potražnja za njom. To

---

<sup>21</sup> Škrtić, Mikić, *Poduzetništvo*, 43.

<sup>22</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 125



može dovesti do nedostatka ostvarivanja pozitivnih rezultata i u konačnici do prestanka postojanja poduzeća.

Postoje određene dimenzije socijalnog okruženja:

- Demografske promjene
- Vrijednosti i vjerovanja ljudi
- Stavovi prema radu
- Obrazovanje stanovništva

Obzirom da je moguće imati utjecaj na navedene dimenzije, poduzeće mora biti svjesno posljedica svog djelovanja na društvo i voditi računa o njima za vrijeme poslovanja. Isto tako poduzeće mora biti osviješteno o osjetljivosti socio – kulturnog okruženja te je važno da poduzeće ima razumijevanje i poštovanje kultura područja s kojima posluje ili surađuje.

- Tehničko – tehnološko okruženje

Tehnološki napredak ima ključnu važnost i za privatni i za javni sektor, pružajući mogućnosti za napredak u različitim područjima. Novi tehnološki napredak i njegova primjena omogućavaju inovacije i poboljšanja u svim segmentima poslovanja.

Tehnološka okolina uključuje: <sup>23</sup>

- Istraživanje
- Znanje
- Tehnologiju

Jedna od mogućnosti povećanja konkurentnosti može se postići putem tehnoloških čimbenika koji omogućavaju pravovremene i učinkovite informacije, iskorištavanje mogućnosti za razvoj novih proizvoda, modernizaciju sustava te osiguravanje visoke razine kvalitete i drugih mjera temeljenih na inovacijama i prilagođenoj tehnologiji. Također, tehnologija olakšava komunikaciju u poslovanju te je zbog brzog protoka informacija poduzeće spremno odgovoriti na dinamične promjene tržišta.

---

<sup>23</sup> Barkauskas, Barkauskiene, Jasinskas, *Analiza utjecaja makroekonomskih čimbenika na razvoj ruralnog turizma*,171.

Poslovna okolina poduzeća odnosi se na specifične vanjske faktore koji direktno utječu na poslovanje poduzeća. Poduzeće svojom aktivnošću može djelovati na poslovnu okolinu i njezine čimbenike. Poslovna okolina koju poduzeće analizira radi izgradnje bolje poslovne strategije, obuhvaća sljedeće čimbenike: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori i sindikati.

- Konkurenti

Konkurencija obuhvaća poduzeća koja se nalaze u istoj ili sličnoj industriji te nude slične proizvode ili usluge. Prisustvo konkurencije zahtijeva od poduzeća da djeluje na što učinkovitiji način i provodi strateško planiranje budućeg poslovanja s ciljem zadržavanja udjela na tržištu i eliminacijom konkurenata.

Budući da je na pojavu konkurencije nemoguće utjecati, zadatak menadžmenta je prepoznati konkurenciju, analizirati njene prednosti i slabosti te prikupljena saznanja iskoristiti u vlastitu korist.

- Kupci

Kupac može biti pojedina osoba ili drugo poduzeće koje kupuje robu ili usluge. Upravljanje odnosima s potrošačima ima izuzetno značajan utjecaj na samu kvalitetu sustava upravljanja kao i na kvalitetu poslovnih procesa.<sup>24</sup> Posvećenost i pravilan pristup prema kupcima su presudni za uspjeh poduzeća jer se kroz učinkovito upravljanje odnosima s klijentima osigurava zadovoljstvo klijenata, razvija lojalnost i ostvaruju poslovni ciljevi.

- Dobavljači

Kako bi poduzeće svojim kupcima moglo nuditi proizvode i usluge, potrebno je imati uspostavljen dobar odnos sa dobavljačima. U svakodnevnom poslovanju dobavljači imaju ulogu pružanja kvalitetnih proizvoda po povoljnim cijenama distributerima ili prodavačima radi daljnje prodaje. Cilj je uspostaviti i održavati pozitivan i obostrano koristan odnos s dobavljačima kako bi se osigurala kontinuirana opskrba, smanjili rizici, optimizirali troškovi i postigao uspjeh u poslovanju.

---

<sup>24</sup> Dukić, Gale, *Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*, 589.

- Regulatori

Regulatori su organizacije koje se nalaze u poslovnom okruženju imaju moć kontrole, regulacije ili utjecaja na politiku i praksu poduzeća. Podijeljeni su u dvije skupine: vladine agencije i interesne grupe. Regulaciju tržišta provode državni zakonodavni organi putem zakona, dok državni izvršni organi donose podzakonske akte. Upravni organi nadležni su za izdavanje pojedinačnih akata, dok državne regulatorne agencije donose akte koji imaju snagu podzakonskih akata. Osim toga, državne agencije također vrše regulaciju tržišta kroz pojedinačne postupke i odluke.<sup>25</sup> Regulacijom tržišta na taj se način postiže nekoliko ključnih ciljeva: zaštita kupaca od monopolističkog ponašanja, osiguranje konkurentnosti, zaštita javnog interesa, zaštita zakonitosti i stručnosti u ponašanju gospodarskih subjekata na svrhovit način.

- Sindikati

Sindikati je organizacija koja se zalaže za zaštitu kolektivnih interesa radnika. Sindikati pružaju podršku radnicima u stvaranju zajedništva kako bi zajedno pregovarali s poslodavcima o različitim aspektima rada uključujući plaće, radno vrijeme i naknade te ostale uvjete rada. Također, sindikati se zalažu za razne sindikalne akcije koje uključuju bojkot, štrajk, pasivnu rezistenciju itd.

### 1.3.2. Interna okolina poduzeća

Kao što sama riječ govori, interna okolina odnosi se na unutarnju okolinu poduzeća. Interna okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa stoga na nju poduzeće može imati potpuni utjecaj. Tu se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno da management stalno prati i analizira te procese i događaje imajući u vidu koje su to trenutne snage ili slabosti poduzeća a koje bi se to potencijalne snage i slabosti mogle pojaviti u budućnosti.<sup>26</sup>

Budući da je suvremeno poduzetništvo podložno brzim promjenama na tržištu, jako je bitno da menadžment poduzeća konstantno prati procese interne okoline što omogućuje pravovremenu

---

<sup>25</sup> Mecanović, Novosel, *Državne regulatorne agencije u funkciji regulacije tržišta I tržišne konkurencije*, 66.

<sup>26</sup> Buble, *Menadžment*, 81.

reakciju u slučaju identificiranja slabosti ili nedostataka te poboljšanje određenih elemenata u budućnosti. Stalna analiza internih procesa omogućuje poduzeću da bude proaktivno i prilagodi se promjenama u cilju postizanja boljih rezultata.

Internu okolinu poduzeća moguće je podijeliti na:

- Organizacijsku strukturu

Organizacijska struktura poduzeću omogućuje smanjenje interne i eksterne neizvjesnosti, osigurava uspješno koordiniranje svih aktivnosti unutar poduzeća te poduzeću omogućuje osposobljavanje za različite aktivnosti uključujući adaptiranje na okolinu i njezin utjecaj. Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća.<sup>27</sup>

Organizacijska struktura može se podijeliti na pet osnovnih tipova:

- Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Procesna organizacijska struktura
- Mrežna organizacijska struktura

Pod pojmom vrste organizacijskih struktura podrazumijeva se način na koji se provodi unutarnja podjela rada u poduzeću i formiraju niže organizacijske jedinice na svim razinama poduzeća.

- Organizacijsku kulturu

Organizacijska kultura se definira kao ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću.<sup>28</sup> Za menadžment je važno razumijevanje kulture, a sposobnost poduzeća na prilagodbu kulturi je presudna za opstanak organizacije. Kultura ima ključnu ulogu u organizaciji jer oblikuje većinu aktivnosti i načina rada unutar nje.

---

<sup>27</sup> Buble, *Menadžment*, 81

<sup>28</sup> Ibid.

- Organizacijske resurse

Svaka organizacija unutar poduzeća svoje proizvode i usluge ne može prodavati kupcima bez pristupa resursima. Organizacijski resursi su prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska snaga i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno, u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga<sup>29</sup>

Organizacijski resursi mogu se podijeliti u četiri skupine:

- Fizički resursi
- Ljudski resursi
- Informacijski resursi
- Financijski resursi

Resursi su uključeni u cijeli proces proizvodnje, prodaje proizvoda i usluga te uključuju proizvedene ili prirodne proizvode, zaposlenike koji posjeduju znanje, sposobnosti i informacije te pristup poslovanju poduzeća sa financijskog aspekta.

## 1.4. Specifičnosti obiteljskog poduzetništva

Obiteljska poduzeća često su prisutan oblik organiziranja, vlasništva i upravljanja poslovanjem. U ovom modelu poduzetništva, obitelj ima ključnu ulogu u vlasništvu i donošenju odluka vezanih uz poslovanje. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti, bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.<sup>30</sup> Za pokretanje obiteljskog poduzeća podrazumijeva se da ga je pokrenuo član obitelji. Isto tako pretpostavka je da će generacijskim nasljedstvom poduzeće ostati unutar obitelji. Nasljednici pokretača biznisa kontroliraju poslovanje i razvoj i imaju vlasništvo nad biznisom, a članovi obitelji rade, participiraju i imaju korist od biznisa. Član obitelji

---

<sup>29</sup> Buble, *Menadžment*, 81

<sup>30</sup> Kružić, Bulog, *Obiteljska poduzeća, Životni ciklus, nasljeđivanje i održivost*, 32

je svaka osoba koja ima krvno srodstvo s obitelji vlasnika, bilo rođenjem ili zaključenjem braka, ili osoba koja je u rodbinskoj vezi s vodećim ljudima u tom biznisu.<sup>31</sup>

Kada se govori o obiteljskom poduzetništvu, podrazumijeva se da su jedan ili više članova obitelji uključeni u poslovanje. Za preciznije definiranje obiteljskog poduzetništva moguće je koristiti dodatne kriterije poput postotka vlasništva nad poduzećem, utjecaja pri glasovanju o bitnim poslovnim pitanjima, mogućnosti kontrole, uključivanja više generacija u posao i slično.<sup>32</sup> U poslovanju obiteljskog poduzeća vlasnik kao jedan od članova obitelji mora razmišljati objektivno kako ostali članovi obitelji ne bi ostali zakinuti u poslovanju. Tako je u prethodnoj definiciji vidljiv dio kriterija po kojima bi svi članovi obitelji trebali imati svoju ulogu u poslovanju i steći osjećaj vrijednosti.

Kombinacijom svih prisutnih elemenata u okolini poduzeća postiže se vrlo visoka razina dinamičnosti. Menadžment poduzeća svakodnevno mora imati odgovore na dinamičnu okolinu. Prilikom poslovanja obiteljskog poduzeća svi članovi obitelji uključeni u poslovanje čine cjelinu koja ulijeva dodatnu stabilnost u poslovanje, osobito ako se radi o obiteljskim poduzećima koja svojom veličinom zapošljavaju više ljudi i nude veći izbor proizvoda i usluga.

---

<sup>31</sup> Brok, *Obiteljski posao- kako ga učiniti uspješnim*, 57.

<sup>32</sup> Buble, *Menadžment malog poduzeća*, 32.

## 2. Obilježja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj, mala i srednja poduzeća imaju važnu ulogu u gospodarskom razvoju zemlje. Zakonodavni okvir ima za cilj podržati i promicati razvoj tih poduzeća te stvoriti povoljno okruženje za njihovu operativnost. Zakoni i propisi koji se odnose na mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj obuhvaćaju različite aspekte poslovanja, kao što su registracija i osnivanje poduzeća, radno pravo, porezi, financiranje, zaštita potrošača i zaštita okoliša. Zakon o računovodstvu regulira veličinu poduzeća na razini Republike Hrvatske. Kriteriji po kojima se određuje razina poduzetništva u Republici Hrvatskoj jednaki su onim kriterijima na razini Europske unije, a detaljno su opisani u nastavku rada.

Prema kriterijima Europske unije mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) pokretači su europskoga gospodarstva. Ona stvaraju nova radna mjesta, potiču gospodarski rast te osiguravaju društvenu stabilnost.<sup>33</sup> Mikro, mala i srednja poduzeća na taj način stvaraju niz benefita za stanovnike nudeći im prilike u obliku zapošljavanja ili međusobne povezanosti u obliku suradnje. Njihovo prisustvo dugoročno može pozitivno doprinositi gospodarstvu stvarajući pozitivne učinke na rast i razvoj zajednice.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvorili su se putevi prema Europi te je olakšan plasman proizvoda na emitivna tržišta. Europska unija potiče mala i srednja poduzeća kroz razne mjere i poticaje budući da ona glase kao pokretači europskog gospodarstva.

Financijska sredstva Europske unije dostupna su u različitim oblicima:<sup>34</sup>

- Bespovratna sredstva
- Subvencije kojima upravljaju nacionalna ili regionalna tijela
- Zajmovi, jamstva i vlasnički kapital
- Zajmovi državama članicama EU-a i trećim zemljama
- nagrade pobjednicima natjecanja u okviru programa Obzor Europa

---

<sup>33</sup> Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*: Vodič, 3.

<sup>34</sup> Europska unija, *Financiranje, bespovratna sredstva, i subvencije Europske unije*, Izvještaj, 5.

Kroz različite oblike poticajnih sredstva Europske unije postoje stroga pravila kojima se jamči transparentnost, odgovorno korištenje novca i pravilna raspodjela sredstava. Budući da mala i srednja poduzeća igraju vrlo važnu ulogu u europskom gospodarstvu, poticanjem istih Europska unija stvara čvrste temelje za održivost europskog gospodarstva. Također je bitno za naglasiti da postoje Hrvatske agencije koje nude razne oblike poticaja za obnove, rast i razvoj poduzetništva.

Gledaju se tri predmetna kriterija za određivanje veličine poduzeća na razini Europske unije: broj zaposlenika, godišnji promet i ukupna bilanca. Detaljniji uvid o kriterije određivanja veličine poduzeća nalazi se u nastavku rada. Usporedbom svojih podataka s pragovima za predmetna tri kriterija poduzeće može utvrditi je li ono mikro, malo ili srednje poduzeće:<sup>35</sup>

- mikro poduzeća definirana su kao poduzeća koja imaju manje od 10 zaposlenika te godišnji promet ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi iznos od 2 milijuna eura.;
- mala poduzeća definirana su kao poduzeća koja imaju manje od 50 zaposlenika i godišnji promet ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi iznos 10 milijuna eura;
- srednja poduzeća definirana su kao poduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenika i godišnji promet koji ne prelazi 50 milijuna eura ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi 43 milijuna eura.

Definiranje mikro, malih i srednjih poduzeća pružaju jasne smjernice za razvrstavanje poduzeća prema njihovoj veličini i financijskim parametrima. Parametri za određivanje veličine poduzeća olakšavaju evidenciju istih, ali također mogu biti od koristi prilikom korištenja poticaja od strane udruga i Europske unije.

---

<sup>35</sup> Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*: Vodič, 11



## **2.1. Zakonodavni i institucionalni okvir malog i srednjeg poduzetništva**

Kada se stavlja naglasak na mala i srednja poduzeća te njihov rast i razvoj, zakonodavni okvir Republike Hrvatske može se ocijeniti nešto povoljnijim nego što je bio u prošlosti. Razlog tome je uključenost raznih paketa i poticajnih mjera od strane Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, ali i agencija i institucija kao što su HBOR, Hamag Bicro i razne druge koje u ponudi imaju oblike podrške i potpore za unaprjeđenje i razvoj poslovanja. Na taj način stvoreno je okruženje za razvoj konkurentskih prednosti hrvatskih poduzeća na domaćem, ali i inozemnom tržištu zbog priljeva novog kapitala.

Zakonodavni okvir malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj, uz niz ostalih, čine neki od sljedećih zakona:

- Zakon o državnim potporama (NN 47/14)
- Zakon o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja (NN 111/12, 28/13)
- Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13, 41/14)
- Zakon o tržištu kapitala (NN 88/08, 146/08, 74/09, 54/13, 159/13)

Zahvaljujući zakonskoj regulativi stvoreno je pozitivno okruženje za pravilno ulaganje i razvoj malih i srednjih poduzeća. Prateći zakonodavni okvir, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, niz agencija i institucija dostupne su na razini Republike Hrvatske kako bi se nesmetano odvijao proces poticanja poduzetništva.

## 2.2. Kriteriji za određivanje razine poduzetništva

Kako bi se uopće mogao izvršiti bilo kakav oblik financiranja u obliku potpora i subvencija, potrebno je za početak odrediti razinu u koju poduzeće spada. Prema kriterijima Europske unije poduzećem se mogu smatrati samozaposlene osobe, obiteljska poduzeća, partnerstva i udruženja ili bilo koji drugi subjekt koji se redovito bavi ekonomskom djelatnošću.<sup>36</sup>

Za određivanje razine poduzetništva koriste se tri kriterija:<sup>37</sup>

- a) Broj zaposlenika
- b) Godišnji promet
- c) Ukupna bilanca

U sljedećoj tablici prikazani su kriteriji za određivanje razine poduzetništva. Prilikom svrstavanja poduzeća u prethodno navedene tri kategorije, u obveznu kategoriju spada broj zaposlenih. Uz obveznu kategoriju dodaju se još dvije kategorije: godišnji promet i ukupna bilanca. Potrebno je naglasiti da su kriteriji po kojima se određuje razina poduzetništva diktirana od strane Europske unije jednaki u Republici Hrvatskoj.

Prema podacima u prikazanoj tablici u nastavku detaljno je stvoren uvid u kategorizaciju poduzeća prema postavljenim kriterijima. Naime, prema glavnom kriteriju, broju zaposlenih, vidljivo je da su srednja poduzeća ona sa do 250 zaposlenih, mala poduzeća do 50 zaposlenih, a mikro poduzeća do 10 zaposlenih. Gledajući dva dodatna kriterija, po godišnjem prometu srednja poduzeća su sa prometom do 50.000.000,00 EUR, mala poduzeća do 10.000.000,00 EUR, a mikro poduzeća do 2.000.000,00 EUR, a gledajući dugoročnu imovinu, srednja poduzeća su do 43.000.000,00 EUR, mala poduzeća do 10.000.000,00 EUR i mikro poduzeća do 2.000.000,00 EUR.

---

<sup>36</sup> Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj*: Izveštaj, 10.

<sup>37</sup> Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*: Vodič, 10.

Tablica 1: Kriteriji za određivanje veličine poduzetništva

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Ukupna bilanca
Srednja	<250	≤50 milijuna EUR	≤43 milijuna EUR
Mala	<50	≤10 milijuna EUR	≤10 milijuna EUR
Mikro	<10	≤2 milijuna EUR	≤2 milijuna EUR

Izvor: Izrada autora prema: *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva* <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> (pristupljeno 2. ožujka 2023.)

Osim prethodno navedenih kriterija za kategorizaciju poduzeća, postoji još i kategorizacija prema udjelu u poduzeću uz pomoć koje se finalizira kategorizacija poduzeća. Da bi se podaci mogli razmotriti i ocijeniti u odnosu na pragove, poduzeće mora prvo utvrditi svoj status kao neovisno, partnersko ili povezano poduzeće.<sup>38</sup> Dakle, podjelom poduzeća prema udjelu u poduzeću otvaraju se još 3 dodatne kategorije. Nešto detaljnije o dodatnoj podjeli poduzeća prema udjelu moguće je vidjeti u nastavku. Uzimanjem svih navedenih kriterija kao i kriterija iz prethodnog poglavlja stvara se finalna definicija poduzeća u neku od tri kategorije malih i srednjih poduzeća.

### A) Neovisna poduzeća

Neovisna poduzeća u većini slučajeva posluju sama, bez povezanih partnera i partnerskih poduzeća, ali to nužno ne mora biti pravilo. Naime, prilikom poslovanja neovisnih poduzeća postoji mogućnost povezivanja sa partnerima, ali pod uvjetom da partnerski udio jednog ili više poduzeća mora biti manji od 25% ukupnog udjela poduzeća i obrnuto.

Poduzeće se smatra neovisnim ako ispunjava sljedeće uvjete. Prvo, ono mora biti potpuno neovisno, što znači da nema udjele u drugim poduzećima, niti druga poduzeća imaju udjele u njemu. Osim toga, poduzeće mora posjedovati manje od 25% kapitala ili glasačkih prava u jednom ili više drugih poduzeća. Također, vanjski partneri moraju posjedovati manje od 25% kapitala ili glasačkih prava u tom poduzeću. Kada se svi ovi uvjeti ispunjavaju, poduzeće može biti

<sup>38</sup> Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*: Vodič, 15.

klasificirano kao neovisno poduzeće.<sup>39</sup> Ovaj skup uvjeta osigurava financijsku i pravnu neovisnost poduzeća, što je ključno za njegovu neovisnost i samostalnost u poslovanju. Neovisnosti stvara okruženje u kojem poduzeće može donositi odluke u svojem interesu, razvijati strategije, provoditi inovacije te se prilagođavati i reagirati na promjene u poslovnom okruženju bez ograničenja i vanjskih utjecaja.

Poduzeće se i dalje smatra neovisnim ako jedna od sljedećih vrsta ulagača posjeduje između 25% i 50% njegovog kapitala ili glasačkih prava. To uključuje društvo poduzetničkog kapitala, sveučilišta i neprofitne istraživačke centre, institucionalne ulagače kao što su fondovi za regionalni razvoj te neovisna lokalna tijela s godišnjim proračunom manjim od 10 milijuna eura i s manje od 5.000 stanovnika.<sup>40</sup> Unatoč ovom postotku udjela, poduzeće može zadržati svoju neovisnost. Ova vrsta aranžmana pokazuje da poduzeće može imati određenu razinu vanjskog utjecaja ili sudjelovanja, ali još uvijek zadržava svoju autonomiju i sposobnost donošenja neovisnih poslovnih odluka. Ova fleksibilnost u vlasničkoj strukturi omogućuje poduzeću da pristupi potrebnom kapitalu i resursima bez gubitka potpunog kontrolnog udjela.

## **B) Partnerska poduzeća**

Partnerska poduzeća su dva ili više poduzeća koja se udružuju radi zajedničkog poslovanja. Partneri obično imaju zajednički cilj ili poslovni interes te žele surađivati na nekom projektu ili proizvodu. Ovakva suradnja može biti korisna jer se partneri mogu međusobno nadopunjavati svojim znanjima, vještinama, tehnologijama i resursima kako bi postigli zajednički cilj.

Ovom vrstom odnosa opisuje se položaj poduzeća koja uspostavljaju određena financijska partnerstva s drugim poduzećima pri čemu jedno ne vrši stvarnu izravnu ili neizravnu kontrolu nad drugim.<sup>41</sup> U ovom scenariju, poduzeća surađuju i dijele financijske resurse, ali ne dolazi do situacije u kojoj jedno poduzeće ima potpunu kontrolu ili vlasništvo nad drugim. Umjesto toga, postoji ravnoteža moći i autonomija između partnera.

---

<sup>39</sup> Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*: Vodič, 16.

<sup>40</sup> Ibid., 17.

<sup>41</sup> Ibid., 18.

Poduzeće je partnersko poduzeće ako ispunjava sljedeće uvjete:<sup>42</sup> poduzeće ima udjel od 25 % ili više kapitala ili glasačkih prava u drugom poduzeću i/ili drugo poduzeće ima udjel koji je jednak ili veći od 25 % u predmetnom poduzeću, poduzeće nije povezano s drugim poduzećem. To znači, među ostalim, da glasačka prava poduzeća u drugom poduzeću (ili obrnuto) ne premašuju 50 %.“ Ovakvi odnosi omogućavaju poduzećima da ostvare sinergiju, iskoriste prednosti i resurse jedni drugih, dok istovremeno zadržavaju svoju neovisnost i samostalnost u donošenju poslovnih odluka.

### **C) Povezana poduzeća**

Tipična karakteristika povezanih poduzeća je udio jedne ili više tvrtki u povezanom poduzeću. Povezana poduzeća su poduzeća koja čine skupinu na temelju izravne ili neizravne kontrole koju jedno poduzeće ima nad glasačkim pravima drugog poduzeća ili na temelju prava ostvarivanja vladajućeg utjecaja nad poduzećem.<sup>43</sup> Ova vrsta povezanosti stvara grupu poduzeća koja djeluju zajedno i međusobno utječu jedno na drugo. Kontrola nad glasačkim pravima ili ostvarivanje vladajućeg utjecaja pruža vodeće poduzeće mogućnost upravljanja strategijama, operacijama i odlukama drugih poduzeća u grupi.

Postoji povezanost između dvaju ili više poduzeća kada postoji jedan od sljedećih odnosa među njima. Prvo, jedno poduzeće ima većinu glasačkih prava dioničara ili članova u drugom poduzeću. Drugo, jedno poduzeće ima pravo imenovati ili smijeniti većinu članova upravnog, upravljačkog ili nadzornog tijela drugog poduzeća. Treće, jedno poduzeće ima vladajući položaj u odnosu na drugo poduzeće na temelju ugovora sklopljenog s tim poduzećem ili na temelju odredbe statuta. I na kraju, jedno poduzeće ima, putem dogovora, isključivu kontrolu nad većinom glasačkih prava dioničara ili članova u tom poduzeću<sup>44</sup>. Međusobni odnosi i povezivanje poduzeća ukazuju na snažnu povezanost između poduzeća, gdje jedno poduzeće ima značajan utjecaj ili kontrolu nad drugim, što može imati implikacije na njihove operacije i odlučivanje.

Svaki od tri navedena oblika povezivanja jedinstven je te na svoj način prezentira oblike povezanosti i način poslovnog odlučivanja. Razumijevanje ovih kategorija pomaže u razlikovanju

---

<sup>42</sup> Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*: Vodič, 18.

<sup>43</sup> Ibid., 19.

<sup>44</sup> Ibid., 21.

različitih oblika organizacijskih odnosa u poslovnom svijetu i pruža uvid u različite razine autonomije i povezanosti među poduzećima. Oblici povezivanja poduzeća mogu pozitivno utjecati na održavanje kvalitete usluga i proizvoda te održavanja konkurentnosti u slučaju da poduzeće nema tu mogućnost samostalnim djelovanjem na tržištu.

### 3. Temeljne postavke konkurentnosti obiteljskih poduzeća

Kako bi poduzeće osiguralo uspjeh tijekom poslovanja primorano je neprestano ulagati u čitavi niz faktora vezanih za svoje proizvode i usluge. Konkurentnost poduzeća odnosi se na sposobnost poduzeća da se istakne na tržištu i postigne uspjeh u usporedbi s konkurencijom. Obiteljska poduzeća čine važan segment poslovnog svijeta, s posebnim karakteristikama i izazovima koji ih razlikuju od ostalih organizacija. Konkurentnost obiteljskog poduzeća je ključni faktor koji određuje njegovu sposobnost da uspješno opstane na tržištu i ostvari dugoročni uspjeh. Kao i za brojne druge pojmove, za konkurentnost postoji više varijacija definicija.

#### 3.1. Konkurentnost i model konkurentnosti

Konkurentna prednost podrazumijeva stvaranje sustava koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na konkurente.<sup>45</sup> Pod pojmom stvaranja jedinstvenog sustava podrazumijeva se da poduzeće mora održavati razinu kvalitete u usporedbi s konkurentima. Na taj će način stvoriti dugoročnu konkurentnost što će stvoriti razliku u usporedbi s drugim poduzećima.

Teorija konkurentne prednosti sugerira da države i poslovni subjekti trebaju slijediti politike koje stvaraju visokokvalitetne proizvode za prodaju po visokim cijenama na tržištu.<sup>46</sup> Kako bi poduzeće moglo zadržati konkurentne prednosti, bitno je da prilikom proizvodnje i prodaje svojih proizvoda i usluga zadržavaju razinu kvalitete. Na taj način poduzeća svoje proizvode uspješno mogu prodavati, po njima prihvatljivoj cijeni, a kvalitetom garantirati zadovoljstvo kupaca.

Konkurentne prednosti stvaraju se putem dosljedne poslovne strategije koja istovremeno pruža odgovore na pitanja kako upravljati rastom i razvojem tvrtke s ciljem dugoročnog profitabilnog poslovanja.<sup>47</sup> Konstantnim ulaganjem u razvoj moguće je stvoriti dugoročno održiv

---

<sup>45</sup> Porter, *Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, 21.

<sup>46</sup> Wen-Cheng, Chien-hung i Ying-Chien, *Tipovi kompetentnih prednosti i analiza*, 100.

<sup>47</sup> Simić, Bolfek, Stoić „Sustav upravljanja dokumentima kao izvor konkurentne prednosti“, 45.

sustav poslovanja. Ulaganje u razvoj i inovacije jedne su od ključnih pojmova u provođenju strategije.

Konkurentska prednost je koncept koji često nadahnjuje stratege na obožavanje idola - želju da imitiraju strategije koje čine najuspješnije tvrtke uspješnima.<sup>48</sup> Po uzoru na ovu definiciju, konkurentnost poduzetnika osobina je koja teži stalnom napretku. Poduzetnik će u želji za rastom i razvojem poduzeća svoj uzor potražiti u najuspješnijim tvrtkama te će njihov model poslovanja pokušati iskoristiti u poslovanju vlastitog poduzeća.

Središnje pitanje konkurentnosti, relativni je položaj poduzeća u odnosu na svoju industriju<sup>49</sup> Prilikom poslovanja poduzeća izrazito je važno zauzeti visoki položaj u industriji za koju je poduzeće specijalizirano. U usporedbi sa konkurentima poduzeće u svojoj industriji treba zauzeti položaj zahvaljujući kojem će se na jedinstven način odmaknuti od konkurenata. Cilj poduzeća je težiti neprestanom razvoju i ulaganju u nove tehnologije s kojima će dugoročno zadržati konkurentnost.

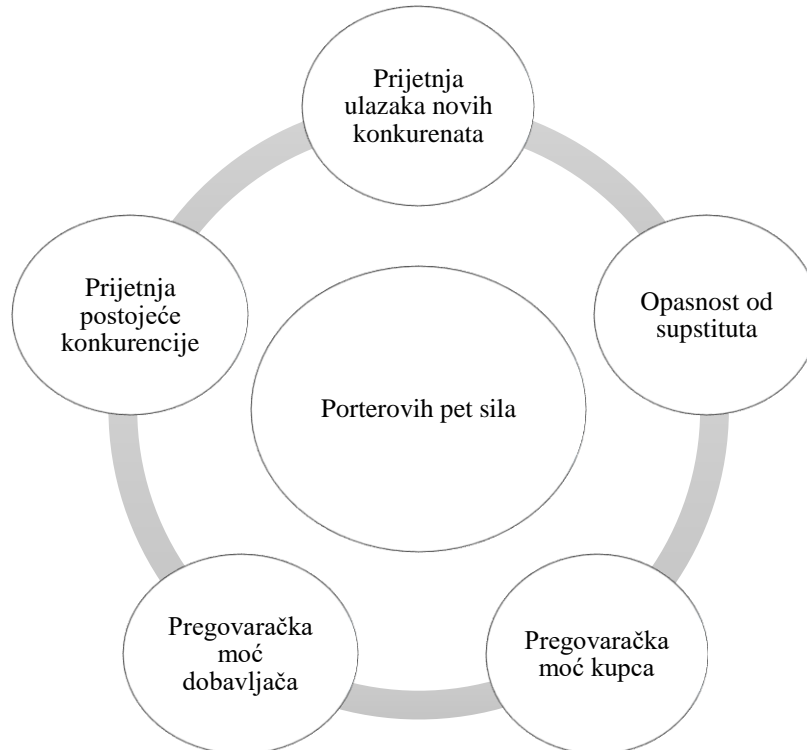
Najpoznatiji model za određivanje konkurentnosti poduzeća je Porterov model od pet konkurentskih sila. Slikom u nastavku prikazan je Porterov model sa temeljnih pet elemenata koji opisuju konkurentske sile.

---

<sup>48</sup> Christensen, *Prošlost i budućnost konkurentske prednosti*, 105.

<sup>49</sup> Porter, *Strategija konkurentnosti – tehnike za analizu industrije i konkurenata*, 28.





Slika 2: Porterovih pet konkurentskih sila

Izvor: Izrada autora prema, *Strategija konkurentnosti – tehnike za analizu industrije i konkurenata*, 4.

Ulaskom novih konkurenata na određeni dio tržišta, održava se dinamika trenutne tržišne strukture, ali isto tako stvara prijetnja aktualnim poduzećima prisutnim na tržištu. Kada se govori o supstitutima, postoji mogućnost pojavljivanja novih proizvoda kojima je cilj zadovoljiti iste potrebe ciljanog segmenta na tržištu. Pregovaračka moć kupca bitno može utjecati na aktivnost konkurencije isto kao na kvalitetu i cijenu proizvoda, dok je pregovaračka moć dobavljača diktirana njihovom ponudom proizvoda i usluga koji su ključni za uspjeh poduzeća na tržištu. Postojeća konkurencija na tržištu jedan je od elemenata s kojim se poduzeće svakodnevno mora suočavati. Odnos poduzeća i postojeće konkurencije često karakteriziraju pravovremene reakcije na promjene. Poduzeće koje reagira brže od konkurenta u većoj je prednosti za ostvarivanje uspjeha.

### 3.2. Strategijski pristup postizanju konkurentnosti

Održavanje konkurentnosti poduzeća te kontinuirani rast i razvoj zahtjeva provođenje ispravnih strategija. Strategija razvoja predstavlja dinamičku djelatnost temeljenu na projiciranju, anticipiranju i kreiranju budućnosti u uvjetima rizika i neizvjesnosti potenciranih promjenama mikro i makro okoline.<sup>50</sup> Iz definicija je moguće zaključiti da poduzeće uvijek mora imati spreman odgovor na nadolazeće promjene u svojoj okolini. Postavljanjem sposobne kadrovske strukture, moguće je postići pozitivnu atmosferu unutar koje će poduzeće međusobnom komunikacijom biti spremno na sve moguće izazove s kojima se može susresti u svakodnevnom poslovanju.

U suočavanju s pet konkurentskih sila, postoje tri potencijalno uspješna generička strategijska pristupa za nadmašivanje drugih tvrtki u industriji:<sup>51</sup>

- troškovno vodstvo
- diferencijacija
- fokus

Temelj prve generičke strategije, odnosno troškovnog vodstva je postizanje što nižih troškova u proizvodnji ili općenito pružanju usluga u industriji. Na taj način poduzeće može cjenovno konkurirati na tržištu. Diferencijacija je usmjerena na stvaranje jedinstvenih i inovativnih proizvoda visoke kvalitete koji čine značajnu razliku u odnosu na konkurente. Cilj diferencijacije je privući nove kupce pomoću jedinstvenih proizvoda. Kako sama riječ govori, fokus je strategija koja se usredotočuje na ciljani segment tržišta. Poduzeće se na taj način fokusira na pružanje posebnih proizvoda namijenjenih ciljnoj skupini i na taj način ostvaruje prednost unutar te skupine.

Strategije koje su prikazane predstavljaju alate za prevladavanje konkurencije, a kombinacijom istih poduzeće može postići visoke povrate. U određenim industrijskim sektorima, generičke strategije mogu osigurati izuzetno visoke povrate, dok u drugim sektorima mogu biti potrebne samo kako bi se postigla održiva razina povrata na uloženi kapital. Kombinacija strategija poduzeću može pružiti prednost u tržišnom okruženju i omogućiti ostvarivanje visokih povrata.

---

<sup>50</sup> Stipanović, *Koncepcija I strategija razvoja u turizmu*, 15.

<sup>51</sup> Porter, *Strategija konkurentnosti – tehnike za analizu industrije i konkurenata*, 35.

### 3.3. Konkurentnost obiteljskog poduzeća

Kada u pitanje dolazi konkurentnost obiteljskog poduzeća, postoji niz prednosti s kojima je moguće ostvariti i održati konkurentnost u svakom smislu. Prateći prethodno navedeni model i strategije konkurentnosti svako poduzeće, tako i obiteljsko može stvoriti idealnu bazu za dugoročno održavanje konkurentnosti. Budući da obiteljsko poduzetništvo glasi kao pokretač europskog gospodarstva i obično nadmašuje poduzeća koja nisu u vlasništvu obitelji, tako postoje određene kompetencije koje poduzeće mora zadovoljiti.

Kako bi se saznalo što obiteljskim poduzećima pruža takvu prednost, provedena su istraživanja na najpoznatijim svjetskim brendovima poput Michelin gume, Estee Lauder, Hallmark kartica, Walmart, Cargill i L.L. Bean. Ove tvrtke su se istaknule kao vodeće u svojim industrijskim sektorima, prošle su kroz proces nasljeđivanja barem jednom u svojim generacijama te su imale imovinu ili prihode od najmanje jedne milijarde dolara.

Četiri vodeća prioriteta ili čak strasti velikih obiteljskih poduzeća i njihovih vođa nazvani su *the four Cs*. Svaki prioritet "C" stvarao je izvanrednu politiku i praksu koja se iznimno često susretala u provedenom istraživanju.<sup>52</sup> Naziv *the four Cs* dolazi od četiri engleske riječi: *continuity*, *communtty*, *connection*, *command*. Ove četiri riječi u prijevodu znače: zajednica, kontinuitet, umreženost i naredba.

Obiteljska poduzeća svoju dugotrajnost ne održavaju samo prateći načela konkurentnosti i provođenja strategije već to dodatno osiguravaju između članova obitelji i budući da je poduzeće sredstvo za ostvarenje njihovih snova, obitelji se trude osigurati zdravlje i kontinuitet tvrtke, provođenje pažljivog upravljanja resursima i potičući dugotrajne izvršne pripravničke programe i mandatne periode.<sup>53</sup> Svoju dugotrajnost i kontinuitet osnivači obiteljskih poduzeća nastoje održati pomoću članova obitelji i njihovih nasljednika, odnosno mlađih naraštaja te na taj način osiguravaju budućnost poduzeća unutar obitelji.

---

<sup>52</sup> Miller, Le Breton, *Upravljanje za dugoročni uspjeh: Lekcije o konkurentskim prednostima iz velikih obiteljskih poduzeća*, 31.

<sup>53</sup> *Ibid.*, 32.

Obiteljska poduzeća pokušavaju održati zajedništvo u svojoj okolini. Kako bi zadržali vrijednosti zajedništva poduzeća socijaliziraju osoblje kako bi osigurali da te vrijednosti prevladaju te često nagrađuju zaposlenike kako bi potaknuli lojalnost, inicijativu i suradnju<sup>54</sup>.Obraćanjem pažnje na stavke iz prethodne definicije, obiteljska poduzeća svojim zaposlenicima stvaraju atmosferu zajedništva, a na taj način također potiču samoinicijativu zaposlenih. Rastom i razvojem tvrtke navedene vrijednosti prenose se na sve koji se uključe u organizaciju.

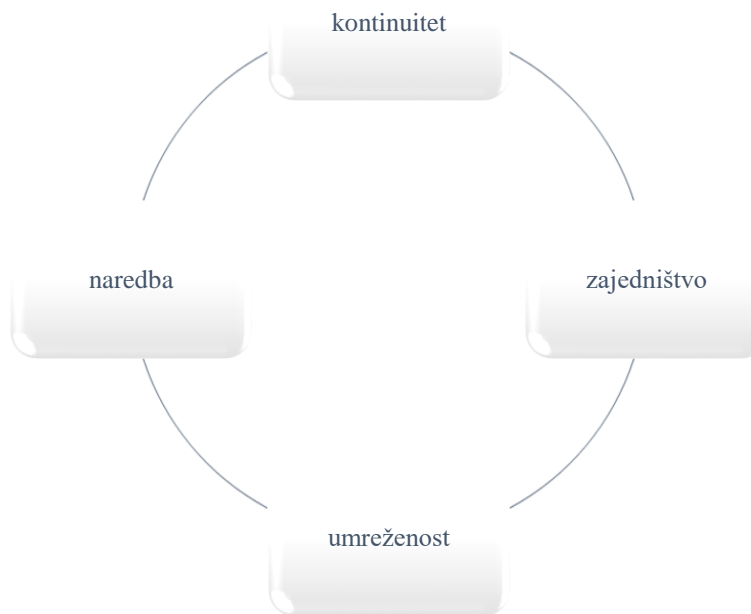
Osnivači, ujedno i vlasnici poduzeća od samih početaka nastoje njegovati veze i izgradnju odnosa sa klijentima i dobavljačima budući da često puta svoj poduzetnički poduhvat započnu kao mala, lokalna, obiteljska poduzeća. Rastom i razvojem poslovanja umreženost poduzeća sa klijentima i dobavljačima ima tendenciju jačanja.

Vođe obiteljskih poduzeća teže slobodi i neovisnom poslovanju - brzo i na originalan način<sup>55</sup> Ono što obiteljska poduzeća čini jedinstvenim jest da mogu vrlo brzo djelovati u provođenju određenih strategija. Unutar obitelji komunikacija je kontinuirana, slobodna i iskrena. Specifičnost leži u tome da se u jednom periodu dana ili tjedna može raspravljati o poslovnoj ideji, a već u drugom periodu dana ili tjedna ista ideja se može provoditi. U drugim vrstama organizacija ovakav proces može biti izrazito dugotrajan.

---

<sup>54</sup> Miller, Le Breton, Upravljanje za dugoročni uspjeh: Lekcije o konkurentskim prednostima iz velikih obiteljskih poduzeća, 32.

<sup>55</sup> Ibid.



Slika 3: Četiri vodeća prioriteta velikih obiteljskih poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: *Upravljanje za dugoročni uspjeh: Lekcije o konkurentskim prednostima iz velikih obiteljskih poduzeća*, 32.

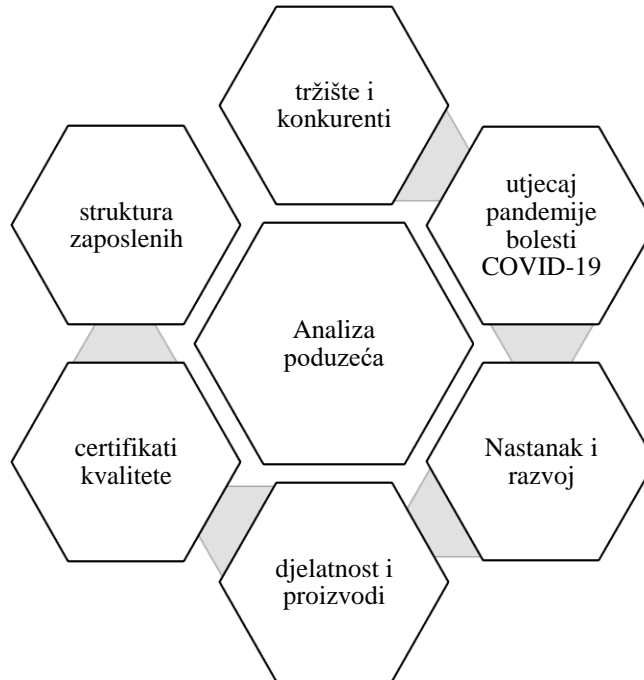
Kombinacijom modela konkurentnosti, provođenja strategije i vodećim prioritetima obiteljskih poduzeća, može se stvoriti velika konkurentna prednost na tržištu. Uspoređujući obiteljsko poduzeće sa drugim vrstama organizacija, kontinuitet, zajedništvo, umreženost i naredbe puno su otvoreniji i iskreniji zbog sudjelovanja obitelji. Obitelj kao vlasnik poduzeća svoje će zaposlenike na ispravan način motivirati za daljnji rast i razvoj u svakom smislu uz obostranu korist. Protok informacija i ideja puno može puno brže fluktuirati u međusobnoj komunikaciji obitelji sa zaposlenicima te se automatski ubrzava proces reakcije na svakodnevne prilike i nepravilike što znatno može utjecati na povećanje konkurentnosti.

## **4. Obiteljsko poduzetništvo na primjeru poduzeća Metal Product d.o.o.**

Na primjeru u nastavku poglavlja objašnjavaju se ranije iznesene postavke poduzetništva i konkurentnosti u kontekstu obiteljskih poduzeća. Poduzeće Metal Product d.o.o. dugogodišnjim poslovanjem predstavlja uspješan primjer organizacije poslovanja.

Vlasnik poduzeća uz pomoć obitelji organizira i vodi svakodnevne aktivnosti poduzeća. Poduzeće Metal Product bavi se proizvodnjom elektro opreme i obradom metala. Kako bi poduzeće bilo uspješnije u inoviranju i ekspanziji na emitivna tržišta, unutar poduzeća razvija se tim stručnjaka koji svojim znanjem doprinosi svakodnevnim aktivnostima. Inovativnost, spremnost na preuzimanje rizika, upornost, svrhovitost i poduzetnička odgovornost sveprisutne su osobine i kvalitete poduzetnika koji je zanatski obrt pretvorio u vodeće poduzeće u obradi metala te proizvodnje elektro opreme.

Dodatna analiza promatranog poduzeća vršila se temeljem sljedećih parametara: djelatnost u kojoj poduzeće posluje, proizvodi i usluge koje nudi, certifikati kvalitete, suradnja sa partnerima i ulaganja, ali također usporedba sa konkurentima iz iste djelatnosti te tržišta na kojim poduzeće djeluje.



Slika : Prikaz parametara za analizu poduzeća

Izvor: Izrada autora

Kroz prikazane parametre detaljno će se napraviti analiza svih segmenata poslovanja poduzeća. Počevši od najranijeg razdoblja, odnosno od osnivanja poduzeća sve do današnjeg položaja poduzeća. Usporedbom promatranog poduzeća sa konkurentima kroz određene parametre stvoriti će se uvid u konkurentnost poduzeća.

#### 4.1. Povijesni razvoj poduzeća

Poduzeće Metal Product d.o.o. nastalo je postupnim radom i razvojem obrtničke radionice osnovane 1967. godine. Od samog početka osnivač je imao punu podršku svojih roditelja, supruge, kasnije i djece, a danas u 78-oj godini, svakodnevno je prisutan u poslu i apsolutni je vlasnik poduzeća.

Na samom početku poslovanja, poduzeće implementira proizvodni program proizvodnje elektro opreme. Kontinuiranim radom, implementirani proizvodni program s vremenom se

razvijao te se 1967. godine počinje prodaja elektro opreme za Elektroprivredu Bosne i Hercegovine. Godine 1971., poduzeće je zapošljavalo 12 radnika. Potreba za povećanjem broja radnika uzrokovana je potrebama tržišta zbog porasta izvoza i osvajanja novih tržišta.

Godine 1979., poduzeće je započelo sa prvom isporukom nosača izolatora za afričko tržište u suradnji sa Energoinvestom iz Sarajeva. Usvajanjem plana za proširenjem proizvodnje, uslijedila je kupovina gradilišta u naselju Odra u predgrađu Zagreba. Danas površina proizvodnih pogona u Odri iznosi 3600m<sup>2</sup>. Uvođenjem programa lijevanja aluminijskih proizvoda uvodi 1986. godine, zadovoljavaju se potrebe za proširenje programa elektro opreme. Akvizicijom ljevaonice sa 12 zaposlenih, 1989. godine, poduzeće je dodatno povećalo svoje kapacitete.

Od 1971. godine pa do 1990. godine Radionica je poslovala u ograničenim uvjetima razvoja sa 40 zaposlenih zbog zakonodavnog sustava te se nakon toga radionica formira u poduzeće pod imenom Metal Product. Tada započinje i izgradnja novih poslovnih pogona na lokaciji Odra, s mogućnošću usvajanja i proširenja elektro programa kablenskog, spojnog i ovjesnog pribora za niski i srednji napon.

Godine 1994. Metal Product započinje suradnju sa svjetskom korporacijom Tyco Electronics Raychem GmbH. U okviru programa elektro opreme, suradnja se fokusirala na konfekcioniranje i distribuciju toplo skupljajućeg kablenskog pribora. Sklapanjem ugovora sa svjetskom korporacijom ABB iz Finske 1995. godine, suradnja se temelji na proizvodnji rastavljača za srednji napon. Suradnja sa poduzećem Siemens iz Norveške, fokusirala se na isporuku opreme na tržište Bosne i Hercegovine. Zbog teške ekonomske situacije 2013. godine zatvoren je proizvodni pogon Metal Product – Sarajevo, osnovan 1996. godine.

Osnivanjem zajedničke tvornice Wam Product 2001. godine, započinje suradnja s korporacijom Wam Grupa Italy te se otvara 50 novih radnih mjesta. Godine 2007. poduzeće Metal Product odlučuje prodati svih 49% udjela u Wam Productu zbog fokusa na primarni proizvodni program i povećanja temeljnog kapitala.

Tijekom 2002. godine pored proizvodnog pogona Wam Procut, izgrađuje se novi proizvodni pogon Metal Producta površine 2.500 m<sup>2</sup> zbog potreba velikog proizvodnog asortimana. Također, poduzeće nabavavlja nove strojeve za što je zaslužna potražnja proizvoda na tržištu.



Proizvodni program poduzeća 2013. godine, preseljen je u proizvodni pogon u Brezničkom Humu zbog objedinjavanja proizvodnih programa.

U sastavu obiteljskog poduzeća, poslovanje se trenutno odvija u 15.000m<sup>2</sup> proizvodnih hala. Otvorena je mogućnost proširenja na dodatnih 100.000m<sup>2</sup> vlastitog zemljišta, a poslovanje poduzeća odvija se u Odri i Brezničkom Humu.

## **4.2. Struktura zaposlenih**

Obzirom da je osnivač ujedno i prva generacija poduzetnika u obitelji, od samih početaka prisutna je njegova supruga koja je zbog pomoći u poslu ostavila svoj posao u državnoj firmi. Jedna od kćeri povremeno je bila prisutna u poslu računovodstva te se po završetku studija i doktorata financija i računovodstva odlučila za karijeru izvan obiteljskog poslovanja, a danas je predavač na jednom zagrebačkom sveučilištu.

Trenutno je u poduzeću uz osnivača i njegovu suprugu jedna od vodećih ljudi njihova unuka. Početkom sudjelovanja u Metal Productu imala je priliku proći brojne odjele s ciljem upoznavanja svakog segmenta poslovanja. Funkciju financijske direktorice preuzima 2018. godine, a u današnjem poslovanju poduzeća imenovana je kao član uprave. Također potrebno je spomenuti da je u poslovanje poduzeća uključen i osnivačev zet koji je svoju ulogu pronašao kao član uprave.

Temeljem prikazanih činjenica vidljiva je velika uključenost obitelji u poslovanju poduzeća Metal Product d.o.o. te je na taj način pravi primjer obiteljskog poduzetništva. Naravno, osim obitelji u poslovanju i rukovoditeljskim pozicijama svoje uloge su našli i drugi zaposlenici. U nastavku teksta prikazana je kadrovska struktura poduzeća Metal Product.



Slika 4: *Organizacijska* struktura poduzeća Metal Product

Izvor: Izrada autora

Za svakodnevno poslovanje poduzeća zaduženi su odjeli. Članovima nadzornog odbora odgovorni su članovi uprave koji su zaduženi za ostale odjele u poduzeću. Odjel financija odgovoran je za upravljanje financijskim aspektima poduzeća, uključujući računovodstvo, upravljanje novcem, planiranje budžeta, financijsku analizu i izvješćivanje. Ljudski resursi upravljaju pitanjima vezanim uz zaposlenike, uključujući zapošljavanje, obuku i razvoj, plaće i beneficije. Odjel marketinga i prodaje zadužen je za promociju i razvoj proizvoda, istraživanje tržišta i upravljanje odnosima s klijentima. Odjel proizvodnje odgovoran je za upravljanje proizvodnim procesima, planiranje proizvodnje, upravljanje zalihama, osiguravanje kvalitete proizvoda i optimizaciju operativnih procesa. Informacijska tehnologija brine o informacijskim sustavima, tehnološkoj infrastrukturi, razvoju i implementaciji softvera, održavanju mreže i sigurnosti podataka. Metal Product ima 188 zaposlenika u cjelokupnom poslovanju. Svi odjeli međusobno surađuju i koordiniraju kako bi ostvarili ciljeve poduzeća i na taj način podržali njegov rad.

Poduzeće je 2020. godinu imenovalo kao povijesnu godinu u svojem poslovanju iz razloga što su pristupili reorganizaciji poduzeća. Nakon gotovo pola stoljeća uspješnog poslovanja, točnije

53 godine, Metal Product d.o.o. okrenuo se prema suvremenim i učinkovitim načinom vođenja temeljenog na načelima korporativnog upravljanja. Dugogodišnji proces reorganizacije uspješno je priveden kraju. Vlasnik poduzeća povukao se s mjesta predsjednika uprave, a osnivanjem nadzornog odbora. Time je poslovanje poduzeća postepeno prepušteno trećoj generaciji obitelji. Nova organizacijska i upravljačkom struktura, korak je više prema suvremenom pristupu poslovanja i uvođenju novih tehnologija uz pomoć kojih je poduzeće u mogućnosti održavanja konkurentnosti. obećava suvremeniji pristup poslovanju, uvođenje modernih tehnologija, jači razvoj vlastitih proizvoda i osvajanje novih tržišta.

### **4.3. Djelatnost i proizvodi**

Tijekom dugogodišnjeg poslovanje poduzeće je uspješno isporučivalo svoje proizvode na tuzemnom i inozemnom tržištu. Otvaranje prema inozemnim tržištima otvara prilike u stjecanju široke baze novih kupaca što uvelike može pozitivno utjecati na jačanje konkurentnosti.

Poduzeće zahvaljujući svojim sposobnim menadžmentom i specijaliziranim zaposlenicima primjenjuje razne vrste tehnologija u proizvodnji. Intenzivan rad bazira se na razvijanju proizvodnog programa koji se odnosi na tlačni ljev sa svim potrebnim strojevima i alatima. Na tržištu je prisutno 2500-3000 proizvoda koji se izrađuju u vlastitim proizvodnim pogonima.

Poduzeće posjeduje sljedeće tehnologija:

- Strojna obrada
- Prešanje i probijanje metala
- Ljevaonica
- Alatnica
- Zavarivanje
- Kovanje
- Metalne konstrukcije
- Kontrola kvalitete proizvoda

Sve prethodno navedene tehnologije vezane su uz obradu metala. Uz prethodno navedene tehnologije koje poduzeće posjeduje, otvara se mogućnost za proizvodnjom i razvojem vlastitog proizvodnog programa koji čine sljedeći proizvodi:

- Elektrooprema
- Kabelski spojni i ovjesni pribor
- Oprema za izolirane i neizolirane mreže
- LED rasvjeta za unutrašnje prostore i uličnu vanjsku rasvjetu
- Lijevanje obojenih metala tlačnim i kokilnim lijevom
- Strojnu obradu metala klasičnim i CNC strojevima
- Izradu metalnih konstrukcija

Poduzeće svojim specijaliziranjem za obradu metala i razvojem vlastitog proizvodnog programa stvara dodatnu vrijednost u obliku konkurentne prednosti. Budući da su proizvodi promatranog poduzeća prisutni na tuzemnom, ali većim dijelom na inozemnom tržištu razvijanjem vlastitog proizvodnog programa stvara mogućnost prilagodbe svojih proizvoda i proizvodnih procesa prema specifičnim potrebama i zahtjevima tržišta te u konačnici krajnjih kupaca. Poduzeće može brzo reagirati na nove trendove, zahtjeve kupaca i tehničke inovacije, što mu omogućuje da ostane korak ispred konkurencije. Sposobnost da se brzo razvija i prilagođava novim zahtjevima tržišta ključna je za dugoročnu konkurentnost.

Sposobnost poduzeća da samostalno provodi kontrolu kvalitete proizvoda i kontrolira proces proizvodnje omogućuje poduzeću da osigura dosljednu kvalitetu svojih proizvoda i zadovolji visoke standarde koje postavljaju kupci. Kvalitetan proizvod stvara povjerenje kod kupaca i pridonosi jačanju konkurentnosti na tržištu.

## 4.4. Certifikati kvalitete

Osim veličine proizvodnih pogona i količine proizvoda, poduzeće posjeduje niz certifikata kvalitete za iste. Certifikati kvalitete kao službeni dokument potvrđuju zadovoljava li poduzeće standard kvalitete u svojem poslovanju, a certifikati kao takvi povećavaju vjerodostojnost i povjerenje kupaca, konkurentnost, pomažu u optimizaciji procesa i potiču kontinuirano poboljšanje.

Na slici broj 3 vidljivi su certifikati kvalitete promatranog poduzeća. Pridržavanjem normi ISO standarda poduzeću pruža brojne koristi, uključujući poboljšanje procesa, povećanje zadovoljstva korisnika, stjecanje konkurentske prednosti, smanjenje rizika i poboljšanje učinkovitosti poduzeća. Navedeni certifikati kupcima i poslovnim partnerima pružaju kvalitetu i pouzdanost organizacije, smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, pridržavanje zakonskih i regulatornih zahtjeva te postizanje kontinuiranog poboljšanja u okviru svojih aktivnosti, proizvoda i usluga.

<b>ISO 9001</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•sustav upravljanja kvalitetu</li></ul>
<b>ISO 14001</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•sustav upravljanja okolišom</li></ul>
<b>Nato certifikat poslovne sigurnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•tajno</li></ul>
<b>EN 1090-2:2018</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•zavarivanje za konstrukcijske komponente i kompleti za čelične konstrukcije</li><li>•zavarivanje za sve nosive konstrukcije na svim vrstama građevina</li></ul>
<b>EN ISO 3834-3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•standardni zahtjevi kvalitete za zavarivanjem metalnih materijala</li><li>•konstrukcijski čelici, šasije za viličare i opće zavarene konstrukcije</li><li>•Mag zavarivanje elektrodom sa čvrstom žicom</li></ul>
<b>EN ISO 3834-2:2007</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•zavareni čelični elementi za ovjes željezničkih vodova</li></ul>
<b>Akreditacija laboratorija prema normi HRN EN ISO/IEC 17025/2017</b>

Slika 5: Prikaz certifikata kvalitete poduzeća Metal Product

Izvor: Izrada autora prema: *Metal Product d.o.o.*, <https://www.metal-product.hr/onama/certifikati.html> (pristupljeno 24. ožujka 2023.)

Osim certifikata kvalitete, bitan poslovni uspjeh koji se svakako treba istaknuti jest dodjela Platinaste bonitetne izvrsnosti prema međunarodnim kriterijima od strane Dun & Bradstreet američke kompanije za poslovno izvještavanje. Platinasta bonitetna izvrsnost je ocjena koju bonitetne kuće dodjeljuju poduzećima na temelju različitih kriterija kako bi se ocijenio njihov bonitet tijekom dužeg vremenskog razdoblja.



Slika 6: Nagrada – Platinasta bonitetna izvrsnost

Izvor: *Metal Product d.o.o.*, <https://www.metal-product.hr/onama/n-platinastibonitet.html>

(pristupljeno 24. ožujka 2023.)

Poduzeća s platinastom bonitetnom izvrsnosti imaju vjerojatnost od 91% da će istu sačuvati u sljedećoj poslovnoj godini. Kvaliteta poduzeća ocijenjena je nizom međunarodnih nagrada i priznanja, u kojoj su prepoznatljivi čimbenici vizija, ustrajni pristup širenju poduzeća, identificiranje tržišnih prilika, razumijevanje ciljeva, formuliranje ideja te donošenje odluka. Na kvalitetu poduzeća također utječu individualni uspjesi vlasnika poduzeća od kojih se, uz čitavi niz nagrada, posebno ističu: Zlatna kuna za životno djelo, odlikovanja za rad od 3 predsjednika Hrvatske, odlikovanja od grada Zagreba, proglašenje najboljim poduzetnikom Jugoistočne Europe 2018. godine u Sarajevu, proglašenje najboljim Europskim poduzetnikom od strane Londonske

burze 2019. godine među 150.000 poduzeća iz 34 zemlje. Vlasnik poduzeća ponosno navodi kako su sve navedene nagrade ujedno i uspjeh Metal Producta.

#### **4.5. Partneri i ulaganja**

Konstantnim rastom i razvojem poduzeće je stvorilo niz partnera i klijenata. Za vrijeme uspješnog poslovanja poduzeća referentna lista u kontinuiranom je porastu, a u nastavku su navedeni neki od najznačajnijih partnera:

- HEP – Hrvatska elektroprivreda
- Elektroprivreda Bosne i Hercegovine
- Elektroprivreda Hrvatske zajednice Herceg Bosne
- Elektroprivreda Republike Slovenije
- Elektroprivreda Crne Gore
- TE Connectivity (Njemačka, Francuska, Švicarska, Poljska, Velika Britanija, Indija)
- ABB (kooperacija)
- Dalekovod, Zagreb
- Pfisterer, Njemačka
- WAM Grupa, Italija
- MBD Maksut, Austrija (auto industrija)

Dugogodišnji i najvažniji partner i kupac Metal Producta je HEP. Osim Hrvatske elektroprivrede, važni partneri Metal producta su Elektroprivreda Bosne i Hercegovine, Slovenije i Crne Gore, Dalekovod Zagreb i MBD Maksut Austrija(autoindustrija). Proizvodi se još plasiraju na inozemna tržišta Makedonije, Mađarske, Njemačke i Austrije.

Poduzeće Metal Product duži niz godina uspješno surađuje s poznatim svjetskim korporacijama kao što su ABB iz Finske i TE Connectivity iz Njemačke. Zahvaljujući pouzdanosti Metal Producta kao partnera, došlo je do značajnog povećanja obujma proizvodnje i novih partnerskih ugovora s poduzećima Mosdorfer, Pfisterer i WAM Group iz Italije, te proširenja

suradnje s TE Connectivityjem 2014. godine. Ove nove i proširene suradnje rezultirale su značajnim povećanjem izvoza u 2014. godini za 200% u usporedbi s 2013. godinom.

Suradujući sa tvrtkama Energy Plus i Data link, 2012. godine, poduzeće je razvilo novi proizvod kućišta za LED lampe. Ovaj projekt je obuhvatio visoko efikasnu LED rasvjetu s inteligentnim upravljanjem namijenjenu industrijskim pogonima, ustanovama, aerodromima, halama, skladištima i sličnim objektima.

U svojem poslovanju Metal Product surađuje sa velikim korporacijama i poduzećima, a neka od njih su Tyco Electronics Raychem GmbH iz Njemačke i korporacija WAM Grupa Italy. Suradnjom sa WAM grupom izgrađen je proizvodni pogon sa udjelom od 49% koji je zapošljavao 50 radnika. Nakon 5 godina Metal Product prodao je sve udjele u WAM Grupa Italy zbog fokusiranja na svoje primarne proizvode, ali i povećanje temeljnog kapitala za daljnje investicije.

Suradnjom sa partnerima poduzeće održava kontakte koji bilježe dugogodišnju uspješnost u suradnji. Tijekom suradnje sa partnerima poduzeće uspijeva održati kvalitetu svojih proizvoda i usluga što stvara dodatnu sigurnost od ulaska novih konkurenata u krug klijenata.

#### **4.6. Tržište i konkurenti**

Prisutnost poduzeća na tržištu, osim što potiče rast i razvoj, isto tako povećava konkurentnost. Prilikom poslovanja tvrtke na domaćem tržištu zadovoljavaju se potrebe domaćih kupaca i u konačnici se ostvaruje prihod. Gledajući s druge strane, odnosno inozemno tržište, poduzeće svojim prisustvom privlači nove kupce, proširuje bazu kupaca i potencijalnih klijenata za suradnju, stvara prihod, otvara nova vrata za budući rast i razvoj. Poduzeće Metal Product d.o.o. 80% svojih prihoda ostvaruje na inozemnom tržištu.

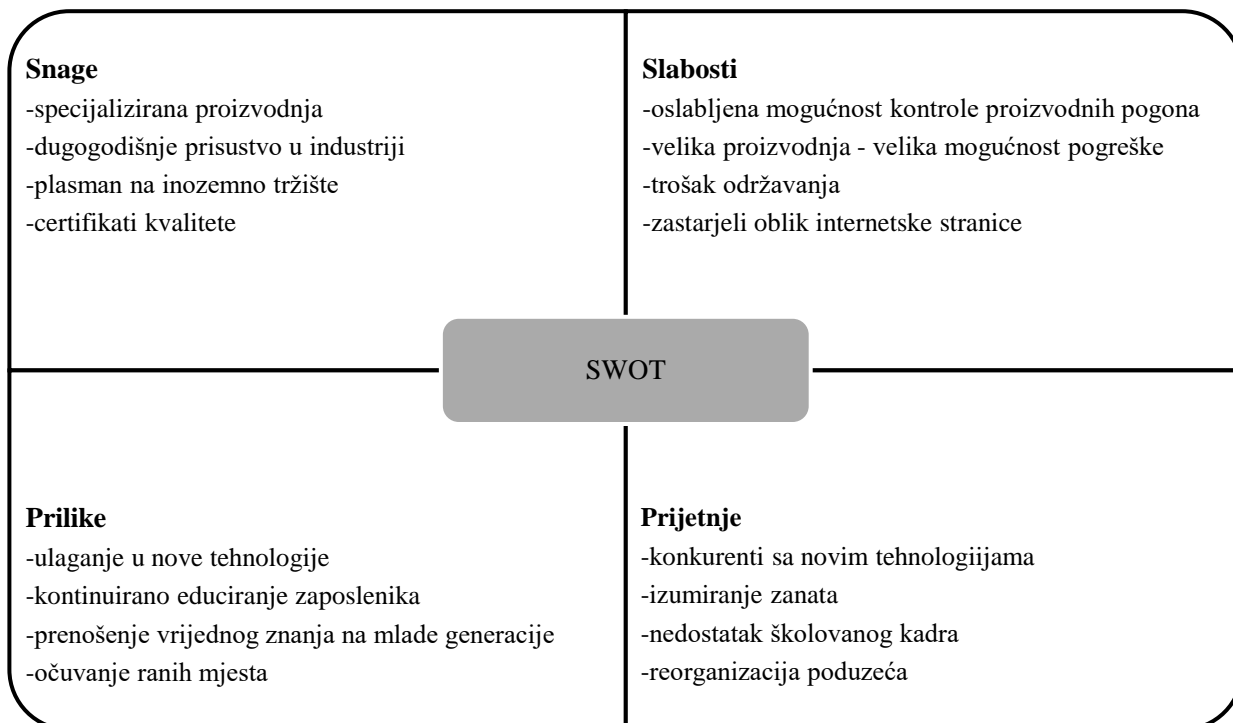
Kada je u pitanju djelovanje na domaćem i inozemnom tržištu, poduzeće Metal Product d.o.o. svoje proizvode nudi na oba. Prilikom proučavanja omjera djelovanja na tržištu, poduzeće svojih preko 80% proizvoda izvozi u inozemstvo, dok preostali postotak proizvoda plasira na domaćem tržištu. Gledajući djelovanje na inozemnom tržištu bilježi se izvoz tržišta Bosne i Hercegovine, Slovenije, Crne Gore, Makedonije, Mađarske, Njemačke i Austrije.



U svrhu očuvanja konkurentnosti djelovanje poduzeća na tuzemnom i inozemnom tržištu izrazito je važno i pozitivno. Djelovanje poduzeća na tuzemnom tržištu također je važno zbog očuvanja konkurentnosti kada su u pitanju konkurenti iz Hrvatske bez obzira što poduzeće manji postotak proizvoda plasira na tuzemno tržište. Također, stvara se okruženje pozitivne konkurencije gdje će poduzeća sličnih djelatnosti svojim prisustvom na tržištu težiti napretku u svakom smislu te riječi. Na taj način poduzeća će biti prisiljena težiti neprestanom napretku, inoviranju i ulaganju kako bi bila što bolja, a to može stvoriti veliku prednost za buduće djelovanje na inozemnom tržištu.

Značajan napredak u poslovanju poduzeće je ostvarilo poslije ulaska Hrvatske u EU, kada su dugogodišnji poslovni partneri proglasili Metal Product strateškim partnerom te značajno proširili opseg suradnje. Uz iznimno velike investicije koje je Metal Product provodio u posljednjih 10 godina u proširenje kapaciteta, usvajanje novih tehnologija te digitalizaciju, automatizaciju i robotizaciju proizvodnih procesa, poslovanje je održano stabilnim te iznimno konkurentno.

Izradom *SWOT* analize, daje se uvid u čimbenike vanjske i unutarnje okoline koji se odnose na snage, slabosti, prilike i prijetnje promatranog poduzeća Metal Product.



Slika 7: SWOT analiza na primjeru poduzeća Metal product d.o.o.

Izvor: Izrada autora

Kao glavnu snagu poduzeća potrebno je istaknuti niz proizvoda za koje se poduzeće u potpunosti specijaliziralo u industriji. Svojim radom poduzeće se specijaliziralo za proizvodnju elektro opreme te je dugogodišnjim iskustvom renomirano kod poslovnih partnera i budućih poslovnih suradnji. Elektro oprema kao glavni proizvod poduzeća uvijek će imati potražnju jer bez struje svijet ne može funkcionirati. Dugogodišnje prisustvo na tržištu, poslovna politika poduzeća, odlikovanja i certifikati koje je sam osnivač i njegovo poduzeće uspjelo ostvariti okosnica su uspješnog poslovanja i predstavljaju veliku moć unatoč konkurenciji i nepredvidivoj fluktuaciji na tržištu.

Velikom proizvodnom pogonu, potreban je dovoljan broj educiranih majstora i strojara kojih je danas sve manje, a nove generacije rijetko odabiru zanatska zanimanja. Obzirom da je velik broj zaposlenika svakodnevno na poslu, nije moguće biti fizički prisutan u oba proizvodna pogona u Odri i Brezničkom Humu cijelo radno vrijeme te postoje mogućnosti pogrešaka tijekom rada na skupim strojevima, ali i eventualnim nastankom manjkova određenih materijala ili proizvoda. Također u slabosti ulazi i godišnji trošak održavanja ovakvog proizvodnih pogona, ali

i pomalo zastarjela verzija internetske stranice poduzeća budući da se u današnjem vremenu jako puno kontakata ostvaruje upravo putem interneta.

Metal Product svoje bi prilike trebao tražiti praćenjem tržišta i uvođenjem novih tehnologija. Svojim neprestanim ulaganjem u sustave kvalitete ostvaruje nove prilike za buduće poslovanje i održivi razvoj poduzeća. Poduzeće svoje radnike neprestano šalje na edukacije o novim tehnologijama i rukovođenju strojevima. Ulažu se velike količine novaca u razvijanje, edukaciju zaposlenika novih generacija i neprestano se „njeguje“ već dobro postavljena radna sredina što bi zasigurno trebalo garantirati sigurnu budućnost poduzeća. Bilo bi idealno stvoriti klimu gdje dugogodišnji zaposlenici u proizvodnom pogonu svoje znanje prenose na mlađe generacije koje bi svojim doprinosom sudjelovale u očuvanju posla, ali i vještina koje bi se u budućnosti mogle skupo plaćati.

Dolazak novih konkurenata sa istom ili sličnom ponudom proizvoda i novim tehnologijama može se stvoriti jedna od prijetnji za poduzeće ukoliko ono neće ulagati u svoje tehnologije i razvoj. Također, jedna od prijetnji je nedostatak školovanih ljudi za ovakav tip posla i veliki nedostatak majstora strojara koji svojim znanjem i iskustvom zasigurno mogu naći mjesto u ovakvom poduzeću. Budući da je poduzeće imalo reorganizaciju poslovanja i odlučilo je poslovati po načelima korporativnog upravljanja, nadolazeći period pokazati će je li preuzimanje rizika bio pravi potez u pravo vrijeme, obzirom da se do sad poslovanje odvijalo izrazito uspješno.

Provođenjem *SWOT* analize identificirane su snage poduzeća, otkrivene slabosti i prilike, ali identificirane moguće prijetnje. Pravilnim analiziranjem poduzeća kroz parametre *SWOT* analize, identificirani su faktori kojima poduzeće održava konkurentnost. Isto tako, ukoliko se zanemare faktori prijetnje i slabosti, postoji mogućnost da poduzeće zadese nepovoljne situacije uz manjak kvalificirane radne snage i ažurnost konkurenata.

## 4.7. Analiza konkurenata

Obzirom da se Metal Product d.o.o. specijalizirao za proizvodnju elektro opreme, kao glavni konkurent u proizvodnji istih proizvoda odabran je Dalekovod d.d. Dalekovod d.d. na tržištu je prisutan više od 65 godina, a svoje su proizvode s godinama plasirali u više od 80 zemalja. Neke od usluga i proizvoda za koje se poduzeće specijaliziralo:

- Proizvodnju spojne i ovjesne opreme
- Metalne konstrukcije
- Izgradnja dalekovoda i trafostanica, opremanje tunela, cesta i autocesta, gradnja metalnih konstrukcija (dvorane i zatvoreni objekti)
- Projektiranje energetskih i infrastrukturnih objekata

Iako se Metal Product d.o.o. ne bavi samo proizvodnjom elektro opreme već svime vezano za metal i obradu metala, kao drugo konkurentsko poduzeće odabran je Laser Ing. Poduzeće je osnovano 2014. godine i specijaliziralo se za:

- Rezanje metala
  - Lasersko rezanje cijevi, profila i metala
  - Rezanje vodenim mlazom
  - Rezanje plazmom
  - Autogeno rezanje
- Strojna obrada metala
  - Savijanje lima
  - Zavarivanje
  - Metalne konstrukcije i sklopovi
  - Dodatna obrada metala
- Ostale usluge
  - Nabava metala
  - Logistika

Prilikom uspoređivanja odabranih poduzeća jedan od parametara, vrste djelatnosti, već je primijenjen u usporedbi. Razlika je u tome što Metal Product d.o.o. u svojoj ponudi ima proizvode koje nudi Dalekovod i Laser Ing zajedno i time ostvaruje jedinstvenu prednost.

Ostali parametri po kojima su poduzeća uspoređena su: standardi kvalitete, veličina poduzeća(broj zaposlenih), tržišta na kojima su poduzeća prisutna i usluge koje nude.

Uspoređujući tvrtke prema zadanim parametrima daje se detaljniji sustavan uvid u poslovanje navedenih tvrtki. Naime, sve prikazane tvrtke ulažu sredstva u standarde kvalitete kako bi garantirale za svoje proizvode i usluge koje nude. Poduzeće Metal Product d.o.o. ovdje prednjači zbog niza standarda kvalitete gdje se posebno ističe NATO certifikat poslovne sigurnosti, ali to nije razlog da se standardi kvalitete ostalih tvrtki zanemare budući da iste ulažu u svoje standarde.

Gledajući broj zaposlenih vidljivo je da najviše zaposlenih ima Dalekovod d.d. i to čak 1450 zaposlenih dok Metal Product d.o.o. ima 188 zaposlenih što ga svrstava u kategoriju srednjih poduzeća prema broju zaposlenih. Zatim slijedi Laser Ing d.o.o. sa 52 zaposlenih što je 6 više u odnosu na 2021. godinu kad su još uvijek spadali u male poduzetnike.

Prilikom istraživanja tržišta na kojima tvrtke djeluju, poduzeće Metal Product d.o.o. i poduzeće Dalekovod d.d. osim na domaćem, djeluju i na inozemnom tržištu što uključuje države u Europi i svijetu. Poduzeće Laser Ing d.o.o. zasad djeluje na domaćem tržištu, a prilikom promatranja inozemnog tržišta može se pohvaliti svojim djelovanjem u Europi što je značajan podatak obzirom da je poduzeće osnovano tek 2014. godine.

Parametar koji je sličan svim tvrtkama su usluge i proizvodi u kojima tvrtke nude obradu metala. Osim toga, poduzeće Metal Product d.o.o. i poduzeće Dalekovod d.d. sličnost imaju u izradi elemenata za elektro distributivnu mrežu, ali gledajući taj podatak bitno se stvara razlika između te dvije tvrtke iz razloga što je poduzeće Dalekovod d.d. specijalizirano ne samo za proizvodnju već i izgradnju infrastrukture. Poduzeće Laser Ing d.o.o. specijalizirano je isključivo za rezanje i obradu metala.

Usporedbom svih parametara vidljivo je da je najveća sličnost sve 3 tvrtke obrada metala. Također uz obradu metala kod tvrtke Metal Product d.o.o. i tvrtke Dalekovod d.d. dodatna poveznica otvara se kod izrade proizvoda za elektro distributivnu mrežu dok je kod poduzeća Dalekovod d.d. vidljiva specijaliziranost i za izgradnju iste mreže.

U nastavku je prikazana tablica sa usporedbom sva tri poduzeća po zadanim parametrima.

Parametri	Metal Product d.o.o.	Dalekovod d.d.	Laser Ing d.o.o.
Standardi kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• Sustav upravljanja zaštitom okoliša</li> <li>• NATO certifikat poslovne sigurnosti</li> <li>• Osposobljavanje ispitnih laboratorija</li> <li>• Niz ISO normi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• Sustav upravljanja zaštitom okoliša</li> <li>• Osposobljavanje ispitnih laboratorija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• Sustav upravljanja zaštitom okoliša</li> </ul>
Broj zaposlenih	• 188	1450	52
Tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrvatska</li> <li>• Europske zemlje</li> <li>• Svijet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrvatska</li> <li>• Europske zemlje</li> <li>• Svijet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrvatska</li> <li>• Europske zemlje</li> </ul>
Usluge i proizvodi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kabelski spojni pribor, oprema za nadzemne mreže, rastavljači, kabelski izolacijski pribor, strojna obrada(CNC), ljevaonica, kovanje, prešanje i probijanje metala, zavarivanje, kovanje, metalne konstrukcije, LED rasvjeta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovjesna i spojna oprema za dalekovode, lijevanje, kovanje, strojna i toplinska obrada metala, rezanje metala, izgradnja dalekovoda, trafostanica, tunela, cesta i autocesta itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lasersko rezanje cijevi i profila, lasersko rezanje metala, rezanje vodenim mlazom, rezanje plazmom, autogeno rezanje, savijanje lima, zavarivanje, metalne konstrukcije i sklopovi, dodatna obrada metala, nabava metala i logistika</li> </ul>

Tablica 2: Usporedba po parametrima: standardi kvalitete, broj zaposlenih, tržišta, usluge i proizvodi

Izvor izrada autora

Samom usporedbom moguće je zaključiti da po određenim proizvodima i uslugama tvrtke međusobno konkuriraju na domaćem tržištu, ali isto tako sve tvrtke svoje proizvode i usluge nude na inozemnom tržištu. Sve to stvara okruženje pozitivne konkurencije iz razloga što se ponudom svojih proizvoda i usluga konkurenti međusobno potiču na neprestano usavršavanje i napredak, a upravo to dovodi do inoviranja novih proizvoda i usluga, poboljšanja kvalitete što ujedno dokazuju

certifikati kvalitete, ali i optimalnih uvjeta za radne procese i zaposlenike bez kojih proizvodnja i plasman proizvoda na tržište ne bi bili mogući.

#### **4.8. Utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na poslovanje**

Kod svih poduzeća, pojava pandemije bolesti koronavirusa imala je utjecaj na poslovanje, pa tako i na poduzeće Metal Product d.o.o. Kako sam vlasnik navodi da je elektrooprema proizvod koji ne poznaje bolesti, prisutan u ratu i miru, ipak pojava koronavirusa naročito se osjetila u proizvodnom pogonu.

U prvoj godini poslovanja pod proglašenom pandemijom deseci zaposlenih imali su koronavirus dok je dio zaposlenih bio u samoizolaciji. Obzirom da je u proizvodnom pogonu uz sve strojeve, alate i tehnologiju prijeko potrebna čovjekova ruka, zasigurno da je ovakva neočekivana situacija imala utjecaj na samo poslovanje. Zahvaljujući velikom životnom i poduzetničkom iskustvu vlasnika, posao se pokušavao odvijati sa minimalnim odstupanjima te su svi zaposlenici kolegijalno radili jedan za drugog i u konačnici kvalitetno opskrbljivali svoje kupce, što je izrazito važno za održavanje konkurentnosti na tržištu. Također potrebno je naglasiti da se proizvodnja ne može odvijati online, odnosno proizvodnja je opipljiva i bez nje opstanak ne bi bio moguć.

Poduzeće Metal Product d.o.o. je 2021. i 2022. godine poslovao s dobiti, a posebno se može ponositi činjenicom da je svim zaposlenicima plaća uvijek isplaćena na vrijeme te da račun poduzeća još od osnutka u ni jednom trenu nije bio u blokadi.

Tijekom više od pola stoljeća poslovanja, poduzeće Metal Product je unatoč svim neprilikama uspješno sačuvao svoju poziciju i ugled pouzdanog i kvalitetnog dobavljača, prilagođavajući se promjenama te istovremeno ne ugrožavajući isporuke kupcima. U prilog tome ulaze brojni certifikati kvalitete, postotak plasmana proizvoda na inozemna tržišta koji je veći od 80%, redovito nagrađivanje zaposlenika, jedinstveni proizvodni program i specijalizacija za obradu metala te niz drugih kriterija pomoću kojih poduzeće uspješno održava konkurentnost.

Unatoč brojnim individualnim nagradama poduzetnika, od kojih se posebno može istaknuti nagrada za životno djelo i nagrada za Najboljeg Eurospkog poduzetnika 2019. godine, vlasnik poduzeća smatra kako je njegov najveći uspjeh zadovoljstvo zaposlenika i uspješnost poduzeća. Za ključ uspješnog obiteljskog poslovanja potrebno je poštivanje obitelji te je mlađe generacije pravilnim odgojem, usmjeriti u budućnost jer bez rada i ulaganja u znanje napredak i opstanak obiteljskog i bilo kojeg poduzeća ne bi bio moguć.



## Zaključak

U današnjem poslovnom okruženju, organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća ima ključnu ulogu u stvaranju konkurentne prednosti. Poduzetništvo i konkurentnost su dva ključna elementa koja igraju vitalnu ulogu u uspjehu obiteljskih poduzeća. Na primjeru obiteljskog poduzeća Metal Product d.o.o. istraženi su aspekti organizacije poslovanja obiteljskih poduzeća kako bi se identificirali ključni čimbenici koji doprinose njihovoj konkurentnosti.

Jedan od glavnih zaključaka ovog istraživanja je da uspješna organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća zahtijeva određene poduzetničke vještine i strategije. Obiteljska poduzeća često imaju prednost u smislu brze prilagodbe i fleksibilnosti, što im omogućava da reagiraju na promjene u tržištu brže od većih korporacija. Osim toga, poduzetnički duh i želja za uspjehom koji često proizlaze iz obiteljske tradicije i nasljeđa, mogu biti snažan pokretač inovacija i razvoja novih ideja u obiteljskim poduzećima.

Ključni faktor koji je također utvrđen je važnost uspostavljanja jasnih korporativnih struktura i procesa unutar obiteljskih poduzeća. To uključuje jasno definiranje uloga i odgovornosti članova obitelji, uspostavljanje transparentnih procesa donošenja odluka i implementiranje učinkovitog upravljanja ljudskim resursima. Ovakva organizacijska struktura pomaže u smanjenju konflikata između članova obitelji, poboljšava učinkovitost poslovanja i pridonosi dugoročnoj konkurentnosti poduzeća.

Analizirano obiteljsko poduzeće Metal Product d.o.o. primjer je pravovremenih poslovnih odluka i provođenja poslovne strategije što dokazuje njihovo dugogodišnje sudjelovanje na tržištu kojim je napravljen čvrst temelj za buduće poslovanje. Da bi obiteljska poduzeća ostala konkurentna potrebno je kontinuirano ulaganje u inovacije, istraživanje, razvoj i kvalitetu.

## Bibliografija

Barkauskas, Vytautas, Barkauskienė, Kristina, i Edmundas Jasinskas, „Analysis of macro environmental factors influencing the development of rural tourism: Lithuanian case“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (2015.): 168. – 172. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> (pristupljeno 29. lipnja 2023.)

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj: Izveštaj*, Zagreb: CEPOR 2021, <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> (pristupljeno 1. Srpnja 2023.)

Christiensen, Clayton, *Prošlost I budućnost konkurentske prednosti*. [The past and future of competitive advantage]. MIT Sloan Management Review: Winter, 2001.

Brok, David. *Obiteljski posao- kako ga učiniti uspješnim* [Family Business – How to make it work]. Aspen: Bork Institute for Family Business, 1987.

Buble, Marin, *Management*, Split: Ekonomski fakultet Split, 2000.

Buble, Marin, *Management malog poduzeća*, Split: Ekonomski fakultet Split, 2003.

Buble, Marin, *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, 2006.

Buble, Marin, i Dejan Kružić, *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb: RRI plus, 2006.

Kružić, Dejan, i Ivana Bulog, *Obiteljska poduzeća : životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: Ekonomski fakultet Split, 2012.

Cerović, Zdenko, *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.

Dukić, Branimir, i Vjekoslav Gale, „Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača“, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 28 No. 2, (2015.): 583. - 598. <https://hrcak.srce.hr/150395> (pristupljeno 29. lipnja 2023.)

Europska komisija, *Vodič za korisnike o definiciji malih I srednjih poduzeća*: Vodič, Luxembourg: Europska unija, 2015. <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> (pristupljeno 30. lipnja 2023.)

FinInfo, *Metal Product d.o.o.*, <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/metal-product/Detaljno/57695> (pristupljeno 15. ožujka 2023.)

Gorupić, Drago, i Drago Gorupić jr., *Poduzeće : postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Zagreb: Informator, 1990.

Hirsch, Robert, Peters, Michael i Shepherd Dean, *Poduzetništvo - sedmo izdanje*, Zagreb: MATE d.o.o., 2011.

Kolaković, Marko, *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: SinergijA nakladništvo

Mecanović, Ivan, i Zvonko Novosel, „Državne regulatorne agencije u funkciji regulacije tržišta i tržišne konkurencije“, *Pravni vjesnik*: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Vol. 28 No. 3-4, (2012.): 63. – 87. <https://hrcak.srce.hr/134389> (pristupljeno 30. lipnja 2023.)

Metal Product, *Obavijest za medije*, <https://www.metalproduct.hr/download/O%20METAL%20PRODUCTU.pdf> (pristupljeno 26. ožujka 2023.)

Miller, Le Breton – Miller, *Upravljanje za dugoročni uspjeh: Lekcije o konkurentskim prednostima iz velikih obiteljskih poduzeća*. [Managing For The Long Run: Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses] Boston: Harvard Business School Press, 2005.

Porter, Michael, *Strategija konkurentnosti – tehnike za analizu industrije i konkurenata* [Competitive strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. New York: The Free Press, 1980.

Porter, Michael, *Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia, 2008.

Predsjednik Republike Hrvatske – Zoran Milanović, *Predsjednik Milanović razgovarao s vodstvom tvrtke Metal Product koja obilježava 55 godina poslovanja*, <https://www.predsjednik.hr/vijesti/predsjednik-milanovic-razgovarao-s-vodstvom-tvrtke-metal-product-koja-obiljezava-55-godina-poslovanja/> (pristupljeno 26. travnja 2023.)

Stipanović, Christian, *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu : sustav i poslovna politika*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2006.

Simić, Ranko, Bolfek, Berislav, i Antun Stoić. Sustav upravljanja dokumentima kao izvor konkurentске prednosti. [Document management system as source of competitive advantage]. U *New ways in manufacturing engineering*, Peršov: 2008.

Škrtić, Marica i Mihaela Mikić, *Poduzetništvo*, Zagreb: SinergijA, 2011.

Tkalec, Zdravko, „Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja“, *Učenje za poduzetništvo* (2011.): 35.- 43. <https://hrcak.srce.hr/file/192157> (pristupljeno 3. travnja 2023.)

Vujić, Vidoje, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.

Vuković, Ivan, *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Zagreb: Dalmatina, 1999.

Zakon.hr, *Zakon o trgovačkim društvima*, <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> , (pristupljeno 02. travnja 2023.)

Zimmerer T. W. i Scarborough Norman. *Osnove poduzetništva i menadžment malih poduzeća*. [Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management] Prentice Hall, 2005.

Wen-Cheng, Wang, Lin, Chien-hung, i Chu Ying-Chien, Tipovi kompetentskih prednosti i analiza.  
[Types of Competitive Advantage and Analysis], U *International Journal of Business and Management*,  
Vol. 6, No. 5, 100. – 104. Canadian Center of Science and Education, 2011.

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1: Kriteriji za određivanje veličine poduzetništva .....	22
Tablica 2: Usporedba po parametrima: standardi kvalitete, broj zaposlenih, tržišta, usluge i proizvodi....	49

### Slike

Slika 1: Segment okoline poduzeća .....	9
Slika 2: Porterovih pet konkurentskih sila .....	28
Slika 3: Četiri vodeća prioriteta velikih obiteljskih poduzeća .....	32
Slika 4: <i>Organizacijska</i> struktura poduzeća Metal Product .....	37
Slika 5: Prikaz certifikata kvalitete poduzeća Metal Product .....	40
Slika 6: Nagrada – Platinasta bonitetna izvrsnost .....	41
Slika 7: SWOT analiza na primjeru poduzeća Metal product d.o.o.....	45