

# Upravljanje rastom i razvojem poduzeća

---

Viskić, Ilan

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:404764>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ**

**ILAN VISKIĆ**

**Upravljanje rastom i razvojem poduzeća**  
**Management of business growth and development**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ**  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Upravljanje rastom i razvojem poduzeća**  
**Management of bussines growth and development**

Završni rad

Naziv kolegija: **Poduzetnički menadžment i inovacije**

Mentor: **izv. prof. dr. sc. Elena RUDAN**

Student; **Ilan VISKIĆ**

Matični broj: **PS24472/18**

Opatija, travanj 2024.



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

Ilan Viskiћ  
(ime i prezime studenta)

PS24472/18  
(matični broj studenta)

Upravljanje rastom i razvojem poduzeća

(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, 08. srpnja 2024.

Potpis studenta

## Sažetak

Poduzetništvo se definira kao proces stvaranja vrijednosti kroz identifikaciju poslovnih prilika, prikupljanje resursa i vođenje poduzeća. Ključne osobine poduzetnika uključuju inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomiju i odlučnost. Poduzetništvo se može podijeliti na različite vrste, uključujući start-upove, socijalno poduzetništvo, korporativno poduzetništvo i obiteljsko poduzetništvo. Razvoj poduzetništva prolazi kroz faze od ideje, preko rasta i konsolidacije, do potencijalne likvidacije. U Hrvatskoj postoje različiti pravni oblici poduzetništva, uključujući trgovačka društva i obrtništvo. Trgovačka društva se dijele na komanditno društvo, javno trgovačko društvo, dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću. Obrtništvo predstavlja jednostavniji oblik poslovanja, često povezan s malim poduzetnicima i zanatlijama. Strategije rasta poduzeća obuhvaćaju strategiju prodiranja na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diversifikaciju. Faze razvoja poduzeća uključuju izgradnju, rast, diferencijaciju, konsolidaciju i likvidaciju. Svaka faza ima specifične izazove i zahtjeve, a uspješno poduzeće mora prilagoditi svoje strategije i operacije kako bi odgovaralo trenutnoj fazi razvoja.

Ključne riječi: Poduzetništvo; strategije rasta; faze razvoja,

# Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| Uvod.....   | 1         |
| <b>1. Teorijske determinante poduzetništva .....</b>    | <b>2</b>  |
| <b>1.1. Definiranje poduzetništva .....</b>             | <b>2</b>  |
| <b>1.2. Osobine poduzetnika .....</b>                   | <b>4</b>  |
| <b>1.3. Vrste poduzetništva.....</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>1.4. Razvoj poduzetništva.....</b>                   | <b>9</b>  |
| <b>2. Pravni oblici poduzetništva u Hrvatskoj .....</b> | <b>11</b> |
| <b>2.1. Trgovačka društva .....</b>                     | <b>11</b> |
| 2.1.1. Komanditno društvo .....                         | 11        |
| 2.1.2. Javno trgovačko društvo .....                    | 12        |
| 2.1.3. Dioničko društvo .....                           | 13        |
| 2.1.4. Društvo s ograničenom odgovornošću.....          | 13        |
| <b>2.2. Obrtništvo.....</b>                             | <b>14</b> |
| <b>3. Strategije rasta poduzeća .....</b>               | <b>17</b> |
| <b>3.1. Strategija prodiranja .....</b>                 | <b>17</b> |
| <b>3.2. Strategija razvoja tržišta.....</b>             | <b>17</b> |
| <b>3.3. Strategija razvoja proizvoda.....</b>           | <b>18</b> |
| <b>3.4. Strategija diverzifikacije .....</b>            | <b>18</b> |
| <b>4. Faze razvoja poduzeća.....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>4.1. Faza izgradnje poduzeća .....</b>               | <b>21</b> |
| <b>4.2. Faza rasta poduzeća.....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>4.3. Faza diferenciranja poduzeća .....</b>          | <b>22</b> |
| <b>4.4. Faza konsolidacije.....</b>                     | <b>22</b> |
| <b>4.5. Faza likvidacije poduzeća.....</b>              | <b>23</b> |
| <b>Zaključak.....</b>                                   | <b>24</b> |
| <b>Popis literature.....</b>                            | <b>25</b> |

# Uvod

Poduzetništvo koje danas poznajemo, u svojoj srži ne razlikuje se mnogo od poduzetništva prethodnih stoljeća i civilizacija, ali se njegova implementacija i način poslovanja u gospodarstvu značajno mijenjala i razvijala kroz povijest. Osobito se način poslovanja mijenjao primjenom novih tehnologija i interneta. Predmet rada je pružiti sistematičan pregled pojma poduzetništva i ključnih pojmova koji se odnose na potrebe ljudskog bića za aktivnim sudjelovanjem u poduzetničkim aktivnostima. Pojava globalizacije uzrokovala je značajne promjene u funkcioniranju tržišta, ali je i osnažila pojam poduzetništva u svijetu.

Rad se sastoji od četiri poglavlja. Kroz prvo poglavlje pruža se teorijski pregled ključnih poimanja poduzetništva kao pojma, poduzetnika kao pokretača aktivnosti i njegovih karakteristika, vrsta poduzetništva koja su danas prisutna te povijesni pregled koji je formirao poduzetništvo suvremenog doba. U drugom poglavlju, razmatra se zakonski okvir Republike Hrvatske koji propisuje moguće oblike. Unatoč slobodi koju poduzetništvo pruža, nužno je pridržavanje zakonskim mjerama za sudjelovanje u gospodarskim aktivnostima na području države. Za potrebe razumijevanja tematike poduzetništva, nužno je razumijeti i pojavne oblike u sustavu. Kroz treće poglavlje utvrđuju se oblici strateškog rasta poduzeća koji čine oblike proširenja poduzeća u kontekstu financijske dobiti, tržišnog udjela ili opće konkurentnosti na tržištu. Četvrto poglavlje proučava strategiju razvoja poduzeća, točnije faze kroz koje poduzeće u svom životnom ciklusu prolazi

Svrha rada je pružiti teorijsku podlogu o poduzetništvu kao pojmu i ključnim značajkama suvremenog poduzetništva kao cjeline. U svrhu jasnog prikaza i obuhvata tematike, u radu su korištene induktivna i deduktivna metoda, metoda analize, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te metoda kompilacije dok su definicije i informacije prikupljene iz literatura i službenih stranica Hrvatske gospodarske komore te objava nacionalnih tijela putem mrežnih stranica.

# 1. Teorijske determinante poduzetništva

Poduzetništvo čini kamen temeljac gospodarstva i gospodarskog razvoja, ali bitniji aspekt poduzetništva je onaj društveni. Poduzetništvo čini ključ slobodnog, neovisnog i samostalnog ostvarenja osobnog cilja pojedinca u kontekstu razvoja vlastitog proizvoda ili usluge koju želi prezentirati i poželjno prodati tržištu. Pojam poduzetništva se promatra kroz niz različitih aspekata ili prizmi u znanosti te je osim u znanosti pojam poduzetništva prepoznat u gospodarstvima diljem svijeta kao nepresušan izvor inovativnosti i razvoja za državu diljem svijeta. Poduzetništvo ima interdisciplinarni karakter: može ga se definirati uže (u okviru društvenih znanosti), te šire (kao kognitivnu znanost u okviru interdisciplinarnog područja znanosti). U kontekstu podučavanja, poduzetničko obrazovanje se može promatrati kroz 3 cilja – naučiti kako (1) razumjeti poduzetništvo, (2) postati poduzetan/poduzetna, te (3) postati poduzetnik/ca.<sup>1</sup>

Kroz razradu poglavlja nastoji se odgovori na ključne pojmove koji definiraju poduzetništvo; što je poduzetništvo, što je to što čini poduzetnika, koje su pojavne vrste i oblici poduzetništva te kako je poduzetništvo postalo i razvilo se u ono što je danas.

## 1.1. Definiranje poduzetništva

Pojam poduzetništva predmetom je istraživanja niza autora kroz bogatu teorijsku i znanstvenu povijest čiji pojam prolazi kroz niz različitih definicija. Od stranih autora poznat je niz definicija koje nastoje poduzetništvo učiniti jasnim pojmom široj publici, a svoja tumačenja istog pojma povezuju uz ključne karakteristike poduzetništva u onom razdoblju u kojem pojam i tumače. Poduzetništvo predstavlja dinamičan proces stvaranja inkrementalnog bogatstva, proizvod ne mora biti nov ili jedinstven, ali vrijednost se temelji na osiguravanju i alokaciji nužnih vještina i resursa poduzetnika.<sup>2</sup> Poduzetništvo je nadahnuće idejom, borba muškarca i žena s premoćnim okolnostima i zadovoljstvo koje slijedi iz uspjeha na vlastitom putu.<sup>3</sup>

Od hrvatskih autora, definicije daju Benedikt Kotruljević, Blaž Lorković, Eugen Kvaternik, Drago Gorupič, Mijo Novak te niz drugih. Trgovina jest vještina ili skup pravila po kojima se legitimne osobe pravično vladaju u trgovačkim stvarima, radi očuvanja ljudskog roda i s nadom u dobitak.<sup>4</sup> Benedikt Kotruljević je prvi autor na području Hrvatske koji je u svom rukopisu

---

<sup>1</sup> Senegović, Ćorić, Bautović, "Podučavanje poduzetništva–kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva", 392.

<sup>2</sup> Ronstadt, *The Corridor Principle*, 28

<sup>3</sup> Siropolis, *Menadžment malog poduzeća*, 19

<sup>4</sup> Kotruljević, *Knjiga o umijeću trgovanja*, 14



1458. godine opisao savršenog trgovca i u njemu dao povoljan opis poduzetnika koji se drži zakonom propisanih okvira za rad i ostvarenje dobiti. Takvom definicijom Kotruljević je među prvim teoretičarima koji je detaljnije opisao trgovca kao pretečeg pojmu poduzetnika. Unatoč različitim razdobljima i obilježjima istih razdoblja, neizbježan je pojam ljudskog faktora, čovjeka u svakoj od raspoloživih teorijskih definicija. Sveobuhvatnija definicija pojma poduzetništva jest da je poduzetništvo proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti.<sup>5</sup>

Ovisno o razdoblju u kojem je definicija pisana pojam poduzetništva se nastoji vezati uz određene okolnosti i karakteristike toga razdoblja. Definicija Benedikta Kotruljevića pisana je u doba Dubrovačke Republike, koja je u vrijeme izdavanja definicije slovila kao jedna od velesila trgovine na području Mediterana, stoga je prilikom proučavanja radova autora određenog razdoblja potrebno teorijske podjele i definicije smjestiti u vremenski kontekst kako bi u potpunosti bilo razumljivo. Snažna ovisnost grada o trgovini odrazila se i na pisana djela toga doba, stoga je trgovina detaljno opisana. Pojam poduzetništva se unatoč različitim stajalištima autora uvijek veže uz pojam poduzetnika (kreatora), obavljanja djelatnosti i krajnjeg cilja. Točnije, povezuju pojedinca sa zadatkom koji si je dao, način ili sredstvo kako doći do cilja te krajnji cilj radi kojeg će zadatak obaviti. Suština poduzetništva uvijek je vezana uz poduzetnika i razloge njegove potrebe za uspostavljanjem poduzetničke aktivnosti. Joseph Alois Schumpeter (1883.-1950.), austrijski ekonomist, u poduzetniku vidi vođu (lidera) koji angažira i mobilizira raspoložive resurse i kreativne pojedince. On jasno podvlači razliku između vlasnika i poduzetnika te poduzetnika i menadžera. Naime, poduzetnik može, ali i ne mora biti vlasnik, kao što vlasnik može, ali ne mora biti i poduzetnik, iako poduzetnik uvijek mora raspolagati novcem za poduzetničke pothvate.<sup>6</sup> Isto tako, poduzetnik može, ali ne mora, biti i neposredan (izvorni) inovator, Peter Ferdinand Drucker (1909.-2005.), interdisciplinarni stručnjak, konzultant za upravljanje, poput Schumpetera, upozorava na to da poduzetnik nije samo kapitalist, investitor i poslodavac, dodajući da poduzetništvo nije samo osnivanje vlastitoga novog malog poduzeća, nego i stvaranje novog tržišta, novog potrošača, mobiliziranje tuđeg novca da bi ga se uložilo u područje više produktivnosti i veće dobiti (profita).<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Hisrich, Peters, Shepherd, *Poduzetništvo*, 8.

<sup>6</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 19

<sup>7</sup> Ibid, 21

## 1.2. Osobine poduzetnika

Poduzetništvo nije predmet djelovanja u uskom području djelatnosti, već je ostvariva kroz bilo kakav proizvod ili uslugu koju pojedinac želi ponuditi tržištu. Poduzetnička aktivnost i nositelj aktivnosti mogu sudjelovati u svim granama gospodarske djelatnosti te unutar istih moraju uskladiti poslovni model kako bi se djelatnost mogla odvijati, međutim osnovne karakteristike koje čine poduzetnika su jednake svima. Kao ključne karakteristike uspješnog poduzetnika ističu se inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva te odgovornost.<sup>8</sup>

Inovativnost uključuje kreaciju te implementaciju promjene, razvoja i upotrebe novih usluga, proizvoda ili drugih rješenja u poslovne procese. Pojam inovativnosti jedan je od ključnih elemenata u stvaranju konkurentske prednosti zahvaljujući činjenici da pridonosi distinkciji proizvoda na svjetskom tržištu. Inovativnost podrazumijeva neprestano praćenje i razvoj proizvoda ili poslovnih procesa koji pridonose realizaciji krajnje ideje, a svoj doprinos mogu ostvariti kroz smanjenje troškova, povećanje produktivnosti, poboljšanje imidža ili cjelokupne kvalitete poduzeća. Promjene i trendovi koje se događaju u suvremenim svjetskim gospodarstvima rezultirale su neprestanoj inovativnosti i kreativnosti u poslovnim organizacijama.<sup>9</sup>

Rizik, kao neizbježna pojava u poduzetničkoj aktivnosti dio je poslovanja s kojim se poduzetnik mora nositi. Poduzetnički rizik odnosi se na mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidiva događaja ili greške ljudskog faktora u organizaciji.<sup>10</sup> Poduzetnik i ključni dionici u organizaciji moraju skupiti informacije o svim aspektima poslovnog procesa (od potreba tržišta do zakonskih okvira) kako bi poduzeće moglo kontinuirano poslovati i konkurirati na tržištu.

Samouvjerenost je dio osobnog karaktera poduzetnika te podrazumijeva sposobnost pojedinca da vjeruje u sebe i realizaciju svoje ideje. U suvremenom poduzetništvu, samouvjerenost se odražava kroz viziju, misiju, strateške ciljeve te specifične svrhe poduzeća. Vizija odražava osobni stav poduzetnika u kontekstu buduće slike poduzeća, točnije gdje se poduzeće vidi u definiranom razdoblju kroz budućnosti. Kroz misiju pruža se podloga koja odgovara na ključna pitanja poduzeća, poput razloga postojanja poduzeća, temeljne svrhe, konkurentskih prednosti,

---

<sup>8</sup> Siropolis, *Menadžment malog poduzeća*, 19

<sup>9</sup> Stipanović, Rudan, „Poduzetništvo kulturnih i kreativnih industrija u kreiranju kulturne turističke ponude“, 444.

<sup>10</sup> Mikić, Škrčić, *Poduzetništvo*, 109

ciljanog tržišta te definiranja poslovnog modela kroz koje poduzeće radi. Strateškim ciljevima određuju se realistični ciljevi koje poduzeće kroz svoje poslovanje želi postići. Strateški ciljevi daju podlogu za alokaciju poslovnih procesa i ciljeva unutar poduzeća koja u konačnici trebaju doprinijeti realizaciji strateških. Strateški ciljevi mogu biti kvantitativni ili kvalitativni, ovisno o tome što poduzetnik kroz svoju aktivnost želi ostvariti. Specifična svrha je najuže vezana uz samouvjerenost poduzetnika.<sup>11</sup> Poznavanjem i jasnim isticanjem specifične svrhe poduzetnik ukazuje na svoju samouvjerenost kao i u samouvjerenost u svoje poduzeće. Poduzetnik se time želi približiti tržištu na kojem radi i jasno komunicirati svoju želju za radom i daljnjim razvojem svoje kreacije.

Razvoj suvremenog oblika života i poduzetništva dovela je i do povezanosti tržišta cijelog svijeta. Roba i usluge više nisu vezane isključivo za svoje lokalno područje, već postaju prepoznate i tražene diljem svijeta. Suvremeni poduzetnik se time susreće sa neprestanom potrebom za razvojem konkurentnosti i prepoznatljivosti na tržištu. Razvoj proizvoda, komunikacija sa tržištem, analiza potražnje i konkurenata kao i niz drugih faktora dovode do potrebe za upornim radom poduzetnika neovisno o satu, danu ili godini.

Poduzetnik u sklopu poslovanja i upravljanja poduzećem zadaje sebi i poduzeću ciljeve koji se kroz definirano razdoblje trebaju ostvariti. Pored strateških ciljeva koji su dio samouvjerenosti, poduzetnik definira poslovni cilj koji se usko veže i uz onaj koji se sebi osobno postavlja. Nerijetko su ciljevi financijska uspješnost poduzeća, neovisnost poduzeća i poduzetnika, zadovoljstvo kupaca kreacijom poduzetnika ili drugi. Poslovni ciljevi odnose se na kraće vremensko razdoblje kroz koje se trebaju realizirati i sa sobom nose određeno kvantitativno obilježje kroz koje se njihova realizacija može na kraju razdoblja izmjeriti.

Osnova poduzetništva proizlazi iz neovisnosti, uz neovisnosti poduzetnika za realizacijom ideje, on istovremeno preuzima i potpunu odgovornost. Poduzetnik je taj koji sudjeluje od teorijske razrade ideje do kranje distribucije ili realizacije cilja te predstavlja ključnu odgovornu osobu za pronalazak rješenja u svim aspektima poslovanja. Pronalazak financijskog kapitala, komunikacija sa tržištem, definiranje strateških ciljeva ili koraka dio je odgovornosti poduzetnika i jedna od ključnih zadataka koja proizlazi sa tom funkcijom.

Kontekst poduzetništva pruža pojedincu perspektivan oblik razvoja vlastite ideje i kreacije proizvoda ili usluge koju želi plasirati na tržište. Pojam poduzetništva usko je vezan i sa pojmom samostalnosti jer ono daje slobodu te daje potpunu kontrolu poduzetniku nad razvojem

---

<sup>11</sup> Ibid, 111

vlastitog proizvoda, ali i životnog vijeka poduzeća. Sloboda poduzetništva ne realizira se isključivo kroz poslovne procese, već i kroz cjelokupni život pojedinca na način da omogućava poduzetniku prilagodbu svog cjelokupnog vremena potrebama posla te i prema potrebama privatnog života. Osim samostalnosti i slobode, poduzetništvo sa sobom donosi i pravo glasa i odlučivanja; poduzetnik preuzima pravo na izmjene, prilagodbe i krajnje odluke o krajnjem proizvodu ili usluzi. Istovremeno se kroz pravo prilagodbe i odlučivanja iskazuju i potpuni potencijali poduzetnika. Poduzetnik unutar vlastitog poduzeća nije ograničen ili vrednovan na temelju propisanih granica, već svojim rezultatima zadržava pravo neograničenog iznosa prihoda. Drugim riječima, poduzetnik određuje svoju vrijednost i akumulira financijsku vrijednost na osnovu ideje koja je kroz otvaranje poduzeća i realizirana. Pored financijskog značaja, poduzetnik je vrednovan i od strane društva u kojem vrši poduzetničku aktivnost što potencijalno doprinosi njegovom priznanju u drušvu. U konačnici, poduzetnik ostvaruje i bit poduzetništva, a to je da se bavi onime što ga ispunjuje i što voli.

Pored brojnih prednosti, poduzetništvo sa sobom nosi i određene nedostatke. Proces uspostave poduzeća kao i inicijalnog poslovanja često je izrazito iscrpan poduzetniku; osim strukturiranja poslovanja i organizacije, pojedinac često ulaže sva raspoloživa sredstva za uspostavu poslovanja što nerijetko uzrokuje i pad kvalitete života pojedinca u tom razdoblju. Osim opterećenja procesima u uspostavi poslovanja, poduzetnik se kontinuirano može susretati i sa internim strahom, a jedan od ključnih je rizik gubitka uloženog kapitala koji može i obeshrabriti poduzetnika u njegovoj predanosti prema daljnjem razvoju i radu na vlastitoj ideji. Poduzetnička aktivnost zahtijeva neprestano ulaganje i razvoj proizvoda koji sa sobom nosi visoku razinu stresa, naporan rad i nedefinirano radno vrijeme pojedinca što se često negativno odražava na obiteljski život. Neovisnost poduzeća jedna je od ključnih prednosti no istovremeno se smatra i jednim od najvećih nedostataka jer poduzeće mora samostalno osigurati nužan dohodak kako bi se pokrili troškovi poslovanja ili jednostavno rečeno, mora biti održivo. Poduzetnik se time obvezuje osigurati potrebne prihode kako bi mogao nesmetano nastaviti poslovanje. Rizik gubitka prihoda ujedno čini i potencijalni rizik koji dovodi do zatvaranja poduzeća. Samostalnost poduzeća utemeljena je i na poduzetničkim aktivnostima osim što daje slobodu pojedincu u realizaciji ideje ona zahtijeva i potpunu i neograničenu odgovornost pojedinca u svim koracima realizacije što zahtijeva samostalnost i predanost u svim aspektima rada.

### **1.3. Vrste poduzetništva**

Poduzetništvo bilježi niz različitih pojava oblika koja se diverzificiraju kroz propisane vrste. Poduzeća je moguće razvrstati prema nizu obilježja, ovisno o aspektu kroz koja se promatraju. Pored nacionalnog zakonodavstva koje propisuje oblike i daje okvir za upravljanje i oporezivanje poduzeća prema obilježjima, za potrebe razumijevanja poduzetništva nužno je istaknuti znanstvenu strukturu segmentacije poduzetništva. Kroz teoriju se definiraju tri ključna oblika, a to su tradicionalno poduzetništvo, korporativno ili intrapoduzetništvo te socijalno poduzetništvo.

Povijesno promatrano, tradicionalno poduzetništvo temelj je poduzetništva kao pojma. U nedostatku distribucijskih kanala i sličnih suvremenih alata, antičkim civilizacijama je postojanost malih poduzeća pružala potrebne resurse za svakodnevni život. Ograničena sloboda utjecajem rimske Katoličke crkve dovela je do stagnacije malih poduzeća.<sup>12</sup> Tek u drugoj polovici 20. stoljeća, mala poduzeća dobivaju ponovno na značaju te postaju ponovno snažnim dijelom gospodarstva teritorija na kojem posluju.

Mala i srednja poduzeća koja danas poznajemo čine samostalne gospodarske jedinice koje otvaraju mnoga i različita radna mjesta te potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi više od velikih poduzeća.<sup>13</sup> Značaj malih i srednjih poduzeća za nacionalnu ekonomiju je neporeciv u suvremenom gospodarstvu. Unatoč činjenici da je globalizacija ugrozila i omogućila značajno slabljenje lokalnih gospodarstva, mala i srednja poduzeća pružaju mogućnost zapošljavanja lokalnom stanovništvu te mogućnost rada na proizvodu ili usluzi koju će lokalno tržište jače valorizirati od stranog. Poduzeća sadržana u tradicionalnom poduzetništvu pretežito su orijentirana na specifičan proizvod ili spektar proizvoda te svoju pažnju potpuno predaju na iste. Takvi proizvodi zadržavaju veću vrijednost te su od većeg značaja za lokalna tržišta na kojima se prodaju. Kao jedan od ključnih pojava oblika tradicionalnog poduzetništva javlja se obiteljsko poduzetništvo.

Obiteljsko poduzetništvo čini najrasprostranjeniji oblik upravljanja u svijetu te je do pojave dioničkih društava bio i jedini oblik organizacije poslovanja.<sup>14</sup> Pojam obiteljskog poduzetništva podrazumijeva da je to poduzeće koje u svom radu uključuje i obiteljsko sudjelovanje, dok u strateškom odlučivanju sudjeluje ili nadzire jedan ili više članova obitelji. Takav oblik poduzetništva veže se uz vrstu tradicionalnog zbog svoje dugogodišnje povijesti; veliki udio poduzeća bio je u obiteljskom vlasništvu te je veliki dio članova obitelji sudjelovao u

---

<sup>12</sup> Ibid, 7

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Kružić, *Obiteljski biznis*, Računovodstvo, revizija i financije plus, 9

svakodnevnom poslovanju, neovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavilo. Razvojem suvremenog gospodarstva i novih oblika poslovanja definicija je proširila svoj značaj na strateško upravljanje i upravljanje radom poduzeća..

Pojavom suvremenog gospodarstva i globalizacijom poslovanja poduzetništvo je zakoračilo u novu etapu. Tržišta se ujedinjuju i postaju globalno tržište, a pojam konkurencije u ponudi postaje snažniji nego ikada. Pojavom te etape, inovativnost proizvoda i fleksibilnost organizacije postaju ciljem u unapređenju poslovanja, te se u slučaju velikih poduzeća primjenjuju koraci u prilagodbi strateških ciljeva prema ideji inovacije. Pojam poduzetničke ekonomije koji je nastao krajem dvadesetog stoljeća, obilježio je temelje suvremenog upravljanja poduzećem koji danas nosi naziv korporativno poduzetništvo. Korporativno poduzetništvo temelji se na procesima kroz koje se razvijaju inovativni sustavi te proizvodi uspostavom poduzetničke kulture u organizaciji, a javlja se u različitim oblicima.<sup>15</sup> Korporativno poduzetništvo se ne smatra pojavnim oblikom poduzeća, već organizacijskom jedinicom unutar poduzeća koja utvrđuje inovativna rješenja za poboljšanje poslovnih rezultata. Zajedničke karakteristike tradicionalnog i korporativnog poduzetništva čine orijentacija na inovativnost, preuzimanje rizika kroz investiranje te u konačnici razvoj proizvoda koji stvara dodanu vrijednost. Ono u čemu odstupaju jedan od drugoga jest da korporativni poduzetnici imaju osiguranu plaću, manju odgovornost, ali potrebnu podlogu kako bi zadovoljili uvjete radnog mjesta. Korporativni poduzetnik je zaposlenik u organizaciji te zadržava sva prava kao i drugi radnici, dok tradicionalno poduzetništvo svaki oblik odgovornost polaže na samog poduzetnika.

Socijalno poduzetništvo, kao posljednja vrsta poduzetništva dio je globalnog poduzetništva kroz posljednje stoljeće. Predmet i pojam socijalnog poduzetništva teorijski je tumačen na niz različitih načina te bi sveobuhvatna definicija objasnila kako je cilj socijalnog poduzetništva ostvarenje održiva društvena korist i razvoj ostvaren kroz uspostavu organizacije, veze i nužnih socioekonomskih struktura.<sup>16</sup> Takav oblik poduzetništva preuzima klasične karakteristike poduzetništva u kojem pojedinac želi stvoriti dodanu vrijednost kroz inoviranje, realiziranje vlastitih ideja i kroz uporan rad. Krajnji cilj odstupa od klasičnog poimanja uslijed činjenice da je tradicionalno poduzetništvo mjereno u konačnici kroz dobit poslovanja u financijskom aspektu, dok socijalno poduzetništvo zastupa interes javnosti ili društva te kao mjeru realizacije uzimaju doprinos društvu i ideji koju nastoje ostvariti. Socijalno poduzetništvo realizira se kroz

---

<sup>15</sup> Kirby, *Entrepreneurship*, 30.

<sup>16</sup> Škrtić, Mikić, *Poduzetništvo*, 23.

različite oblike organizacija, poput neprofitnih organizacija ili klasičnih pravnih oblika ovisno o aspektu društvenih potreba koje nastoje promijeniti kroz svoje poslovanje. Kroz uobičajene oblike upravljanja poduzećem, poduzetnik preuzima sve karakteristike koje sadrži i tradicionalan poduzetnik ali nadograđuje svoju sposobost kroz snažan moral, prisutnost ideje koja može promijeniti općeprihvaćeno stanje ili sustav te izražene etike. Poduzetnik ovdje predstavlja novi stup društva koji će kroz svoj rad prenijeti nova rješenja na potrebne političke, društvene ili druge sredine i iz ideje stvoriti novi doprinos općoj kvaliteti života društva ili jedne od njenih manjina.

#### **1.4. Razvoj poduzetništva**

Iako je pojam gospodarstva i zanata prisutan od pojave ljudi i ljudskih civilizacija, poduzetništvo se kao pojam pojavljuje kroz 18. i 19. stoljeće.<sup>17</sup> Poduzetništvo postaje dijelom pisane teorije zajedno sa počecima razvoja ekonomije kao znanstvene discipline. Teorija je inicijalno definirala razvoj poduzetništva kroz trgovine namirnicama i neobnovljivim resursima koje su nastale zbog potrebe za preživljavanjem. Tadašnja teorija definirala je poduzetnika kao dijelom trgovca, vojskovođu ili plemića s osobinama vođe. Pored osobine vodstva, poduzetnicima su određene i osobine koje im se i danas pripisuju te su prethodno navedene, što uključuje; preuzimanje rizika, odgovornost i druge.

Povijesno promatrano, antički Rim uvodi prvi oblik upravljanja poduzećima. Plemići određenog teritorija zastupaju ulogu zakupnika te poduzetnicima tog područja uzimaju porez za provedenu aktivnost u obliku naknade u ime vladara. Drugim riječima, poduzetnik iz tog teritorija bio je dužan plaćati porez plemiću koji je isti porez prenosio dalje vladaru područja. Osim nameta koji je danas prisutan, suvremena teorija definira takav oblik upravljanja kao franšiziranje koje je danas prisutan.<sup>18</sup>

Raspadom carstava i stabilnosti teritorija, srednji vijek obilježio je početak novog oblika poduzetništva. Razvoj poduzetništva za potrebe ratnog naoružanja i obrane dovelo je do razvoja građevine i zanata, a jačanje značaja Crkve koje je kroz isto razdoblje kasnije oslabilo brojnost ratova, građevina je prenamijenjena te se pored nje sve izrađenije javljaju i trgovine, brodarstvo te kreditni i mjenjački poslovi. Srednji vijek poduzetnički je u konačnici poznat po prisutnosti trgovaca, feudalaca, obrtnika, špekulanata te državnih činovnika.

---

<sup>17</sup> Ibid, 81.

<sup>18</sup> Ibid, 82.

Poduzetništvo u Italiji svojim razvojem stvorilo i utvrdilo je ključne karakteristike poduzetništva koje su i danas prisutne i znane u poslovanju. Javna trgovačka društva koja danas poznajemo svoje temelje nalaze u 12. stoljeću u Italiji. Pojava prvih trgovačkih društva koja su do kraja 14. stoljeća postala trajnim udruženjima razvila su poslovni oblik koji je i danas u primjeni. Kroz trgovačka poduzeća nastajali su gospodarski subjekti gdje je samostalnom privrednom aktivnosti poduzetnik ostvarivao prihod. Poduzetništvo zasnovano na samostalnom privređivanju koje je i danas prisutno razvijeno je tek u 17. stoljeću. Do 17. stoljeća osnova je bila trgovina zasnovana na preprodaji već gotovih dobara ili sirovina, poput namirnica, robova, životinja, krzna i niza drugih. U 18. stoljeću javlja se razlika u poimanju poduzetnika, stvara se distinkcija između osoba koja posjeduje kapital i one koja potrebuje taj kapital za realizaciju svog poduzetničkog poduhvata. Uzrok tome je jačanje industrijalizacije i pojava izuma gdje su izumitelji imali znanja, ali njima je nedostajalo sredstava za realizaciju svojih ideja, stoga dolazi do pojave kapitalista, osoba koje financiraju poduhvate i očekuju zaradu. Takav oblik ulaganja stvara preteču dioničkih društava danas. Industrijska revolucija u 18. i 19. stoljeću donijela je značajne tehnološke inovacije koje su transformirale poduzetništvo. Razvoj parnog stroja i drugih tehnologija omogućio je masovnu proizvodnju i stvaranje velikih industrijskih poduzeća. Početkom 20. stoljeća, poduzetništvo se preusmjerava iz individualnog ka korporativnom, s velikim korporacijama koje preuzimaju vodstvo u raznim industrijama, uključujući automobilsku, naftnu i čeličnu industriju. Nakon Drugog svjetskog rata, uslužni sektor postaje dominantan, a poduzetništvo se sve više usmjerava na inovacije u uslugama, tehnologiji i informacijama. Ovo razdoblje također obilježava razvoj malih i srednjih poduzeća (SMEs) koja postaju ključni pokretači ekonomskog rasta. Kraj 20. i početak 21. stoljeća obilježeni su digitalnom revolucijom i globalizacijom. Internet i digitalne tehnologije omogućile su stvaranje globalnih tržišta i platformi, a poduzetništvo se sve više fokusira na inovacije u digitalnom sektoru.



## 2. Pravni oblici poduzetništva u Hrvatskoj

Kao dio europskog kontinenta i teritorij Republike Hrvatske sudjelovao je u etapama razvoja poduzetništva. Kada je hrvatski narod stalno nastanio područje današnje države, u početku su stvarali i proizvodili za vlastite potrebe, crkva prva potiče obrtništvo kada započinje koristiti usluge stolara i zidara. Prvi ceh u Hrvatskoj 1447. godine stvorili su zagrebački krojači.<sup>19</sup> Nastankom Republike Hrvatske i pojavom demokracije 1990. mijenja se dosadašnji način socijalističke privrede i javlja se privatno vlasništvo i pretvorba većih poduzeća u više manjih jedinica. Nestabilnost izazvana gospodarskom krizom krajem prvog desetljeća dovelo je do novih prekretnica u gospodarskoj strukturi unutar države i pravnih oblika. U sljedećim desetljećima izmjenama zakona i pravilnika stvorena je pravna podloga za razvoj poduzetništva kakav poznajemo danas uz pripremne radnje kojima je 2013. godine Hrvatska postala članicom Europske Unije- Novu etapu u nacionalnom poduzetništvu čini pristupanje Hrvatske Europskoj Uniji.. Posljednje desetljeće obilježilo je značajan porast obrtništva kao poduzetničkog oblika u hrvatskom gospodarstvu zahvaljujući jednostavnosti otvaranja, upravljanja i poslovanja propisanog zakonom. U 2023. godini obrti čine 44,13% , društva s ograničenom odgovornošću 41,37%, jednostavna društva s ograničenom odgovornošću 13,92%, dionička društva 0,25%, podružnice inozemnih trgovačkih društava ili pojedinca 0,2% te javna trgovačka društva 0,06% u ukupnoj strukturi poduzeća prema pravnim oblicima u Republici Hrvatskoj.<sup>20</sup>

### 2.1. Trgovačka društva

Pravno promatrano, Republika Hrvatska priznaje niz oblika društva, a to su javna trgovačka društva, komanditna društva, dionička društva te društva s ograničenom odgovornošću kao oblici trgovačkih društava.<sup>21</sup> Trgovačka društva bilježi niz specifičnosti uslijed kojih je nužna diverzifikacija po ključnim obilježjima. Zakon pravi distinkciju između društva osoba u koje svrstava javna trgovačka društva i komanditna društva, dok u društva kapitala izdvaja dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću.

#### 2.1.1. Komanditno društvo

---

<sup>19</sup> Horvat, *Povijest trgovine, obrta i industrije u Hrvatskoj*, 198

<sup>20</sup> *Trgovačka društva i obrti*, Hrvatska obrtnička komora, dostupno na; <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/statistika/trgovacka-drustva-i-obrti> .

<sup>21</sup> *Zakon o trgovačkim društvima*, čl. 3, st. 3

Prvi oblik društva osoba je komanditno društvo. "Komanditno društvo je društvo osoba, a čine ga najmanje dvije ili više osoba i može imati dvije vrste članova: komplementari koji odgovaraju za obveze društva neograničeno sa svom svojom imovinom (i onom izvan društva) i komanditori koji odgovaraju samo s iznosom uloga koji unose u društvo."<sup>22</sup>

Sukladno manjem riziku, komanditori nemaju pravo odlučivanja, već samo ostvaruju svoja prava kroz prava pristupa poslovnim knjigama i godišnjim izvješćima o poslovanju. Kao i kod javnog trgovačkog društva osobe ulaganjem novca, stvari i prava formiraju imovinu društva. Komplementari ostvaruju pravo zastupanja i upravljanja poslovanja, ali se to pravo može prenjeti na samo jednu ili više osoba ovisno o potrebi i obujmu poslovanja. Izradom računa dobiti i gubitka na kraju poslovne godine, članovi raspodjeljuju dobit ili gubitak sukladno visinama uloga uz iznimku da u slučaju poslovanja s gubitkom, komplementari odgovaraju svom svojom imovinom. Prednost komplementara kod raspodjele dobiti je što oni prvi ostvaruju pravo na njenu isplatu.

### 2.1.2. Javno trgovačko društvo

Javno trgovačko društvo osnivaju minimalno dvije osobe koje unosom jednakih dijelova u svojstvu novca, stvari, prava i drugog formiraju imovinu društva. Članovi društva odgovaraju ponaosob neograničeno i solidarno vlastitom imovinom. Društveni ugovor kao osnovni redarstvenik kojim se uređuju prava i obveze članova društva te se poslovne, kao i sve odluke donose suglasnošću svih članova.

Zbog potencijalnog pojednostavljanja odlučivanja i poslovanja, pravo upravljanja i odlučivanja može se delegirati na jednog člana društva. Kao kvantitativni pokazatelj uspješnosti poslovanja na kraju svake poslovne godine objavljuje se račun dobiti i gubitka te član društva zadužen za vođenje poslovanja dužan je pravovremeno i ažurno obavještavati ostale članove o poslovanju i rezultatima društva. Ukoliko je u poslovnoj godini društvo ostvarilo dobitak, članovi zajednički odlučuju o isplati dobiti članovima ili njenom zadržavanju unutar društva za daljnje ulaganje. Gubitak se može pokriti iz zaliha društva, te novim ulogom članova društva kako bi mogli nastaviti poslovanje.

---

<sup>22</sup> Zakon o trgovačkim društvima, čl. 131

### 2.1.3. Dioničko društvo

Članak 159. Zakona o trgovačkim društvima kaže da je dioničko društvo trgovačko društvo u kojem jedan ili više (članova) dioničara sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podjeljenom na dionice, pritom ne odgovarajući za obveze društva. Prema zakonu najniži iznos temeljnog kapitala je 25.000,00 eura, dok najniži nominalni iznos dionice ne može biti manji od 1,00 eura. Dionička društva kao oblik društva kapitala predstavlja mogućnost prikupljanja za značajnija gospodarska ulaganja uz smanjivanje izlaganja riziku zbog većeg broja fizičkih i pravnih osoba koje postaju ulagačima. Ulagači, dioničari u svakom trenutku mogu prodajom svog udjela povratiti svoj ulog.

Prema broju dionica, odnosno postotku udjela, dioničari ostvaruju svoje pravo odlučivanja unutar društva, stoga kada netko dođe u posjed 50 ili više posto dionica ta osoba može odlučivati i upravljati društvom sama. Statut društva predstavlja osnovni akt koji propisuje prava i obveze unutar društva kojeg su donijeli osnivači društva. Nominalnu vrijednost dionice ne propisuje društvo, već se ona dobije odnosom ukupnog temeljnog kapitala i broja izdanih dionica. Ukoliko je temeljni kapital 25.000,00 eura, što je ujedno i minimalni iznos temeljnog kapitala<sup>23</sup> a izdano je 500 dionica, nominalna vrijednost dionice iznosi 50,00 eura. Vlasnik dionice njezinim posjedovanjem ostvaruje određena prava zavisno o sadržajnom pravu dionice. Redovne dionice imatelju daju pravo glasa na glavnoj skupštini društva, pravo na isplatu dijela dobiti, odnosno dividende te pravo na isplatu dijela iz stečajne mase društva u slučaju likvidacije. Povlaštene dionice su dionice koje imatelju daju neka povlaštena prava, npr. Pravo na dividendu u unaprijed utvrđenom novčanom iznosu ili u postotku od nominalnog iznosa dionice, pravo prvenstva pri isplati dividende, isplati ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase i druga prava u skladu sa zakonom i statutom društva.

### 2.1.4. Društvo s ograničenom odgovornošću

Društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih fizičkih osoba uplaćuje poslovne udjele u unaprijed dogovorenem temeljnom kapitalu. Prema Zakonu minimalni iznos temeljnog kapitala iznosi 2.500,00 eura koji može ukoliko je više od jednog osnivača bit raspodjeljen na jednake dijelove ili u dogovorenom omjeru. Nominalni propisani iznos udjela je 10,00 eura. Kod osnivanja samo jedne osobe, neovisno pravne ili fizičke, društvo se osniva temeljem ovjerene izjave osnivača kod javnog bilježnika, dok kod osnivanja društva više osoba tada se sklapa ugovor o osnivanju društva među osnivačima.

---

<sup>23</sup> Zakon o izmjenama zakona o trgovačkim društvima, čl. 2. str. 2

Kao što i sam naziv kaže, osobe odgovaraju ograničeno odnosno samo do iznosa uloženog temeljnog kapitala što znači da osnivači ne odgovaraju osobno za obveze društva. Tijela društva su ukoliko ima više osnivača: skupština, nadzorni odbor i uprava. Kod društva sa samo jednim članom kao vlasnikom cijelog poslovnog udjela, pravo odluke ostvaruje sam. Sa svrhom poticanja i pojednostavljenja osnivanja poduzeća 21. rujna 2012. godine uveden je novi oblik društva pod nazivom jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću koje se razlikuje od osnovnog oblika u minimalnom iznosu temeljnog kapitala čime je smanjen minimalni iznos na 1,00 euro kao i nominalni propisani iznos te su troškovi osnivanja značajno manji. Broj osnivača je ograničen na maksimalno 5 osoba, od kojih samo jedna osoba može biti članom uprave. Društvo je dužno 25% svoje dobiti odvajati u rezerve koje svojim akumuliranjem kada pređe iznos od 2.500,00 eura prelazi u društvo s ograničenom odgovornošću.

## **2.2. Obrtništvo**

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičke osobe sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.<sup>24</sup> Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pri tome se koristi i radom drugih osoba.<sup>25</sup> Obrtnik za razliku od društava s ograničenom odgovornošću, svom svojom vlastitom imovinom odgovara za obveze obrta što je i logičan slijed budući da obrt nema svojstvo pravne osobe, već je obrt vezan uz fizičku osobu, obrtnika. Prednosti obrta su jednostavnije vođenje poslovnih knjiga, mogućnost paušalnog plaćanja poreza, lakše raspolaganje gotovinom te pojednostavljena procedura zatvaranja, odnosno prestanka bavljenja obrtom ukoliko ne postoje dugovanja i obveze. Također obrt može poslovati sezonski maksimalno do devet mjeseci u godini. Zakonodavac je podjelio obrte na tri vrste: slobodne, vezane i povlaštene. Slobodni obrti su svi obrti za koje nije predviđena stručna osposobljenost ili majstorsko zvanje, već je dovoljan upis u obrtni registar. Vezani obrti su oni za koje se traži stručna osposobljenost, odgovarajuća stručna sprema ili majstorski ispit kao uvjet. Povlaštene obrti su one djelatnosti za koje je potrebno da ovlašteno ministarstvo ili neko drugo ovlašteno tijelo izda povlasticu, primjerice ribarstvo, rudarstvo i slično. Obrtništvo je atraktivan oblik poslovanja za nove poduzetnike zbog jednostavnosti, ali zbog rizika odgovornosti za obveze svom svojom vlastitom imovinom,

---

<sup>24</sup> *Zakon o obrtu*. čl. 2, str. 2

<sup>25</sup> *Ibid*, čl. 4, str. 3

porastom obujma poslovanja, potencijalno je bolje preći u društvo s ograničenom odgovornošću.

**Tablica 1: Usporedni prikaz ključnih obilježja obrta i društva s ograničenom odgovornošću**

|                         | Obrt   | Društvo s ograničenom odgovornošću |
|-------------------------|--|------------------------------------|
| Temeljni kapital        | /  | 2.500,00€                          |
| Trošak osnivanja        | Bez naknade  | Oko 380,00€                        |
| Financijska odgovornost | Neograničena, svom svojom imovinom   | Do visine temeljnog kapitala       |
| Knjigovodstvo           | Jednostavno knjigovodstvo za paušalno oporezivanje i dvojno za obveznike poreza na dobit | Dvojno knjigovodstvo               |
| Stručna sprema          | Potrebna kod vezanih obrta   | Nije potrebna                      |

Izvor: samostalna izrada autora prema podacima Zakona o obrtu i Zakona o trgovačkim društvima

Tablica prikazuje usporedbu dvaju najčešćih pravnih oblika u Republici Hrvatskoj, obrt i društvo s ograničenom odgovornošću. Temeljem navedenog možemo shvatiti da oba oblika imaju svoje prednosti i nedostatke. Kod obrta najveći nedostatak je neograničena odgovornost vlasnika koji u slučaju neuspjeha i pojave dugovanja odgovara svojom imovinom, dok su prednosti lakoća osnivanja, jednostavnost vođenja poslovnih knjiga te raspolaganje novcem. Ponekad je nedostatak kod obrta što obrtnik ukoliko se želi baviti određenom djelatnosti mora zadovoljavati svojom stručnom spremom ili mora zaposliti kvalificiranu osobu. Potencijalna najveća prednost kod društva s ograničenom odgovornošću je upravo kao što i sam naziv kaže ograničena financijska odgovornost gdje vlasnik odgovara samo vrijednošću temeljnog kapitala čime je njegova privatna imovina zaštićena. Nedostaci društva s ograničenom odgovornošću su veći troškovi kod osnivanja, ali i mjesečni troškovi poslovanja, primjerice knjigovodstva. Uz sve prednosti i nedostatke potrebno je temeljito i uz pomoć poslovnih savjetnika razmotriti poslovnu ideju i razviti plan poslovanja kako bi pronašli pravni oblik poduzeća koji će najbolje odgovarati našem poslovanju.

### **3. Strategije rasta poduzeća**

Neprestana potreba za razvojem i inoviranjem proizvoda odraz je poslovanja na suvremenom gospodarskog tržištu. Poduzetničke aktivnosti prema ukupnom ekonomskom razvoju jedna je od njegovih temeljnih i ključnih pretpostavki.<sup>26</sup> Poduzeće se susreće sa novom konkurencijom i promjenama u potrebama kupaca, stoga je nužno provoditi mjere u cilju razvoja i prilagodbe vlastitih potreba tržišnim potrebama. Istovremeno, priljev kapitala i potražnje za proizvodima može ukazati na potrebu za rastom poduzeća. Ukoliko se utvrde povoljni uvjeti, poduzeće može pristupiti ideji rasta poduzeća kroz četiri strategije. Preduvjet uspješnog rasta je u svakom slučaju prodorna analiza mogućnosti rasta, uključujući tržišnu analizu, utvrđivanje interne potrebe poduzeća (priljev ljudskog kapitala i resursa) i niz drugih faktora.<sup>27</sup>

#### **3.1. Strategija prodiranja**

Kao jedna od jednostavnijih strategija, prodiranje se odnosi na inoviranje internih procesa u poduzeću. Cilj strategije je ostvariti povećanje poslovnog rezultata bez inoviranja proizvoda kojim tvrtka raspolaže. Poduzeće nastoji povećati potražnju za proizvodom koji nudi jačanjem promotivnih aktivnosti kako bi na tržištu osnažila svoj udio.<sup>28</sup> Prodiranje čini strategiju koja je primjenjiva u svakodnevnom poslovanju poduzeća te je pretežiti oslonac njenog uspjeha marketinško znanje i razumijevanje ključnih faktora koji privlače pažnju tržišne potražnje.

#### **3.2. Strategija razvoja tržišta**

Pored strategije prodiranja, strategija razvoja tržišta dio je politike koja zauzima stav zadržavanja iste ponude proizvoda, ali sa prilagodbom ili proširenjem tržišta na kojima iste i nudi. Točnije strategija razvoja tržišta nastoji privući nove skupine kupaca čije je potrebe zadovoljiti proizvod kojim tržišta raspolaže. Kontekst novih kupaca razmatra se kroz zemljopisne, demografske karakteristike ili kroz novi način korištenja proizvoda.

Zemljopisni razvoj tržišta zasniva se na istraživanju novih lokacija za prodaju proizvoda, poput nove države, regije ili određenog područja. Poduzeće za potrebe lansiranja proizvoda u tom obliku mora razumjeti zakonsku regulativu teritorija te prema istome uskladiti prodajnu politiku i ostale druge elemente u radu. Istovremeno, nužna je i analiza potražnje za proizvodom kojim poduzeće raspolaže kako bi se utvrdio doprinos krajnjem rezultatu rada.

---

<sup>26</sup> Jašarević, Kuka. "Poduzetništvo i ekonomski razvoj države", 74.

<sup>27</sup> Hisrich, Peters, Shepherd, *Poduzetništvo*, 493

<sup>28</sup> Ibid.

Kontekst novog demografskog tržišta odnosi se na orijentaciju marketinških aktivnosti na odabiru novih segmanata kupaca prema određenim obilježjima. Ukoliko poduzetnik i organizacija razumiju vrijednost proizvoda kojim raspolažu, mogu provesti analitičke procese kojima će utvrditi daljnje segmente kojima bi proizvod mogao biti privlačan (spol, dob, stupanj obrazovanja ili drugo obilježje). U zavisnosti od demografskih obilježja, utvrđuju se daljnji koraci za komunikaciju sa tim tržištem putem promotivnih kampanja i aktivnosti.

Treći oblik razvoja tržišta čini nova uporaba proizvoda. Za razliku od zemljopisnog razvoja i novog demografskog tržišta koji su pretežito oslonjeni na interne aktivnosti (analitike tržišta, istraživanja regulativa i promocije), nova uporaba proizvoda oslonac nalazi u komunikaciji sa tržištem. Proizvod poduzeća se može unutar poduzeća gledati na način kako percipira poduzetnik, no krajnje tržište i potražnja mogu utvrditi da je proizvod od značaja i u drugim svrhama, van okvira koje je zadalo poduzeće. Informaciju o dodatnim načini uporabe poduzeće može dobiti kroz povratnu informaciju tržišta. Kroz komunikaciju sa tržištem, poduzeće dobiva spoznaju o novim načinima korištenja, ali i o potencijalnim nedostacima postojećeg proizvoda. Time u konačnici ostvaruje dodatan doprinos kroz poboljšanje postojećeg proizvoda i prenamjenu postojećeg za nove segmente. Nova uporaba proizvoda zahtijeva ponekad minimalne izmjene proizvoda, međutim doprinos modifikacije u kontekstu realizacije poslovnih rezultata može biti od velikog značaja za poduzeće.

### **3.3. Strategija razvoja proizvoda**

Pored strategija koje se oslanjaju na ekspanziju segmenata prodaje ili teritorija u kojima se prodaje, primjenjuje se i strategija razvoja proizvoda. Strategija razvoja proizvoda čini strategiju rasta koja u razvoju proizvoda uključuje razvoj i prodaju novih proizvoda kupcima koji već posluju sa poduzećem.<sup>29</sup> Razvoj proizvoda čine sljedeće karakteristike; isto tržište, dorada proizvoda, dvosmjerna komunikacija. Sličnost strategije razvoja proizvoda nalazi se i u novoj uporabi proizvoda a sama sličnosti proizlazi iz komunikacije sa tržištem. Kroz zadržavanje istog tržišta, poduzeće prilagođava postojeći proizvod upravo prema potrebama tržišta skojim nastavlja suradnju. Time se u konačnici poduzeće snažnije povezuje sa svojim kupcima i ostvaruje na porastu konkurentnosti na tržištu. Rast poduzeća se u tom kontekstu ostvaruje kroz porast imidža i percepcije kvalitete poduzeća.

### **3.4. Strategija diverzifikacije**

---

<sup>29</sup> Ibid, 494.



Strategija diverzifikacije odstupa od svih navedenih strategija u svim aspektima. Diverzifikacija podrazumijeva rast temeljen na razvoju novog proizvoda na novom tržištu. Poduzeće primjenjuje svoje znanje i iz njega kreira novi proizvod kojim nastoji konkurirati na tržištu u kojem dosada nije poslovalo. Strategija diverzifikacije ujedno je i najrizičnija strategija i kapitalno potencijalno najzahtjevnija. Kroz diverzifikaciju poduzeće mora primijeniti znanje za razvoj proizvoda, kao i ponoviti nužne radnje za utvrđivanje tržišta kojem se proizvod može nuditi. Rizik neuspjeha je značajan a može doći iz loše analize tržišnih potreba, nedostatnih promotivnih aktivnosti ili loše konkurentnosti proizvoda. Kompleksnost izrade proizvoda pruža poduzetniku tri načina primjene strategije diverzifikacije; integracije unatrag, integracije unaprijed i vodoravne integracije.<sup>30</sup> Poduzetniku na raspolaganju stoji mogućnost da novi proizvod bude dio lanca vrijednosti u kojoj sudjeluje ili da postane dijelom nekog novog lanca kojim dosada nije imao sustreta.

Integracija unatrag predstavlja oblik rasta poduzeća u kojem poduzeće počinje s radom na sirovinama ili resursima koje je dosada uzimao putem definiranog partnera. Poduzeće time osigurava sebi dodatan izvor prihoda, potencijalno smanjuje operativne troškove proizvodnje i ulazi na novo tržište sa resursima čiju vrijednost i primjenu razumije. Primjerice u slučaju slastičarne, do trenutka rasta slastičarnica se bavila isključivo prodajom i pripremom gotovih proizvoda, te u trenutku rasta odlučuje otvoriti vlastitu trgovinu za nabavu sirovina direktno od proizvođača, čime će sebi potencijalno uvelike smanjiti troškove rada i dodatno zaradati na prodaji sirovina konkurentima.

Integracija unaprijed nalik je integraciji unatrag; zasniva se na rastu poduzeća kroz razvoj proizvoda u lancu vrijednosti koji je bliži kupcu. Kao i u integraciji unatrag, obujam poslovanja se širi te ostaje veći prostor za ostvarenje prihoda. Poduzeće time može konkurirati na novom tržištu sa nižim cijenama od konkurenata budući da za poslovanje prvobitnog proizvoda nije nužna uobičajena marža. U slučaju slastičarnice to bi mogla biti i uspostava čime bi ublažila potrebu za vanjskim suradnicima, smanjili bi se operativni troškovi a poduzeće bi značajnije konkuriralo na tržištu zbog potencijalno niže marže i jednostavnije komunikacije.

Vodoravna integracija primjenjiva je u poduzećima koja za svoj primarni proizvod mogu razviti jedan koji je komplementaran prvobitnom. Poduzeće kroz vodoravnu integraciju razvija proizvod koji djeluje kao potencijalno komplementaran izvornom proizvodu s kojim se poduzeće bavi. U slučaju slastičarnice, gotovi proizvodi slastičarnice predstavljaju proizvod

---

<sup>30</sup> Ibid, 495.

koji zahtijeva bijelu tehniku koja će omogućiti održavanje kakvoće proizvoda u skladištenju. Slastičarna može nabavljati bijelu tehniku i prodavati svojim poslovnim partnerima te time razviti cjeloviti proizvod i potencijalno postati isključivim partnerom kojim će kupci te slastičarnice raditi.

## 4. Faze razvoja poduzeća

Pojam strategije razvoja i strategija rasta poduzeća neizbježan su dio poduzetništva. Poduzetnički proizvod i aktivnost neprestano prolaze prepreke u svakodnevnom poslovanju te se moraju prilagođavati novostima na tržištu. Neovisno o lokaciji poduzeća u svijetu ili o djelatnosti kojim se poduzeće bavi, postoje prepoznate faze razvoja koje poduzeće u svom poslovanju prolazi.

### 4.1. Faza izgradnje poduzeća

Faza izgradnje poduzeća čini inicijalnu fazu svakog poduzeća, te za poduzetnika najizazovnije fazu u poduzetničkoj aktivnosti. Poduzetnik u fazi izgradnje razvija poslovnu ideju te prilagođava istu tržišnim potrebama, razvija marketinšku strategiju kako bi proizvod doprio do kupaca prema kojima je proizvod orijentiran, razvija poslovni model koji će sirovine pretvoriti u proizvod te određuje njegovu vrijednost, izrađuje poslovni plan koji predstavlja korake u realizaciji njegove ideje, priprema dokumentaciju i ostale podloge nužne za prijavu poduzeća i registraciju istoga u okviru zakonskih propisa za rad, prikuplja resursa, investira raspoloživi kapital u osposobljavanje poduzeća te pokreće postupak stvarnog rada.

Faza izgradnje je ujedno i faza u kojoj najveći broj poduzeća biva likvidiran. Poduzetnik može uslijed vlastitih grešaka precijeniti potražnju za proizvodom koji nastoji prodavati, podcijeniti izazov otvaranja poduzeća ili napraviti drugu grešku koja će onemogućiti daljnji rad poduzeća. Izgradnja zahtijeva potpunu predanost i razumijevanje poduzetnika kako bi se ideja mogla realizirati, te ujedno predstavlja fazu u kojoj dolazi do izražaja ako poduzetnik posjeduje karakteristike koje je teorija već definirala.<sup>31</sup>

### 4.2. Faza rasta poduzeća

Ukoliko faza izgradnje poduzeća bude uspješna, poduzeće ulazi u fazu rasta. Faza rasta podrazumijeva da poduzetnik i organizacija razumiju vrijednost proizvoda kao i potrebe tržišta s kojim rade. Unutar ove faze, poduzeće se orijentira na poboljšanje internih, operativnih procesa te razvija model dugoročne održivosti.<sup>32</sup> Rast poduzeća podrazumijeva i rast potražnje za proizvodom, time se dovodi do potrebe za utvrđivanjem potreba za dodatnim kapaciteta u proizvodnji i u kontekstu ljudskih resursa koje poduzeće zapošljava. Želja za daljnjim razvojem dovodi organizaciju do potrebe za proširenjem poslovanja na nova tržišta, postojeći proizvod

---

<sup>31</sup> Škrtić, Mikić, *Poduzetništvo*, 140.

<sup>32</sup> *Ibid*, 142.

prolazi kroz dorade ili izmjene kako bi mogao dalje konkurirati na tržištu, poduzeće razvija vlasitu reputaciju koja biva prepoznata na tržištu, utvrđuju se izvori prihoda poduzeća te se nastoji efikasno upravljati financijama kroz praćenje troškova, prihoda kao i cjelokupne profitabilnosti poslovanja. Unutar faze raste, primjenjuju se prethodno navedene strategije rasta poduzeća a to su strategija prodiranja, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda kao i strategija diverzifikacije.

Faza rasta temelji se na neprestanoj analitici trenutnog stanja poduzeća i potreba istoga. Poduzeće je primjećeno na tržištu i postaje prepoznato, potražnja za proizvodom raste i javlja se potreba za povećanjem internih kapaciteta koji bi potražnju mogli zadovoljiti, a preduvjet daljnjeg uspjeha jesu objektivno i sveobuhvatno praćenje uspješnosti poslovanja kroz kvalitativne i kvantitativne pokazatelje-

### **4.3. Faza diferenciranja poduzeća**

Faza diferenciranja proizvoda predstavlja fazu koju dožive rijetka poduzeća. Ona je ekonomski i financijski najznačajnija faza te čini fazu koju dožive samo najuspješnija poduzeća. Tržište je stvorilo percepciju o proizvodu poduzeća kao najpovoljnijom opcijom na tržištu, zadovoljavajući aspekt kvalitete, cijene i funkcionalnosti. Pojam zadovoljenja aspekata zavistan je od djelatnosti kojom se poduzeće bavi, kao i o zasićenosti tržišta sa ponudom proizvoda koji zadovoljavaju istu potrebu. Poduzeća koja dopijaju do faze diferenciranja nadilaze konkurentnost ostatka ponude, ostvaruju dugoročnu konkurentsku prednost te nalaze prostore za povećanje cijene čime sebi osiguravaju veću dobit u poslovanju. Poduzetnici u takvim poduzećima se nerijetko u takvim fazama opuste i smatraju da je trenutno stanje dugoročno stabilno, međutim nužno je neprestano praćenje tržišta i potreba kupaca kako bi se održalo blagostanje poduzeća. Neprestana prijetnja razvoja novih proizvoda drugih konkurenata, mogućnost razvoja imitacija, promjene u tržišnim potražnjama, nedostatak komunikacije sa kupcima ili vrednovanje lojalnosti samo su neki od rizika s kojima se poduzeće može susresti u slučaju da uspori svoje analitičke procese ili odluke u svakodnevnom poslovanju.

### **4.4. Faza konsolidacije**

Ujedno definirana i kao faza zrelosti, faza konsolidacije je razdoblje poduzeća interna organizacija usporava rast, prodaja raste usporenije te ekspanzija sukladno tome usporava. Skup svih odvijanja unutar poduzeća nosi naziv konsolidacije. Kako bi poduzeće pravovremeno se prilagodilo takvoj fazi, poduzetnik preuzima ulogu trenera u organizaciji. Kao trener,

poduzetnik vraća organizacijsku klimu u zdravu socijalnu klimu te uspostavlja povoljne međuljudske odnose za rad. U financijskom kontekstu, faza financijske konsolidacije mijenja fokus sa nadjačavanja tržišnog udjela na zadržavanje postojećeg tržišnog udjela. U strukturnom kontekstu, konsolidacija predstavlja korak u kojem se organizacijska struktura definira za duže vremensko razdoblje zajedno sa svim procedurama i i operativnim praksama koje se kroz konsolidacijsko razdoblje moraju realizirati.

#### **4.5. Faza likvidacije poduzeća**

U slučaju da se ključni rizik poduzetničke aktivnosti ostvari, poduzeće prolazi kroz likvidacijsku fazu te prestaje sa radom. Razlog likvidacije nije isključivo vezan uz finacijski neuspjeh poduzeća, već može biti uzrokovan nizom faktora. Promatraju se četiri ključne kategorije, a to su; financijski razlozi, prodaja poduzeća, tehničko zatvaranje poduzeća te neostvarenje ciljeva poduzetnika.<sup>33</sup> Financijski razlozi odnose se na financijski neuspjeh poduzeća, točnije poslovanje sa gubitkom. Kako bi se potencijalno spriječilo gomilanje gubitaka koje će dalje štetiti poduzetniku, vrši se postupak likvidacije poduzeća. Tehničko zatvaranje poduzeća uzrokovano je zakonskim regulativama. Poduzetnik može, iz osobnih ili poslovnih razloga prodati poduzeće te time likvidirati vlastito. Razlozi prodaje mogu varirati a rad idućeg poduzetnika može nastaviti postojeću djelatnost ili pak istu prenamijeniti prema svojim potrebama. Promjena vlasničke strukture ili djelatnosti kojom se poduzeće bavi podrazumijeva i provođenje zakonom propisanih koraka za zakonsko djelovanje. Neostvarenje ciljeva poduzetnika predmet je osobne odluke poduzetnika. Distinkcija javnog prihvaćanja krajnjeg proizvoda poduzetnika može odstupat od njegove osobne ideje što potencijalno dovodi do nezadovoljstva samog poduzetnika. Istovremeno, moguće je i nezadovoljstvo poduzetnika sa opterećenjima koje poduzetništvo sa sobom nosi. Postoji široki niz razloga te se mogu generalizirati. Osobna odluka ili prilika poduzetnika je da u skladu sa mogućnostima proda poduzeće, ili ga likvidira.

---

<sup>33</sup> Stokes, Wilson, *Small Business Management and Entrepreneurship*, 145.

## Zaključak

Potreba pojedinca za razvojem i inoviranjem omogućila je razvoj čovječanstva i njegovog blagostanja kroz povijet. Poduzetništvo, unatoč povijesnim događajima koja su promijenila svijet i dalje je značaj dio ljudskog života i pokretač inovacija te je neizbježan aspekt gospodarstva koji se ne smije zanemariti. Poduzetništvo sa svim pojavnim oblicima nepresušan je izvor kapitala nacionalnim gospodarstvima diljem svijeta. Valorizacija istoga je nužna jer čini temelj gospodarstva kao cjeline i pokretač poboljšanja kvalitete života svima.

Poduzetništvo je već stoljećima prošlo kroz niz tumačenja i definicija sukladno obilježjima razdoblja u kojima je tumačeno, od kojih su velika većina istih primjenjiva i u suvremenoj praksi. Poduzetnik i dalje treba biti odgovorna i samouvjerena osoba, koja je spremna preuzeti odgovornost i rizik, inovirati postojeće i razviti novo a poduzeće alat kroz koje će svoju ideju realizirati. Kroz definirane strategije rasta poduzetnik treba odabrati nove načine širenja poduzeća i njegove vrijednosti, a kroz faze životnog ciklusa osigurati postojanost i vrijednost organizacije kako bi opstala na tržištu. Potreba za postojanjem zakonskih okvira omogućila je jasne modele upravljanja različitim oblicima poduzeća, kao i odabirom pravog modela koji će osigurati prikladni model za poslovanje poduzeća. Za potrebe gospodarstva Hrvatske, izdana je povoljna i jasno definirana struktura pravnih oblika koja stoji na raspolaganju poduzetnicima. Razvoj organizacija koje pomažu u radu i razumijevanju pravnog aspekta također je od velikog značaja za poduzetništvo Republike Hrvatske.

Poduzetništvo današnjice okruženo je potrebnim resursima za kontinuitet razvoja konkurentnosti i inovativnosti, jedini faktor koji ga ograničava je sposobnost poduzetnika da iste prilike pretvori u dodanu vrijednost proizvoda kojim nudi tržištu.

## Popis literature

### Knjige

1. Hisrich, Robert .D., Michael P, Peters, Dean A. Shepherd: *Poduzetništvo*, Zagreb, Mate d.o.o., 2008.
2. Kirby, David A.; *Entrepreneurship*, New York, McGraw-Hill Education, 2003
3. Kotruljević, Benedikt; *Knjiga o umijeću trgovanja*, Zagreb, Binozza Press d.o.o., 2005.
4. Kružić, E. *Obiteljski biznis*, Zagreb, Računovodstvo, revizija i financije plus, 2004.
5. Škrčić, Marica, Mihaela Mikić: *Poduzetništvo*, Zagreb, Sinergija, 2006.
6. Jones, Geoffrey. *Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Oxford, OUP Oxford, 2002.
7. Sikavica, Pere, Fikreta Bahtijević-Šiber, Nina Pološki Vokić; *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
8. Siropolis, Nicholas C.; *Menadžment malog poduzeća*, Zagreb, Hrvatska obrtnička komora, 1995.
9. Stokes, David, Nicholas Wilson; *Small Business Management and Entrepreneurship*, Boston, Thomas Learning, 2006.
10. Škrčić, Marica, Mihaela Mikić: *Poduzetništvo*, Zagreb, Sinergija, 2006.

### Članci

1. Jašarević, Faruk; Kuka, Ermin. "Poduzetništvo i ekonomski razvoj države". *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, br. 6(2), (2015): 73-79.
2. Kraljević, Radojka, Martina Gujić, Toni Milun. "Poduzetnici i nova komunikacijska tehnologija: zapreke ili izazovi." *Acta economica et turistica* br. 1(2), (2016.): 159-176
3. Kružić, Dejan "Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji". *Ekonomska misao i praksa: časopis Sveučilista u Dubrovniku*, 16(2), (2007.): 167-191
4. Ronnstadt, Robert. "The Corridor principle" *Journal of business venturing*, br. 3, (1988): 31-40
5. Senegović, Iva, Ćorić, Gordana, Bautović, Mirjana. "Podučavanje poduzetništva–kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva". *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), (2011): 391-403.

6. Stipanović, Christian, Rudan, Elena, Poduzetništvo kulturnih i kreativnih industrija u kreiranju kulturne turističke ponude. U *Proceedings International conference "Valis Aurea"*, Katalinic, Branko (ur.). (2018): 443-451.

### **Online zakonski propisi**

1. *Zakon o obrtu*, Narodne novine, 2020, br. 41, <http://narodne-novine.nn.hr/> (pristupljeno 20. svibnja 2024.)
2. *Zakon o trgovačkim društvima*, Narodne novine, 2023, br. 130, <http://narodne-novine.nn.hr/> (pristupljeno 20. svibnja 2024.)

### **Internet izvori**

1. Službena stranica Hrvatske Gospodarske Komore, dostupno na: <https://www.hok.hr/>
2. Službena stranica Ministarstva Gospodarstva Republike Hrvatske, dostupno na: <https://mingo.gov.hr/>
3. Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Institut za turizam, dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008\\_160128\\_akc\\_p\\_msp.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008_160128_akc_p_msp.pdf)
4. Trgovačka društva i obrti, Hrvatska obrtnička komora, dostupno na: <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/statistika/trgovacka-drustva-i-obrti>



## **Tablice**

Tablica 1: Usporedni prikaz ključnih obilježja obrta i društva s ograničenom odgovornošću..... 17