Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Interdisciplinarni međusveučilišni doktorski studij
PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

Ružica Stanić

PORTFELJNI PODUZETNICI: DETERMINANTE NASTANKA I RASTA PODUZETNIČKOG PORTFELJA

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2026. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Interdisciplinarni međusveučilišni doktorski studij
PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

Ružica Stanić

PORTFELJNI PODUZETNICI: DETERMINANTE NASTANKA I RASTA PODUZETNIČKOG PORTFELJA

DOKTORSKI RAD

Mentorica: prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2026. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Interdisciplinary Inter-University Doctoral Study
ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATIVENESS

Ružica Stanić

PORTFOLIO ENTREPRENEURS: DETERMINANTS OF THE EMERGENCE AND GROWTH OF THE ENTREPRENEURIAL PORTFOLIO

DOCTORAL THESIS

Mentor: Julia Perić, Full Professor

Osijek, 2026

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ružica Stanić

JMBAG: 434

OIB: 61077568694

e-mail za kontakt: ruzica.stanic@efos.hr

Naziv studija: Interdisciplinarni međusveučilišni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Naslov rada: Portfeljni poduzetnici: determinante nastanka i rasta poduzetničkog portfelja

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, listopad 2026. godine

Potpis Ružica Stanić

Ružica Stanić

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku **Doktorski rad**
Ekonomski fakultet u Osijeku

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija

PORTFELJNI PODUZETNICI: DETERMINANTE NASTANKA I RASTA PODUZETNIČKOG PORTFELJA

Ružica Stanić

Doktorski rad je izrađen u: Osijeku
Mentor: prof. dr. sc. Julia Perić

Kratki sažetak doktorskog rada:

Doktorski rad istražuje čimbenike i izazove koji oblikuju nastanak i rast portfelja poduzeća hrvatskih portfeljnih poduzetnika. Poseban naglasak stavljen je na međudjelovanje individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika te njihov utjecaj na prosudbu i donošenje poduzetničkih odluka. Teorijski dio rada temelji se na bibliometrijsko-sustavnom pregledu literature, dok je empirijsko istraživanje provedeno metodom višestruke studije slučaja na namjernom uzorku od osam portfeljnih poduzetnika iz različitih sektora u Hrvatskoj, primjenom polustrukturiranih intervjua. Zaključci empirijskog istraživanja pokazuju da odluke o širenju portfelja proizlaze iz međudjelovanja različitih čimbenika, pri čemu prethodni pothvati stvaraju znanja, resurse i odnose koji postaju osnova za nove poslovne odluke. Na temelju rezultata razvijen je konceptualni okvir nastanka i rasta portfelja poduzeća koji doprinosi teorijskom razumijevanju procesa te pruža praktične spoznaje poduzetnicima i kreatorima politika.

Broj stranica: 291
Broj slika: 18
Broj tablica: 31
Broj grafikona:
Broj literaturnih navoda: 511
Jezik izvornika: hrvatski
Ključne riječi: čimbenici poduzetničkog odlučivanja; nastanak i rast poduzetničkog portfelja; poduzetnička prosudba; portfetljni poduzetnici; portfeljno poduzetništvo

Datum obrane: 12.11.2026.
Stručno povjerenstvo za obranu:
1. Prof. dr. sc. Mirela Alpeza, redovita profesorica
2. Prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka, redovita profesorica u trajnom izboru
3. Prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž, redovita profesorica u trajnom izboru
4. Prof. dr. sc. Anamarija Delić (zamjena)
5. (zamjena)

Doktorski rad je pohranjen u: Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24,

Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

BASIC DOCUMENTATION CARD
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek

Scientific Area: Social sciences
Scientific Field: Economics **PHD thesis**

PORTFOLIO ENTREPRENEURS: DETERMINANTS OF THE EMERGENCE AND GROWTH OF THE ENTREPRENEURIAL PORTFOLIO

Ružica Stanić

Thesis performed at: Osijek
Supervisor: Julia Perić, Full Professor

Short abstract:

This doctoral dissertation investigates the factors and challenges that shape the formation and growth of business portfolios of Croatian portfolio entrepreneurs. It places particular emphasis on the interaction of individual, social, and economic factors and their influence on entrepreneurial judgment and decision-making. The theoretical part of the dissertation is based on a bibliometric-systematic literature review, while the empirical research was conducted using a multiple case study method on a purposive sample of eight portfolio entrepreneurs from different sectors in Croatia, using semi-structured interviews. The conclusions of the empirical research show that decisions on portfolio expansion result from the interaction of different factors, whereby previous ventures generate knowledge, resources, and relationships that form the basis for new business decisions. Based on the results, a conceptual framework for the formation and growth of business portfolios was developed, which contributes to the theoretical understanding of the process and provides practical insights for entrepreneurs and policymakers.

Number of pages: 291
Number of figures: 18
Number of tables: 31
Number of graphs:
Number of references: 511
Original in: Croatian
Keywords: factors influencing entrepreneurial decision-making; entrepreneurial portfolio creation and growth; entrepreneurial judgment; portfolio entrepreneurship; portfolio entrepreneurs

Date of the thesis defense: 12.11.2026.

Reviewers:
1. Mirela Alpeza, PhD, Full Professor
2. Sunčica Oberman Peterka, PhD, Full Professor with tenure
3. Ivona Vrdoljak Raguž, PhD, Full Professor with tenure
4. Anamarija Delić, PhD, Full Professor (alternate member)
5.

Thesis deposited in: National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek;

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics and Business in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

Portfeljni poduzetnici: determinante nastanka i rasta poduzetničkog portfelja

SAŽETAK

Unatoč činjenici da su portfeljni poduzetnici, uz tradicionalne i serijske poduzetnike, važni pokretači gospodarskog razvoja, u teorijskim i praktičnim raspravama još uvijek nisu dovoljno prepoznati. Dosadašnja istraživanja primarno su bila usmjerena na definiranje koncepta portfeljnog poduzetništva i identifikaciju obilježja portfeljnih poduzetnika (Westhead i drugi, 2003; Westhead i drugi, 2005; Ucbasaran i drugi, 2011; Spivack i drugi, 2014). Pritom su istraživači uglavnom proučavali motive portfeljnih poduzetnika, razvoj poslovnih mreža i timova te strategije orkestracije resursa među poduzećima unutar portfelja (Carter i Ram, 2003; Westhead i drugi, 2005; Westhead i drugi, 2009; Morrish, 2009; Lechner i drugi, 2016). Međutim, razumijevanje njihova ponašanja te procesa donošenja odluka o nastanku i rastu portfelja ostaje fragmentirano. U dosadašnjim istraživanjima posebno izostaje integrativni pristup koji bi objedinio međudjelovanje individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika, dosad uglavnom promatranih odvojeno, a koji zajedno oblikuju prosudbe i odluke portfeljnih poduzetnika o pokretanju i razvoju njihova poslovnog portfelja. Nastanak portfelja poduzeća ne proizlazi samo iz osobnih ambicija poduzetnika, nego je uvjetovan i nizom drugih čimbenika: osobinama poduzetnika, izvorima motivacije za poduzetničko djelovanje i dostupnim heterogenim resursima s kojima poduzetnik raspolaže (individualni čimbenici), kao i obilježjima konteksta, odnosno okruženja i tržišnih uvjeta u kojima portfeljni poduzetnici djeluju (društveni i ekonomski čimbenici). Budući da je interakcija između individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika izrazito važna i odvija se u međusobnoj ovisnosti, istraživanje u sklopu ovog doktorskog rada usmjerit će se na razumijevanje načina na koji ti čimbenici oblikuju ponašanje i odluke portfeljnih poduzetnika pri nastanku i rastu njihovih portfelja. Poseban naglasak bit će stavljen na prepoznavanje izazova s kojima se portfeljni poduzetnici suočavaju prilikom nastanka i rasta portfelja, a u okviru specifičnog nacionalnog i institucionalnog konteksta. Cilj istraživanja stoga je pružiti sveobuhvatan uvid u čimbenike i izazove koji oblikuju prosudbu hrvatskih portfeljnih poduzetnika te na temelju toga doprinijeti razvoju teorijskog okvira i praktičnom razumijevanju procesa nastanka i rasta njihovih portfelja. Time se nastoji pružiti razumijevanje složenosti poslovanja portfeljnih poduzetnika te pružiti polazište daljnjimistraživanimaa u ovom području.

U teorijskom dijelu istraživanja proveden je bibliometrijsko-sustavni pregled literature. Bibliometrijska analiza usmjerena je na identifikaciju ključnih autora, tema i radova u području istraživanja portfeljnog poduzetništva, dok sustavni pregled literature pruža pregled istraživačkih smjerova i identificira otvorena pitanja važna za buduća istraživanja. Empirijski dio doktorskog rada temelji se na kvalitativnom istraživanju u kojem se primjenjuje metoda višestruke studije slučaja. Istraživanje obuhvaća namjerni uzorak od osam portfeljnih poduzetnika iz različitih sektora koji djeluju na području Republike Hrvatske, a podaci su prikupljeni putem polustrukturiranih intervjua.

Rezultati empirijskog dijela istraživanja pokazuju kako portfeljni poduzetnici na temelju vlastite prosudbe integriraju individualne, društvene i ekonomske čimbenike te koriste dostupne resurse i informacije iz prethodnih poduzeća, kako bi donosili nove odluke o širenju portfelja. Njihove odluke nisu isključivo rezultat pojedinačnih čimbenika, već proizlaze iz njihove međusobne interakcije. Svaki novi poduzetnički pothvat generira dodatne resurse, znanja i odnose, koji zatim postaju temelj za nove odluke, čime se potvrđuje iterativna priroda razvoja poduzetničkog portfelja. Na temelju dobivenih rezultata razvijen je konceptualni okvir nastanka i rasta portfelja poduzeća koji integrira individualne, društvene i ekonomske čimbenike te objašnjava njihovo međudjelovanje u procesu prosudbe i donošenja poduzetničkih odluka.

Rezultati empirijskog dijela istraživanja pružaju uvid u čimbenike, procese i motive hrvatskih portfeljnih poduzetnika koji su povezani s nastankom i rastom portfelja poduzeća, a koji doprinose uspjehu poslovanja portfeljnih poduzetnika ili otežavaju rast njihova portfelja. Iskustva portfeljnih poduzetnika mogu pomoći u razumijevanju načina na koji poduzetnici donose odluke, raspoređuju resurse i prilagođavaju se izazovima koji prate razvoj više poslovnih pothvata. Takve spoznaje mogu biti korisne poduzetnicima koji razmatraju daljnji rast poslovanja, ali i kreatorima politika pri oblikovanju mjera prilagođenih specifičnostima portfeljnog poduzetništva.

Ključne riječi: čimbenici poduzetničkog odlučivanja; nastanak i rast poduzetničkog portfelja; poduzetnička prosudba; portfetljni poduzetnici; portfeljno poduzetništvo

Portfolio entrepreneurs: determinants of the emergence and growth of the entrepreneurial portfolio

ABSTRACT

Although portfolio entrepreneurs, alongside novice and serial entrepreneurs, are important drivers of economic development, they remain insufficiently recognized in both theoretical and practical discussions. Previous research has primarily focused on defining the concept of portfolio entrepreneurship and identifying the characteristics of portfolio entrepreneurs (Westhead et al., 2003; Westhead et al., 2005; Ucbasaran et al., 2011; Spivack et al., 2014). Studies have mainly examined the motives of portfolio entrepreneurs, the development of business networks and management teams, and resource orchestration strategies across firms within entrepreneurial portfolios (Carter & Ram, 2003; Westhead et al., 2005; Westhead et al., 2009; Morrish, 2009; Lechner et al., 2016). However, understanding of their behavior and the decision-making processes underlying portfolio creation and growth remains fragmented. Existing research particularly lacks an integrative approach that combines the interaction of individual, social, and economic factors, which have predominantly been examined separately but together shape portfolio entrepreneurs' judgments and decisions regarding the establishment and development of their entrepreneurial portfolios.

The creation of a portfolio of firms is not driven solely by entrepreneurs' personal ambitions but is also influenced by a range of other factors, including personal characteristics, sources of entrepreneurial motivation, and the heterogeneous resources available to them (individual factors), as well as contextual characteristics, institutional settings, and market conditions in which portfolio entrepreneurs operate (social and economic factors. Given that the interaction between individual, social, and economic factors is highly important and mutually interdependent, this doctoral research seeks to understand how these factors shape the behavior and decisions of portfolio entrepreneurs throughout the creation and growth of their entrepreneurial portfolios. Particular attention is devoted to identifying the challenges portfolio entrepreneurs encounter during portfolio creation and growth within a specific national and institutional context. Accordingly, the aim of this research is to provide a comprehensive understanding of the factors and challenges influencing the judgments of Croatian portfolio entrepreneurs and, based on these findings, to contribute to the development of a theoretical

framework and to a better practical understanding of the processes underlying portfolio creation and growth. In doing so, the study seeks to deepen understanding of the complexity of portfolio entrepreneurship and provide a foundation for future research in this field.

The theoretical part of the study employs a bibliometric-systematic literature review. The bibliometric analysis identifies the most influential authors, research themes, and publications in the field of portfolio entrepreneurship, while the systematic literature review synthesizes existing research streams and identifies research gaps and directions for future studies. The empirical part of the dissertation is based on qualitative research using a multiple case study design. The study comprises a purposive sample of eight portfolio entrepreneurs operating in different industries across the Republic of Croatia, with data collected through semi-structured interviews.

The empirical findings indicate that portfolio entrepreneurs, based on their own entrepreneurial judgment, integrate individual, social, and economic factors while simultaneously drawing on resources and information accumulated through previous ventures to make decisions regarding portfolio expansion. Their decisions are not determined by isolated factors but emerge from the interaction of these factors. Each new entrepreneurial venture generates additional resources, knowledge, and relationships, which subsequently become the foundation for future entrepreneurial decisions, confirming the iterative nature of entrepreneurial portfolio development. Based on these findings, a conceptual framework of entrepreneurial portfolio creation and growth was developed, integrating individual, social, and economic factors and explaining their interaction within the processes of entrepreneurial judgment and decision-making.

The findings provide insight into the factors, processes, and motives of Croatian portfolio entrepreneurs associated with the creation and growth of entrepreneurial portfolios, highlighting those that contribute to successful portfolio development as well as those that hinder portfolio growth. The experiences of portfolio entrepreneurs can provide valuable insights into how entrepreneurs make decisions, allocate resources, and adapt to the challenges associated with developing and managing multiple business ventures. Such insights may be useful not only to entrepreneurs considering further business growth, but also to policy makers in designing measures that reflect the specific characteristics and needs of portfolio entrepreneurship.

Keywords: factors influencing entrepreneurial decision-making; entrepreneurial portfolio creation and growth; entrepreneurial judgment; portfolio entrepreneurship; portfolio entrepreneurs.

Mami, tati i mojoj obitelji

Za svu ljubav, podršku i vjeru koju ste mi pružali kroz cijeli život. Sve što danas jesam i svaki korak koji me doveo do ovog trenutka nosi dio vas u sebi.

Mom Dinku

Za svaku riječ podrške, svaki trenutak razumijevanja i ljubav koja mi je kroz cijeli ovaj put davala snagu.

Mojim prijateljima i kolegama

Za sve razgovore, ohrabrenje i trenutke u kojima ste ovaj put činili lakšim i ljepšim.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Važnost istraživanja portfeljnih poduzetnika 1
1.2. Istraživački problem i ciljevi istraživanja 3
1.3. Struktura rada 5
2. PORTFELJNO PODUZETNIŠTVO 7
2.1. Vrste poduzetnika 7
2.2. Struktura poduzetničkog portfelja 9
3. BIBLIOMETRIJSKO-SUSTAVNI PREGLED LITERATURE 12
3.1. Koraci za izradu metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature 15
3.2. Metodologija provođenje metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature 21
3.3 Rezultati bibliometrijske analize 28
3.4. Rezultati analize sustavnog pregleda literature 48
3.4.1. Rezultati tematske analize sustavnog pregleda literature 50
3.4.1.1. Klaster 1 (crveni klaster) - Obrasci ponašanja portfeljnih poduzetnika 51
3.4.1.1.1. Preporuke za buduća istraživanja (crveni klaster) 55
3.4.1.2. Klaster 2 (zeleni klaster) - proces odlučivanja portfeljnih poduzetnika u različitim fazama poduzetničkog djelovanja 57
3.4.1.2.1. Preporuke za buduća istraživanja (zeleni klaster) 62
3.4.1.3. Klaster 3 (plavi klaster) - Strategije rasta portfeljnih poduzetnika i struktura portfelja 63
3.4.1.3.1. Preporuke za buduća istraživanja (plavi klaster) 67
3.4.1.4. Klaster 4 (žuti klaster) - Uloga prethodnog poduzetničkog iskustva 68
3.4.1.4.1. Preporuke za buduća istraživanja (žuti klaster) 70
3.5. Integracija spoznaja iz B-SLR analize i razvoj teorijskog okvira istraživanja 70
4. ČIMBENICI 75
4.1. Individualni čimbenici 79
4.1.1. Ljudski kapital 79
4.1.1.1. Obrazovanje 80
4.1.1.2. Prethodno iskustvo 81
4.1.1.3. Osobine 82
4.1.1.4. Vještine 84
4.1.2. Socijalni kapital 86
4.1.3. Ostali resursi poduzetnika 88
4.1.4. Izvori motivacije za poduzetničko djelovanje 92

4.2. Društveni čimbenici 94
4.2.1. Uzori i stav okruženja prema poduzetništvu 95
4.2.2. Socio-demografski čimbenici 96
4.3. Ekonomski čimbenici 97
4.3.1. Institucionalno okruženje 98
4.3.1.1. Porezni sustav 98
4.3.1.2. Administrativna regulativa 100
4.3.1.3. Pravosudni sustav 101
4.3.2. Dostupnost resursa 103
4.3.3. Otvorenost tržišta i percepcija poslovne prilike 106
5. IZAZOVI U POSLOVANJU PODUZETNIKA 109
6. ANALIZA PODUZETNIČKOG OKRUŽENJA U REPUBLICI HRVATSKOJ 112
6.1. Percepcija poduzetničkih prilika 112
6.2. Poduzetnička okolina 116
6.2.1. Vladini programi i politike 122
6.2.2. Pravosudni sustav 124
6.2.3. Dostupnost resursa 125
6.2.4. Društvena percepcija poduzetništva 127
6.2.5. Otvorenost domaćeg tržišta 127
6.3. Zaključna razmatranja 128
7. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 130
7.1. Proces istraživanja 130
7.1.1. Istraživačka filozofija 131
7.1.2. Pristup istraživanju 132
7.1.3. Metodološki pristup 133
7.1.4. Strategija istraživanja 133
7.1.4.1. Uzorak 135
7.1.5. Određivanje vremenskog horizonta 138
7.1.6. Prikupljanje i analiza podataka 138
7.2. Razvoj prijedloga konceptualnog okvira 145
7.3. Metodološka ograničenja i zaključak 148
8. PRIKAZ ODABRANIH SLUČAJEVA HRVATSKIH PORTFELJNIH PODUZETNIKA 150
8.1. Slučaj A 150
8.1.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika A 150

8.1.2. Obilježja poduzetnika A i izazovi u upravljanju portfeljem 155
8.1.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja A 157
8.2. Slučaj B 158
8.2.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika B 158
8.2.2. Obilježja poduzetnika B i izazovi u upravljanju portfeljem 162
8.2.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja B 164
8.3. Slučaj C 164
8.3.1 Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika C 164
8.3.2. Obilježja poduzetnika C i izazovi u upravljanju portfeljem 169
8.3.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja C 171
8.4. Slučaj D 172
8.4.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika D 172
8.4.2. Obilježja poduzetnika D i izazovi u upravljanju portfeljem 175
8.4.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja D 178
8.5. Slučaj E 179
8.5.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika E 179
8.5.2. Obilježja poduzetnika E i izazovi u upravljanju portfeljem 183
8.5.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja E 185
8.6. Slučaj F 185
8.6.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika F 185
8.6.2. Obilježja poduzetnika F i izazovi u upravljanju portfeljem 189
8.6.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja F 191
8.7. Slučaj G 192
8.7.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika G 192
8.7.2. Obilježja poduzetnika G i izazovi u upravljanju portfeljem 196
8.7.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja G 198
8.8. Slučaj H 198
8.8.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika H 198
8.8.2. Obilježja poduzetnika H i izazovi u upravljanju portfeljem 202
8.8.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja H 204
9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA 205
9.1. Individualni čimbenici 205
9.2. Društveni čimbenici 210
9.3. Ekonomski čimbenici 211
9.4. Percepcija ispitanika o poduzetničkom okruženju u Republici Hrvatskoj 213

9.5. Izazovi ispitanika prilikom nastanka i rasta poduzetničkog portfelja 215
9.6. Sinteza rezultata istraživanja i prijedlog konceptualnog okvira 217
10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 219
10.1. Doprinosi doktorskog rada 219
10.2. Ograničenja istraživanja 221
10.3. Preporuke za buduća istraživanja 222
LITERATURA 224
Popis tablica 268
Popis slika 269
Prilozi 270

1. UVOD

Poduzetnici prepoznaju poslovne prilike, donose odluke o njihovom iskorištavanju, pokreću i razvijaju poduzeća, te kroz svoje djelovanje doprinose stvaranju vrijednosti, inovacijama, zapošljavanju i razvoju zajednice u kojoj djeluju (Schumpeter i drugi, 2003; Bosma i drugi, 2018). S obzirom na njihovu važnu ulogu često su u središtu istraživanja u području poduzetništva. Međutim, poduzetnici nisu homogena skupina, iza zajedničkog naziva „poduzetnik[1]“ krije se niz različitih podjela poduzetnika. Jedna od podjela je da se poduzetnici razlikuju prema poduzetničkom iskustvu, broju poduzeća i vlasničkoj strukturi (MacMillan 1986; Pasanen, 2003; Westhead i drugi, 2005; Carbonara i drugi, 2020). Prema toj podjeli, razlikuju se tradicionalni, serijski i portfeljni poduzetnici. Tradicionalni poduzetnici osnivaju, kupuju ili nasljeđuju jedno poduzeće tijekom svoje poduzetničke karijere te ostaju u njegovom vlasništvu i upravljanju bez promjene vlasničke strukture ili prelaska na nove poslovne pothvate (Westhead i drugi, 2005). Serijski poduzetnici uzastopno osnivaju, kupuju i/ili nasljeđuju više poduzeća koja vode i razvijaju jedan za drugim (Westhead i Wright, 1998; Westhead i drugi, 2005). Za razliku od njih, portfeljni poduzetnici istovremeno upravljaju s dva ili više poduzeća koja su novoosnovana, kupljena i/ili naslijeđena (Westhead i drugi, 2005; Balunywa, 2009; Morrish, 2009), stvarajući na taj način poduzetnički portfelj.

Dok su ranija istraživanja u većoj mjeri bila usmjerena na tradicionalne poduzetnike i razvoj jednog poduzeća, novija istraživanja sve više ističu važnost poduzetnika koji istodobno upravljaju većim brojem poduzeća. U tom se kontekstu portfeljni poduzetnici promatraju kao posebna skupina poduzetnika čije odluke, iskustva i poslovanje treba razumjeti u odnosu na okruženje u kojem djeluju (Van der Westhuizen, 2017; Kisi, 2020; Morrish i Hamilton, 2022).

1.1. Važnost istraživanja portfeljnih poduzetnika

Područje portfeljnog poduzetništva posljednja dva desetljeća privlači sve veći interes istraživača (Westhead i Wright, 1999; Carter i Ram, 2003; Carter i drugi, 2004; Wiklund i Shepherd, 2008; Iacobucci i Rosa, 2010; Baert i drugi, 2016; Lechner i drugi, 2016; Cruz i Justo, 2017; Morrish i Hamilton, 2022), no unatoč tomu i dalje ostaje nedovoljno istraženo (Lechner i drugi, 2016; Carbonara i drugi, 2020; Santamaria, 2022).

[1] S obzirom na nemogućnost postizanja dosljednosti u pisanju rodova, u ovom doktorskom radu pisat će se u muškom rodu koji je u literaturi uobičajen i podrazumijeva osobe svih spolova i rodova.

U usporedbi s poduzetnicima koji vode jedno poduzeće, portfeljni poduzetnici ističu se s sposobnošću stvaranja i istodobnog upravljanja većim brojem poslovnih pothvata, zbog čega ih se u literaturi opisuje kao generatore poslovanja (Hall, 1995). Zahvaljujući prethodnom iskustvu, sposobnosti prepoznavanja poslovnih prilika i povezivanju resursa unutar portfelja, portfeljni poduzetnici mogu ostvariti sinergijske učinke među poduzećima, smanjiti prosječne troškove poslovanja i jačati konkurentski položaj na tržištu (Kisi, 2020).

Važnost portfeljnog poduzetništava vidljiva je i u mogućnosti upravljanja rizikom. Budući da portfeljni poduzetnici ne ovise samo o jednom poslovnom pothvatu ili jednom izvoru prihoda, diversifikacija poduzeća unutar portfelja može pridonijeti smanjenju ukupnog rizika poslovanja. Istodobno, vođenje više poduzeća donosi i posebne izazove povezane s osnivanjem, rastom, koordinacijom i upravljanjem različitim poslovnim pothvatima (Carter i Ram, 2003).

Istraživanje portfeljnih poduzetnika važno je jer omogućuje bolje razumijevanje načina na koji prethodno poduzetničko iskustvo, akumulirano znanje i učenje iz ranijih pothvata utječu na prepoznavanje i iskorištavanje novih poslovnih prilika (Morrish i Hamilton, 2022). Portfeljni poduzetnici zbog stečenog iskustva često razviju specifična operativna, marketinška i financijska znanja što ih čini osobito relevantnima u poslovnom okruženju koje zahtijeva prilagodljivost, inovativnost i sposobnost upravljanja različitim poslovnim izazovima (Rerup, 2005).

Osim toga, portfeljni poduzetnici mogu imati važan doprinos konkurentnosti i razvoju gospodarstva u kojem djeluju. Poput drugih poduzetnika, oni stvaraju vrijednost za kupce, zapošljavaju radnike, plaćaju poreze i doprinose društvenom i ekonomskom blagostanju zemlje (Storey, 1994; Thurik i Wennekers, 2004; Shane, 2009 prema Birch, 1987). Međutim, istraživanja pokazuju da portfeljni poduzetnici često vode poduzeća s visokim potencijalom rasta u pogledu prihoda i zapošljavanja (Rosa i Scott, 1999; Westhead i drugi, 2003, Westhead i drugi, 2005; Malfense Fierro i drugi, 2018). Zbog toga se u literaturi ističe da bi javne politike usmjerene na poticanje poduzetništva trebale posebnu pozornost usmjeriti na poduzetnike koji imaju iskustva u vođenju više poduzeća (Shane, 2009; Parker i van Praag, 2010; Bourne, 2016).

Razumijevanje ponašanja portfeljnih poduzetnika omogućuje jasnije razlikovanje njihova poslovanja od poslovanja tradicionalnih i serijskih poduzetnika. Time se doprinosi unaprjeđenju postojećih teorijskih spoznaja, ali i razvoju praktičnih uvida u području poduzetništva.

1.2. Istraživački problem i ciljevi istraživanja

Portfeljno poduzetništvo postaje sve raširenији oblik poslovne prakse, no unatoč tomu ostaje nedovoljno istraženo (Lechner i drugi, 2016; Carbonara i drugi, 2020; Santamaria, 2021), osobito u nacionalnom kontekstu poput hrvatskog. Za razliku od vođenja jednog poduzeća, vođenje više poduzeća zahtjeva drugačije obrasce prosudbe, donošenja odluka i upravljanja dostupnim resursima.

Dosadašnja istraživanja u području poduzetništva uglavnom su se bavila čimbenicima koji oblikuju poduzetničke namjere pojedinca o pokretanju poduzeća (Krueger i drugi, 2000; Zhao i drugi, 2005; Yurtkoru i drugi, 2015; Sahinidis, Vassiliou i Hyz, 2014) kao i čimbenicima koji utječu na osnivanje, kupnju i/ili nasljeđivanje prvog poduzeća (Delmar i Davidsson; 2000; Shane i Venkataraman, 2000; Parker i van Praag, 2012; Omerzel Gomezelj i Kušce, 2013; Castaño, Méndez i Galindo, 2015). Iako ti čimbenici mogu biti važni i za portfeljne poduzetnike, oni se ponajprije odnose na pokretanje prvog poduzeća, ali ne nužno i na odluke povezane s osnivanjem ili preuzimanjem dodatnih poduzeća unutar portfelja.

Iskustvo i znanje stečeno prilikom pokretanja prvog poduzeća, kao i okolnosti u kojima portfeljni poduzetnici kasnije pokreću ili preuzimaju nova poduzeća, mogu oblikovati njihovu percepciju vanjskih prilika i korištenja vlastitih resursa na drukčiji način nego kod tradicionalnih poduzetnika koji vode jedan poslovni pothvat (Shane i Venkataraman, 2000; Shepherd i DeTienne, 2005). To pretpostavlja da na pokretanje ili preuzimanje drugih poduzeća, odnosno na razvoj portfelja vrlo vjerojatno utječu drugačiji čimbenici od onih koji su utjecali na odluku o pokretanju ili preuzimanju prvog poduzeća. U tom smislu, istraživanja koja se bave poduzetničkim namjerama i čimbenicima koji potiču ulazak u poduzetničku aktivnost po prvi put predstavljaju teorijsko polazište ovog doktorskog rada. Na temelju tih istraživanja moguće je identificirati individualne, društvene i ekonomske čimbenike koji mogu poslužiti kao osnova za razumijevanje odluka portfeljnih poduzetnika o stvaranju i razvoju poduzetničkog portfelja.

Međutim, ovaj doktorski rad polazi od stajališta da razumijevanje poduzetništva zahtijeva proučavanje ne samo onih poduzetnika koji prvi put pokreću poslovni pothvat, već i onih koji, nakon ulaska u prvi poduzetnički pothvat, nastavljaju osnivati, kupovati i/ili nasljeđivati dodatna poduzeća gradeći portfelj poduzeća.

Istraživanje portfeljnih poduzetnika stoga treba obuhvatiti njihove karakteristike (Shane, 2003), ali i čimbenike koji oblikuju njihove prosudbe i odluke o stvaranju i razvoju poduzetničkog portfelja (Westhead i Wright, 1998; Carter i Ram, 2003; Malfense Fierro i drugi, 2018). Te se odluke oblikuju međudjelovanjem individualnih (ljudski i socijalni kapital, motivacija za poduzetničko djelovanje i osobni resursi poduzetnika), društvenih (uzori i socio-demografski čimbenici) i ekonomskih čimbenika (institucionalno okruženje, dostupnost resursa i fizičke infrastrukture te otvorenost domaćeg tržišta). Kako bi se stekla cjelovita slika složenosti poslovanja portfeljnih poduzetnika, uz analizu čimbenika, potrebno je razmotriti i izazove s kojima se suočavaju pri osnivanju i rastu portfelja kao i kontekst u kojem djeluju (Isenberg, 2011, Thorgren i Wincent, 2015; Akhter i drugi, 2016). Stoga je istraživanje u ovome doktorskom radu usmjereno prema dubljem razumijevanju čimbenika koji oblikuju prosudbe i odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika u vezi sa stvaranjem i rastom njihovog portfelja, kao i na izazove s kojima se susreću u tom procesu.

Međutim, mogućnosti za rast mogu biti ograničene zbog neadekvatnih tržišnih mehanizama u kojima poduzetnici djeluju, a u takvom okruženju poduzetnici rast jednog poduzeća mogu zamijeniti stvaranjem novih poduzeća, osnivajući i gradeći portfelj poduzeća. Pregledom znanstvene literature i sekundarnih izvora podataka, utvrdit će se kakvi tržišni uvjeti vladaju na području Republike Hrvatske. Ispitivanjem ekonomskih čimbenika, ali uzevši u obzir i ostale ispitane čimbenike te gospodarsko okruženje Republike Hrvatske, dobit će se dublji uvid jesu li ispitani hrvatski portfeljni poduzetnici osnovali svoje portfelje iz nužde i zbog neadekvatnih tržnih mehanizama, ili je to pak bio rezultat ukazanih prilika za rast i razvoj novih poduzeća.

Kako bi se unaprijedilo razumijevanje portfeljnih poduzetnika i doprinijelo razvoju teorijskih spoznaja o portfeljnim poduzetnicima, a osobito hrvatskom kontekstu, glavni ciljevi ovog doktorskog rada su sljedeći:

1. *Analizirati čimbenike koji oblikuju odluku portfeljnih poduzetnika prilikom stvaranja i rasta njihovog portfelja.*
2. *Analizirati izazove s kojima se portfeljni poduzetnici suočavaju prilikom stvaranja i rasta njihovog portfelja.*

S ciljem odgovora na postavljene ciljeve, proizlaze specifična istraživačka pitanja:

1. *Koji individualni čimbenici oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?*
2. *Koji društveni čimbenici oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?*
3. *Koji ekonomski čimbenici oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?*
4. *Na koji način poduzetnički kontekst oblikuje iskustva hrvatskih portfeljnih poduzetnika u procesu nastanka i rasta portfelja?*
5. *Koji su izazovi nastanka i rasta portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?*

Kako bi se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja i stekao dublji kontekstualni uvid u odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika, u empirijskom dijelu rada primijenjena je kvalitativna metodologija i metoda studije slučaja (engl. *case study*).

Ispitivanje individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika koji su oblikovali odluku portfeljnih poduzetnika o nastanku i rastu portfelja može pridonijeti boljem razumijevanju uvjeta u kojem nastaju i razvijaju se poduzetnički portfelji. Portfeljni poduzetnici kroz iskustvo vođenja više poduzeća akumuliraju znanja i razvijaju praktične vještine koje im pomažu u prepoznavanju poslovnih prilika, donošenju odluka i prilagodbi različitim poslovnim okolnostima. Analiza njihovih iskustva može pružiti korisne uvide drugim poduzetnicima, osobito u području upravljanja rastom, oblikovanja poslovnih strategija i suočavanja s izazovima u vođenju više poslovnih pothvata. Rezultati istraživanja mogu pridonijeti boljem razumijevanju uvjeta koji oblikuju portfeljno poduzetništvo u Hrvatskoj te poslužiti kao podloga za razvoj učinkovitijih politika i poticajnih mjera usmjerenih na ovaj oblik poduzetničke aktivnosti.

1.3. Struktura rada

Doktorski rad podijeljen je na teorijski i empirijski dio te je strukturiran u deset poglavlja. Uvodno poglavlje predstavlja predmet i ciljeve istraživanja te obrazlaže važnost istraživanja portfeljnog poduzetništva. Drugo poglavlje definira pojmove portfeljnog poduzetništva i portfeljnog poduzetnika te pojašnjava razlike između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika, čime se postavlja konceptualna osnova za daljnju analizu.

Treće poglavlje usmjereno je na izradu bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature s ciljem znanstvenog mapiranja područja portfeljnog poduzetništva te identificiranja istraživačkih

praznina i korištenih metodologija, što predstavlja temelj za razvoj teorijskog i empirijskog dijela rada.

U četvrtom poglavlju daje se teorijski pregled čimbenika koji oblikuju odluke pojedinca o osnivanju i/ili preuzimanju poslovnih pothvata, uključujući individualne, društvene i ekonomske čimbenike, dok se u petom poglavlju analiziraju ključni izazovi i ograničenja s kojima se poduzetnici susreću pri osnivanju i/ili preuzimanju poslovnih pothvata. Šesto poglavlje usmjereno je na analizu poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj, čime se pruža institucionalni, ekonomski i društveni kontekst koji oblikuje poduzetničku aktivnost, a posljedično i portfeljno poduzetništvo, čime se dodatno objašnjava relevantnost istraživačkog problema u nacionalnom okviru.

Sedmo poglavlje prikazuje metodologiju istraživanja, uključujući istraživački dizajn, odabranu istraživačku strategiju, uzorak te metode prikupljanja i analize podataka. U osmom poglavlju predstavljeni su slučajevi analizirani u okviru ovoga doktorskog rada.

Deveto poglavlje sadrži raspravu dobivenih rezultata i njihovu interpretaciju u odnosu na postojeće teorijske spoznaje i prethodna istraživanja. U desetom, završnom poglavlju iznose se zaključci, znanstveni doprinosi rada, ograničenja istraživanja te preporuke za buduća istraživanja. Na kraju rada nalaze se popis korištene literature, popis tablica, slika i grafikona te prilozi.

2. PORTFELJNO PODUZETNIŠTVO

Portfeljno poduzetništvo najčešće se povezuje s rastom malih i srednjih poduzeća (Rosa i Scott, 1999; Pasanen, 2003; Hansen i Hamilton, 2011). Budući da mala i srednja poduzeća imaju važnu ulogu u gospodarskom rastu i razvoju (Garcia-Martinez i drugi, 2023), istraživanje portfeljnog poduzetništva doprinosi boljem razumjevanju različitih oblika poduzetničkog rasta.

Radi boljeg razumijevanja ove vrste poduzetnika, u nastavku su pojašnjene razlike između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika. Nakon toga prikazan je razvoj pojma portfeljnog poduzetnika te je pojašnjena struktura poduzetničkog portfelja.

2.1. Vrste poduzetnika

U literaturi se poduzetnici razlikuju prema tome sudjeluju li tijekom svoje poduzetničke karijere u jednom ili više poslovnih pothvata te upravljaju li tim pothvatima uzastopno ili istodobno (MacMillan 1986; Pasanen, 2003; Westhead i drugi, 2005; Carbonara i drugi, 2020). Poduzetnici koji osnivaju, kupuju ili nasljeđuju samo jedno poduzeće tijekom svoje poduzetničke karijere te su u njegovom vlasništvu tijekom cijelog razdoblja bez promjene vlasničke strukture ili prelaska na nove poslovne pothvate, nazivaju se tradicionalni poduzetnici (Westhead i drugi, 2005). Poduzetnici koji uzastopno osnivaju, kupuju i/ili nasljeđuju te vode i razvijaju poslovne pothvate, jedan za drugim, ali ne ostaju dugoročno u vlasničkoj strukturi tih poduzeća, nego ih prodaju ili zatvore prije nego što uđu u novi poslovni pothvat nazivaju se serijski poduzetnici (Westhead i Wright, 1998; Westhead i drugi, 2005). Serijski poduzetnici, dakle, tijekom vremena upravljaju i u vlasništvu su samo jednog poduzeća. Poduzetnici koji pak istovremeno upravljaju sa dva ili više poduzeća, nazivaju se portfeljni poduzetnici. Oni paralelno posjeduju manjinske ili većinske vlasničke udjele u dva ili više neovisnih poduzeća koja su osnovana, kupljena i/ili naslijeđena (Westhead i drugi, 2005; Balunywa, 2009; Morrish, 2009), stvarajući na taj način portfelj poduzeća (Tablica 1).

MacMillan (1986) je među prvima identificirao navedene vrste poduzetnika. Prvu vrstu (tradicionalnih) poduzetnika naziva „jednokratnim poduzetnicima“ (engl. *one-shot entrepreneurs*), koji su uspješno izgradili jedno, prvoosnovano poduzeće u kojemu su na poziciji izvršnih direktora, odnosno vlasnika-menadžera malih i srednjih poduzeća (MSP) (Pasanen, 2003; Barnir, 2014). U literaturi se ovi poduzetnici nazivaju još i samostalni poduzetnici ili poduzetnici početnici (engl. *novice*) (Westhead i Wright; 1998a; Westhead i Wright, 1998b). Međutim, izraz „poduzetnik početnik“ može izazvati nesporazume s obzirom

na to da ovi poduzetnici obično imaju dugo iskustvo u poslovanju, stoga Pasanen (2003) uvodi izraz vlasnik jednog poduzeća (engl. *single business owner*). Kako taj izraz nema ustaljeni prijevod u hrvatskoj znanstvenoj terminologiji, u ovom doktorskom radu koristi se izraz tradicionalni poduzetnik.

Prema literaturi o višestrukom poduzetništvu, biti višestruki poduzetnik podrazumijeva posjedovanje više poduzeća (Pasanen, 2003). Međutim, Pasanen (2003) navodi kako je pojam višestrukog poduzetnika definiran na različite načine što otežava komparativnu analizu. MacMillan (1986), Donckels i drugi (1987) i Birley i Westhead (1994) među prvima su definirali višestruke poduzetnike (engl. *multiple business starters*) kao višestruke pokretače poslovanja koji, nakon što su osnovali svoje prvo poduzeće, sudjeluju u osnivanju ili samostalno osnivaju druga poduzeća.

Međutim, kako poduzetništvo nije ograničeno samo na stvaranje novih poduzeća, definicija višestrukih poduzetnika se kroz vrijeme proširila i nadopunila (Ucbasaran i drugi, 2003).

Westhead i Wright (1998a) višestruke poduzetnike definiraju kao pojedince koji su tijekom svoje poduzetničke karijere osnovali, naslijedili i/ili kupili više od jednog poslovnog pothvata te se ponavljano uključuju u poduzetničku aktivnost (engl. *habitual*). Prema MacMillan (1986), poduzetnici na taj način grade „krivulju iskustva“ jer se opetovno uključuju s problemima i procesima povezanima s pokretanjem i razvojem poslovanja. Analiziranjem prethodnih iskustava, uloženih napora i pogrešaka, poduzetnici mogu učiti iz ranijih pothvata te stečena znanja primijeniti u kasnijim poslovnim aktivnostima. Zbog toga istraživanje višestrukih poduzetnika i njihova načina poslovanja može pružiti važnu podlogu za razumijevanje poduzetničkog učenja (MacMillan, 1986: 241).
U razlikovanju višestrukih poduzetnika napravljena je daljnja klasifikacija na one poduzetnike koji posjeduju i upravljaju s više od jednim poduzećem uzastopno (serijski poduzetnici) i koji posjeduju i upravljaju s više od jednim poduzećem istovremeno (vlasnici portfelja) (Hall, 1995; Pasanen, 2003).

Serijskim poduzetnicima se smatraju poduzetnici koji su izašli iz prvog poslovnog pothvata kada se smatralo da su poduzetničke mogućnosti iscrpljene (Wright i drugi, 1997), a zatim su ga ili prodali ili bili prisiljeni zatvoriti (Hall, 1995), ali su kasnije naslijedili, osnovali ili kupili drugo poduzeće (Birley i Westhead, 1994; Westhead i Wright, 1998a; Westhead i drugi, 2005).

S druge strane, portfeljni poduzetnici posjeduju dva ili više poduzeća u isto vrijeme. To je, u smislu vlasništva, glavna razlika između serijskih i portfeljnih poduzetnika. Wiklund i

Shepherd (2008: 703) definiraju portfeljne poduzetnike kao one koji „otkrivaju i iskorištavaju dvije ili više poslovne prilike“, a vlasništvo nad više poduzeća predstavlja se kao strategija poslovnog rasta (MacMillan, 1986; Alsos i Kolvereid, 1998; Rosa, 1998; Westhead i Wright, 1998a; Westhead i drugi, 2003).

Tablica 1. Vrste poduzetnika prema broju poslovnih pothvata koje posjeduju i njihovoj vlasničkoj strukturi.

<table>
<tr><th colspan="2">Vrsta poduzetnika</th><th>Prvo poduzeće</th><th colspan="2">Razvoj naknadnih poduzeća</th><th>Poslovna aktivnost</th></tr>
<tr><td colspan="2">Tradicionalni poduzetnik

(engl. one-shot entrepreneurs (McMillan; 1986); engl. novice (Westhead i Wright, 1998; Pasanen, 2003; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005; Carbonara, Tran i Santarelli, 2020))</td><td>Osnovano/ kupljeno ili naslijeđeno prvo poduzeće.</td><td>Posjeduje i upravlja sa prvim osnovanim poduzećem.</td><td>Bez promjene, i dalje posjeduje i upravlja samo sa prvim poduzećem.</td><td>Upravlja samo sa prvim poduzećem.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Višestruki poduzetnici

(engl. multiple business starters) (Donckels, Dupont i Michel, 1987); engl. multiple venture entrepreneurs (Star i Bygrave, 1991.); engl. multiple business owners (Rosa i Scott 1998; Carter, 1999); engl. expert entrepreneur (Sarasvathy 2001); engl. habitual entrepreneurs (McMillan 1986; Donckels i sur. (1987 Pasanen, 2003; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005; Carbonara, Tran i Santarelli, 2020))</td><td>Serijski poduzetnik

(engl. serial entrepreneurs (Westhead i Wright, 1998; Westhead i sur., 2005; Morrish, 2009; Carbonara, Tran, i Santarelli, 2020))</td><td>Osnovano/ kupljeno ili naslijeđeno prvo poduzeće.</td><td>Zatvoreno prvo poduzeće.</td><td>Osniva/kupuje ili nasljeđuje novo poduzeće.</td><td>Uzastopno upravlja sa samo jednim poduzećem.</td></tr>
<tr><td>Portfolio poduzetnik

(engl. portfolio entrepreneurs (Westhead i Wright, 1998, Ucbasaran i sur., 2008; Morrish i Hamilton, 2022); engl. parallel business founders (Alsos i Kolvereid, 1998))</td><td>Osnovano/ kupljeno ili naslijeđeno prvo poduzeće.</td><td>Uz prvo poduzeće, osniva/kupuje ili nasljeđuje dodatno poduzeće i tako stvara portfelj.</td><td>Moguće je dodatno osnivanje/kupovina ili nasljeđivanje novog poduzeća unutar portfelja.</td><td>Paralelno upravlja sa dva ili više poduzeća, gradeći portfelj poduzeća.</td></tr>
</table>

Izvor: izrada doktorandice (Ucbasaran i drugi, 2008)

2.2. Struktura poduzetničkog portfelja

Poduzeća unutar portfelja međusobno se mogu razlikovati u pogledu vlasničke strukture, veličine poduzeća i formuliranja strategije (Rosa, 2019; Kutzewski i drugi, 2020).

Dosadašnja istraživanja su pokazala kako portfeljni poduzetnici ne favoriziraju nijednu specifičnu vrstu vlasništva, mogu osnivati samostalna poslovna društva sa zasebnim pravnim statusom, ali i formirati poduzetničke timove kroz zajednička ulaganja (Iacobucci i Rosa, 2010; Kutzewski i drugi, 2020: Carbonara i drugi, 2020). Veličina poduzeća koju vode portfeljni poduzetnici može biti različita, od mikro, malih i srednjih poduzeća koja djeluju na lokalnim tržištima do velikih poduzeća, konglomerata ili poslovnih grupa koja djeluju na globalnim tržištima (Rosa, 2019).

Poduzetnici se mogu odlučiti na unutarnji način rasta i restrukturirati sva poduzeća unutar portfelja u jedno multi-divizijsko poduzeće (Morrish i Hamilton, 2022), ili pak na osnivanje, kupnju i/ili nasljeđivanje pravno neovisnih poduzeća (Wiklund i Shepherd, 2008: 702 prema Davidsson, 2003) te graditi svoj portfelj kroz vanjski način rasta.

Ukoliko se portfeljni poduzetnici odluče svoj rast usmjeriti unutar već postojećeg poduzeća, takav se oblik rasta naziva organski rast (Wiklund i Shepherd, 2008¸ Morrish i Hamilton, 2022), a mnoge studije (Gong, 2021 prema Teece, 1998; McEwin, 2011; Gong, 2016) takvu poslovnu organizaciju nazivaju multi-divizijskim poduzećem s više proizvoda. Multi-divizijski oblik poduzeća organizacijska je struktura koja dijeli poduzeće na pojedinačne divizije na temelju lokacije ili proizvoda. Poduzeće s više odjela podijeljeno je na poluautonomne odjele koji imaju vlastite jedinstvene strukture, a voditelji odjela odgovorni su za vlastitu proizvodnju i za maksimiziranje profita u cijelom odjelu. Sjedište poduzeća je zaduženo za sveukupne strateške odluke kako bi se maksimizirao ukupni profit cijelog poduzeća (Gong, 2021: 49) i njime upravlja portfeljni poduzetnik.

Nadalje, strategijom internacionalizacije (Davidsson i drugi, 2010) poduzetnik se može odlučiti na ekspanziju svog poslovanja u druge zemlje, tako čineći organski rast unutar svog poduzeća, ili pak osnivanjem zasebnih poduzeća u drugim zemljama (vanjski način rasta) osnivajući ili gradeći portfelj poduzeća. Rast portfelja poduzeća može biti povezan sa spajanjem i akvizicijskim rastom putem kojih se poduzetnik odlučuje na preuzimanje drugih poduzeća (Pasanen, 2007) ili koristeći strategije hibridnog rasta kao što su franšiza, licenca ili pak strateško partnerstvo (McKelvie i Wiklund, 2010). Drugi istraživači (Mazzarol i drugi, 2014 prema Street i Cameron, 2007; Alvarez i drugi, 2006) također ističu važnost promatranja strategije poslovnog rasta kroz osnivanje strateških saveza, mreže ili partnerstva s drugim sudionicima koji mogu podržati poslovni rast i razvoj, ali s druge strane i opstanak poslovanja, a osobito malih poduzeća (Larson, 1991). Resursi dobiveni izgradnjom takvih saveza mogu pomoći poduzetnicima u prevladavanju poslovnih izazova i očuvanju kontinuiteta poslovanja (Drummond i drugi, 2018).

Portfeljno poduzetništvo može se promatrati kao oblik poduzetničkog rasta u kojem poduzetnici šire poslovanje ulaskom u različite poslovne pothvate čime akumuliraju kapital i smanjuju ovisnost o jednom poduzeću (Rosa, 1998; Carter i drugi, 2004 prema Kibria, 1994; Santamaria, 2018). Ova strategija rasta diversifikacijom može biti alternativa rastu u jednom poduzeću koja se usmjerava na ograničen raspon proizvoda i usluga unutar istog poduzeća.

Kroz diversifikaciju proizvoda i disperziju rizika, portfeljni poduzetnici mogu smanjiti ovisnost o uspješnosti pojedinog poslovanja i povećati stabilnosti ukupnog portfelja. Izgradnju portfelja mogu usmjeriti prema novim pothvatima koji nadopunjavaju postojeće poslovanje, osobito kada među njima postoji negativna kovarijanca prinosa, čime se nastoji smanjiti ukupni rizik poslovanja (Parker, 2014; Cruz i Justo, 2017; Carbonara i drugi, 2020). Ako poduzeća unutar portfelja nisu snažno međusobno povezana, pad prinosa jednog dijela portfelja ne mora nužno negativno utjecati na ostale dijelove portfelja, koji i dalje mogu ostvarivati rast ili zadržati stabilne rezultate (Rosa i Scott, 1999; Cainelli i Iacobucci, 2011).

Osim otvaranja, kupnje ili nasljeđivanja drugih poduzeća unutar portfelja, portfeljni poduzetnici u kasnim fazama svog portfelja pojedina poduzeća mogu spajati, zatvarati ili pak prodati. Iako je ova tema nedovoljna istražena, istraživanje koje je provela Morrish (2009) je pokazalo kako izlasci nisu nužno povezani s neuspjehom. Ponekad se poduzetnici odlučuju na strategiju izlaska svoga najuspješnijeg poduzeća unutar portfelja kako bi ostvarili zaradu. Oni nastavljaju dodavati i zatvarati poduzeća unutar portfelja kako se njihovi strateški ciljevi mijenjaju, stoga razvoj portfelja ponajviše ovisi o ciljevima koje poduzetnik želi ostvariti.

3. BIBLIOMETRIJSKO-SUSTAVNI PREGLED LITERATURE

Bibliometrijsko-sustavni pregled literature (engl. *Bibliometric-Systematic Literature Review* - B-SLR) temelji se na bibliometrijskoj analizi, zatim slijedi prijelaz s bibliometrije na sustavni pregled literature radi povezivanja postojećih teorijskih spoznaja i razumijevanja načina razvijanja teorijskih okvira unutar ovog istraživačkog područja.

Takva analiza omogućuje istraživanje i sintezu postojeće znanstvene literature, njihovu kritičku procjenu te uočavanje praznina i međupovezanosti određene teme (Marzi i drugi, 2024). U području poduzetništva (Lingappa i Rodrigues, 2023), sve se češće koriste i dobivaju na popularnosti bibliometrijske analize (Gartner i drugi, 2006; Schildt i drugi, 2006; Landström i drugi, 2012) i sustavni pregled literature kao metode pregleda literature (Lingappa i Rodrigues, 2023), a komplementarnost između bibliometrijske analize i sustavnog pregleda literature potaknula je istraživače da sve češće kombiniraju te dvije metode.

Bibliometrijska analiza, koristeći kvantitativni pristup i znanstveno mapiranje, služi kako bi se ispitalo kako su određene discipline, područja, specijalnosti i pojedini radovi međusobno povezani (Župič i Čater, 2015; Öztürk i drugi, 2024) te čini kombinaciju klasifikacije i vizualizacije znanstvenog područja (Boyack i Klavans, 2013). Ona pruža objektivnost i nepristranost u istraživanju (Župič i Čater, 2015).

Bibliometrijskom analizom mjere se rezultati različitih znanstvenih stavki (autori, radovi, ključne riječi, časopisi, institucije i zemlje) te se bavi ispitivanjem kako se intelektualna, društvena i konceptualna struktura određenog znanstvenog polja razvijala tijekom vremena na temelju odnosa i interakcija između tih stavki (Župič i Čater, 2015; Donthu i drugi, 2021). Na taj način moguće je sagledati strukturu područja, njegovu dinamiku i evoluciju te odnos između autora, radova i pojmova u promatranom znanstvenom području iz šire perspektive (Öztürk, 2021).

Bibliometrijska analiza obuhvaća pet glavnih tehnika znanstvenog mapiranja: analizu citata, analizu ko-citiranja, bibliografsko povezivanje, analizu koautora i analizu su-pojavljivanja pojmova, odnosno ključnih riječi. Navedene tehnike omogućuju uvid u trenutno stanje znanja u određenom znanstvenom području, prepoznavanje povezanosti među autorima, radovima i istraživačkim temama te razumijevanja razvoja i strukture promatranog istraživačkog područja (Tunger i Eulerich, 2018; Baker i drugi, 2020a; Donthu i drugi, 2021). Vizualizacija se potom koristi za stvaranje vizualnog prikaza dobivenih odnosa i klasifikacije (Župič i Čater, 2015).

Donthu i drugi (2021) naglašavaju kako na bibliometrijsku analizu ne treba gledati kao zamjenu za druge konvencionalne metode preglede literature poput sustavnog pregleda literature, nego je ona komplementarna u odnosu na njih.

Sustavni (poznat kao i „strukturirani") pregled literature opisuje se kao istraživački pristup koji se koristi za prikupljanje, sintezu i analizu prethodnih istraživanja o određenoj temi (Kraus i drugi, 2020). Njegov je cilj da na temelju prethodnih dostupnih istraživanja identificira istraživačke trendove i postojeće spoznaje vezane uz temu koja se istražuje te prepoznati i odrediti buduće smjerove istraživanja u tom području (Briner i Denyer, 2012; Župič i Čater, 2015; Linnenluecke i drugi, 2017; Snyder, 2019; Linnenluecke i drugi, 2020; Kraus i drugi, 2020; Donthu i drugi, 2021). U društvenim znanostima predstavlja jedan od najzastupljenijih pristupa, a među znanstvenicima se smatra zlatnim standardom pregleda literature (Davis i drugi, 2014).

Sustavni pregled literature ima važnu ulogu u izradi doktorskog rada jer omogućuje definiranje početnog istraživačkog okvira, identificiranje istraživačkih praznina i oblikovanje istraživačkih pitanja (Heath i Tynan, 2010; Kraus i drugi, 2020). U odnosu na tradicionalne preglede literature, prednost sustavnog pregleda literature ogleda se u većoj objektivnosti i transparentnosti istraživačkog postupka. Budući da se provodi prema unaprijed definiranim koracima, smanjuje se mogućnost pristranosti istraživača te se i osiguravaju pouzdaniji nalazi za donošenje zaključaka (Moher i drugi, 2009; Fisch i Block, 2018; Kraus i drugi, 2020).

Sustavni pregledi literature uključuju analizu svih relevantnih istraživanja, poput onih koja podržavaju postavke istraživanja i postavljene hipoteze, ali ne zanemarujući pritom istraživanja koja upućuju na suprotna stajališta. Time se omogućuje cjelovitije razumijevanje postojećeg stanja znanstvenog područja te identificiranje teorijskih i metodoloških praznina (Snyder, 2019). Razlike između tradicionalnog i sustavnog pregleda literature prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. Usporedba između tradicionalnog i sustavnog pregleda literature.

	Tradicionalni pregled literature	**Sustavni pregled literature**
Identifikacija potrebe za preglednim radom	Tradicionalni pregledi su dio gotovo svakog rada.	Sustavni pregled ima smisla samo ako postoji stvarna potreba za njim.
Razlozi za provođenje pregleda	Postavljanje teorijskog okvira i kontekstualizacija budućeg	Sustavno prikupljanje, analiziranje i sintetiziranje postojećih dokaza radi

	empirijskog istraživanja. Svrha je pokazati postojeće spoznaje o temi i identificirati istraživačke praznine, a rjeđe se objavljuje kao zaseban rad.	odgovora na konkretno istraživačko pitanje. Takav pregled doprinosi stvaranju objektivnih i provjerljivih znanstvenih dokaza.
Izrada protokola pregleda	Nije uobičajeno kod tradicionalnih pregleda literature.	Ključno za objektivnost sustavnog pregleda literature.
Odabir relevantnih istraživanja	Subjektivan proces.	Strukturiran, ponovljiv i transparentan proces.
Evaluacija studija	Autor odabire literaturu koja podupire njegove hipoteze.	Jasan i objektivan postupak odabira i isključivanja radova.
Provođenje ekstrakcije podataka	Vođeno intuicijom autora.	Vođeno unaprijed definiranim protokolom.
Provođenje sinteze podataka	Nije nužno; uglavnom nalikuje sažetku postojeće literature.	Utemeljeno na konceptu; središnji dio sustavnog pregleda.
Uloženo vrijeme / trošak rada	Manje zahtjevno u usporedbi sa sustavnim pregledom literature.	Vrlo zahtjevno i dugotrajno.

Izvor: izrada doktorandice (Kraus i drugi, 2020)

Iako sustavni pregledi literature slijede unaprijed definirani protokol istraživanja, Tranfield i drugi (2003) upozoravaju da se takvi pregledi često oslanjaju na kvalitativnu tehniku analize literature što može otvoriti prostor za određenu razinu istraživačke pristranosti. S druge strane, bibliometrijska analiza temelji se na kvantitativnim tehnikama i može pridonijeti smanjenju te pristranosti. Zbog toga se u ovom se doktorskom radu kombiniraju bibliometrijska analiza i sustavni pregled literature, s ciljem cjelovitijeg prikaza i sinteze dosadašnjih istraživanja o portfeljnim poduzetnicima.

Ovaj dio doktorskog rada podijeljen je u nekoliko cjelina. Ponajprije se objašnjavaju smjernice za primjenu metode bibilometrijsko-sustavnog pregleda literature, nakon čega se prikazuje

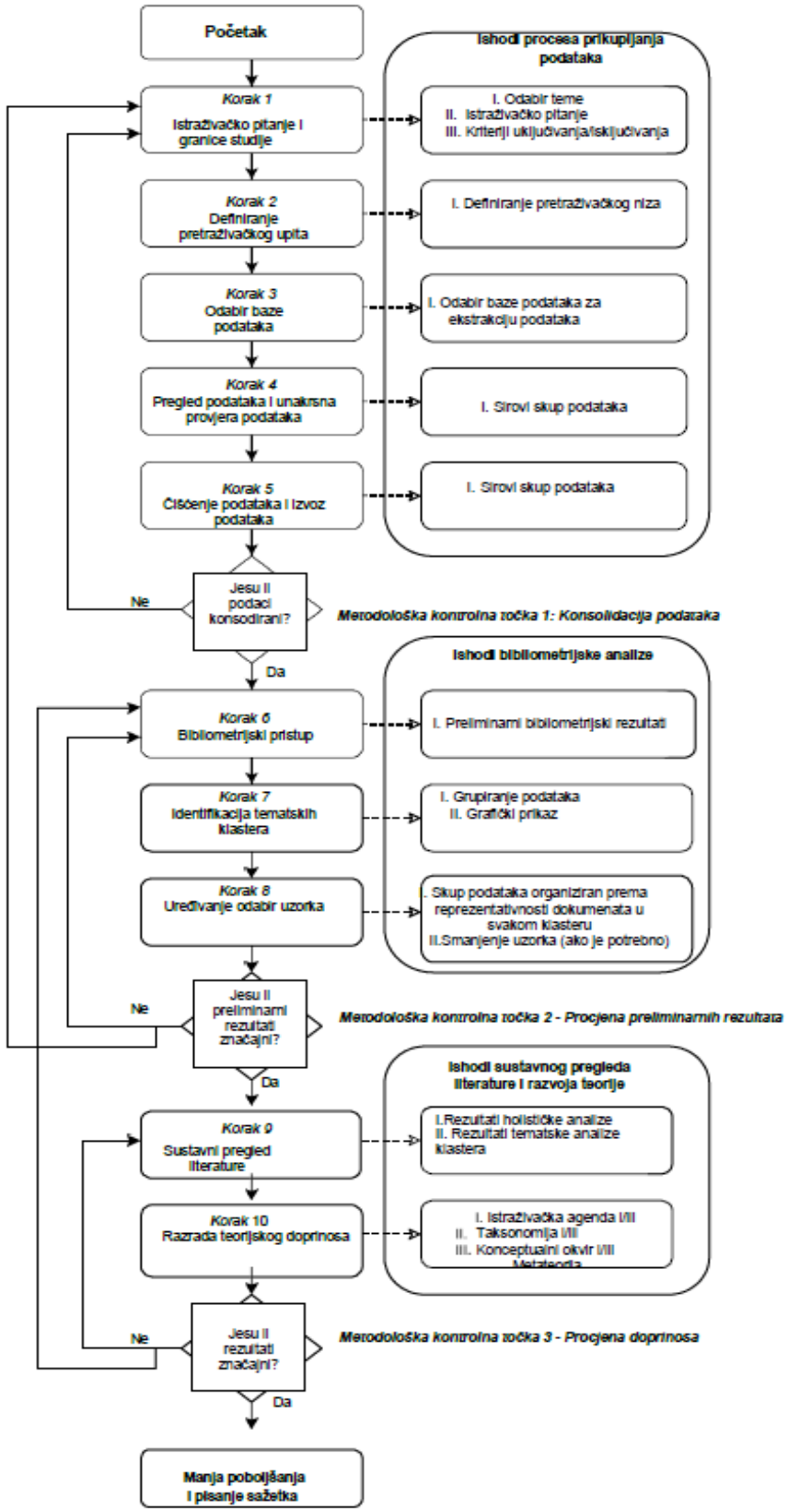
proces njegove provedbe. U nastavku se iznose rezultati bibliometrijske analize i sustavnog pregleda literature.

3.1. Koraci za izradu metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature

Pri izradi metode bibilometrijsko-sustavnog pregleda literature u ovom doktorskom radu slijede se smjernice koje su predložili Marzi i drugi (2024).

Kako bi se osigurao transparentan i kvalitetan proces, na početku istraživanja potrebno je izraditi protokol pregleda literature koji služi kao temelj cijelog istraživačkog procesa (Tranfield i drugi, 2003), a koji je prikazan na slici 1. Uz protokol, Mazi i drugi (2024) ističu važnost metodoloških kontrolnih točaka, koje istraživačima omogućuju provjeru donesenih odluka tijekom različitih faza pregleda literature. One služe za ponovno razmatranje pretraživačkih nizova, kriterija uključivanja i isključivanja, dobivenih rezultata te zaključaka istraživanja. Takav iterativni pristup omogućuje kvalitetniju provedbu pregleda literature i može pridonijeti dobivanju dubljih uvida u promatrano istraživačko područje.

Slika 1. Protokol provođenja metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature.



Izvor: izrada doktorandice (Marzi i drugi, 2024)

Za provođenje istraživanja temeljenog na bibliometrijskoj analizi, koriste se sljedeće faze: definiranje istraživačkih pitanja i cilja istraživanja, odabir baze podataka koja sadrži bibliometrijske podatke, filtriranje i izvoz podataka iz odabrane baze podataka, te analiza, vizualizacija i interpretacija nalaza (Öztürk i drugi, 2024), a koje su podijeljene u prvih šest koraka ovog procesa.

Prvi korak u ovom procesu je definiranje istraživačkih pitanja i ciljeva istraživanja koji se nastoje postići provođenjem metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature. U drugom koraku odabire se specifična kombinacija riječi (tj. ključnih riječi) koje se u trećem koraku unose u odabrane baze podataka u svrhu testiranja pretraživačkih nizova i dobivanja relevantnih dokumenata. U četvrtom koraku identificiraju se i provjeravaju radovi koji će biti uključeni u skup podataka. Faza provjere sastoji se od uklanjanja duplikata i neodgovarajućih radova. Pri tome istraživači mogu razmotriti dodatne parametre ograničenja kao što su vremenski obuhvat, vrsta dokumenta, kvaliteta izvora i jezik (Marzi i drugi, 2024).

U petom koraku za daljnje istraživanje odabiru se radovi koji su u skladu s istraživačkim pitanjem, uzimajući u obzir ranije definirane kriterije uključivanja i isključivanja (Shea i drugi, 2017; Page i drugi, 2021a). Šesti korak je korak izrade bibliometrijske analize kroz znanstveno mapiranje.

U znanstvenom mapiranju postoji pet glavnih bibliometrijskih metoda: analiza citiranja, analiza ko-citiranja i bibliografsko povezivanje, analiza su-riječi i analiza koautorstava (Župič i Čarter, 2015). Tablica 3 daje pregled svih metoda u znanstvenom mapiranju.

Tablica 3. Metode znanstvenog mapiranja.

Metoda	**Svrha/primjena**	**Jedinica analize**	**Potrebni podaci**
Analiza citiranja (*Citation analysis*)	Analizira odnose između radova identificiranjem najutjecajnijih radova, autora i časopisa na temelju stope citiranja u određenom istraživačkom području.	Rad, autor, časopis	Ime autora, broj citata, naslov, časopis, DOI, popis referenci

Analiza ko-citiranja (*Co-citation analysis*)	Na temelju zajedničkih pojavljivanja u popisu literature, povezuje radove, autore ili časopise između citiranih radova kako bi se razumio razvoj temeljnih istraživačkih tema u određenom području.	Rad, autor, časopis	Reference
Bibliografsko povezivanje (*Bibliographic coupling*)	Povezuje radove, autore ili časopise na temelju broja zajedničkih referenci. Analizira odnose između radova koje citiraju iste izvore, kako bi se razumio trenutačni ili noviji razvoj tema u određenom istraživačkom području.	Rad, autor, časopis	Ime autora, naslov, časopis, DOI, popis referenci
Analiza su-riječi (*Co-word analysis*)	Povezuje ključne riječi kada se pojavljuju u istom naslovu, sažetku ili popisu ključnih riječi. Istražuje	Riječi	Naslov, sažetak, autorske ključne riječi, indeksne ključne riječi, cjeloviti tekst rada

	postojeće ili buduće odnose između tema u istraživačkom području, usmjeravajući se na pisani sadržaj rada.		
Analiza koautorstva (*Co-authorship analysis*)	Povezuje autore kada zajednički objavljuju rad. Ispituje društvene interakcije ili odnose među autorima i njihovim institucionalnim povezanostima, te njihov utjecaj na razvoj određenog istraživačkog područja.	Autor(i), institucije	Ime autora, institucijska pripadnost (institucija i država)

Izvor: izrada doktorandice (Župič i Čarter, 2015; Donthu i drugi, 2021)

U sedmom koraku, na temelju međusobnih veza između radova i njihovih sjecišta i preklapanja klastera dobiva se uvid u teme koje se nalaze unutar svakog klastera iz prethodnog koraka (Marzi i drugi, 2024). Odnosi unutar i između klastera mogu se prikazati na razne načine, primjerice mrežnim prikazom, prikazom gustoće ili prikazom preklapanja. Bliskost ili preklapanje između dobivenih klastera dobivenih provođenjem bibliometrijske analize zahtijeva detaljnu analizu i refleksiju o međusobnim vezama između radova, s ciljem proširivanja granica klastera, poticanja integracije znanja i prepoznavanja novih perspektiva (Klarin, 2024). Vizualizacija gustoće istraživačima pomaže utvrditi koliko su dobiveni rezultati homogeni ili fragmentirani te identificirati glavne izvore literature i tema unutar klastera u promatranom području (Klarin, 2024). Vizualizacija slojeva (engl. *overlay visualization*) daje uvid u promjene istraživačkog područja tijekom određenog vremenskog razdoblja te pomaže u

identificiranju tema i trendova koji su u novije vrijeme zastupljeniji među istraživačkim pravcima (Fakhar-Manesh i drugi, 2021).

U ovom se koraku svakom klasteru dodjeljuje naziv koji odražava dominantnu istraživačku temu unutar tog klastera. Ovaj korak završava izvozom datoteka u „.txt“ formatu iz programa VOSviewer u Microsoft Excel radi nastavka daljnje analize radova.

U osmom koraku se u svakom klasteru utvrđuje redoslijed i uzorak radova koji se sistematizira u idućem koraku. Stvara se popis rangiranih radova te se identificiraju teme prema kojima se, u idućim koracima, provodi sustavni pregled literature.

Nakon osmog koraka provodi se metodološka kontrolna točka 2 – preliminarna procjena rezultata s ciljem ponovne procjene dobivenih bibliometrijskih rezultata, pri čemu se naglasak stavlja na dobivenu kvalitetu, utjecaj i značajnost rezultata (Marzi i drugi, 2024).

Deveti korak odnosi se na provođenje sustavnog pregleda literature. Takva analiza pruža prikaz u postojeće spoznaje u određenom području, odnosno tematsku analizu određenog područja te daje temelje za ono što je potrebno istražiti identificiranjem istraživačkih praznina (Post i drugi, 2020).

U devetom koraku provode se dvije vrste komplementarnih analiza: 1) holistička analiza koja ima za cilj identificirati međusobne povezanosti klastera i 2) analiza specifična za svaki klaster koja se usmjerava na sustavnu analizu znanja koje proizlazi iz svakog pojedinog klastera (Marzi i drugi, 2024).

Sustavni pregled literature provodi se kako bi se sve studije unutar ove analize organizirale u potkategorije, a podaci organizirali u tabličnom prikazu dokumenata po klasterima. Takav prikaz uključuje ključne elemente svakog rada poput istraživačkih pitanja, teorijskih okvira, korištene metodologije, ključnih nalaza i implikacija čime se olakšava prepoznavanje odnosa i razlika između nalaza pojedinih radova (Marzi i drugi, 2024).

Analiza svake potkategorije predstavlja analizu pojedinog klastera, a koja uključuje narativni opis i sintezu u kojoj se interpretiraju i sažimaju nalazi radova.

Deseti korak metode bibilometrijsko-sustavnog pregleda literature odnosi se na teorijsku sintezu i interpretaciju dobivenih rezultata u svakoj potkategoriji, odnosno klasteru. U posljednjem koraku razvija se teorijski doprinos ove analize koji uključuje pojašnjenje postojećeg znanja u određenom istraživačkom području te identifikaciju istraživačkih praznina unutar postojeće literature koje zahtijevaju daljnja istraživanja (Marzi i drugi, 2024).

Nakon posljednjeg koraka provodi se metodološka kontrolna točka 3 - procjena doprinosa koja služi za procjenu vlastitog doprinosa istraživanju. Prema Marziju i drugima (2024), ovakav

pregled literature omogućuje analizu podataka unutar određenog istraživačkog područja, identificirajući obrasce, nalaze i trendove specifične za svaki klaster i/ili cjelokupnu literaturu.

3.2. Metodologija provođenje metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature

Cilj ovog dijela rada je analizirati razvoj istraživačkog područja o portfeljnom poduzetništvu. Bibliometrijskom analizom nastoji se pružiti pregled najrelevantnijih radova, autora, korištenih ključnih riječi te časopisa, institucija i zemalja u području portfeljnog poduzetništva, dok se sustavnim pregledom literature nastoji razumjeti kako se ovo istraživačko područje razvija u pogledu metodologije i teorijskih okvira te prikazati smjernice za buduća istraživanja.

Polazišna točka i prvi korak za provođenje metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature bila je čitanje najcitiranijih autora i radova o temi portfeljnog poduzetništva te su se primjenjivali unazadni i unaprijedni postupci pregleda referenci kako bi se upoznalo s literaturom i terminologijom koja se koristi u tom području te se eventualno identificirali relevantne istraživačke praznine. Unazadni postupci se odnose na pregled referenci navedenih u tim radovima, dok se unaprijedni postupci odnose na izvore koji su citirali taj rad (Marzi i drugi, 2024).

Pregledom literature o portfeljnom poduzetništvu identificirana su dva rada koja se bave pregledom dosadašnjih istraživanja u ovom području.

Carter i Ram (2003) u svom radu *Reassessing Portfolio Entrepreneurship* pružaju pregled literature o malim poduzećima vođenih od strane portfeljnih poduzetnika te analiziraju dosadašnja istraživanja o portfeljnom poduzetništvu koja obuhvaćaju različita tematska usmjerenja i teorijske pristupe, uključujući ekonomsku sociologiju, kulturnu antropologiju i poljoprivrednu ekonomiju. Carter i Ram (2003: 378) predložili su tri smjera za buduća istraživanja: (1) redefiniranje jedinice analize, (2) usmjeravanje fokusa istraživanja na kontekst i (3) istraživanje procesa razvoja portfeljnog poduzetništva.

Nastavak tog istraživanja, sedamnaest godina poslije, predstavlja rad Kutzewskog i drugih (2020) *Portfolio Entrepreneurship: A Multilevel Review of the Literature* u kojem istraživači provode sustavni pregled literature koristeći se bazama podataka Web of Science (WoS) i Google Scholara, za razdoblje od 1980. do 2019. U svom pregledu identificiraju tri smjera dosadašnjih istraživanja: prvi se bavi pitanjem *tko postaje portfeljni poduzetnik,* drugi se usmjerava na pitanje *što portfeljni poduzetnici rade*, a treći smjer istražuje *koji su ishodi aktivnosti portfeljnih poduzetnika.* Za svaki od navedenih smjerova istraživači predlažu i smjernice za buduća istraživanja.

Iako je istraživanje Kutzewskog i drugih (2020) koristilo baze podataka Web of Science (WoS) i Google Scholara za kreiranje sustavnog pregleda literature o portfeljnom poduzetništvu, pregled literature u sklopu ovog doktorskog rada razlikuje se po tome što uključuje i spaja druge baze podataka kao što su WoS i Scopus (Linnenluecke i drugi, 2020) te je nadopunjen bibliometrijskom analizom. Prema saznanjima autorice, do sada nije provedeno bliometrijsko istraživanje o portfeljnom poduzetništvu.

Istraživačka pitanja, ciljevi i motivacija za istraživanje prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4. Pregled istraživačkih pitanja, ciljeva i motivacije istraživanja.

Istraživačka pitanja		**Ciljevi**	**Motivacija**
Istraživačko pitanje 1	Koji su istraživači i časopisi vodeći u literaturi o portfeljnim poduzetnicima?	Identificirati najcitiranije autore i ključne časopise u području istraživanja portfeljnih poduzetnika.	Doprinijeti boljem razumijevanju najrelevantnijih i najutjecajnijih autora, časopisa i znanstvenih publikacija u području portfeljnih poduzetnika.
Istraživačko pitanje 2	Koje su zemlje najviše doprinijele u istraživanju portfeljnih poduzetnika, u kojim zemljama se provodilo istraživanje o portfeljnim poduzetnicima te koje su ključne riječi najčešće korištene?	Identificirati geografske regije koje su najviše istraživale temu portfeljnog poduzetništva. Identificirati ključne riječi povezane s temom portfeljnih poduzetnika.	Prikazati geografske regije u kojima su se proučavali portfeljni poduzetnici. Prikazati ključne riječi u literaturi kako bi se shvatili najvažniji pojmovi i koncepti povezani s ovom temom.
Istraživačko pitanje 3	Koje su glavne istraživačke teme i metodologije korištene u istraživanjima o portfeljnim poduzetnicima?	Pokazati koje teme su do sada istražene, u kojim geografskim područjima i kontekstima, te identificirati korištene metodološke pristupe.	Identificirati teme znanstvenih istraživanja u ovom području, geografska područja i korištene metodologije.

	U kojim zemljama se provodilo istraživanje o portfeljnim poduzetnicima?		
Istraživačko pitanje 4	Koje su istraživačke praznine i potencijalni smjerovi za buduća istraživanja u ovome području?	Analizirati postojeće praznine u literaturi i definirati potencijalne smjerove za buduća istraživanja.	Omogućiti jasniji uvid u postojeće praznine u istraživačkom znanju, koji mogu pomoći znanstvenoj zajednici u definiranju novih smjerova istraživanja.

Izvor: izrada doktorandice

Na prva dva istraživačka pitanja odgovorit će se provođenjem bibliometrijske analize, dok će se na druga dva odgovoriti sustavnim pregledom literature.

Analiza terminologije koja je primijenjena u prethodnom koraku bila je korisna za preciziranje pretraživačkog niza. Kako je preporučeno u smjernicama za izradu metode bibilometrijsko-sustavnog pregleda literature, razmotreni su alternativni pojmovi i koncepti koji se u literaturi koriste za portfeljne poduzetnike, budući da je uobičajeno da različiti pojmovi opisuju isto ili slično istraživačko područje.

Kako bi se istražilo područje portfeljnog poduzetništva, pretraženi su znanstveni radovi koji u naslovu, sažetku ili ključnim riječima sadrže sljedeće pojmove te kombinacije tih pojmova:

(portfol* AND entrepren*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*) OR (portfol* AND business*) OR (portfol* AND ventures*) OR (habitual) OR (multiple AND owner*) OR (multiple AND ventures*) OR (habitual AND entrepren*) OR (multiple* AND owner*) OR (portfol* AND owner*) OR (portfol* AND business* AND owner*)) AND ABS((portfol* AND entrepren*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*) OR (multiple AND owner*) OR (portfol* AND business*) OR (portfol* AND ventures*) OR (multiple AND ventures*) OR (habitual AND entrepren*) OR (habitual) OR (portfol* AND owner*) OR (portfol* AND business* AND owner*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*).

Istraživačima se za preglede literature u poduzetništvu preporučuje pretraga u različitim bazama podataka:

- ABI Inform/ProQuest
- EBSCO/Business Source Premier
- JSTOR
- Mendeley
- ScienceDirect
- Scopus
- SpringerLink
- Web of Science (Kraus i drugi, 2020).

Bramer i drugi (2017) navode kako bi istraživači trebali koristiti više od jedne baze podataka radi obuhvaćanja što većeg broja relevantnih radova.

Najčešće korištene baze podataka za provođenje bibliometrijske analize i sustavnog pregleda literature su WoS i Scopus (Župič i Čater, 2015; Linnenluecke i drugi, 2020; Marzi i drugi, 2024) te su, iz tog razloga kao i zbog različitih prednosti njihovog korištenja, u ovoj analizi korištene upravo te dvije baze podataka.
Web of Science (WOS) pruža podatke o radovima objavljenim u društvenim znanostima i citiranim referencama koje sadrže te bibliografske podatke za indeksirane radove, uključujući naslov rada, vrstu rada, autore, institucionalne pripadnosti autora, ključne riječi, sažetak, broj citata, ime časopisa, ime izdavača i adresa, godinu objavljivanja, volumen, broj izdanja te popis citiranih referenci (Župič i Čater, 2015).
Scopus baza podataka odabrana je jer je najveća baza citata i sažetaka recenziranih znanstvenih radova te pruža najširu pokrivenost objavljenih istraživanja (Omorede, 2014; van Laar i drugi, 2017). Uz navedeno, Scopus sadrži podatke o svim autorima u citiranim referencama, što bibliometrijsku analizu citiranja i ko-citiranja autora čini preciznijom (Župič i Čater, 2015).

Kada se provode pregledi literature u području poduzetništva, Kraus i drugi (2020) preporučuju da se u obzir uzmu isključivo znanstveni časopisi u online bazama podataka. Mnogi istraživači (Podsakoff i drugi, 2005; Kraus i drugi, 2020; Vlačić i drugi, 2021; Lingappa i Rodrigues, 2023) predlažu da se iz ovakvih analiza isključe istraživanja poput radnih verzija radova i zbornika konferencija te su iz tog razloga zbornici konferencija, knjige, poglavlja u knjigama i uredničke bilješke isključeni iz analize.

U obzir su uzeti oni znanstveni radovi koji su objavljeni u akademskim časopisima iz područja *Business Economics i Operation research management science* u WoS bazi podataka te iz područja *Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance* u Scopus bazi podataka. Uključeni su recenzirani radovi, pisani na engleskom jeziku, objavljeni u razdoblju od 1980. do 2024. godine.

Godina 1980. uzeta je kao početna godina zato što, prema Kutzewskom i drugima (2020), nisu pronađeni relevantni radovi prije toga razdoblja. Kao kriterij pretraživanja dodano je isključivanje radova koji se isključivo fokusiraju na serijske poduzetnike.

Filtriranjem vrsta znanstvenih radova, u tablici 5 prikazani su rezultati pretraga prema pripadajućim bazama podataka.

Tablica 5. Dokumenti dobiveni pretraživanjem baza podataka.

Baza podataka	Pretraživački niz	Rezultati
WoS	(TITLE((portfol* AND entrepren*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*) OR (portfol* AND business*) OR (portfol* AND ventures*) OR (habitual) OR (multiple AND owner*) OR (multiple AND ventures*) OR (habitual AND entrepren*) OR (multiple* AND owner*) OR (portfol* AND owner*) OR (portfol* AND business* AND owner*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*)) AND ABS((portfol* AND entrepren*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*) OR (multiple AND owner*) OR (portfol* AND business*) OR (portfol* AND ventures*) OR (multiple AND ventures*) OR (habitual AND entrepren*) OR (habitual) OR (portfol* AND owner*) OR (portfol* AND business* AND owner*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*))) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE,"j")) AND	298, pristupljeno 5. 3. 2025

	(LIMIT-TO (SUBJAREA,"ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"re"))	
Scopus	(TITLE((portfol* AND entrepren*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*) OR (portfol* AND business*) OR (portfol* AND ventures*) OR (habitual) OR (multiple AND owner*) OR (multiple AND ventures*) OR (habitual AND entrepren*) OR (multiple* AND owner*) OR (portfol* AND owner*) OR (portfol* AND business* AND owner*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*)) AND ABS((portfol* AND entrepren*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*) OR (multiple AND owner*) OR (portfol* AND business*) OR (portfol* AND ventures*) OR (multiple AND ventures*) OR (habitual AND entrepren*) OR (habitual) OR (portfol* AND owner*) OR (portfol* AND business* AND owner*) OR (multiple* AND business* AND starters*) OR (experienced* AND business* AND founders*))) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE,"j")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"re"))	246, pristupljeno 5. 3. 2025

Izvor: izrada doktorandice

Upisom pretraživačkog niza u bazu podataka WoS identificirano je 298 radova, dok je u bazi Scopus pronađeno 246 radova. Kako bi se potvrdilo da se radovi doista bave istraživanjem portfeljnog poduzetništva, pregledani su rezultati pretrage te su eliminirani radovi bez jasne povezanosti s istraživačkim pitanjima ove studije, što je vidljivo iz njihovog naslova, sažetka

ili sadržaja. Nakon provedene provjere relevantnosti, u daljnju analizu uključeno je 60 radova iz WoS baze i 63 rada iz Scopus baze podataka.

Opće karakteristike svakog odabranog rada poput korištene metodologije, definiranog glavnog istraživačkog problema i/ili hipoteza i ključnih nalaza zabilježene su u Excel tablici, nakon čega je provedeno detaljnije čitanje.

Radovi za daljnju analizu odabrani su na temelju kriterija prema kojem je istraživanje moralo biti usmjereno na portfeljne poduzetnike. U radovima Howorth i drugih (2005) i Morris i drugih (2015) pojam portfeljni poduzetnik spominjao se samo marginalno te su oni isključeni iz analize. Također, iz analize su isključeni radovi koji pojam portfeljnog poduzetnika samo marginalno spominju ili se, prema sažetku rada, ne bave temom portfeljnog poduzetništva.

Iz analize su isključni radovi koji se općenito odnose na višestruke poduzetnike, a pri tome nisu napravili jasnu podjelu između serijskih i portfeljnih poduzetnika već ih promatraju kao homogenu skupinu. Rezultati takvih istraživanja ne mogu se primijeniti isključivo na portfeljne poduzetnike kao zasebnu skupinu. Iako su prema ključnim riječima isključeni radovi koji se odnose isključivo na serijske poduzetnike, rezultati pretrage ipak su prikazali i takve radove zbog čega su naknadno isključeni iz analize. Nadalje, iz analize su isključeni radovi koji su kao uzorak imali investitore ili menadžere, a ne portfeljne poduzetnike. Iako postoje određene sličnosti, investitori i menadžeri se ne mogu smatrati portfeljnim poduzetnicima. Također, iz analize su isključeni radovi koji su se bavili analizom portfelja, budući da postojanje portfelja ne znači nužno da je riječ o portfeljnom poduzetništvu, odnosno o više poduzeća kojima upravlja ista osoba.

Nakon daljnje filtracije, iz WoS baze isključeno je 28 radova, kao i 28 radova iz Scopus baze zbog nepodudarnosti s postavkama istraživanja i činjenice da uzorak radova nisu činili portfeljni poduzetnici. Također, isključena su 24 rada koji su bili duplikati i koji su se pojavljivali u obje baze, odnosno imala su iste naslove i sadržaj. U konačnu analizu uključeno je 40 radova, koji su izvezeni u odgovarajućim formatima („.txt“ formatu za podatke iz WoS-a i „.csv“ formatu za podatke iz Scopusa) u alat za vizualizaciju VOSviewer (verzija 1.6.20.)

Tijekom procesa provođenja metode bibilometrijsko-sustavnog pregleda literature, napravljena je metodološka kontrolna točka 1 - konsolidacija podataka kako bi se još jednom provjerili svi kriteriji uključivanja i isključivanja te korištene ključne riječi u odabranim bazama podataka.

U ovom koraku, prije ekstrakcije podataka u VOSviewer, ponovno su se razmotrili prethodni koraci te su još jednom pregledani radovi koji su uključeni u analizu kako bi se osigurala dosljednost u odabiru radova i njihova usklađenost kriterijima i postavljenim istraživačkim pitanjima.

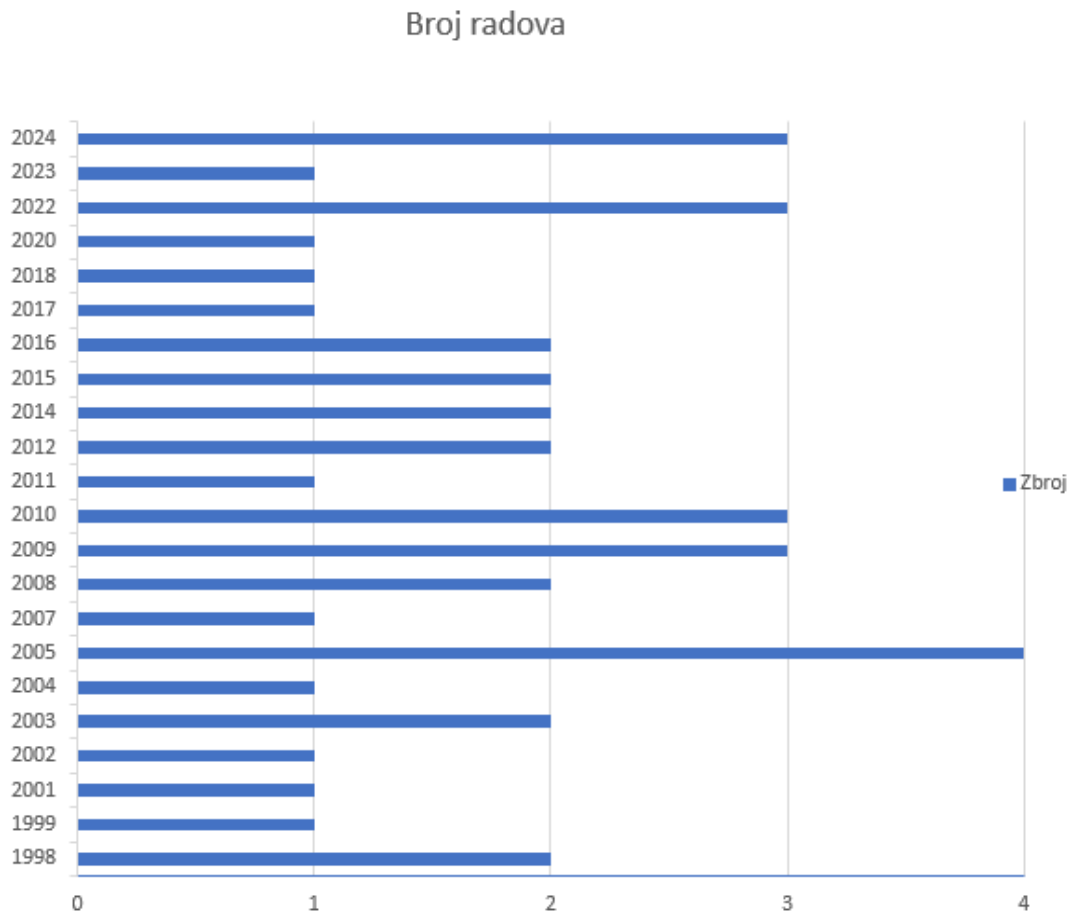
Cilj ove kontrolne točke je osigurati strogoću prethodno provedenih koraka te postaviti temelje za daljnje korake prije provođenja bibliometrijske analize. U ovoj kontrolnoj točki nisu uključene dodatne ključne riječi u pretragu, niti su se mijenjali kriteriji uključivanja i isključivanja iz analize.

3.3 Rezultati bibliometrijske analize

U ovom poglavlju prikazani su rezultati bibliometrijske analize područja portfeljnog poduzetništva. Analiza se temelji na bibliografskim podacima uključenih radova te je usmjerena na prikaz razvoja znanstvenog područja i pripadajućih istraživačkih trendova.
S ciljem odgovora na prva dva istraživačka pitanja postavljena u okviru bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature (tablica 4), u nastavku se prikazuju opće karakteristike uključenih radova.
Bibliografski podaci za svaki rad uključivali su autora(e), godinu objave, naslov rada, sažetak, ključne riječi, naziv časopisa, popis literature i druge relevantne informacije dostupne u zapisima odabranih baza podataka. Uključeni radovi analizirani su prema trendu objavljivanja, godini objave te distribuciji radova po vodećim časopisima.
Iako su u analizu uključeni radovi od 1980. godine, prvi analizirani radovi objavljeni su od 1998. godine. Razlog tomu jest činjenica da su objavljeni radovi prije tog razdoblja uglavnom bili dostupni u zbornicima konferencija ili kao poglavlja u knjigama. Osim toga, nije postojala jasna razlika između serijskih i portfeljnih poduzetnika, što predstavlja jednu od glavnih kritika upućenih tadašnjim istraživanjima s obzirom na to da se serijski i portfeljni poduzetnici ne čine homogenu skupinu (Westhead i Wright, 1998a; Ucbasaran i drugi, 2003; Barnir, 2014).
Pregledom literature uočeno je kako su posljednjih godina istraživanja o portfeljnim poduzetnicima provedena na bazama podataka Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanja, što upućuje na povećan interes za istraživanje o portfeljnim poduzetnicima. Međutim, unatoč ranije upućenim kritikama, u takvim radovima nije jasno definirano radi li se o serijskim ili portfeljnim poduzetnicima zbog čega su takvi radovi također isključeni iz analize. Slika 2 prikazuje broj radova uključenih u detaljnu analizu prema godini objave. Od

2005. godine bilježi se povećan interes akademske zajednice za istraživanje portfeljnih poduzetnika.

Slika 2. Analizirani radovi prema godini objave.



Izvor: izrada doktorandice

Analiza radova obuhvaćenih u ovom istraživanju pokazuje kako su istraživanja o portfeljnim poduzetnicima najčešće objavljivana u časopisima *Small Business Economics*, zatim *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Entrepreneurship & Regional Development* i *International Small Business Journal*. Tablica 6 prikazuje deset najzastupljenijih časopisa u kojima se objavljuju radovi o portfeljnim poduzetnicima.

Tablica 6. Najzastupljeniji časopisi prema broju objavljenih radova o portfeljnim poduzetnicima

Časopis	Faktor utjecaja (engl. *Impact factor* (2024. godine)	Radovi	Broj objavljenih radova	Broj citata	Čvorište u mreži
Small Business Economics	6.5	Carter i Ram (2003), Iacobucci i Rosa (2005), Westhead i drugi (2005), Robson i drugi (2012), Parker (2014), Morris, i drugi (2015), Carbonara i drugi (2020)	7	494	35
Strategic Entrepreneurship Journal	5.4	Sieger i drugi (2011), Baert i drugi (2016), Akhter i drugi (2016)	3	273	27
Entrepreneurship & Regional Development	3.3	Iacobucci (2002), Ucbasaran i drugi (2003), Carter i drugi (2004)	3	168	15
International Small Business Journal	4.3	Westhead i drugi (2009), Robson i drugi (2012), Thorgren i Wincent (2015)	3	219	12
Entrepreneurship Theory and Practice	7.8	Wiklund i Shepherd (2008), Iacobucci i Rosa (2010)	2	198	26
Family Business Review	9.9	Sieger i drugi (2023), Palm i drugi (2023)	2	2	11

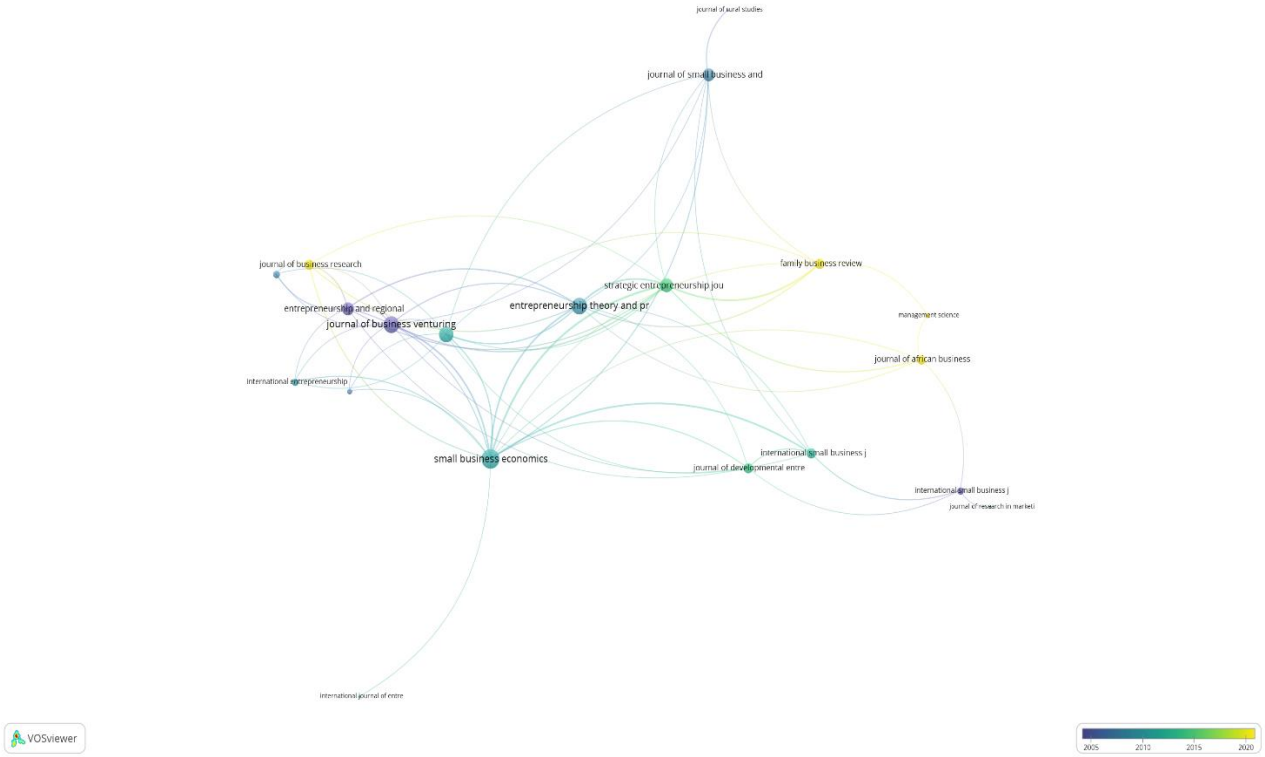
Journal of Small Business Management	5.3	Westhead i drugi (2005), Cruz i Justo (2017)	2	293	14
Journal of Small Business and Enterprise Development	2.9	Lechner i drugi (2016), Malfense Fierro i drugi (2018)	2	24	10
Journal of Business Venturing	7.7	Westhead i Wright (1998a)	1	348	19
Journal of Business Research	10.5	Rodgers i drugi (2022)	1	8	9

Izvor: izrada doktorandice

Časopis *Small Business Economics* ima najviše radova (7), najveći ukupni broj citata (494) te snažnu povezanost (35) s drugim izvorima putem zajedničkih referenci što ga čini najvažnijim izvorom u mreži radova. Svi časopisi su usmjereni na područje poduzetništva, na mala i srednja poduzeća te obiteljska poduzeća, a što odgovara tematici promatranih radova uključenih u uzorku.

Na slici 3 prikazan je trend najzastupljenijih časopisa prema godinama objave. Stariji izvori su označeni tamnijim nijansama plave i ljubičaste boje, dok su noviji izvori označeni svjetlijim nijansama zelene i žute boje. Časopisi *Small Business Economics, Journal of Business Venturing, International Small Business Journal, Journal of Small Business and Enterprise Development* su označeni ljubičastom i različitim nijansama zelene boje i nalaze se u središtu mreže. Ti se časopisi već duže vrijeme smatraju relevantnim izvorima u području istraživanja portfeljnih poduzetnika, a radovi iz tih časopisa često se koriste zajedno u popisu referenci drugih izvora. S druge strane, časopisi kao što su *Family Business Review, Management Scinece* i *Journal of Business Research* označeni su žutom bojom te označavaju nešto novije časopise u kojima se posljednjih godina objavljuje u području istraživanja portfeljnih poduzetnika.

Slika 3. Najzastupljeniji časopisi prema godinama objave.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Kako bi se otkrili najutjecajniji radovi i istraživači u području istraživanja portfeljnih poduzetnika, provedena je analiza citiranosti. Ukoliko se neki rad često citira, smatra se važnim u tom području (Župič i Čarter, 2014). Tablica 7 prikazuje deset najcitiranijih radova u području portfeljnog poduzetnika, te ukupnu citiranost ih radova.

Tablica 7. Prikaz deset najcitiranijih radova u području portfeljnog poduzetništva.

Naziv rad	Autor	Naziv časopisa	Broj citata
Novice, portfolio, and serial founders: are they different?	Westhead i Wright (1998a)	Journal of Business Venturing	348
Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?	Westhead, Ucbasaran i Wright (2005)	Journal of Small Business Management	242

Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions	Westhead, Ucbasaran, Wright i Binks (2005)	Small Business Economics	136
Experience and Cognition: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ?	Westhead, Ucbasaran i Wright (2005)	International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship	129
Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry, and Mode of Organizing	Wiklund i Shepherd (2008)	Entrepreneurship Theory and Practice	123
Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective	Sieger, Zellweger, Nason i Clinton (2011)	Strategic Entrepreneurship Journal	113
Portfolio Entrepreneurship and Resource Orchestration	Baert, Meuleman, Debruyne i Wright (2016)	Strategic Entrepreneurship Journal	108
Reassessing Portfolio Entrepreneurship	Carter i Ram (2003)	Small Business Economics	103
A longitudinal study of habitual entrepreneurs: starters and acquirers	Ucbasaran, Westhead i Wright (2003)	Entrepreneurship & Regional Development	98
A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development	Morris, Neumeyer i Kuratko (2015)	Small Business Economics	94

Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Analiza najcitiranijih radova pokazala je da je najcitiraniji rad *Novice, portfolio, and serial founders: are they different?* autora Westheada i Wrighta (1998a), koji se ujedno smatraju i jednim od najcitiranijih autora ovog istraživačkog područja. Analiza citiranosti prema autorima

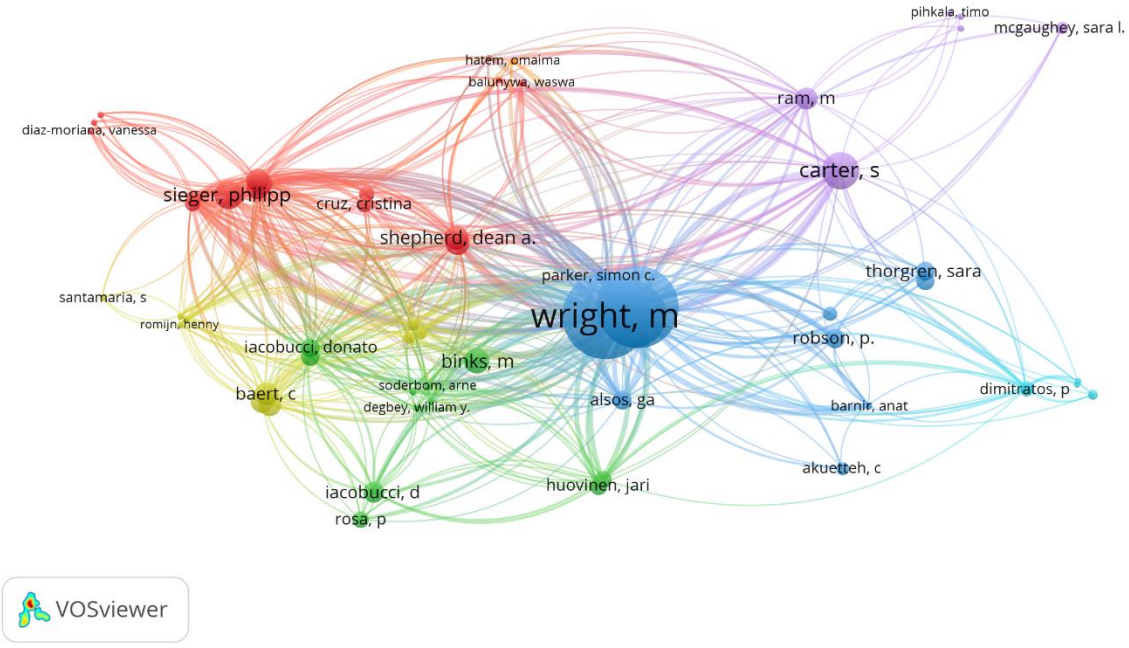
u području istraživanja portfeljnih poduzetnika pokazuje da su istraživači Wright, M., Westhead, P. i Ucbasaran, D. najutjecajniji istraživači prema broju objavljenih radova, po ukupnoj citiranosti i imaju najveću snagu povezanosti (Tablica 8). Analiza ukazuje na to da se ovi istraživači često pojavljuju zajedno u literaturi te da su njihove ideje i koncepti u središtu istraživanja portfeljnih poduzetnika i imaju centralnu ulogu u istraživačkoj mreži (Slika 4). Istraživači koji se nalazi na periferiji rjeđe su citirani i specifičniji su po svojim temama istraživanja. Veličina krugova pokazuje veličinu utjecaja u tom području (veći krug predstavlja veći utjecaj i obrnuto), a boje kojom su označeni označavaju pripadnost pojedinom klasteru. Istraživači označeni istim bojama istražuju slične teme i često se zajedno citiraju u drugim radovima te pripadaju istom klasteru.

Tablica 8. Lista deset najcitiranijih autora u području portfeljnog poduzetništva.

Autor	Broj objavljenih radova	Ukupna citiranost	Snaga povezanosti
Wright, M.	9	1241	138
Westhead, P.	8	1133	122
Ucbasaran, D.	5	698	65
Carter, S.	5	276	56
Sieger, P.	3	165	72
Binks, M.	1	136	11
Shepherd, D.	1	123	43
Wiklund, J.	1	123	43
Clinton, E.	1	113	33
Nason, R.	1	113	33

Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Slika 4. Vizualni prikaz najcitiranijih autora.



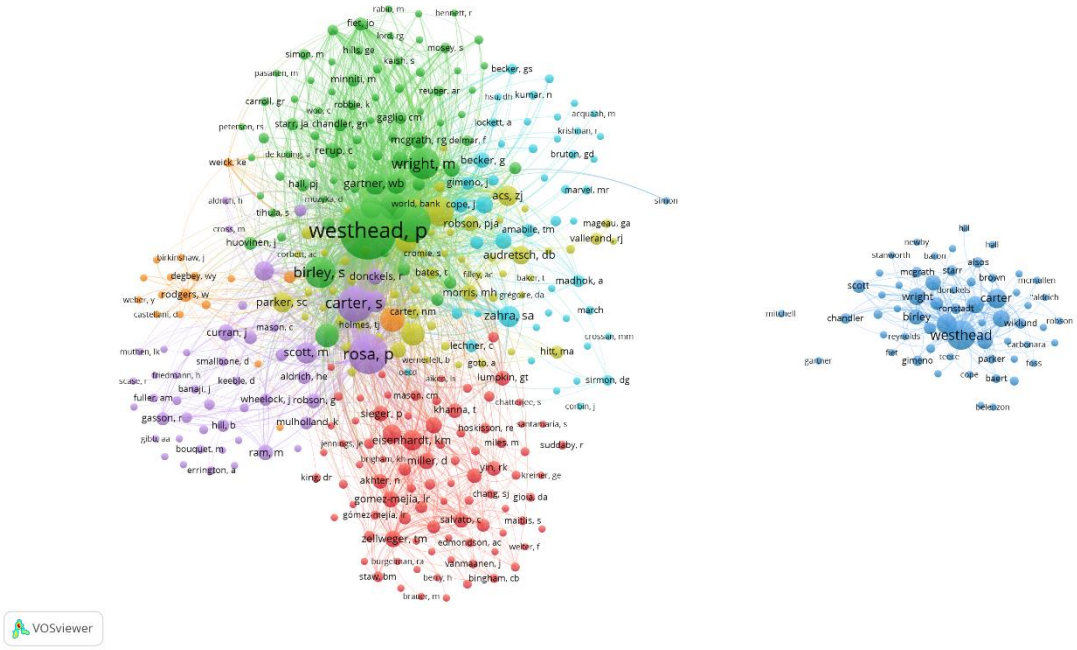
Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Analiza ko-citiranih autora (ACA) predstavlja intelektualnu strukturu znanstvenog područja (Župič i Čater, 2014). Župič i Čater (2014) navode da analiza ko-citata prema autorima pokazuje radove koji se često zajedno citiraju i pojavljuju u popisu literature nekog drugog rada te predstavljaju tematski slične radove (Donthu i drugi, 2021 prema Hjørland, 2013). Takva mreža ko-citata prikazana je na slici 5. Istraživači koji su označeni istom bojom često objavljuju tematski slične radove i čine tematsku jezgru jednog područja. Veći broj linija označava jačinu povezanosti između istraživača pa tako veći broj linija znači da su istraživači češće citirani zajedno i označava njihovu jaču povezanost, dok manji broj linija označava rjeđu povezanost između istraživača. Veličina čvora unutar pojedinog klastera prikazuje autora koji je najčešće citiran u popisu literature drugih radova koji su uključeni u ovu analizu. U analizi ko-citiranih autora identificirano je sedam različitih klastera koji predstavljaju različite teorijske i istraživačke pristupe u području istraživanja portfeljnog poduzetništva, a koji su

podijeljeni na dva istraživačka pravca. Jedan je dominantan iako tematski različit, dok je drugi specifičan i čini posebnu podskupinu u istraživanju portfeljnih poduzetnika.

U lijevom bloku nalazi se više međusobno povezanih klastera, ali tematski različitih klastera. U desnom bloku nalazi se manji klaster koji čine istraživači koji tematski nisu povezani s glavnom jezgrom istraživanja unutar područja portfeljnih poduzetnika.

Slika 5. Analiza ko-citatiranih autora (ACA).



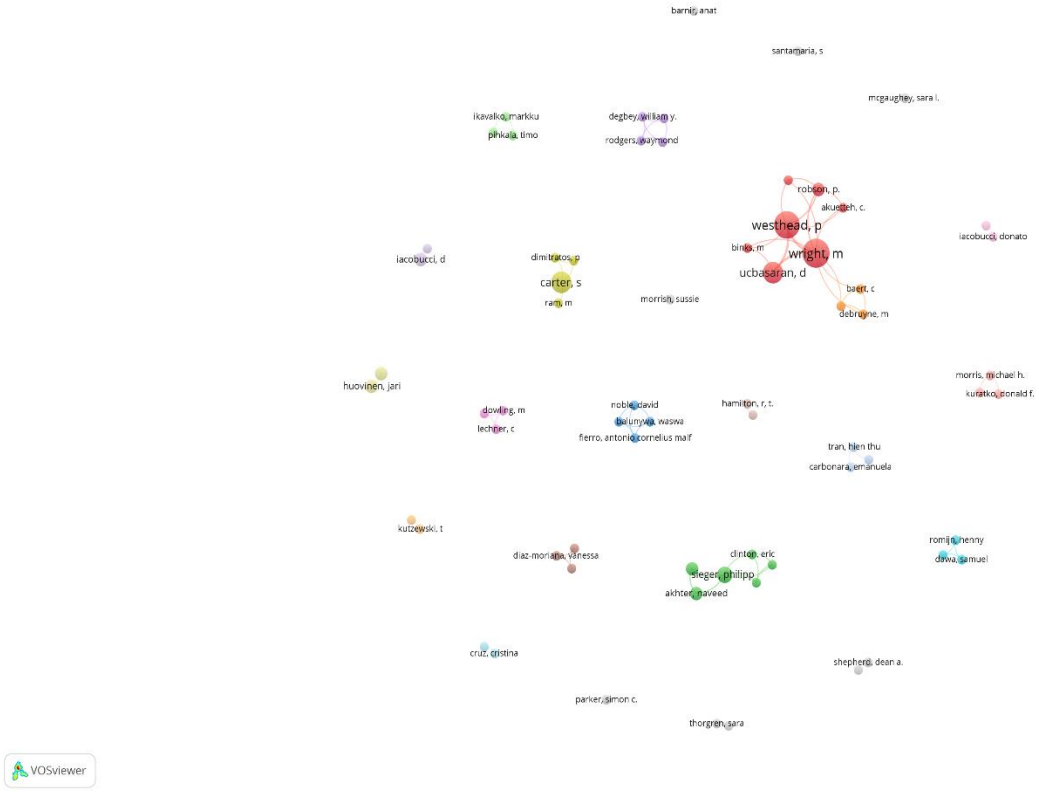
Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Provedena je analiza ko-autorstva među autorima i zemljama koja prikazuje mrežu znanstvene suradnje unutar ovog istraživačkog područja (slika 6 i 8).

Kako bi se vidjelo koji istraživači međusobno surađuju, napravljena je analiza ko-autorstva prema autorima (Slika 6). Klasteri prikazuju autore koji međusobno surađuju, dok veličina čvora označava broj objavljenih radova. Što su istraživači bliže jedan drugome i povezani s više linija, to više međusobno surađuju. Kako bi se dobio cjelovit uvid u strukturu ko-autorstva, u vizualizaciju su uključeni i istraživači koji nisu međusobno povezani s drugima autorima. Ukupno je identificirano 67 autora koji su podijeljeni u 25 klastera. Analiza pokazuje kako se istraživači najčešće drže jednog tima istraživača kojeg čine od tri do šest istraživača (12 klastera) ili pišu u paru (osam klastera). Izolirani čvorovi ukazuju na samostalne istraživače ili

na radove koji nisu nastali suradnjom s ostalim autorima u promatranom području (pet klastera). Za autore koji nemaju izražene veze u ovoj bazi podataka i nalaze se na periferiji može se pretpostaviti kako radove najčešće objavljuju samostalno ili s autorima izvan ove analizirane baze podataka. U većem klasteru koji čini šest znanstvenika, ponovno se uočava kako istraživači Wright, M., Westhead, P. i Ucbasaran, D. zauzimaju središnju poziciju i važni su u koautorskoj mreži.

Slika 6. Analiza ko-autora prema autorima.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Analize ko-autorstva po zemljama provode se radi grupiranja znanstvenika koji skupa rade na istraživanju, a imaju za cilj dati uvid koliko su određena znanstvena istraživanja iz nekog područja zastupljena u određenoj regiji. Takvi uvidi mogu se koristiti za opravdanje i poticanje novih istraživanja među znanstvenicima u nedovoljno zastupljenim regijama (Donthu i drugi, 2021).

Kako bi se dobio uvid u geografski doprinos istraživača u području istraživanja portfeljnog poduzetništva, napravljena je analiza ko-autorstva između zemalja. Analiza pokazuje kako su

se ovim područjem istraživanja najviše bavili znanstvenici iz Engleske (devet radova) koji ujedno imaju i najveću citiranost (835 citata) zatim iz Škotske (sedam radova), SAD-a (šest radova), te Italije (pet radova) i Ujedinjenog Kraljevstva (pet radova) (tablica 9).

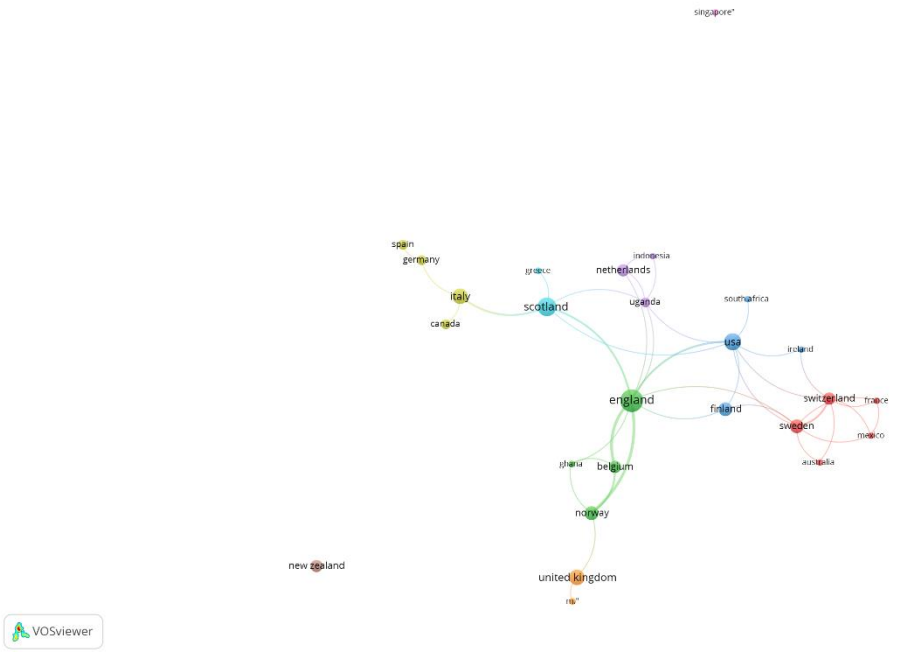
Tablica 9. Analiza ko-autorstva prema zemljama.

Zemlja	Broj objavljenih radova	Ukupna citiranost
Engleska	9	853
Škotska	7	370
SAD	6	357
Italija	5	213
Ujedinjeno Kraljevstvo	5	589
Švedska	4	139
Finska	4	79
Švicarska	3	165
Belgija	3	195
Norveška	3	216

Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Na mrežnom prikazu (slika 7) prikazana je međusobna povezanost i suradnja među pojedinim zemljama. Zemlje označene istom bojom pripadaju istom klasteru, što upućuje na postojanje suradničkih istraživačkih timova ili institucionalnih istraživačkih veza. Analiza ko-autorstva po zemljama pokazuje da su istraživači iz Engleske najaktivniji međunarodni suradnici u području istraživanja portfeljnih poduzetnika, povezani s brojnim istraživačima iz europskih i afričkih država. Također, iako se istraživanja o portfeljnim poduzetnicima dominantno provode unutar Europe, vidljivo je da europski istraživači pripadaju različitim klasterima te da su povezani s istraživačima izvan Europe, što ukazuje na postojanje više paralelnih i međunarodno umreženih istraživačkih zajednica. Ovom analizom identificirano je nekoliko regionalnih klastera suradnje, dok su zemlje poput Singapura, Ujedinjenog Kraljevstva i Novog Zelanda ostale izolirane, što upućuje na manjak međunarodne suradnje ili njihovu ograničenu uključenost u istraživačku mrežu.

Slika 7. Istraživači iz zemlja koje se bave istraživanjem portfeljnog poduzetništva.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Za razliku od analize ko-autorstva, analiza bibliografskog povezivanja govori u kojoj mjeri istraživači iz pojedinih zemalja istražuju slične teme citirajući iste istraživače (slika 8). Zemlje označene istom bojom u svojim istraživanjima vjerojatno koriste sličnu literaturu i imaju srodne istraživačke fokuse. Istraživači iz zemalja koje su provodile istraživanja o portfeljnim poduzetnicima, tematski su grupirani u klastere na temelju sličnosti u istraživačkom fokusu, što je prikazano u Tablici 10.

Tablica 10. Klasteri zemalja na temelju sličnosti u istraživačkom fokusu.

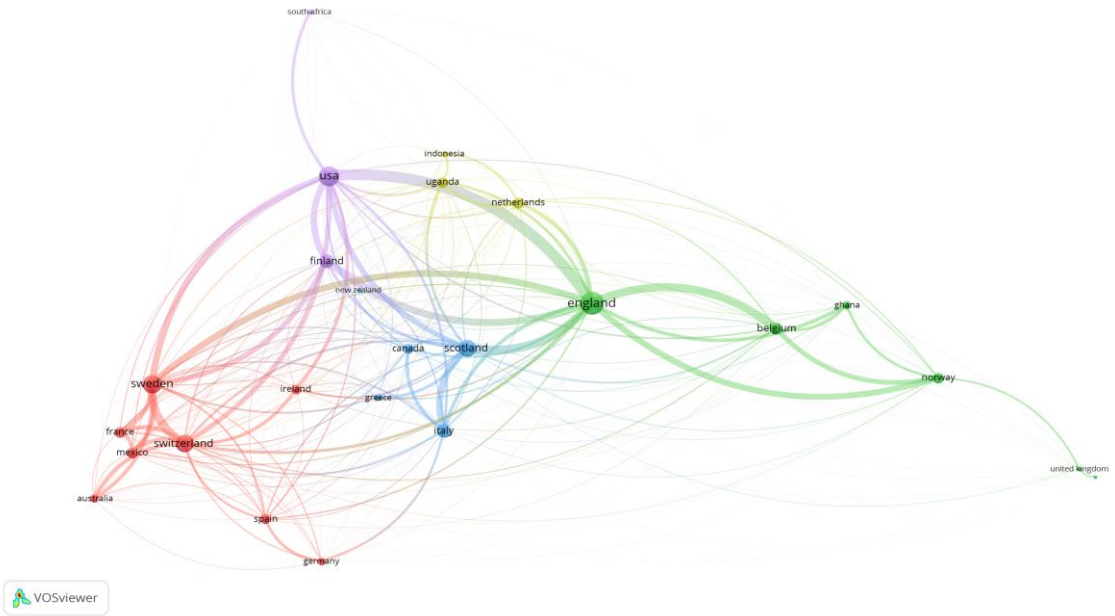
Klaster 1 (8)	Klaster 2 (5)	Klaster 3 (5)	Klaster 4 (3)	Klaster 5 (3)	Klaster 6 (1)
Australija	Belgija	Kanada	Finska	Indonezija	Singapur
Francuska	Engleska	Grčka	SAD	Nizozemska	
Njemačka	Gana	Italija	Zemlje iz Sjeverne Afrike	Uganda	
Irska	Ujedinjeno Kraljevstvo	Novi Zeland			

Meksiko	Norveška	Škotska			
Španjolska					
Švedska					
Švicarska					

Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Istraživači iz pojedinih zemlja poput Engleske i Belgije imaju znanstvene istraživačke suradnje s istraživačima iz drugih zemalja i pišu o tematski bliskim istraživanjima. Međutim, iako postoji tematska sličnost između istraživača pojedinih zemalja, to ne znači nužno da oni imaju uspostavljenu znanstvenu suradnju. Primjerice, istraživači iz Finske, Irske i Novog Zelanda bave se istraživačkim temama kojima se bave iistraživači iz Škotske, Italije, Grčke i Kanade, ali nemaju uspostavljenu istraživačku znanstvenu suradnju. S druge strane, istraživači iz Njemačke imaju uspostavljenu znanstvenu istraživačku suradnju s istraživačima iz Španjolske, Italije, Grčke i Škotske, međutim nemaju tematsku bliskost u istraživanju portfeljnih poduzetnika. Ovakva analiza pruža uvid u teme kojima se bave istraživači pojedinih zemalja te može potaknuti uspostavljanje zajedničke suradnje između istraživača i institucija iz različitih zemalja koji istražuju slične teme, ali još nemaju uspostavljenju međunarodnu suradnju.

Slika 8. Bibliografsko povezivanje - autori po tematici.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Kao i u analizi ko-citata i bibliografskog spajanja po zemljama, analiza su-riječi pretpostavlja da riječi koje se često pojavljuju zajedno imaju tematski odnos.

Analiza ključnih riječi omogućuje uvid u najčešće korištene pojmove u promatranom istraživačkom području te u njihove međusobne povezanosti. Na temelju zajedničkog pojavljivanja ključnih riječi moguće je identificirati tematske klastere i dominantne istraživačke pravce unutar određenog područja (Vallaster i drugi, 2019; Kraus i drugi, 2020).

U analizi ključnih riječi postavljeno je ograničenje minimalnog broja pojavljivanja na dva, što znači da je ključna riječ morala biti zastupljena najmanje dva puta u analiziranom skupu radova kako bi bila uključena u daljnju analizu. Od ukupno 231 identificirane ključne riječi, njih 60 zadovoljilo je navedeni kriterij. Između uključenih ključnih riječi utvrđeno je ukupno 490 poveznica, koje predstavljaju njihove međusobne veze na temelju zajedničkog pojavljivanja u analiziranim radovima.

Analiza je provedena s ciljem utvrđivanja najzastupljenijih pojmova u literaturi o portfeljnom poduzetništvu i sagledavanja tematske strukture istraživačkog područja. Deset najčešće korištenih ključnih riječi prikazano je u Tablici 11.

Najveći broj pojavljivanja bilježi ključna riječ **uspješnost/izvedba** (engl. *performance*) s 19 pojavljivanja. Ujedno ostvaruje i najveću ukupnu snagu povezanosti od 120, što upućuje na njezinu snažnu povezanost s ostalim ključnim riječima u analiziranoj literaturi. Slijedi **portfeljno poduzetništvo** (engl. *portfolio entrepreneurship*) s 13 pojavljivanja i ukupnom snagom povezanosti 83. Pojam **tradicionalni poduzetnik**[2] (engl. *novice*) pojavljuje se 10 puta, uz ukupnu snagu povezanosti 67,

Tablica 11. Popis deset najčešće korištenih ključnih riječi u istraživanju portfeljnog poduzetništva.

Ključne riječi	Pojavljivanja	Ukupna snaga povezanosti
Uspješnost / izvedba (engl. *Perfomance*)	19	120
Portfeljno poduzetništvo (engl. *Portfolio entrepreneurship*)	13	83
Tradicionalni poduzetnici (engl. *Novice entrepreneurs*)	10	67

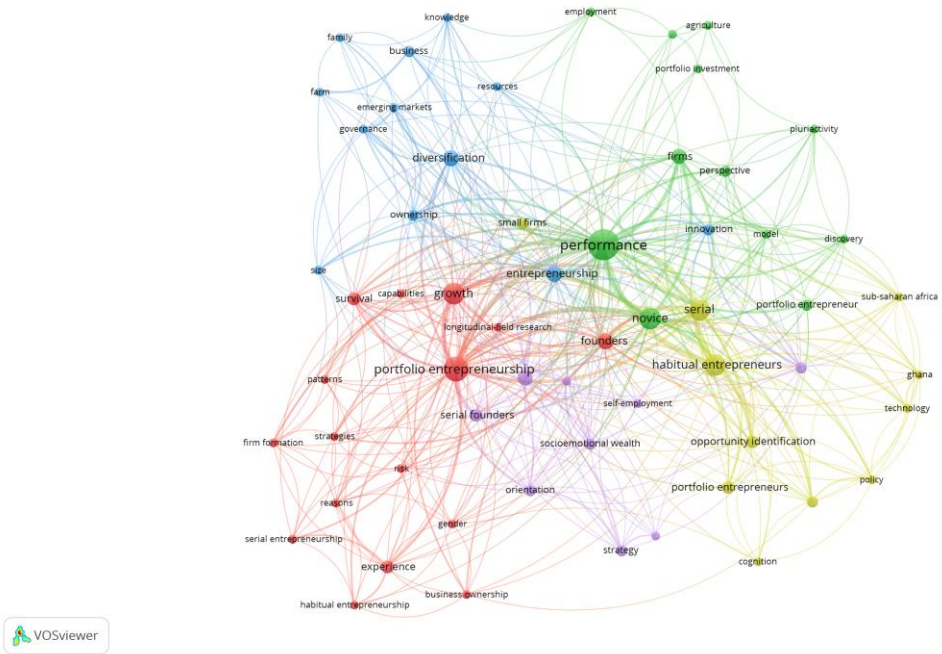
[2] Pojam *novice entrepreneur* u radu je dosljedno prevođen kao tradicionalni poduzetnik. Ipak, s obzirom na to da se u bibliometrijskoj analizi pojavljuje izdvojena ključna riječ *novice*, nije moguće sa sigurnošću utvrditi odnosi li se ona u svim slučajevima na tradicionalnog poduzetnika ili na poduzetnika početnika.

Rast (engl. *Growth*)	10	57
Višestruki poduzetnici (engl. *Habitual entrepreneurs*)	10	55
Serijski poduzetnici (engl. *Serial entrepreneurs*)	9	61
Osnivači (engl. *Founders*)	6	39
Poduzetništvo (engl. *Entrepreneurship*)	6	37
Diverzifikacija (engl. *Diversification*)	6	35
Poduzeća (engl. *Firms*)	5	34

Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

U analizi su-riječi, koja se temelji na sadržaju radova, identificirano je pet tematskih klastera temeljenih na zajedničkoj pojavnosti ključnih riječi unutar analiziranih radova (slika 9).
Unutar svakog klastera prevladava određena tematska usmjerenost. Riječi označene istom bojom pripadaju istom tematskom klasteru, a što su riječi međusobno bliže, imaju jaču povezanost u literaturi.

Slika 9. Analiza ključnih riječi.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Rezultati provedene analize klastera, koji prikazuju učestalost i ukupnu snagu povezanosti ključnih riječi, prikazani su u tablici 12. Svakom klasteru dodijeljen je naziv koji se temelji na ključnim riječima unutar klastera. Dodijeljeni nazivi služe lakšem razumijevanju bibliografske analize te identifikaciji tematskih pravaca.

Tablica 12. Klasteri prema ključnim riječima.

Crveni: višestruki poduzetnici, njihove karakteristike i obrasci ponašanja portfeljnih poduzetnika		
Ključne riječi (16)	Pojava	Snaga povezanosti
Vlasništvo poduzeća (engl. *Business ownership*)	2	13
Sposobnosti / kompetencije (engl. *Capabilities*)	2	13
Iskustvo (engl. *Experience*)	4	20
Osnivanje poduzeća (engl. *Firm formation*)	2	14
Osnivači (engl. *Founders*)	6	39
Spol / rod (engl. *Gender*)	2	16
Rast (engl. *Growth*)	10	57
Višestruko poduzetništvo (engl. *Habitual entrepreneurship)*	2	11
Longitudinalno terensko istraživanje (engl. *Longitudinal-field research*)	2	15
Obrasci (engl. *Patterns*)	2	13
Portfeljno poduzetništvo (engl. *Portfolio entrepreneurship*)	13	83
Razlog / motiv (engl. *Reason*)	2	14
Rizik (engl. *Risk*)	2	16
Serijsko poduzetništvo (engl. *Serial entrepreneurship*)	2	11
Strategije (engl. *Strategies*)	2	15
Opstojnost / preživljavanje (engl. *Survival*)	4	27
Zeleni: modeli djelovanja i uspješnost portfeljnih poduzetnika		
Ključne riječi (12)	Pojava	Snaga povezanosti
Poljoprivreda (engl. *Agriculture*)	2	6

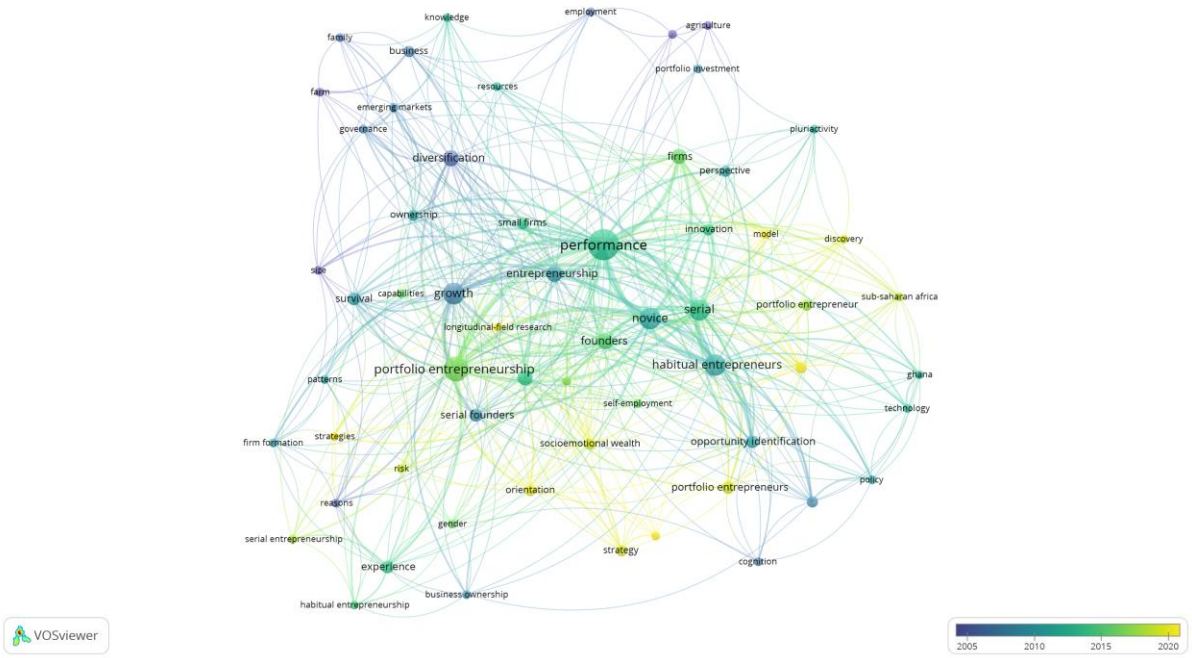
Otkriće / pronalazak (engl. *Discovery*)	2	16
Zaposlenje / zapošljavanje (engl. *Employment*)	2	9
Poduzetništvo / poduzetnički duh (engl. *Entrepreneurialism*)	2	7
Poduzeća (engl. *Firms*)	5	34
Model (engl. *Model*)	2	18
Tradicionalni poduzetnik (engl. *Novice*)	10	67
Uspješnost / izvedba (engl. *Performance*)	19	120
Perspektiva / pristup (engl. *Perspective*)	3	14
Višedjelatnost / bavljenje s više djelatnosti (engl. *Pluriactivity*)	2	13
Portfeljni poduzetnik (engl. *Portfolio entrepreneur*)	3	11
Portfeljno ulaganje (engl. *Portfolio investment*)	2	4
Plavi: kontekst i struktura portfelja portfeljnih poduzetnika		
Ključne riječi (12)	Pojava	Snaga povezanosti
Poslovanje / poduzeće (engl. *Business*)	3	15
Diverzifikacija / raznolikost poslovanja (engl. *Diversification*)	6	35
Tržišta u nastajanju (engl. *Emerging markets*)	2	16
Poduzetništvo (engl. *Entrepreneurship*)	6	37
Obitelj (engl. *Family*)	2	9
Farma / poljoprivredno gospodarstvo (engl. *Farm*)	2	9
Upravljanje / korporativno upravljanje (engl. *Governance*)	2	16
Inovacija (engl. *Innovation*)	3	25
Znanje (engl. *Knowledge*)	2	13
Vlasništvo (engl. *Ownership*)	3	24
Resursi / sredstva (engl. *Resources*)	2	12
Veličina (engl. *Size*)	2	15
Žuti: resursi i identifikacija prilika		
Ključne riječi (11)	Pojava	Snaga povezanosti
Spoznaja / kognicija (engl. *Cognition*)	2	9

Gana (engl. *Ghana*)	2	14
Višestruki poduzetnici (engl. *Habitual entrepreneurs*)	10	55
Ljudski kapital (engl. *Human capital*)	3	21
Prepoznavanje poduzetničkih prilika (engl. *Opportunity identification*)	4	27
Politika / javna politika (engl. *Policy*)	2	16
Portfeljni poduzetnici (engl. *Portfolio entrepreneurs*)	4	18
Serijski poduzetnici (engl. *Serial entrepreneurs*)	9	61
Mala poduzeća (engl. *Small firms*)	3	12
Subsaharska Afrika (engl. *Sub-saharan Africa*)	2	18
Tehnologija (engl. *Tehnology*)	2	14
Ljubičasti: strategije i upravljanje portfeljem		
Ključne riječi (9)	Pojava	Snaga povezanosti
Socio-emocionalno bogatstvo (engl. *Socioemotional wealth*)	3	22
Serijski osnivači (engl. *Serial founders*)	4	27
Strategija (engl. *Strategy*)	3	16
Poslovne grupe (engl. Business groups)	5	27
Kontrolirana poduzeća (engl. *Controlled firms*)	2	16
Informacije (engl. *Information*)	3	22
Menadžment / upravljanje (engl. *Management*)	2	9
Orijentacija / usmjerenje (engl. *Orijentation*)	3	20
Samozapošljavanje (engl. *Self-employment*)	2	14

Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Analizom ključnih riječi moguće je uočiti i tematske trendove tijekom godina. Ranija istraživanja o portfeljnim poduzetnicima tematski su bila usmjerenija na istraživanja vezana uz razloge i motivacije portfeljnih poduzetnika za pokretanjem poduzetničkog portfelja. Uz to, istraživanja su bila usmjerena na poljoprivredna i obiteljska poduzeća kojima upravljaju portfeljni poduzetnici. Novija su istraživanja, pak, usmjerena na poslovnu izvedbu, strategije rasta i upravljanje poduzetničkim portfeljem (Slika 10).

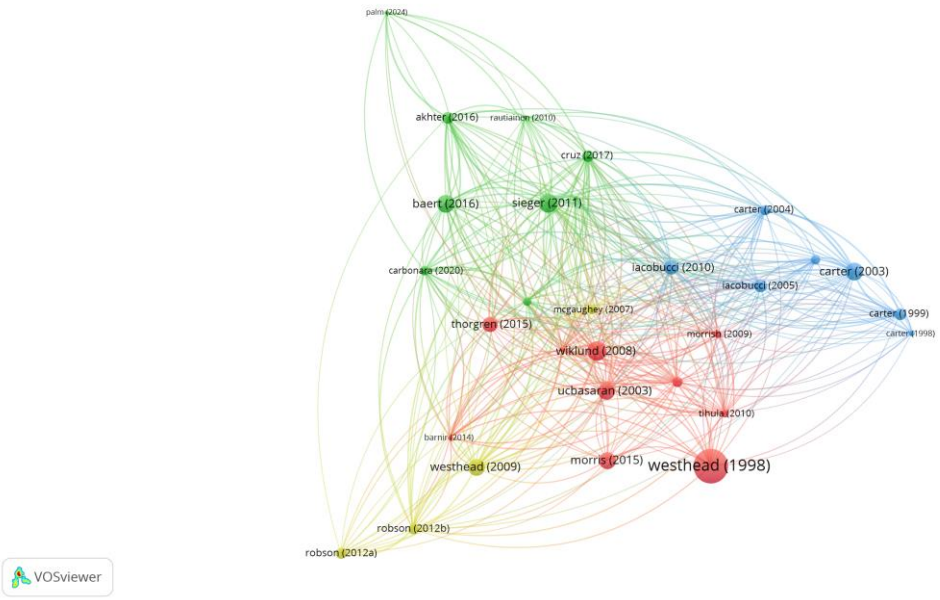
Slika 10. Trend tematske usmjerenosti u području istraživanja portfeljnog poduzetništva.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Analiza citata i identifikacija broja referenci, kroz bibliografsko povezivanje, omogućuje mjerenje sličnosti između dva rada. Naime, pretpostavlja se da radovi koji dijele određeni broj istih referenci, pokazuju međusobnu povezanost te pripadaju istoj istraživačkoj skupini ili tematskom području (Vogel i Güttel, 2013; Bartolacci i drugi, 2019). Bibliografsko povezivanje koristi se kada se žele otkriti tematski pravci unutar istraživačkog područja (Donthu i drugi, 2021). Za razliku od drugih metoda koje se provode u bibliometrijskoj analizi, bibliografsko povezivanje provodi analizu na temelju referenci u radu. Budući da se broj referenci ne mijenja tijekom vremena (Župič i Čarter, 2014), ova se metoda smatra prikladnom za provođenje sustavnih pregleda literature (Caputo i drugi, 2018). U svrhu formiranja klastera i izrade sustavnog pregleda literature provedena je analiza bibliografskog povezivanja. Od ukupno 40 radova, njih 30 povezano je putem zajedničkih referenci te je uključeno u bibliografsku mrežu. Preostalih 10 radova isključeno je iz analize kako bi se daljnje istraživanje usmjerilo samo na povezane radove. Na taj način dobiven je jasniji uvid u strukturu i dinamiku istraživačkog područja. Vizualizacijom analize sličnosti, temeljene na bibliografskom povezivanju, identificirana su četiri klastera koja su prikazana na slici 11.

Slika 11. Bibliografsko povezivanje na temelju analize citata.



Izvor: izrada doktorandice pomoću alata VOSviewer

Sljedeći korak, na temelju kojega se radi analiza sustavnog pregleda literature, obuhvaćao je detaljnu analizu dobivena četiri klastera koji su prikazana u idućem poglavlju. U skladu s metodom sustavnog pregleda literature, radovi su pročitani i analizirani (Tranfield i drugi, 2003; Pittaway i Cope, 2007) kako bi se osiguralo da radovi grupirani unutar istog klastera doista istražuju teme koje se mogu agregirati unutar određenog istraživačkog smjera. Analiza ovih radova omogućila je razumijevanje konteksta i prepoznavanje obrazaca što je rezultiralo s prijedlozima naziva za pojedine skupine radova, odnosno klastera. Na kraju ovog koraka ponovno je napravljena metodološka kontrolna točka 2 kako bi se utvrdilo jesu li odabrani radovi dobro grupirani i klasterizirani prema tematskom usmjerenju.

Svaki klaster predstavlja jedno tematsko usmjerenje. Klaster 1 (crvena boja) obuhvaća deset radova koji su uglavnom istraživali obrasce ponašanja portfeljnih poduzetnika te su se bavili istraživanjem njihovih osobnih karakteristika i motiva. Klaster 2 (zelena boja) obuhvaća devet radova koji su istraživali različite strategije i dinamiku portfelja portfeljnih poduzetnika, u kontekstu obiteljskih poduzeća. Klaster 3 (plava boja) obuhvaća sedam radova koji su istraživali strategije rasta portfeljnih poduzetnika kroz poslovne grupe i strukturu portfelja

kojim upravljaju portfeljni poduzetnici. Tematsko usmjerenje klastera 4 (žuta boja) odnosi se na istraživanje uloge prethodnog poduzetničkog iskustva tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika u prepoznavanju prilika, inovacijama i internacionalizaciji te obuhvaća četiri rada. Svi klasteri međusobno su povezani, čime se potvrđuje učinkovitost niza za pretraživanje ovog znanstvenog područja (Bartolacci i drugi, 2019). Granice između klastera mjestimice su nejasne jer pojedini radovi obuhvaćaju više tema te mogu pripadati većem broju klastera.

Klasteri dobiveni analizom ključnih riječi (tablica 11) razlikuju se od klastera dobivenih analizom bibliografskog povezivanja (slika 11) koji su korišteni kao osnova za provedbu metode sustavnog pregleda literature. Razlog tomu jest činjenica da se klasteri dobiveni analizom ključnih riječi temelje na učestalosti pojmova, dok se klasteri dobiveni bibliografskim povezivanjem analize citata temelje na sadržajnoj povezanosti radova. Primjerice, tematski klaster „kontekst i struktura portfelja portfeljnih poduzetnika“ obuhvaća radove koji se u bibliometrijskoj analizi ključnih riječi mogu pojaviti u različitim klasterima zbog raznolikih ključnih riječi. Međutim, svaki od tih radova je sadržajno vjerojatno različit i ne mora nužno pripadati istom tematskom klasteru dobivenom putem analize bibliografskog povezivanja. Iz tog razloga važno je ne samo prikazati rezultate bibliometrijske analize, nego i analizirati radove primjenjujući metodu sustavnog pregleda literature. Potrebno je kombinirati ova dva pristupa: bibliometrijska analiza pruža širu sliku o terminološkim obrascima i razvoju područja, dok sustavni pregled literature omogućuje dublje razumijevanje sadržajnih i teorijskih razlika među radovima.

Naposljetku, kreirana je Excel tablica u kojoj su tijekom čitanja svakog rada uneseni izdvojeni relevantni dijelovi teksta radi sustavnije organizacije i lakše analize podataka.

3.4. Rezultati analize sustavnog pregleda literature

U cilju odgovora na treće i četvrto istraživačko pitanje postavljeno u okviru bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature (tablica 4), napravljena je analiza geografskog konteksta istraživanja u području portfeljnog poduzetništva. Bibliografskom analizom utvrđeno je iz kojih zemalja dolaze istraživači koji se bave istraživanjem portfeljnih poduzetnika, dok je sustavnim pregledom literature, prema uzorku istraživanja, utvrđeno u kojim se zemljama i geografskim kontekstima provodilo istraživanje o portfeljnim poduzetnicima. Pri tome zemlja iz koje dolaze istraživači ne mora nužno biti i zemlja u kojoj su provedena istraživanja. Identificiranje geografskih regija pokrivenih istraživanjem o portfeljnim poduzetnicima

omogućuje uvid u zemlje i kontekste u kojima su provedena dosadašnja istraživanja, ali i prepoznavanje područja u kojima je potrebno provesti dodatna istraživanja. Istraživanja u portfeljnom poduzetništvu provedena su unutar 27 zemalja. Većina radova svoje istraživanje provelo je unutar jedne zemlje dok su tri rada istraživanja provela u više zemalja pri čemu je jedno uključivalo slične geografske kontekste, a dva različite. Najveći broj radova provelo je istraživanje na području Europe, i to u Velikoj Britaniji i Italiji. Unatoč tomu što su provedena istraživanja o portfeljnim poduzetnicima u europskom kontekstu, nisu identificirana istraživanja provedena u području istočne Europe niti posttranzicijskim zemljama. Na ostalim kontinentima provedeno je najmanje jedno istraživanje (Tablica 13).

Tablica 13. Zemlje u kojima se provodilo istraživanje u području portfeljnog poduzetništva.

Kontinent/ regija	Zemlja/ geografski kontekst	Broj istraživanja
Afrika	Uganda (komparativna analiza između Ugande, Egipta i Maldiva)	1
	Gana	2
	Egipat	1
Azija	Maldivi	1
	Vijetnam	1
	Pakistan	2
Europa	Irska (komparativna analiza između Irske, Francuske, Češke, Guatemale)	1
	Češka	1
	Italija	3
	Finska	3
	Švedska	3
	Velika Britanija	6
	Belgija	1
	Španjolska	1
	Australija, (komparativna analiza između Australije, Njemačke, i Švicarske)	1
	Francuska	1
Amerika	SAD	1
	Guatemala	1
Australija	Novi Zeland	2
	Tasmanija	1

Izvor: izrada doktorandice

Tablica 14 prikazuje metodologiju korištenu u 30 analiziranih radova. U dosadašnjim istraživanjima u području portfeljnog poduzetništva primijenjene su različite istraživačke metode, uključujući kvantitativnu, kvalitativnu i kombiniranu (engl. *mixed methods*) metodologiju. Kvalitativna metodologija, jedna je od najčešće korištenih pristupa u istraživanjima portfeljnog poduzetništva. Najčešće se temeljila na studijama slučaja, uključujući pojedinačne, višestruke i longitudinalne studije slučaja te na intervjuima i panel podacima.

Unutar kvantitativnih istraživanja najčešće je korišten upitnik. Većina kvantitativnih istraživanja temeljila se na istim bazama podataka, uz promatranje drugih varijabli, što upućuje na ograničen opseg kvantitativnih istraživanja u ovom području. Razlog tomu su poteškoće povezane s prikupljanjem većeg broja podataka o portfeljnim poduzetnicima (Malfense Fierro i drugi, 2018), odnosno nedostatak adekvatnih baza podataka koje bi omogućilo empirijsko obuhvaćanje takvog uzorka.

Tablica 14. Metodološki pristup u području istraživanja portfeljnog poduzetništva.

Metodologija	**Broj studija**
Pregledni rad	2
Kombinirane metode	2
Kvantitativna	**(12)**
Upitnik	12
Kvalitativna	**(14)**
Intervjui	2
Studija slučaja	11
Panel	1

Izvor: izrada doktorandice

U idućim poglavljima prikazana je tematska analiza promatranog područja prema klasterima dobivenih temeljem bibliometrijske analize primjenjujući metodu bibliografskog povezivanja.

3.4.1. Rezultati tematske analize sustavnog pregleda literature

Svrha tematske analize je organizirati i prikazati sveobuhvatan pregled objavljenih radova o portfeljnim poduzetnicima. Sljedeći odlomci pregledavaju i analiziraju radove uključene u svaku skupinu i raspravljaju o temi unutar klastera.

3.4.1.1. Klaster 1 (crveni klaster) – Obrasci ponašanja portfeljnih poduzetnika

Tablica 15. Radovi uključeni u crveni klaster.

Autori	Naziv rada	Tema rada
Barnir, 2014	Gender Differentials in Antecedents of Habitual Entrepreneurship: Impetus Factors and Human Capital	Rad istražuje kako prethodno iskustvo poduzetnika, obrazovanje, samopouzdanje i mentorstvo utječu na vjerojatnost pokretanja više poduzeća, osobito kod žena.
Malfense Fierro, Noble, Hatem i Balunywa, 2018	African portfolio entrepreneurship and the creation of jobs	Rad istražuje kako portfeljni poduzetnici doprinose stvaranju radnih mjesta, razvoju novih industrija i ekonomskom razvoju.
Huovinen i Tihula, 2008	Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship	Rad istražuje kako prijašnja iskustva poduzetnika, uključujući i neuspjehe, doprinose učenju i omogućuju učinkovitije vođenje više poduzeća u isto vrijeme.
Morrish, 2009	Portfolio entrepreneurs: an effectuation approach to multiple venture development	Rad istražuje kako logike efektuacije i kauzacije utječu na formiranje poduzetničkog portfelja kroz različite faze njegova razvoja.
Morrish, Levy i Dong, 2009	The Role of Property in the Portfolio of Small and Medium Enterprises	Rad istražuje stratešku ulogu vlasništva nad nekretninama unutar portfelja MSP-ova.
Thorgren i Wincent, 2015	Passion and habitual entrepreneurship	Rad istražuje razlike u poduzetničkoj strasti između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika,

		oslanjajući se na dvojni model strasti.
Tihula i Huovinen, 2010	Incidence of teams in the firms owned by serial, portfolio and first-time entrepreneurs	Rad istražuje koliko su menadžerski i poduzetnički timovi zastupljeni u poduzećima višestrukih poduzetnika u odnosu na tradicionalne poduzetnike te utječe li ranije zatvaranje poduzeća na sklonost poduzetnika da rade samostalno ili u timu.
Ucbasaran, Wright, Westhead, 2003	A longitudinal study of habitual entrepreneurs: starters and acquirers	Rad istražuje karakteristike i poduzetničko ponašanje serijskih i portfeljnih poduzetnika.
Westhead i Wright, 1998a	Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are They Different?	Rad istražuje sličnosti i razlike između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika i njihovih osobnih karakteristika, radnog iskustva, razloga za osnivanje poduzeća te osobnih stavova prema poduzetništvu. Na organizacijskoj razini istražuju se razlike u financijskom i operativnom poslovanju među poduzećima u vlasništvu tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika.
Wiklund i Shepherd, 2008	Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry, and Mode of Organizing	Rad istražuje kako ljudski i socijalni kapital utječu na odluku hoće li poduzetnici postati portfeljnim poduzetnicima.

Izvor: izrada doktorandice

Ovaj klaster obuhvaća 10 radova prikazanih u tablici 15., koji istražuju ponašanje portfeljnih poduzetnika, s naglaskom na razlike između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika te na načine na koje prepoznaju, organiziraju i razvijaju poslovne pothvate. Unutar ovog klastera, radovi se mogu podijeliti na dva tematska usmjerenja. Prvo tematsko usmjerenje obuhvaća istraživanja koja se bave obilježjima poduzetnika, njegovim prethodnim iskustvom, procesima učenja, motivacijom i donošenjem odluka, i odgovara na pitanje „*tko je portfeljni poduzetnik?*“. Drugo tematsko usmjerenje obuhvaća istraživanja usmjerena na resurse i organizacijske aspekte portfeljnog poduzetništva, uključujući financiranje, poslovne mreže, menadžerske timove, nekretnine, zapošljavanje i druga organizacijska obilježja portfeljnih poduzeća, te odgovara na pitanje „*čime raspolaže i kako portfeljni poduzetnik organizira razvoj portfelja?*“. Pritom pojedini radovi obuhvaćaju oba tematska usmjerenja jer istodobno istražuju obilježja poduzetnika i resurse kojima raspolaže u razvoju poduzetničkog portfelja.

Jedno od prvih istraživanja u okviru prvog tematskog usmjerenja proveli su Westhead i Wright (1998a) uspoređujući tradicionalne, serijske i portfeljne poduzetnike prema osobnom profilu (*engl. personal background*), karakteristikama, radnom iskustvu, razlozima za osnivanje poduzeća i stavovima prema poduzetništvu. Ucbasaran, Wright i Westhead (2003) produbljuju istraživanje portfeljnih poduzetnika, razlikujući višestruke osnivače poduzeća (poduzetnike koji su osnovali više od jednog poduzeća) i višestruke akvizitore (poduzetnike koji su kupili više poduzeća) te ispituje način na koji traže informacije, iskorištavaju poslovne prilike i koriste prethodno poduzetničko iskustvo pri razvoju poduzetničkog portfelja. Rezultati ovih istraživanja pokazuju značajne razlike između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika u pogledu karakteristika obitelji iz koje dolaze, radnog iskustva, dobi pri osnivanju prvog poduzeća, razloga za osnivanje poduzeća i stavova prema poduzetništvu (Westheada i Wrighta, 1998a; Ucbasaran i drugi, 2003). Dobiveni rezultati sugeriraju da višestruki poduzetnici nisu homogena skupina, već da svaki tip poduzetnika čini specifičnu skupinu koja zahtijeva zasebna istraživanja (Westhead i Wright, 1998a; Ucbasaran i drugi, 2003).

Važnost ljudskog i socijalnog kapitala u razvoju poduzetničkog portfelja potvrđuju i Wiklund i Shepherd (2008) koji pokazuju da na prijelaz tradicionalnih poduzetnika u portfeljno poduzetništvo utječu obrazovanje i prethodno iskustvo pokretanja poduzeća te socijalni kapital poduzetnika, odnosno poslovne mreže i veze s državnim agencijama za potporu. Slično tomu, Barnir (2014) istražuje kako rodne razlike te elementi ljudskog kapitala, poput prethodnog iskustva, obrazovanja, samopouzdanja i mentorstva, utječu na serijske i portfeljne poduzetnike pri iskorištavanju poslovnih prilika i pokretanju više poduzeća, osobito kod žena. Na važnost

prethodnog iskustva ukazuje i Morrish (2009), koja naglašava da iskustva stečena kroz ranije poduzetničke pothvate predstavljaju važan temelj za razvoj novih pothvata. Rezultati istraživanja (Morrish, 2009; Barnir, 2014) upućuju na to da prethodno poduzetničko iskustvo i učenje koje je proizašlo iz tog iskustva može utjecati na resurse koje višestruki poduzetnici stječu i akumuliraju tijekom svoje poduzetničke karijere. Istodobno, Morrish (2009) prva povezuje teoriju efektuacije s portfeljnim poduzetništvom te promatra efektuaciju kao pristup donošenju odluka pri formiranju poduzetničkog portfelja.

Rad Huovinena i Tihula (2008) temeljen na studiji slučaja ispituje poduzetničko učenje u kontekstu portfeljnih poduzetnika. Istraživači pojašnjavaju na koji je način moguće upravljati s nekoliko poduzeća u isto vrijeme te pokazuje kako je učenje iz neuspjeha i iz prethodnog iskustva poduzetnika utjecalo na način upravljanja portfeljem poduzeća. Ovaj rad pokazuje da se poduzetničko znanje razvija kroz iskustva i izazove s kojima se poduzetnici susreću tijekom svoje karijere, neovisno o tome jesu li ta iskustva povezana s uspjehom ili neuspjehom. Pritom način na koji poduzetnici uče iz neuspjeha ovisi o njihovim osobnim obilježjima i načinu na koji tumače vlastita iskustva. Neuspjeh ne mora nužno značiti konačni neuspjeh u poduzetništvu. Štoviše, neuspjeh može, u najboljem slučaju, povećati poduzetničku stručnost koja pomaže u razvoju novih poduzeća u budućnosti.

Novija istraživanja proširuju razumijevanje portfeljnog poduzetništva uključivanjem psiholoških čimbenika u analizu poduzetničkog ponašanja.Thorgren i Wincent (2015) istražuju ulogu poduzetničke strasti kod višestrukih poduzetnika te pokazuju da portfeljne poduzetnike, za razliku od serijskih, obilježava istodobna prisutnost harmonične (engl. *harmonious passion*) i opsesivne (engl. *obsessive passion*) strasti. Takvi rezultati upućuju na to da portfeljni poduzetnici poduzetničke aktivnosti ne doživljavaju kao psihološki pritisak vezan uz izvršavanje određene aktivnosti, već se uključivanje u aktivnosti temelji na fleksibilnosti i slobodnoj volji (Deci i Ryan, 2000). Ovakva percepcija strasti povezana je s istraživanjem Robsona i drugih (2012b) koje pokazuje da portfeljni poduzetnici uživaju u razmišljanju i traženju novih prilika te su sposobni pronaći načine i resurse za njihovo iskorištavanje.

Drugo tematsko usmjerenje obuhvaća radove koji istražuju resursne i organizacijske aspekte portfeljnog poduzetništva. U tom kontekstu, nekretnine ili poslovi povezani s nekretninama imaju značajnu važnost u širenju poslovanja portfeljnih poduzetnika. One imaju stratešku ulogu u poslovnim odlukama i često određuju smjer rasta pojedinačnih poduzeća unutar portfelja, ali time i portfelja u cjelini (Morrish i drugi, 2009).

Na organizacijskoj razini, istražujući razlike u izvorima financiranja, broju zapošljavanja i uspješnosti poslovanja poduzeća između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika, Westhead i Wright (1998a) pokazali su kako postoje razlike u korištenim izvorima financiranja tijekom faze pokretanja poduzeća te da portfeljni poduzetnici zapošljavaju više ljudi od ostalih vrsta poduzetnika. Međutim, autori nisu pronašli razlike u uspješnosti poslovanja poduzeća kojima upravljaju različite vrste poduzetnika. S obzirom na to da portfeljni poduzetnici u odnosu na tradicionalne poduzetnike zapošljavaju više ljudi, Malfense Fierro i drugi (2018) navode kako takvi poduzetnici imaju značajan utjecaj na rast i razvoj svojih gospodarstava i da portfeljno poduzetništvo može biti vrlo učinkovit mehanizam za generiranje stabilnih radnih mjesta, što pokazuju i druga istraživanja u drugim klasterima (Robson i drugi, 2012b). Portfeljno poduzetništvo pokazalo se kao učinkovita organizacijska strategija kojom poduzetnici mogu iskoristiti poslovne prilike u zemljama u razvoju i tranzicijskim gospodarstvima. Učenje kroz prethodna iskustva jača poduzetničko znanje, a poduzetnici, s vremenom, u svom poslovanju formiraju menadžerske timove, što Huovinen i Tihula (2008) smatraju jednim od najvažnijih i najvidljivijih rezultata poduzetničkog učenja. Iskustvo zatvaranja prethodnih poduzeća povećava vjerojatnost uključivanja timova, odnosno smanjuje mogućnost da poduzetnik samostalno vodi sljedeće poslovanje (Tihula i Huovinen, 2010). Razlog tomu je što menadžerski timovi unose raznolikost znanja, mijenjaju način vođenja poslovanja u odnosu na ranije pothvate te omogućuju poduzetniku da se fokusira na ono u čemu je najbolji. Menadžerski timovi stoga su prepoznati kao važan čimbenik za uspješnost upravljanja portfeljem poduzeća i imaju važnu ulogu u kontekstu portfeljnog poduzetništva, a uloga menadžerskih timova istražena je i u radovima unutar drugih klastera (Iacobucci i Rosa, 2010; Carbonara i drugi, 2020, Rodgers i drugi, 2022).

3.4.1.1.1. Preporuke za buduća istraživanja (crveni klaster)

Istraživanja iz ovog klastera dala su nekoliko preporuka za buduća istraživanja, kako s tematskog, tako i s metodološkog aspekta.

U pogledu tematskih preporuka, istraživanja iz ovog klastera upućuju na potrebu dubljeg razumijevanja čimbenika koji oblikuju razvoj portfeljnog poduzetništva. Poseban naglasak stavlja se na identificiranje i analizu individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika koji utječu na odluku pojedinca da postane portfeljni ili serijski poduzetnik, kao i na istraživanje čimbenika koji pridonose uspješnom obavljanju poduzetničke aktivnosti portfeljnih poduzetnika (Westhead i Wright, 1998a; Morrish, 2009). Istraživači pritom naglašavaju

važnost istraživanja usmjerenih na učenja iz prethodnog poduzetničkog iskustva kako bi se bolje razumio razvoj poduzetničkog portfelja (Morrish, 2009).

Posebna se pozornost usmjerava na ljudski kapital poduzetnika i njegovu ulogu u razvoju poduzetničkog portfelja. Barnir (2014) navodi potrebu za dodatnim istraživanjem rodnih razlika među različitim tipovima poduzetnika osobito u pogledu procesa učenja, strateških ishoda i performansi. Slično tomu, Ucbasaran i drugi (2003) preporučuju detaljnije proučavanje pojedinih komponenti ljudskog kapitala te njihove uloge u različitim fazama poduzetničkog procesa, od traženja i prepoznavanja prilika do njihova iskorištavanja i izlaska iz poslovanja kako bi se utvrdilo jesu li određene komponente ljudskog kapitala korisnije u nekoj od faza poduzetničkog procesa u odnosu na druge faze (Ucbasaran i drugi, 2003).

Thorgren i Wincent (2015) navode kako bi buduća istraživanja trebala produbiti razumijevanje izvora pritisaka na sve vrste poduzetnika (tradicionalne, serijske i portfeljne poduzetnike). Osim toga, s obzirom na povezanost s harmoniziranom strašću, važno je istražiti imaju li portfeljni poduzetnici veću ravnotežu između poslovnog i privatnog života od serijskih poduzetnika te postoji li mogućnost da učinci strasti budu pozitivni za poduzeće, a negativni za pojedinca i obrnuto.

Važno područje budućih istraživanja odnosi se i na poduzetničko učenje kroz iskustvo uspjeha i neuspjeha. Huovinen i Tihula (2008) navode kako bi, u kontekstu višestrukog poduzetništva i poduzetničkog učenja, bilo dobro ispitati na koji način obiteljsko okruženje poduzetnika utječe na percepciju neuspjeha. Morrish (2009) navodi kako je važno istražiti koje vještine posjeduju uspješni višestruki poduzetnici te koje su vještine razvili kroz prethodna poduzetnička iskustva. Smatra kako bi takvo istraživanje pridonijelo boljem razumijevanju kompetencija potrebnih za upravljanje većim brojem poduzeća. S pragmatične strane, identificiranje karakteristika koje posjeduju portfeljni poduzetnici omogućilo bi istraživačima i poslovnim mentorima pružanje konkretnijih savjeta drugim poduzetnicima, poput poduzetnika početnika, tradicionalnih i serijskih poduzetnika, čime bi se potencijalno mogla smanjiti učestalost poslovnih neuspjeha (Morrish, 2009).

Iz organizacijske perspektive, buduća bi istraživanja trebala produbiti razumijevanje čimbenika i logike rasta poduzeća unutar poduzetničkog portfelja, posebice razloga zbog kojih neka poduzeća ostvaruju rast, dok druga unutar istoga portfelja ne rastu (Malfense Fierro i drugi, 2018). Morrish i drugi (2009) navode da bi buduća istraživanja trebala ispitati ulogu resursa, a osobito nekretnina koje posjeduju portfeljni poduzetnici te način na koji oni oblikuju poslovanje i razvoj poduzetničkog portfelja. Važno je ispitati i okolnosti i kontekst u kojima se događa odluka vezana uz poduzetnički angažman (Thorgren i Wincent, 2015).

S metodološkog aspekta, Westhead i Wright (1998a) i Ucbasaran i drugi (2003) naglašavaju kako portfeljni poduzetnici nisu homogena skupina, stoga je u istraživanju različitih vrsta poduzetnika važno uzeti u obzir heterogenost koju svaka vrsta ima. Također, posebnu pažnju usmjeravaju na jedinicu analize te navode kako pri analizi portfeljnih poduzetnika kao primjerenu jedinicu analize treba uzeti portfeljne poduzetnika a ne poduzeća koja oni posjeduju (Westhead i Wright, 1998a).

Radovi iz ovog klastera upućuju na potrebu za provođenjem dodatnih kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja (Huovinen i Tihula, 2008). Posebno se ističe potreba za većim brojem dubinskih longitudinalnih istraživanja usmjerenih na različite vrste poduzetnika, kao i kvantitativnih istraživanja temeljenih na upitnicima koji bi omogućili dobivanje dodatnih spoznaja i potvrdu rezultata kvalitativnih istraživanja (Westhead i Wright, 1998a).

Malfense Fierro i drugi (2018) ističu kako se istraživači pri stvaranju studija o portfeljnim poduzetnicima susreću sa problemom nedostatka odgovarajuće baze podataka te se potencijalni manjak istraživanja o ovoj temi ogleda u problemu nedostatka kvantitativnih i kvalitativnih baza podataka. Impliciraju, stoga, kako je potrebno ulagati u takve baze podataka.

3.4.1.2. Klaster 2 (zeleni klaster) – proces odlučivanja portfeljnih poduzetnika u različitim fazama poduzetničkog djelovanja

Tablica 16. Radovi zelenog klastera.

Autori	Naziv rada	Tema rada
Akhter, Sieger i Chirico, 2016	If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios	Rad istražuje kako obiteljska poduzeća donose odluke o svom poslovnom portfelju u razdobljima pada performansi kako bi osigurale njegovu dugoročnu održivost.
Baert, Meuleman, Debruyne i Wright, 2016	Portfolio entrepreneurship and resource orchestration	Rad istražuje ulogu orkestracije resursa u portfeljnom poduzetništvu, odnosno kako poduzetnici strukturiraju i raspoređuju resurse između više

		poduzeća radi prepoznavanja i iskorištavanja poslovnih prilika.
Carbonara, Tran i Santarelli, 2020	Determinants of novice, portfolio, and serial entrepreneurship: An occupational choice approach	Rad istražuje i empirijski testira teorijski model koji objašnjava pod kojim okolnostima poduzetnici ostaju tradicionalni ili postaju višestruki poduzetnici.
Cruz i Justo, 2017	Portfolio Entrepreneurship as a Mixed Gamble: A Winning Bet for Family Entrepreneurs in SMEs	Rad istražuje zašto i pod kojim uvjetima obiteljski poduzetnici odlučuju pokrenuti dodatne poduzetničke pothvate (uključiti se u portfeljno poduzetništvo) promatrajući tu odluku kao „mješovitu okladu“ (engl. *mixed gamble*) koja uključuje financijske i socioemocionalne dobitke i gubitke.
Palm, Diaz-Moriana i Kammerlander, 2023	Restructuring of Poorly Performing Family-Owned Portfolio Firms: The Role of Socioemotional Wealth	Rad istražuje kako obiteljska poduzeća unutar svog portfelja restrukturiraju poduzeća s lošim poslovanjem.
Parker, 2014	Who become serial and portfolio entrepreneurs?	Rad istražuje i razvija teorijski model koji objašnjava zašto neki poduzetnici ostaju tradicionalni, a drugi postaju serijski ili portfeljni poduzetnici.
Rautiainen, Pihkala i Ikävalko, 2010	Family business in family ownership portfolios	Rad istražuje kako obiteljska poduzeća upravljaju svojim poslovnim portfeljem.
Rodgers, Degbey, Söderbom i Leijon, 2022	Leveraging international R&D teams of portfolio entrepreneurs and	Rad istražuje kako se algoritamski pristupi, uključujući umjetnu inteligenciju, mogu koristiti za

	management controllers to innovate: Implications of algorithmic decision-making	objašnjenje procesa donošenja odluka portfeljnih poduzetnika.
Sieger, Zellweger, Nason i Clinton, 2011	Portfolio Entrepreneurship in Family Firms: A Resource-Based Perspective	Rad istražuje kako se proces portfeljnog poduzetništva odvija u obiteljskim poduzećima.

Izvor: izrada doktorandice

U tablici 16. prikazani su radovi koji pripadaju zelenom klasteru. Središnja tema koja se proteže kroz devet radova u zelenom klasteru jest istraživanje načina i procesa donošenja odluka portfeljnih poduzetnika, primarno u kontekstu obiteljskih poduzeća.

Iznimku predstavljaju radovi Parkera (2014) i Carbonare i drugih (2020), koji portfeljno poduzetništvo promatraju šire te analiziraju razlike između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika. Rezultati bibliometrijske analize putem bibliografskog spajanja na temelju kojih su se dobili tematski klasteri, temelje se na referencama iz promatranih radova, stoga je za pretpostaviti da se ta dva rada nalaze u ovom klasteru zato što se u popisu literature referiraju na obiteljska poduzeća.

Radovi dolaze iz različitih teorijskih i kontekstualnih okvira, ali ih povezuje usmjerenost na proces odlučivanja kao središnju temu poduzetničkog djelovanja.

Ovaj klaster se dijeli na tri podklastera koji istražuju na koji način portfeljni poduzetnici donose odluke kroz sve faze poduzetničkog procesa - prilikom ulaska u poslovni pothvat, kroz fazu rasta te prilikom rekonstrukcije i/ili zatvaranja obiteljskih portfelja.

Radovi u prvom podklasteru, polazeći od teorije socio-emocionalnog bogatstva (engl. *Socioemotional Wealth - SEW*), analiziraju tradicionalne, serijske i portfeljne poduzetnike u kontekstu obiteljskih i neobiteljskih poduzeća te financijskih i nefinancijskih aspekata poslovanja. Na taj način nastoje objasniti zašto i kako pojedinci ulaze u portfeljno poduzetništvo. Carbonara i drugi (2020) razvijaju i empirijski testiraju model koji, na temelju individualnih vještina poduzetnika i uspješnosti poduzeća koja vode, objašnjava pod kojim uvjetima poduzetnici ostaju tradicionalni poduzetnici, a pod kojim pak prelaze u višestruke poduzetnike (serijske ili portfeljne). Istraživanje Carbonare i drugih (2020) nadovezuje se na kvalitativno istraživanje Huovinena i Tihula (2008) iz crvenog klastera, koje je bilo usmjereno na portfeljne poduzetnike. Carbonara i drugi (2020) rezultate tog istraživanja prvi put testiraju

kvantitativno te analizu proširuju i na serijske poduzetnike. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da su poduzetnici s višom razinom ljudskog kapitala, osobito s razvijenim poduzetničkim vještinama, skloniji razvoju serijskog ili portfeljnog poduzetništva nego ostajanju na jednom poduzeću. Autori također ističu da serijski i portfeljni poduzetnici nemaju uvijek iste motive za ulazak u nove poslovne pothvate. Dok serijski poduzetnici češće traže inovativne prilike za rast, portfeljni poduzetnici dodatna poduzeća često pokreću radi diversifikacije poslovanja, smanjenja rizika i povećanja stabilnosti ukupnog portfelja. Portfeljni poduzetnici su, u odnosu na tradicionalne i serijske poduzetnike, manje skloni preuzimanju rizika, što je potvrdio Parker (2014) koji je istraživao učinke međuzavisnosti poduzetničkih prilika i različitih sklonosti prema riziku. Predstavljajući koncept mješovite oklade (engl. *mixed gamble*) i promatrajući obiteljska poduzeća u kontekstu malih i srednjih poduzeća, Cruz i Justo (2017) istražili su zašto i kako obiteljska poduzeća ulaze u portfeljno poduzetništvo. Prema tom konceptu, obiteljski poduzetnici pri ulasku u portfeljno poduzetništvo ne promatraju samo financijske koristi i rizike, nego i moguće posljedice za obitelj i dugoročno blagostanje obitelji. Drugim riječima, oni procjenjuju što mogu dobiti, a što mogu izgubiti ulaskom u novi poslovni pothvat. Ako procijene da koristi nadmašuju moguće gubitke, mogu se odlučiti na širenje poslovanja i razvoj poduzetničkog portfelja (Cruz i Justo, 2017).

Drugi podklaster u zelenom klasteru svoje tematsko usmjerenje gradi na procesu rasta i orkestraciji resursa unutar portfelja. Kako bi doprinijeli razumijevanju ponašanja portfeljnih poduzetnika, Baert i drugi (2016) istražuju procese orkestracije resursa između više poduzeća unutar portfelja. Istraživači identificiraju osam potprocesa orkestracije resursa unutar portfelja (pristupanje, umnažanje, preraspodjela, inkubacija, razdvajanje, usklađivanje, redukcija i dopunjavanje) koji omogućuju poduzetniku učinkovitije prepoznavanje i iskorištavanje novih poslovnih prilika. Potprocesi su grupirani u tri objedinjena procesa orkestracije resursa koji se odvijaju među poduzećima unutar portfelja: dijeljenje (engl. *sharing*), transformacija (engl. *transforming*) i usklađivanje (engl. *harmonizing*). Istraživanje je pokazalo kako resursi nisu statični već se aktivno preusmjeravaju između poduzeća, pri čemu orkestracija resursa omogućuje portfeljnom poduzetniku stvaranje i iskorištavanje sinergije radi uočavanja i iskorištavanja novih poslovnih prilika. Rautiainen i drugi (2010) koristeći se longitudinalnom studijom slučaja kroz 50 godina, opisuju dinamiku jedne obitelji i njezinih obiteljskih poduzeća unutar portfelja. Ključan doprinos rada jest promatranje portfelja kao međusobno povezane mreže poduzeća i članova obitelji, unutar koje su poslovni i obiteljski odnosi međusobno isprepleteni. Prema Rautiainenu i drugima (2010) promjene u jednom dijelu sustava nužno

utječu na ostale dijelove sustava pa tako i na samu strukturu portfelja. Analiza pokazuje da razvoj obiteljskog poduzeća uključuje i kolektivno i individualno promišljanje te donošenje odluka povezanih s kontrolom i odgovornošću nad poslovanjem. Odluke o osnivanju, odvajanju i prodaji poduzeća unutar portfelja događaju se sukladno s promjenama unutar obitelji. Sieger i drugi (2011) koriste teoriju resursa (engl. *Resource-Based View* - RBV) kako bi objasnili nastanak i širenje portfelja unutar obiteljskih poduzeća. Analizom četiri dubinske longitudinalne studije slučaja obiteljskih poduzeća iz Europe i Latinske Amerike, istraživači uspoređuju različita okruženja i kontekste u kojim djeluju portfeljni poduzetnici. Identificiraju šest različitih kategorija resursa koji su relevantni za proces portfeljnog poduzetništva, pri čemu se važnost pojedinih resursa (ljudskog, socijalnog, reputacijskog kapitala) mijenja kroz različite faze razvojnog procesa. Rodgers i drugi (2022) se u kontekstu internacionalne ekspanzije i razvoja portfelja fokusiraju na istraživanje specifičnih vrsta timova višeg menadžmenta, odnosno timova sastavljenih od portfeljnih poduzetnika i menadžerskih kontrolora. Primjenjujući algoritamski model donošenja odluka, studija analizira kako timovi donose optimalne strateške odluke povezane s internacionalnom ekspanzijom i razvojem poduzetničkih pothvata. Rezultati pokazuju kako timovi imaju različite misaone obrasce pri procjeni održivih inovacijskih pristupa za postojeće poslovanje i buduće širenje putem akvizicija, ističući važnost konteksta za razumijevanje izazova s kojima se suočavaju.

Posljednji podklaster čine radovi Akhtera i drugih (2016) i Palm i drugih (2023) te istražuju kako obiteljski poduzetnici restrukturiraju portfelj radi lošeg poslovanja te kako koriste strategije izlaska iz poduzeća unutar obiteljskih portfelja. Zatvaranje poduzeća umjesto njegove prodaje radi ostvarivanja financijske koristi za cijelu obitelj predstavlja čestu strategiju izlaska u obiteljskim portfeljima (Akhter i drugi, 2016). Motivi koji stoje iza takve odluke pronalaze se u zaštiti obiteljskog identiteta i emocionalne povezanosti s poslovanjem te zbog želje za potencijalnim recikliranjem resursa, odnosno mogućnosti ponovnog pokretanja poduzeća u budućnosti. Palm i drugi (2023) proveli su kvalitativnu studiju slučaja na šest obiteljskih poduzeća koja posjeduju portfelj poduzeća, pri čemu pojedina poduzeća unutar portfelja ostvaruju slabije poslovne rezultate. Polazeći od perspektive socio-emocionalnog bogatstva i literature o eskalaciji predanosti, autori istražuju kako vlasnici obiteljskih portfelja restrukturiraju poduzeća koja posluju neuspješno. Rezultati pokazuju da vlasnici obiteljskih portfelja poduzeća u početku pokazuju suzdržanost prema restrukturiranju slabije uspješnih poduzeća unutar portfelja. Međutim, s nastavkom lošeg poslovanja, njihova se predanost tim poduzećima postepeno povećava. To se najprije očituje kroz dodatna ulaganja s ciljem spašavanja poduzeća, a zatim i kroz premještanje imovine s ciljem zaštite socio-emocionalnog

bogatstva povezanog s pojedinim poduzećem. U nekim slučajevima takav pristup može ublažiti poslovne probleme, dok se u drugima oni nastavljaju ili produbljuju. Kada vlasnici procijene da dugotrajno loše poslovanje jednog poduzeća ugrožava ne samo socio-emocionalno bogatstvo povezano s tim poduzećem, već i socio-emocionalno bogatstvo cijelog portfelja, smanjuju svoju predanost tom poduzeću i odlučuju se na dezinvestiranje, odnosno na prodaju ili pak likvidaciju. U takvim situacijama prednost se daje očuvanju portfelja kao cjeline, čak i po cijenu izlaska iz pojedinog poduzeća.

3.4.1.2.1. Preporuke za buduća istraživanja (zeleni klaster)

Autori radova u zelenom klasteru predlažu nekoliko smjerova za buduća istraživanja. Parker (2014) navodi kako bi istraživači mogli promatrati različite vrste poduzetnika te ispitati logiku koju koriste pri donošenju odluka. Važno je ispitati kako učenje iz prethodnog iskustva oblikuje proces donošenja odluke te potiče prijelaze između tradicionalnog, serijskog i portfeljnog poduzetništva.

Beart i drugi (2016) buduća istraživanja usmjeravaju prema analizi procesa orkestracije resursa u različitim organizacijskim oblicima, osobito u strateškim savezima, lancima vrijednosti i integraciji nakon akvizicije.

Rodgers i drugi (2022) daju preporuku za daljnje istraživanje usmjereno na timske procese odlučivanja u drugim poslovnim kontekstima kako bi se utvrdile sličnosti ili razlike u putevima odlučivanja timova sastavljenih od portfeljnih poduzetnika i timova sastavljenih od menadžerskih kontrolera (engl. *management controllers*). Prema njima, važno je detaljno proučavati timske procese odlučivanja tijekom specifičnih poduzetničkih aktivnosti, poput procjene prilika, odluka o iskorištavanju prilika i odluka o ulasku na tržište.

Cruz i Justo (2017) smatraju da bi buduća istraživanja trebala identificirati inicijatore novih poduzeća unutar obiteljskog portfelja, odnosno utvrditi radi li se o prvom osnivaču ili nasljedniku. Takvo razumijevanje moglo bi pridonijeti shvaćanju dinamike i motivacije u obiteljskom portfeljnom poduzetništvu.

Akhter i drugi (2016) potiču istraživanja koja bi analizirala kako su motivacije portfeljnih poduzetnika povezane s ekonomskim čimbenicima i kontekstom okruženja u kojemu djeluju. Carbonara i drugi (2020) te Akhter i drugi (2016) predlažu buduća istraživanja usmjerena na poslovni neuspjeh i razloge zbog kojih se poduzetnici odlučuju na strategije izlaska iz poslovanja, odnosno za zatvaranje i prodaju poduzeća, recikliranje resursa te ponovno pokretanje poduzeća unutar portfelja. Istraživači ističu potrebu za daljnjim istraživanjima

okolnosti i uvjeta pod kojima ekonomski ili emocionalni razlozi prevladavaju u donošenju odluka u obiteljskim poduzećima.

Pojedini radovi (Cruz i Justo, 2017; Palm i drugi, 2023) unutar klastera upozoravaju na kontekst u kojima su istraživanja provedena, stoga potiču njihovo repliciranje u različitim okruženjima. Cruz i Justo (2017) navode kako je važno istražiti zašto i kako obiteljski poduzetnici u kontekstu malih i srednjih poduzeća ulaze u portfeljno poduzetništvo. Istraživači također naglašavaju potrebu za dodatnim istraživanjima kako bi se bolje razumio potencijalni utjecaj spola na vjerojatnost uključivanja obiteljskih poduzetnika u portfeljno poduzetništvo. Palm i drugi (2023) napominju da su njihova istraživanja provedena u njemačkom govornom području Europe te ističu važnost istraživanja načina na koji vlasnici obiteljskih portfelja poduzeća restrukturiraju poduzeća s lošim poslovanjem u drugim kulturnim, institucionalnim i ekonomskim kontekstima. Istraživači (Cruz i Justo, 2017; Palm i drugi, 2023) navode kako su potrebna dodatna istraživanja koja bi replicirala istraživanja u različitim kulturama i institucionalnim okvirima.

S metodološkog aspekta, potiču se kvalitativna istraživanja koja se temelje na odabiru informacijski bogatih slučajeva kako bi se portfeljno poduzetništvo moglo razumjeti u specifičnom kontekstu u kojem se odvija (Akhter i drugi, 2016). Osim kvalitativnih, Sieger i drugi (2011) ističu važnost provođenja kvantitativnih studija radi testiranja rezultata dobivenih kvalitativnim istraživanjima. Osim toga, pozivaju i na poticanje daljnje međunarodne istraživačke suradnje, jer se kroz nju mogu dobiti jedinstveni podaci i uvidi u različite kontekste te doprinosi razumijevanju mogućih razlika u rezultatima istraživanja u različitim geografskim regijama (Sieger i drugi, 2011).

3.4.1.3. Klaster 3 (plavi klaster) - Strategije rasta portfeljnih poduzetnika i struktura portfelja

Tablica 17. Radovi iz plavog klastera.

Autori	Naziv rada	Tema rada
Carter, 1998	The economic potential of portfolio entrepreneurship: Enterprise and employment contributions of multiple business ownership	Rad istražuje kako vlasnici više poduzeća, posebno u poljoprivrednom sektoru, doprinose stvaranju novih poduzeća i zaposlenosti.

Carter, 1999	Multiple business ownership in the farm sector: assessing the enterprise and employment contributions of farmers in Cambridgeshire	Rad istražuje kako vlasnici farmi u Cambridgeshireu koji imaju više poduzeća doprinose razvoju poduzetništva i stvaranju zaposlenosti u ruralnom području.
Carter i Ram, 2003	Reassessing Portfolio Entrepreneurship	Rad istražuje zašto i kako poduzetnici ulaze u portfeljno poduzetništvo.
Carter, Tagg i Dimitratos, 2004	Beyond portfolio entrepreneurship: multiple income sources in small firms	Rad istražuje kako vlasnici malih poduzeća u Ujedinjenom Kraljevstvu ostvaruju prihode iz više različitih izvora te pokazuje da portfeljne aktivnosti nisu uvijek povezane samo s rastom i željom za maksimizacijom profita.
Iacobucci, 2002	Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector	Rad istražuje nastanak poslovnih grupa koje osnivaju višestruki poduzetnici u talijanskom proizvodnom sektoru.
Iacobucci i Rosa, 2005	Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms	Rad istražuje kako i zašto poduzetnici osnivaju više povezanih poduzeća, s fokusom na smjer rasta i diverzifikaciju, te odnos između strategija diverzifikacije i formiranja poduzetničkog portfelja.

Iacobucci i Rosa, 2010	The Growth of Business Groups by Habitual Entrepreneurs: The Role of Entrepreneurial Teams	Rad istražuje kako višestruki poduzetnici razvijaju poslovne grupe putem poduzetničkih timova, osobito kroz uključivanje bivših zaposlenika i drugih suradnika kao manjinskih suvlasnika u novim poduzećima.

Izvor: izrada doktorandice

Ovaj klaster čini sedam radova koji su povezani sa strategijama rasta portfeljnih poduzetnika gradeći portfelj poduzeća, a prikazani su u tablici 17. Klaster se može podijeliti na dva podklastera, a svi istraživači unutar tih podklastera istražuju isto tematsko usmjerenje.

Tri rada autorice Carter (Carter, 1998; Carter, 1999; Carter i Ram, 2003) stavljaju naglasak na portfeljne poduzetnike u ruralnom i poljoprivrednom kontekstu, referirajući se na ranije radove koji ukazuju kako je portfeljno poduzetništvo široko rasprostranjen oblik poduzetništva u poljoprivrednom sektoru, od najmanjih obiteljskih farmi do najvećih industrijskih poljoprivrednih poduzeća (Bouquet, 1985; Friedmann, 1986; Gasson i drugi, 1988; McInerney i Turner, 1991).

Istraživanja Carter (Carter, 1998; Carter, 1999) temelje se na proučavanju strategije rasta portfeljnih poduzetnika kroz višestruko vlasništvo malih poduzeća u poljoprivrednim poduzećima. Farmeri koji posjeduju više poduzeća značajno doprinose lokalnom zapošljavanju i osnivanju novih poduzeća. Višestruko vlasništvo nad poduzećima i osnivanje portfelja interpretira se kao strategija lateralnog rasta (Carter, 1998; Carter, 1999) koja se manifestira kroz osnivanje dodatnih poduzeća, naglašavajući pri tome kako u malim poduzećima rast ne mora nužno biti unutar istog poduzeća kako se to do sada smatralo. Višestruko vlasništvo nad poduzećima često se koristi kao odgovor na tržišna ograničenja i služi kao strategija diversifikacije rizika, stoga portfeljno poduzetništvo postaje sve važnija strategija rasta u sektoru malih poduzeća (Carter, 1998; Carter, 1999). Istraživanje Carter (1998) je pokazalo kako su farmeri diversificirali svoje poslovne aktivnosti sa dodatnim poslovima koji nisu nužno povezani s poljoprivrednom proizvodnjom. Naime, u svoj su portfelj uključivali vlasništva nad dodatnim (nepoljoprivrednim) poduzećima, bavili su se iznajmljivanjem zemljišta i objekata vanjskim (nepoljoprivrednim) poslovnim subjektima ili su pak diversificirali aktivnosti unutar farme. Fizička imovina u obliku zemljišta i zgrada važan je resurs za širenje i rast (Carter,

1999), a što je potvrđeno i rezultatima istraživanja Morrish i drugih (2009) iz crvenog klastera. Pregledni rad Carter i Rama (2003) pokazuje da procesi unutar portfeljnog poduzetništva mogu varirati ovisno o motivaciji i dostupnim resursima te da imaju različite funkcije za poduzetnike u različitim okolnostima i kontekstima.

Rad Carter i drugih (2004) mijenja središte istraživanja sa višestrukog vlasništva na višestruke izvore prihoda među vlasnicima malih poduzeća, a rezultati istraživanja pokazuju da više od četvrtine svih ispitanih vlasnika poduzeća ima dodatne izvore prihoda. U smislu motivacije poduzetnika, ostvarivanje prihoda iz više izvora može proizlaziti iz različitih razloga. Kod nekih poduzetnika ono predstavlja strategiju rasta kroz stvaranje poduzetničkog portfelja radi postizanja dugoročnosti i stabilnosti te kao mehanizam za širenje poslovanja, dok kod drugih izvori prihoda mogu biti važni za održavanje i opstanak poslovanja.

Drugi podklaster čine tri rada Iacobuccija (Iacobucci, 2002) i Iacobuccija i Rose (Iacobucci i Rosa 2005; Iacobucci i Rosa, 2010) koja svoja istraživanja usmjeravaju na analiziranje strategije rasta portfeljnih poduzetnika kroz poslovne grupe u sektoru malih poduzeća u Italiji. Poslovna grupa predstavlja skup poduzeća koja su pravno odvojena, ali pripadaju istoj osobi ili skupini osoba. Iacobucci i Rosa (2010) pojmove „portfeljni poduzetnik“ i „poslovna grupa“ definiraju kao vrlo slične pojmove, promatrane iz različitih perspektiva. Pojam poslovne grupe definiraju kao skup poduzeća koji su u vlasništvu istog poduzetnika (ili više međusobno povezanih poduzetnika), dok pojam portfeljni poduzetnik podrazumijeva osobu koja posjeduje više poduzeća.

Poslovne grupe uglavnom su rezultat rasta poduzeća, često putem horizontalnog širenja u sličnim djelatnostima (Iacobucci, 2002). Dakle, osnivanje novih poduzeća unutar poslovne grupe uglavnom je usmjereno na osiguranje strateške i operativne autonomije u tim novim aktivnostima. Novi pothvati i realizacija novih poduzetničkih aktivnosti pritom se ne odvija unutar postojećeg pravnog entiteta, nego unutar poslovne grupe (Iacobucci, 2002; Iacobucci i Rosa, 2005), čak i kad obavljaju aktivnosti koje su naizgled slične onim unutar već postojećih poduzeća. Vođenje više poduzeća od strane istog poduzetnika nije isključivo rezultat geografskog širenja poslovanja, može biti rezultat strateške diferencijacije usmjerene na zadovoljenje različitih tržišnih segmenata unutar istog sektora.

Rad Iacobuccija i Rose (2010) proširuje istraživanja usmjerena na ostvarivanje rasta portfeljnih poduzetnika kroz poslovne grupe te dodaje ljudski aspekt i dinamiku timova kao važnu komponentu rasta. Istraživanje pokazuje kako je jedan od glavnih razloga za formiranje i širenje poslovnih grupa potreba za stvaranjem poduzetničkog tima. To se postiže tako da se kroz suvlasništvo i/ili dodjeljivanje manjinskih udjela u nove poslovne pothvate unutar

poslovne grupe uključuju ključne i važne osobe pri čemu su te osobe najčešće bivši zaposlenici. Formiranjem novog tima, čiji su članovi motivirani suvlasničkim udjelom u razvoju novog poslovnog pothvata, može pridonijeti unošenju nove energije, znanja i veće posvećenosti uspjehu tog poduzeća. Time se stvara pravna autonomija koja omogućuje bolje usmjeravanje resursa i praćenje rezultata čime se povećava prostor za rast i diversifikaciju poslovanja koja je pod kontrolom portfeljnih poduzetnika bez ugrožavanja vlasničke kontrole nad cjelokupnom poslovnom grupom. Takav model pravnog organiziranja strukture poslovne grupe i raspodjele kontrole pokazao se uspješnijim i učinkovitijim u odnosu na one poslovne grupe koje su zadržale strogu kontrolu nad svim novim poduzećima unutar grupe.

3.4.1.3.1. Preporuke za buduća istraživanja (plavi klaster)

Radovi iz plavog klastera daju nekoliko preporuka za buduća istraživanja, a koja se nadovezuju na preporuke iz ranije analiziranih klastera.

Ističe se potreba za daljnjim istraživanjem motivacije za ulazak u portfeljno poduzetništvo i mehanizama koje poduzetnici koriste za rast poslovanja (Carter, 1999; Carter i Ram, 2003). Posebno se naglašava važnost istraživanja portfeljnog poduzetništva u različitim geografskim i gospodarskim kontekstima (Carter, 1999; Carter i Ram, 2003; Carter i drugi, 2004; Iacobucci i Rosa, 2010). Takav pristup omogućio bi bolje razumijevanje povezanosti između okruženja, obilježja portfeljnih poduzetnika i strategija koje koriste u razvoju poslovanja (Cartrer, 1999). Istraživači ističu potrebu za istraživanjem čimbenika i procesa koji oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja. U tom kontekstu važno je razumjeti portfeljno poduzetništvo kao strategiju rasta poslovanja, ali i analizirati konkretne strategije koje poduzetnici koriste pri osnivanju, preuzimanju i razvoju novih poduzeća (Carter i Ram, 2003). Posebnu pozornost pritom treba posvetiti ulozi društvenih mreža poduzetnika, obiteljskih i rodbinskih veza te profesionalnim i poslovnim mrežama, kao i resursima koje poduzetnici putem tih mreža mogu mobilizirati (npr. znanje i kapital) (Carter i Ram, 2003).

Iacobucci i Rosa (2005) navode kako je potrebno istražiti zašto poduzetnici preferiraju upravljanje grupom poduzeća, umjesto da ih organiziraju unutar jedne pravne strukture. Važno je istražiti kako na proces stvaranja novih poduzeća i poslovnih grupa utječu vanjski čimbenici, poput tržišne potražnje, tehnoloških promjena u sektoru ili institucionalnog okvira u kojem poduzeća djeluju. Pritom je važno promatrati cijelokupni obrazac rasta portfelja, ne samo najnovije pokrenute pothvate, jer poduzeća unutar portfelja mogu biti međusobno povezana.

S metodološkog aspekta, radovi iz plavog klastera (Carter, 1998; Carter, 1999; Iacobucci i Rosa, 2005; Iacobucci i Rosa 2010) dovode u pitanje dosadašnju uporabu poduzeća kao

središnje jedinice analize u istraživanjima koja su se bavila poslovnim grupama i ruralnim poljoprivrednim poduzećima. Istraživači (Carter, 1998; Carter, 1999; Iacobucci i Rosa, 2005; Iacobucci i Rosa 2010) napominju kako bi se za jedinicu analize trebao uzeti portfeljni poduzetnik. Kao i u prethodnim klasterima, radovi iz ovog klastera (Carter, 1998; Carter, 1999; Iacobucci i Rosa, 2005) naglašavaju kako je važno provesti dublja, kvalitativna, longitudinalna istraživanja.

3.4.1.4. Klaster 4 (žuti klaster) – Uloga prethodnog poduzetničkog iskustva

Tablica 18. Radovi iz žutog klastera.

Autori	Naziv rada	Tema rada
McGaughey, 2007	Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship	Rad istražuje kako se portfeljno poduzetništvo razvija tijekom vremena u kontekstu međunarodnog poduzetništva.
Robson, Akuetteh, Westhead i Wright, 2012	Exporting intensity, human capital and business ownership experience	Rad istražuje kako ljudski kapital serijskih i portfeljnih poduzetnika i njihovo prethodno poduzetničko iskustvo utječu na razinu izvozne aktivnosti poduzeća koja vode.
Robson, Akuetteh, Westhead i Wright, 2012b	Innovative opportunity pursuit, human capital and business ownership experience in an emerging region: Evidence from Ghana	Rad istražuje kako ljudski kapital serijskih i portfeljnih poduzetnika i njihovo prethodno poduzetničko iskustvo utječu na razinu inovacija u poduzećima koja vode.
Westhead, Ucbasaran i Wright, 2009	Information Search and Opportunity Identification: The Importance of Prior Business Ownership Experience	Rad istražuje pronalaze li višestruki poduzetnici s prethodnim poduzetničkim iskustvom više poslovnih prilika i koriste li pritom različite načine prikupljanja informacija u odnosu na tradicionalne poduzetnike.

Izvor: izrada doktorandice

Ovaj klaster je najmanji klaster i obuhvaća četiri rada koja kroz usporedbu različitih vrsta poduzetnika (tradicionalnih, serijskih i portfeljnih) istražuju kako stečeno, prethodno poduzetničko iskustvo utječe na poduzetničke ishode i to kroz: identifikaciju poslovnih prilika (Westhead i drugi, 2009), provođenje inovativnih aktivnosti (Robson i drugi, 2011) i izvozne aktivnosti (McGaughey, 2007; Robson i drugi, 2012b), kako je prikazano u tablici 18.

Tri rada (Westhead i drugi, 2009; Robson i drugi, 2012; Robson i drugi, 2012b) primarno su istraživala specifični ljudski kapital koji proizlaze iz prethodnog poduzetničkog iskustva (Gimeno i drugi, 1997). Portfeljni poduzetnici, zahvaljujući prethodnom poduzetničkom iskustvu, mogu eksperimentirati s poslovnim prilikama zato što se mogu koristiti resursima iz svojih poduzeća unutar portfelja (Westhead i drugi, 2009). Westhead i drugi (2009) pokazali su da su portfeljni poduzetnici identificirali znatno više poslovnih prilika od tradicionalnih i serijskih poduzetnika. Robson i drugi (2012; 2012b) proširuju istraživanje Westheada i drugih (2009) te uz specifični ljudski kapital (koji se odnosi na prethodno iskustvo u poduzetništvu), u obzir uzimaju i opći ljudski kapital (koji se odnosi na demografske karakteristike poduzetnika, poduzetničke uzore i rad s poslovnim partnerima) te njegovu ulogu u kontekstu inovacija. Promatrajući tri vrste poduzetnika, upravo su portfeljni poduzetnici pokazali veću sklonost poticanju i iskorištavanju inovacijskih aktivnosti (Robson i drugi, 2012), dok oni poduzetnici koji imaju partnere ili uzore, neovisno o vrsti poduzetnika, pokazuju manju sklonost inoviranju. Robson i drugi (2012) naglašavaju važnost uloge portfeljnih poduzetnika u jačanju lokalnih zajednica u kojima djeluju, a koja se ogleda kroz otvaranje novih radnih mjesta i razvoj inovativnih proizvoda i usluga. Rad Robsona i drugih (2012b) je na demografskim karakteristikama poput dobi i spola analiziralo izvoznu orijentaciju tri vrste poduzetnika. Demografske karakteristike se nisu pokazale statistički značajnim, međutim, rezultati su pokazali kako su portfeljni poduzetnici imali višu razinu izvoznog intenziteta u odnosu na tradicionalne poduzetnike. U tome im pomažu vlasničke veze između poduzeća koje omogućuju prijenos i iskorištavanje resursa između poduzeća, poput financijskih, organizacijskih i fizičkih resursa te radi dijeljenja znanja i pozitivne reputacije. Međutim, izvozne aktivnosti imaju i ograničenja na poslovanje portfeljnih poduzetnika u pogledu menadžerske pristranosti, zagušenja korištenja važnih resursa unutar portfelja te ponekad otežanog prijenosa znanja među ljudima unutar poduzeća u portfelju (McGaughey, 2007).

3.4.1.4.1. Preporuke za buduća istraživanja (žuti klaster)

Kao preporuke za buduća istraživanja, Robson i drugi (2012b) navode potrebu za dodatnim razmatranjem socijalnog kapitala portfeljnih poduzetnika. Buduća istraživanja mogla bi uključiti i varijable povezane s tehnološkim, tržišnim i poduzetničkim znanjem poduzetnika, kao i članova vlasničkog tima poduzeća, kako bi se dobio cjelovitiji uvid u resurse koje portfeljni poduzetnici akumuliraju i koriste u razvoju poslovanja (Robson i drugi, 2012). Potrebno je detaljnije istražiti aspiracije, resurse i ponašanja poduzetnika koji su neuspješno pokušali provesti inovacije, kao i onih koji su imali mješovita iskustva, odnosno kombinaciju uspješnih i neuspješnih inovacijskih aktivnosti, kako bi se bolje razumjele prakse koje mogu dovesti do neuspjeha. S druge strane, analize profila poduzetnika koji su uvijek uspješno uvodili inovacije mogle bi pomoći u prepoznavanju najboljih praksi (Robson i drugi, 2012).
McGaughey (2007) navodi kako je važno istražiti procese u smislu internacionalizacije poduzeća unutar portfelja poduzeća te kako se njima može upravljati. Važno je istražiti kako se kroz portfeljno poduzetništvo doprinosi identifikaciji međunarodnih poslovnih prilika te kako zalihe i tokovi različitih vrsta resursa unutar portfelja potiču ili ometaju uspješno međunarodno poduzetništvo.
Westhead i drugi (2009) kao smjernice za buduća istraživanja preporučuju istraživanje povezanosti između informacija kojima raspolažu portfeljni poduzetnici i procesa prepoznavanja poslovnih prilika uzimajući u obzir da različiti izvori informacija mogu pružati različite koristi. Autori također predlažu istraživanja prirode i kvalitete poslovnih prilika koje prepoznaju tradicionalni i višestruki poduzetnici (Westhead i drugi, 2009).
Što se tiče metodoloških preporuka, istraživanja unutar ovog klastera navode kako su potrebna kvalitativna, longitudinalna istraživanja (McGaughey, 2007; Westhead i drugi, 2009) za istraživanje uzročnih veza između odabranih varijabli. Fenomenološki pristup mogao bi biti koristan u istraživanjima usmjerenim na pitanja kako i zašto, osobito kada su poduzetnici ili poslovne prilike jedinice analize (Westhead i drugi, 2009). McGaughey (2007) navodi kako se prilikom istraživanja portfeljnih poduzetnika kao jedinicu analize trebalo promatrati poduzetnika, a ne poduzeće.

3.5. Integracija spoznaja iz B-SLR analize i razvoj teorijskog okvira istraživanja

Na temelju rezultata bibliometrijsko-sistematskog pregleda literature te analize radova objavljenih u razdoblju od 1998. do 2024. godine, utvrđeno je da se istraživanja portfeljnog

poduzetništva najčešće oslanjaju na teoriju resursa i teoriju ljudskog kapitala kao temeljne teorijske okvire, dok su i kvalitativni i kvantitativni istraživački pristupi zastupljeni podjednako.

Teorija ljudskog kapitala u središte istraživanja stavlja pojedinca, odnosno njegova znanja, vještine i sposobnosti koji se oblikuju tijekom života i radnog iskustva (Becker, 1975; Davidsson i Honig, 2003; Parker, 2009; Farouk i drugi, 2014; Dileo, 2019). Teorija ljudskog kapitala polazi od pretpostavke da su poduzetnikova znanja, vještine i sposobnosti važni čimbenici poduzetničkog opstanka i uspjeha (Unger i drugi, 2011). Obrazovanje i prethodno poduzetničko iskustvo mogu pomoći portfeljnim poduzetnicima u prepoznavanju novih poslovnih prilika i pronalaženju načina za uključivanje novih poduzeća u postojeći portfelj (Wiklund i Shepherd, 2008; Carbonara i drugi, 2020). Znanja i stručnost stečeni kroz prethodne poduzetničke pothvate pritom se mogu primijeniti u razvoju budućih poduzeća unutar portfelja (Carbonara i drugi, 2020). Na taj način ljudski kapital portfeljnim poduzetnicima pruža osnovu za donošenje poslovnih odluka, učinkovito korištenje postojećih resursa te stjecanje novih resursa potrebnih za pokretanje ili preuzimanje novih poslovnih pothvata unutar portfelja (Cruz i drugi, 2012).

Radovi koji su do sada korišteni u proučavanju portfeljnih poduzetnika, oslanjajući se na teoriju ljudskog kapitala (Westhead i Wright, 1998a; Ucbasaran i drugi, 2003; Westhead i drugi, 2009; Robson i drugi, 2012; Robson i drugi, 2012b), proučavali su tko su portfeljni poduzetnici i njihove opće karakteristike bez daljnjeg razmatranja kako je ljudski kapital povezan s odlukama o nastanku i rastu portfelja. Teorija ljudskog kapitala govori kako znanje, vještine i iskustva pojedinaca značajno utječu na njihovu sposobnost prepoznavanja, procjene i iskorištavanja poduzetničkih prilika u konkurentnom okruženju (Unger i drugi, 2011; Marvel i drugi, 2016). Budući da ljudski kapital utječe na sposobnost prepoznavanja, procjene i iskorištavanja poduzetničkih prilika, u poduzetničkim istraživanjima teorija ljudskog kapitala se često nadopunjuje sa pristupom temeljenom na prosudbi (engl. *Judgment-Based View*) (Marvel i drugi, 2016). Slijedeći pristup temeljen na prosudbi (Foss i Klein, 2012), promatra se kako resursi s kojima poduzetnik raspolaže, zajedno s njegovom prosudbom, oblikuju odluku o poduzimanju poduzetničke aktivnosti.

Pristup temeljen na prosudbi gleda na poduzetništvo kao eksperimentalan proces i definira poduzetnike kao pojedince koji, pod neizvjesnošću, nastoje koordinirati i raspoređivati heterogene resurse (uz njegova znanja, vještine i sposobnosti, u obzir se uzimaju i svi drugi resursi koje poduzetnik posjeduje poput zaposlenika, fizičkih resursa, kapitala i slično) u svrhu zadovoljavanja budućih preferencija / potreba kupaca / potrošača i radi ostvarivanja profita

(Foss i Klein, 2012; Foss i drugi, 2019). Prosudba je kognitivna sposobnost koju pojedinci koriste pri donošenju odluka u situacijama u kojima nije moguće jasno identificirati ili primijeniti unaprijed definirani model ili pravilo odlučivanja. U takvim okolnostima poduzetnici odluke donose na temelju vlastite prosudbe, a ne isključivo racionalne analize (Foss i drugi, 2019 prema Grandori, 2011). Ovaj pristup polazi od pretpostavke da prosudba (uvjerenje) vodi do odluke, a odluka do rezultata (Foss i drugi, 2019). Poduzetnička prosudba temelji se na subjektivnim obilježjima pojedinca, poput njehovih preferencija, uvjerenja, prethodnih iskustava i ciljeva koje žele ostvariti u budućnosti. Na temelju vlastite procjene poduzetnici razmatraju sposobnosti kojima raspolažu, dostupne resurse, tržište u kojem djeluju, potrebe potrošača i moguće ishode svojih odluka poput dobiti, rasta poduzeća ili osobnog ispunjenja (Foss i drugi, 2019). Budući da se prosudba temelji na subjektivnoj procjeni pojedinca, pristup temeljen na prosudbi ne promatra poduzetničke odluke odvojeno od konteksta u kojem se donose. Okruženje u kojem poduzetnik djeluje može stvarati određena ograničenja, ali način na koji će ta ograničenja utjecati na odluku ovisi i o tome kako ih poduzetnik razumije, tumači i povezuje sa svojim budućim poslovnim ciljevima. Kada se okruženje u kojem poduzetnik djeluje mijenja, primjerice kroz promjene institucionalnih ili političkih praksi, poduzetnici ne reagiraju samo na stvarne promjene u okruženju. Oni reagiraju i na način na koji te promjene razumiju, procjenjuju i povezuju s mogućim dugoročnim posljedicama za svoje poslovanje (Foss i drugi, 2019).

Ovo istraživanje temelji se na teoriji ljudskog kapitala (Becker, 1975) koja se nadopunjuje sa pristupom temeljenim na prosudbi (Foss i Klein, 2012). Polazi od pretpostavke da individualni, društveni i ekonomski čimbenici, zajedno s heterogenim resursima kojima poduzetnik raspolaže, mogu oblikovati njegove prosudbe, a zatim i odluke o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja. Odluke poduzetnika mogu se promatrati u odnosu na ciljeve koje želi ostvariti i rezultate koje postiže. Ti rezultati mogu uključivati financijske pokazatelje uspješnosti, ali i subjektivni osjećaj ostvarivanja osobnih ili društvenih ciljeva (Foss i drugi, 2019). Nakon ostvarenih rezultata slijedi faza prilagodbe, u kojoj poduzetnik uči iz prethodnih odluka i iskustava te na temelju toga planira buduće poslovne poteze. Takav proces učenja može ponovno utjecati na razvoj njegova ljudskog kapitala (Unger i drugi, 2011).

Brojne su implikacije koje ukazuju na potrebu proučavanja čimbenika koji oblikuju prosudbu i odluku poduzetnika o stvaranju portfelja.

Westhead i Wright (1998a), Carter i Ram (2003), Morrish (2009) i Malfense Fierro i drugi (2018) ističu da je u budućim istraživanjima važno utvrditi čimbenike koji utječu na odluku poduzetnika da postane portfeljni poduzetnik. Posebno se naglašava potreba za

razumijevanjem uloge individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika u tom procesu (Westhead i Wright, 1998a).

Nadalje, potrebno je istražiti koje vještine posjeduju uspješni višestruki poduzetnici te koje su kompetencije razvili kroz svoje poduzetničko iskustvo (Shane, 2003; Morrish, 2009). Također, važno je ispitati na koji način učenje iz prethodnog iskustva oblikuje proces donošenja odluke, te potiče prijelaze između tradicionalnog, serijskog i portfeljnog poduzetništva (Parker, 2014). Buduća istraživanja trebala bi uključiti dodatne varijable vezane uz tržišno i poduzetničko znanje poduzetnika (kao i svih članova poduzetnikovog tima, bilo da je riječ o poslovnim partnerima ili zaposlenicima), kako bi se dobila cjelovitija slika o resursima koji su akumulirani i iskorišteni (Robson i drugi, 2012). Osim toga, u obzir treba uzeti i vrste resursa (npr. znanje i kapital) koje poduzetnici traže putem mreža te utjecaj društvenih varijabli (zajednice, obitelji, i sl.) na njihovu sposobnost da te resurse mobiliziraju (Carter i Ram, 2003). Važno je proučiti i ostale vrste resursa koje mogu utjecati na odluku portfeljnih poduzetnika pri stvaranju portfelja, a osobito materijalnih resursa i nekretnina koje posjeduju portfeljni poduzetnici te kako i zašto one utječu na poslovanje portfeljnih poduzetnika (Thorgren i Wincent, 2015). Robson i drugi (2012b) navode kako je potrebno provesti daljnja istraživanja uzimajući u obzir socijalni kapital portfeljnih poduzetnika osobito načina na koji društvene mreže poduzetnika, obiteljske i rodbinske veze te profesionalne i poslovne mreže utječu na proces stvaranja portfelja (Carter i Ram, 2003; Robson i drugi, 2012b). Buduća istraživanja trebala bi istražiti motivacije za ulazak u portfeljno poduzetništvo (Carter, 1999; Carter i Ram, 2003), a Akhter i drugi (2016) dodatno potiču istraživanja koja bi analizirala kako se motivacije portfeljnih poduzetnika preklapaju s ekonomskim čimbenicima i kontekstom okruženja u kojemu djeluju. Važno je istražiti kako na proces stvaranja novih poduzeća utječu vanjski čimbenici, poput tržišne potražnje ili institucionalnog okvira u kojem djeluju (Iacobucci i Rosa, 2005). Potrebna su dodatna istraživanja kako bi se bolje razumjelo na koji način institucionalni čimbenici potiču ili ograničavaju poduzetništvo u različitim gospodarstvima (Smallbone i Welter, 2020). Iacobucci i Rosa (2005) napominju kako je u proučavanju portfeljnih poduzetnika važno fokus usmjeriti ne samo na najnovije pothvate unutar portfelja, već na ukupni obrazac rasta, jer pothvati unutar portfelja mogu biti međusobno povezani.

Unatoč postojanju istraživanja usmjerenih na portfeljne poduzetnike, radovi koji se bave analizom čimbenika često se fokusiraju samo na pojedinačne aspekte, bez jasne definicije na koje se čimbenike točno istraživanja odnose. Istraživanja vezana uz portfeljne poduzetnike bavila su se njihovim osobnim karakteristikama (Westhead i Wright, 1998a; Ucbasaran i drugi, 2003; Westhead i drugi, 2003; Morissh, 2009; Thorgren i Wincent, 2015) i njihovim motivima

koji mogu biti raznoliki, uključujući želju za osobnim razvojem i većim utjecajem u zajednici (Scheinberg i MacMillan, 1988; Birley i Westhead, 1994; Westhead i Wright, 1998a; Morrish, 2009) s jedne strane te željom za minimiziranjem oporezive dobiti i agresivnim poreznim planiranjem s druge strane (Rosa, 1998; Rosa i Scott, 1999), ovisno o stupnju razvijenosti zemlje u kojoj portfeljni poduzetnici djeluju. Dodatno, dosadašnja istraživanja o portfeljnim poduzetnicima odnosila su se na razvoj poslovnih mreža i timova portfeljnih poduzetnika (Wiklund i Shepherd, 2008; Huovinen i Tihula, 2008) te orkestracijom resursa između poduzeća unutar portfelja (Lechner i drugi, 2016).

Ova istraživanja nisu jasno definirala pripadnost određenih čimbenika individualnim, društvenim ili ekonomskim kategorijama. Tako je ono što je u jednom istraživanju definirano kao individualni čimbenik, u drugom je promatrano kao dio društvenih čimbenika i obrnuto. Zbog međusobne isprepletenosti tih aspekata, javlja se potreba za integriranim pristupom koji bi omogućio sveobuhvatnije razumijevanje čimbenika koji oblikuju odluke portfeljnih poduzetnika i njihove međusobne povezanosti.

S metodološkog aspekta, iako se istraživanja u području portfeljnog poduzetništva podjednako provode korištenjem kvalitativnih i kvantitativnih metoda, kvantitativni radovi se pretežno oslanjaju na istu bazu podataka. To ukazuje na nedostatak relevantnih izvora podataka o portfeljnim poduzetnicima (Malfense Fierro i drugi, 2018). Naime, postojeće baze najčešće su usmjerene na prikupljanje informacija o poduzećima, dok ne pružaju dovoljno podataka o samim vlasnicima poduzeća što otežava identifikaciju i analizu portfeljnih poduzetnika (Pasanen, 2003). Prema dostupnim saznanjima autorice ovog doktorskog rada te uvidom u javno dostupne registre, u Hrvatskoj ne postoji jedinstvena baza podataka koja bi omogućila sustavno prepoznavanje i praćenje portfeljnih poduzetnika.

4. ČIMBENICI

Poduzetnici svojim djelovanjem pozitivno utječu na gospodarski rast i razvoj, doprinose razvoju novih znanja te potiču zapošljavanje otvaranjem novih radnih mjesta (Dileo i Pereiro, 2019). Poduzetnički način razmišljanja omogućuje pojedincima prepoznavanje i iskorištavanje poslovnih prilika, aktivno sudjelovanje u poslovnim aktivnostima i zadovoljavanje potreba tržišta (Shane i Venkataraman, 2000).

Prepoznavanje poslovnih prilika i donošenje odluka o njihovom iskorištavanju predstavlja početne korake u procesu pokretanja poduzetničkog pothvata (Shane i Venkataraman, 2000). Međutim, uspjeh poduzetničkog pothvata ne ovisi samo kvaliteti poslovne prilike, nego i o poduzetniku, njegovim individualnim obilježjima te kontekstu i okruženju u kojem djeluje (Shane i Venkataraman, 2000; Welter, 2011). Poduzetničke odluke rezultat su međudjelovanja individualnih čimbenika, koji uključuju ljudski kapital, socijalni kapital, ostale resurse poduzetnika i motivaciju te vanjskih čimbenika koji proizlaze iz društvenog i ekonomskog okruženja (Ajzen, 1991; Zhao i drugi, 2009; Brandstätter, 2011; Vliamos i Tzeremes, 2012; Zahra, 2014; Kirkley, 2016; Dileo i Pereiro, 2019).
Slijedom navedenoga, odluka o ulasku u poduzetničku aktivnost ne može se promatrati kao potpuno izoliran individualni izbor, nego kao rezultat međudjelovanja individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika (Dileo i Pereiro, 2019). Njihov se utjecaj može razlikovati tijekom različitih faza životnog ciklusa poduzetničkog pothvata (Shane, 2003; Vliamos i Tzeremes, 2012), zbog čega suvremena istraživanja sve više naglašavaju potrebu za njihovim sustavnim i kontekstualnim razmatranjem (Wang i drugi, 2010; Fayolle i Liñán, 2014; Schlaegel i drugi, 2021). Istodobno, precizno određivanje uloge pojedinih čimbenika predstavlja izazov jer su oni međusobno povezani i često djeluju istodobno (Castaño i drugi, 2015).

Dosadašnja istraživanja najčešće su se bavila čimbenicima koji oblikuju poduzetničke namjere pojedinca za pokretanje poduzeća (Krueger i drugi, 2000; Autio i drugi, 2001; Liñán i Chen, 2009; Sahinidis, 2013; Schlaegel i Koenig, 2014), kao i čimbenicima koji utječu na tradicionalne poduzetnike pri osnivanju, kupnji i/ili nasljeđivanju prvog poduzeća (Zellweger i drugi, 2011; Block i drugi, 2012; Parker i van Praag, 2012; Castaño i drugi, 2015).

Međutim, istraživanja poduzetničkih namjera ne mogu se izravno primijeniti na portfeljne poduzetnike jer se primarno odnose na namjeru pokretanja prvoga poduzeća, a ne na stvarno poduzetničko ponašanje. Za razliku od potencijalnih poduzetnika koji mogu ostati na razini

namjere, portfeljni poduzetnici aktivno pokreću, kupuju, nasljeđuju i upravljaju s više poslovnih pothvata. Time dolazi do izražaja jaz između poduzetničke namjere i stvarnog poduzetničkog djelovanja, što dodatno potvrđuje važnost istraživanja stvarnog ponašanja poduzetnika (Akter i drugi, 2020).

Istraživanja koja se bave odlukama tradicionalnog poduzetnika o osnivanju, kupnji ili nasljeđivanju prvog poduzeća, mogu se djelomično primijeniti i na portfeljne poduzetnike, ali prvenstveno u kontekstu ulaska u prvi poslovni pothvat. Prvoosnovani poduzetnički pothvat portfeljnom poduzetniku predstavlja platformu za učenje kroz koju stječe nova znanja, iskustva i resurse koji mogu promijeniti način na koji prepoznaje poslovne prilike i donosi odluke o daljnjem razvoju poduzetničkog portfelja (Barnir, 2014). Znanje i iskustvo stečeno kroz prvo poduzeće, kao i te okolnosti u kojima portfeljni poduzetnik pokreće ili preuzima druga poduzeća i razvija svoj poduzetnički portfelj mogu rezultirati drugačijim viđenjem poslovnih prilika i načina iskorištavanja vlastitih resursa u odnosu na tradicionalne poduzetnike (Shane i Venkataraman, 2000; Shepherd i DeTienne, 2005). To upućuje na pretpostavku da razvoj poduzetničkog portfelja oblikuju drugačiji čimbenici od onih koji su bili važni pri pokretanju ili preuzimanju prvog poduzeća.

U tom kontekstu, postojeća istraživanja poduzetničkih namjera i čimbenika koji utječu na pokretanje ili preuzimanje poduzetničkih pothvata daju teorijsku podlogu ovom istraživanju. Na temelju dosadašnjih spoznaja identificiraju se individualni, društveni i ekonomski čimbenici koji mogu oblikovati odluke portfeljnih poduzetnika pri stvaranju i razvoju poduzetničkog portfelja. Budući da se poduzetničke odluke donose u konkretnom institucionalnom, društvenom i gospodarskom okruženju, istraživanje se posebno usmjerava na specifičnosti poduzetničkog okruženja u posttranzicijskoj zemlji poput Hrvatske (EBRD, 2024), polazeći od pretpostavke da razvoj poduzetničkih portfelja treba promatrati u kontekstu u kojem poduzetnici djeluju. Prepoznavanje i razumijevanje čimbenika koji oblikuju odluku portfeljnih poduzetnika ključno je za razvoj poticajnog poduzetničkog okruženja. Stoga je ovaj doktorski rad usmjeren na analizu individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika koji oblikuju odluke portfeljnih poduzetnika o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja. Pri tome se individualni čimbenici, uključujući ljudski kapital, socijalni kapital, ostale resurse poduzetnika i motivaciju promatraju zajedno s društvenim i ekonomskim čimbenicima iz okruženja.

U ovom se poglavlju daje pregled teorijskih pristupa, relevantne literature i dosadašnjih istraživačkih nalaza koji se odnose na čimbenike povezane s poduzetničkim odlukama. Polazi se od istraživanja usmjerenih na tradicionalne poduzetnike i čimbenike koji oblikuju odluke o pokretanju i razvoju prvog poduzetničkog pothvata, a pregled se zatim proširuje istraživanjima koja se specifično bave portfeljnim poduzetnicima. Premda su u prethodnim poglavljima analizirani radovi indeksirani u bazama WoS i Scopus, ovo je poglavlje dodatno prošireno uključivanjem relevantnih istraživanja o portfeljnim poduzetnicima identificiranih putem drugih izvora, uključujući Google Scholar.

Na temelju analize relevantne literature, u tablici 19 sintetizirani su čimbenici povezani s odlukom o osnivanju i/ili kupnji prvog poduzeća.

Tablica 19. Čimbenici koji potiču osnivanje i/ili kupnju poduzeća.

<table>
<tr><td rowspan="2">Individualni čimbenici</td><td>Ljudski kapital</td><td>Obrazovanje (Bates, 1995; Venkataraman, 1997; Delmar i Davidsson, 2000; Davidsson i Honig, 2003; Arenius i Minniti, 2005; Souitaris i drugi, 2007; Van der Sluis i drugi, 2008; Martin i drugi, 2013; Parker i Van Praag, 2012; Vliamos i Tzeremes, 2012)</td><td>Prethodno iskustvo (Stuart i Abetti; 1990; Lee i Tsang, 2001; Davidsson i Honig, 2003; Ucbasaran i drugi, 2003; Kirkley, 2016)</td><td>Osobine (Northouse, 2007; Brandstätter, 2011; Salmony i Kanbach, 2021)</td><td>Vještine (Katz, 1955; Barab i Plucker, 2002; Markman, 2007; Cho i drugi, 2016)</td></tr>
<tr><td colspan="5">Socijalni kapital (Gibb i Ritchie, 1982; Aldrich i Zimmer, 1986; Kolvereid, 1996; Brüderl i Preisendörfer, 1998; Shane i Venkataraman, 2000; Davidsson i Honig, 2003; De Carolis i Saparito, 2006; Smith i Lohrke, 2008; Wang i drugi, 2010; Edelman, i drugi, 2016; Turalja i drugi, 2020; Haque i drugi, 2025)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td colspan="4">Ostali resursi poduzetnika (Wright i drugi, 2001; Parker, 2009; Dileo i Pereiro, 2019; Gibson i drugi, 2021)</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">Motivacija za poduzetničko djelovanje (Begley i Boyd, 1987; Jenssen i Kolvereid, 1991; Rosa, 1998; Westhead i Wright, 1998; Bandura i drugi, 2001; Ucbasaran i drugi, 2001, Carter i Ram 2003; Shane i drugi, 2003; Murnieks i drugi, 2019)</td></tr>
<tr><td>Društveni čimbenici</td><td colspan="4">Uzori i stavovi i mišljenja onih ljudi koje poduzetnik smatra relevantnima (Dunn i Holtz-Eakin, 2000; Van Auken i drugi, 2006; Dombrovsky i Welter, 2006; Fairlie i Robb, 2007; Van Gelderen i drugi, 2008; Parker, 2009; Engle i drugi, 2011; Bosma i drugi, 2012; Chlosta i drugi, 2012; Abbasianchavari i Moritz, 2021)</td></tr>
<tr><td></td><td>Socio-demografski čimbenici (Dollinger, 2005; Kirkley, 2016)</td><td colspan="2">Socijalni trendovi koji se odnose na usvajanje određenih proizvoda i/ili usluga</td><td>Demografske promjene u populaciji</td></tr>
<tr><td>Ekonomski čimbenici</td><td>Institucionalno okruženje (Dubini, 1989; Baumol, 1990; Verheul i drugi, 2002; Soobel, 2008; Welter i Smallbone, 2011; Acemoglu i Robinson, 2012; Castaño i drugi, 2015; Stephan i drugi, 2015; Chowdhury i drugi, 2018; Dileo i Pereiro, 2019; Carbonara i drugi, 2020)</td><td>Porezni sustav (Klapper i drugi, 2006; Van Stel i drugi, 2007; Dileo i Pereiro, 2019)</td><td>Administrativna regulativa i vladine politike prema poduzetništvu (Gnyawali i Fogel, 1994; Geiger i Hoffman, 1998; Heckelman, 2000; Fogel i Zapalska, 2001; Verheul i drugi, 2002; Levie i drugi, 2008)</td><td>Pravosudni sustav (Baker i drugi, 2005; Van Stel i drugi, 2007; Sullivan i drugi, 2007; Aidis i drugi, 2008; Sobel, 2008; Wang i drugi, 2010; Castaño i drugi, 2015)</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">Dostupnost resursa (financijski resursi, fizička, profesionalna i komercijalna infrastruktura) (Alvarez i Busenitz, 2001; Levine, 2005; Reynolds i drugi, 2005; Beck i drugi, 2006; Audretsch i drugi, 2006; Stam, 2015; Eniola, 2020; Li i drugi, 2020)</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">Pristup tržištu (otvorenost domaćeg tržišta) (Schumpeter, 1934; Das i Teng, 2000; Beck i drugi, 2005; Alvarez i drugi, 2006; Porter, 2008; Levie i Autio, 2008; Emami i drugi, 2022, Suchek i Franco, 2024)</td></tr>
</table>

Izvor: izrada doktorandice

4.1.Individualni čimbenici

Prilikom razmatranja individualnih čimbenika koji utječu na odluku poduzetnika o osnivanju ili preuzimanju prvog poduzeća u obzir se uzimaju ljudski i socijalni kapital, ostali resursi kojima raspolaže te njegova motivacija (Parker, 2009; Farouk i drugi, 2014; Dileo i Pereiro, 2019). Iako se svaki od navedenih čimbenika može analizirati zasebno, u procesu poduzetničkog odlučivanja oni djeluju međusobno povezano te zajednički oblikuju prepoznavanje prilika, poduzetničku prosudbu i donošenje odluka o osnivanju ili preuzimanju poduzeća (Alvarez i Busenitz, 2001; Davidsson i Honig, 2003; Robles i Cordero-Guzman, 2007; Dana i Morris, 2007; Castaño i drugi, 2015).

4.1.1. Ljudski kapital

Ljudski kapital odnosi se na individualne karakteristike (Shane i Venkataraman, 2000) koje obuhvaćaju skup vještina, znanja i iskustava koje pojedinci stječu tijekom svog života i radnog iskustva (Becker, 1975; Davidsson i Honig, 2003; Parker, 2009; Farouk i drugi, 2014; Dileo, 2019). Budući da se znanje oblikuje kroz obrazovanje i prethodna iskustva, ono predstavlja temelj ljudskog kapitala te može pridonijeti pozitivnim ishodima poduzetničkog djelovanja (Hormiga i García-Almeida, 2016: 433). U kontekstu poduzetničkog djelovanja stoga važnu ulogu imaju obrazovanje i radno iskustvo poduzetnika, uključujući iskustvo stečeno u ranijim poduzetničkim pothvatima, koje utječe na način identifikacije i evaluacije prilika, kao i radno iskustvo stečeno zaposlenjem u organizacijama koje nisu bile u njegovom vlasništvu (Lee i Tsang, 2001, Marvel i Lumpkin, 2007, Ucbasaran i drugi, 2009). Prema GEM istraživanjima (2019; 2021), individualni uspjeh u poduzetništvu u velikoj mjeri ovisi o stečenim znanjima, vještinama i sposobnosti pojedinca da prepozna prilike i pretvori ih u uspješne poslovne pothvate te njima uspješno upravlja kroz sve faze rasta poslovanja. Wiklund i Shepherd (2008) analizirali su pokretanje novih poslovnih pothvata tijekom šestogodišnjeg razdoblja (1994. - 2000.), na uzorku od 2253 švedska poduzetnika, među kojima su bili tradicionalni, serijski i portfeljni poduzetnici. Istraživanje je pokazalo kako portfeljni poduzetnici imaju razvijeniji ljudski kapital u odnosu na tradicionalne poduzetnike. Obrazovanje i iskustvo u poslovanju pomažu portfeljnim poduzetnicima u prepoznavanju novih poslovnih prilika i pronalaženju načina za uključivanje novih poduzeća u svoj portfelj. Slične rezultate pokazalo je i istraživanje Carbonare i drugih (2020) koje je obuhvatilo desetogodišnje razdoblje (2002. - 2011.) i analiziralo vijetnamske poduzetnike na uzorku od 4508 tradicionalnih, serijskih i portfeljnih

poduzetnika. Istraživanje je pokazalo kako serijski i portfeljni poduzetnici imaju snažnije razvijen ljudski kapital, odnosno višu razinu znanja, razvijenije vještine i više poslovnog iskustva u odnosu na tradicionalne poduzetnike (Carbonara i drugi, 2020). Prema istim autorima, iskustvo i stručnost stečeno kroz prvo poduzeće primjenjuju se i na buduće pothvate unutar portfelja.

Iako im ljudski kapital pomaže u osnivanju i razvoju portfelja, nema razlike u performansi i uspješnosti između poduzeća koja vode tradicionalni, serijski i portfeljni poduzetnici (Sandberg i Hofer, 1987; Birley i Westhead, 1994; Kolvereid i Bullvag, 1993; Westhead i Wright, 1998a; Westhead i Wright, 1999; Ucbasaran i drugi, 2006).

Ljudski kapital poduzetnika, koji obuhvaća stečeno obrazovanje, prethodno radno iskustvo, znanje i vještine (uključujući sposobnost prepoznavanja prilika) (Lee i Tsang, 2001, Shane, 2003, Farouk i drugi, 2014) pruža portfeljnim poduzetnicima osnovu za donošenje odluka, efikasno korištenje dostupnih resursa te stjecanje dodatnih resursa koji im mogu pomoći u pokretanju ili preuzimanju novih poslovnih pothvata unutar svog portfelja (Wiklund i drugi, 2008; Cruz i drugi, 2012; Baert i drugi, 2016).

4.1.1.1. Obrazovanje

Obrazovanje može pozitivno utjecati na spremnost pojedinca da pokrene poduzetnički pothvat (Bates, 1995; Venkataraman, 1997; Delmar i Davidsson, 2000; Davidsson i Honig, 2003; Arenius i Minniti, 2005; Souitaris i drugi, 2007). Osobe s visokom razinom obrazovanja često pokazuju veću sklonost prema osnivanju novih poduzeća i razvoju poslovanja jer im obrazovanje pruža znanja i alate koji su potrebni za prepoznavanje tržišnih prilika, procjenu poslovnih mogućnosti i donošenje odluka o pokretanju novih poduzetničkih pothvata (Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Davidsson i Honig, 2003; Van der Sluis i drugi, 2008; Parker i Van Praag, 2012; Vliamos i Tzeremes, 2012; Martin i drugi, 2013; Barreneche, 2014).

Uz viši stupanj formalnog obrazovanja često se povezuju veće kognitivne sposobnosti, analitičnost, znatiželja i sposobnost rješavanja složenih problema (Marvel i drugi, 2016). S druge strane, nedostatak relevantnog znanja i razvijenih analitičkih sposobnosti može ograničavati poduzetnikove sposobnosti u prepoznavanju novih poslovnih prilika, što može rezultirati propuštenim mogućnostima za rast poslovanja (Shane, 2000; McMullen i Shepherd, 2006).

Međutim, istraživanja su pokazala da veća razina obrazovanja utječe na poduzetnika samo u početnoj fazi njegove poduzetničke karijere te nije uvijek odlučujući čimbenik pri odluci o rastu poslovanja (Davidsson i Honig, 2003, Van der Sluis i drugi, 2008, Arend i drugi, 2025).

Brojna istraživanja (Gimeno i drugi, 1997; Westhead i Wright, 1998a; Wiklund i Shepherd, 2008; Carbonara i drugi, 2020) ukazuju na to da formalno obrazovanje nije posljedica osnivanja više poduzeća nego je najčešće stečena ranije. Isti autori navode kako većina portfeljnih poduzetnika ima visoku razinu formalnog obrazovanja, što potencijalno predstavlja važan resurs koji potiče odluku o ulasku u portfeljno poduzetništvo.

Polazeći od navedenih teorijskih postavki, u ovom će se doktorskom radu istražiti koju razinu obrazovanja imaju ispitani hrvatski portfeljni poduzetnici te smatraju li da je njihova obrazovanje oblikovalo odluku o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

4.1.1.2. Prethodno iskustvo

Istražujući individualne čimbenike koji utječu na odluku poduzetnika za osnivanjem poduzeća, Farouk i drugi (2014) ističu kako je upravo prethodno radno iskustvo stečeno kroz zaposlenje, a osobito iskustvo stečeno osnivanjem i vođenjem poduzeća bio jedan od najvažnijih i najznačajnijih čimbenika (Stuart i Abetti; 1990; Lee i Tsang, 2001; Kirkley, 2016), te može biti dobar prediktor pokretanja sljedećih poslovnih pothvata (Davidsson i Honig, 2003; Ucbasaran i drugi, 2003).

Kroz svoja prethodna iskustva poduzetnici stječu specifična znanja i razvijaju vještine koje su im potrebne za pokretanje ili preuzimanje novog poduzeća što je osobito korisno ako poduzetnik nastavlja djelovati u istoj industriji u kojoj je već ranije poslovao (Shane, 2000; Helfat i Lieberman, 2002; Wadhwa i drugi, 2009). S obzirom na to da su poduzetnici upoznati s načinom funkcioniranja industrije, s tržištem, te tehnologijama potrebnim za poslovanje takvo prethodno stečeno iskustvo olakšava odluku o novom pothvatu u istoj industriji te im pomaže u identificiranju ključnih resursa potrebnih za razvoj poslovanja (Westhead i Wright, 1998; Ucbasaran i drugi, 2006). Međutim, iako prethodno iskustvo u industriji može imati snažan utjecaj na nove prilike koje poduzetnici vide u istoj toj industriji, mnogi poduzetnici također vide i traže uspješne prilike u industrijama i na tržištima u kojima nemaju prethodno stečenog iskustva (Nikiforou i drugi, 2019).

Istraživanja u području portfeljnog poduzetništva pokazala su kako se portfeljni poduzetnici koriste znanjima i vještinama stečenih kroz svoja prethodna iskustva (Davidsson i Honig, 2003; Ucbasaran i drugi, 2003), a koja im pružaju stručnost u vođenju poduzeća. Pomoću njih

portfeljni poduzetnici mogu procijeniti relevantne informacije i ubrzati proces poboljšanja učinka poslovanja (Davidsson i Honig, 2003), te ih mogu iskoristiti i primijeniti u narednim pothvatima (Baron, 2006, Barnir, 2014).

Njihovo iskustvo im može pomoći pri odabiru poslovnih partnera i dobavljača (Hart i drugi, 1995) te im pružiti korisne uvide o razvoju i financiranju novih organizacija, upravljanju i zapošljavanju ljudi i privlačenju i zadržavanju kupaca (Ucbasaran i drugi, 2006).

Prema Ucbasaran i drugima (2003) poduzetnici koji imaju prethodnog iskustva u poslovanju, bilo da se radi o serijskim ili portfeljnim poduzetnicima, mogu razviti koristan ljudski kapital koji uključuje znanje o poslovnoj taktici, kanalima distribucije te o tome kako zaposliti i otpustiti ljude. Također, pomaže im i za izlazak iz poslovanja (Ucbasaran i drugi, 2003), bilo da je riječ o prodaji ili zatvaranju.

U okviru doktorskog rada istražit će se kako je prethodno radno i poduzetničko iskustvo oblikovalo strategijske odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o formiranju i širenju njihovog portfelja poduzeća. Također, istražit će se djeluju li portfeljni poduzetnici u industrijama u kojima su već stekli radno i poduzetničko iskustvo ili se odlučuju za ulazak u djelatnosti u kojima nemaju stečenog iskustva.

4.1.1.3. Osobine

Osobine su urođene karakteristike osobe, dok se vještine kroz vrijeme mogu steći i razvijati (Northouse, 2007). One utječu na poduzetničko ponašanje kroz sve faze poduzetničkog procesa, od namjere do stvarnog pokretanja poslovanja (Brandstätter, 2011), oblikuju ponašanje pojedinca i utječu na donošenje odluka u poslovanju te u konačnici mogu utjecati na uspjeh poslovanja (Ahmetoglu i drugi, 2011, Leutner i drugi, 2014; Cao i drugi, 2022). Iako istraživanja osobina poduzetnika nisu uspjela identificirati jasan psihološki profil uspješnog poduzetnika (Gartner, 1989; Mitchell i drugi, 2002), istraživanje koje su proveli Salmony i Kanbach (2021), a koje se bavilo sustavnim pregledom literature o poduzetničkim osobinama, identificiralo je osobine koje su se kroz razdoblje od 1985. do 2020. smatrale karakterističnima za poduzetnike. Te osobine su potreba za postignućem (McClelland, 1961; Rauch i Frese, 2007; Stewart i Roth, 2007; Smith i drugi, 2014), poduzetnička samoučinkovitost (Miao i drugi, 2017; Newman i drugi, 2019), interni lokus kontrole (Jennings i Zeithaml, 1983; Smith i drugi, 2014), sklonost preuzimanju rizika (Stewart i Roth, 2001; Smith i drugi, 2014) i inovativnost (Kerr i drugi, 2018).

Samoučinkovitost, definirana kao vjerovanje osobe u vlastitu sposobnost obavljanja određenog zadatka (Cassar i Firedman, 2009; Byrne i Shepherd, 2013) može pozitivno utjecati na percepciju pojedinca o stvaranju novih pothvata i uočavanje poslovnih prilika (Caliendo i drugi, 2023).

Nadalje, ljudi s višim internim lokusom kontrole bit će skloniji preuzeti rizik i razviti uspješna poduzeća (Gurol i Atsan, 2006). Kada se govori da je poduzetnik sklon preuzimanju rizika, važno je naglasiti kako on preuzima rizik pod kontroliranim okolnostima, stoga se ponašanje poduzetnika pri preuzimanju rizika smatra promišljenim preuzimanjem rizika (Brockhaus, 1980). Pri donošenju odluka o ulasku u poduzetnički pothvat u uvjetima neizvjesnosti, subjektivna procjena poduzetnika i njegova intuicija imaju važnu ulogu. Poduzetnici će biti oprezniji i skloniji izbjegavanju rizika ako nisu uvjereni u mogućnost postizanja željenih rezultata nekog pothvata (Simon i drugi, 2000).

Strast i upornost identificirane su kao osobine poduzetnike koje im pomažu pri suočavanju s izazovnim situacijama. Naime, strast prema radu i ljubav prema poslu potiče poduzetnike da se suoče s neizvjesnošću i nedostatkom resursa (Timmons i drugi, 2003) te im pomaže prevladati financijske barijere (Baum i Locke, 2004; Obschonka i drugi, 2019).

Istraživanja koja su se bavila usporedbom osobina između tradicionalnih, serijskih i portfeljnih poduzetnika pokazala su kako su portfeljni poduzetnici inovativniji (Donckels i drugi, 1987; Ucbasaran i drugi, 2003; Westhead i drugi, 2005), kreativniji (Westhead i Wright, 1998; Westhead i drugi, 2005) i ambiciozniji (Morrish, 2009) u odnosu na druge poduzetnike. Oštroumni su i odlučni iako rade s visokim stupnjem senzibiliteta, poštenog poslovanja, integriteta i etičkih standarda (Morissh, 2009). Također ih se opisuje kao strastvene (Thorgren i Wincent, 2015), samouvjerene, disciplinirane i uporne osobe (Westhead i drugi, 2003; Morissh, 2009).

Što se tiče preuzimanja rizika, portfeljni poduzetnici su skloni preuzeti rizik, ali ga najčešće dijele s partnerom. Osim toga, portfeljni poduzetnici, iako s jedne strane preuzimaju rizik poslovanja ulaskom u nove poslovne pothvate, s druge strane smanjuju rizik svog ukupnog poslovanja. Različiti pothvati unutar portfelja omogućuju poduzetniku raspodjelu rizika, jer neuspjeh jednog pothvata unutar portfelja ne znači nužno i kraj ukupnog poslovanja poduzetnika ukoliko mu drugi pothvati unutar portfelja i dalje bilježe pozitivne poslovne rezultate. Disperzijom rizika na različite poslovne aktivnosti smanjuje se ovisnost o jednom izvoru prihoda te se povećava stabilnost poslovanja (Rosa, 1998).

U okviru doktorskog rada analizirat će se koje osobine hrvatski portfeljni poduzetnici smatraju da posjeduju i kako te osobine oblikuju njihovo donošenje odluka o osnivanju i razvoju poduzetničkog portfelja.

4.1.1.4. Vještine

Uspjeh pojedinaca u razvijanju poslovnih aktivnosti, rješavanju problema, donošenju financijskih odluka i privlačenju klijenata ovisi o njihovim vještinama i sposobnostima (Cho i drugi, 2016). Vještine su osobne kvalitete koje pojedinac stječe kroz obuku, iskustvo i obrazovanje, a predstavljaju i rezultat interakcije između pojedinca i njegovog okruženja (Barab i Plucker, 2002). One se mogu usavršavati kroz vrijeme, a pomažu u izvršavanju određenih zadataka i postizanju ciljeva (Proctor i Dutta 1995; Le Deist i Winterton, 2005; Green, 2013). Vještine podrazumijevaju sposobnost korištenja znanja, prepoznavanje trenutaka kada ih treba primijeniti te njihovo automatsko primjenjivanje (Le Deist i Winterton, 2005).

Prema Katzu (1955) vještine se mogu kategorizirati na tehničke, konceptualne i socijalne vještine. Katzov model vještina pružio je temelj za razumijevanje različitih vještina koje su potrebne za uspješno upravljanje i vođenje, što predstavlja važnu komponentu poduzetničkog djelovanja.

Markman (2007) također dijeli vještine na tehničke vještine koje uključuju znanje i praktično iskustvo; konceptualne vještine koje se odnose na prepoznavanje i procjenu prilika ili praćenje trendova u industriji ili na tržištu; i socijalne vještine, kao što su upravljanje odnosima unutar i izvan pothvata, vođenje i motiviranje drugih te vještine umrežavanja (Chell, 2013 prema Markman, 2007).

Tehničke vještine obuhvaćaju tzv. *know how*, što su konkretna znanja, stečeno iskustvo i vještine potrebne za izvršavanje poslova u određenoj industriji. To podrazumijeva znanja koja su potrebna za učinkovito upravljanje operacijama poduzeća poput nadzora i upravljanja proračunima i financijama, vođenja zaposlenika te upravljanja lancima opskrbe (Chaurasia, 2023). Poduzetnikovo znanje smatra se jednim od glavnih pokretača ulaska u novi poslovni pothvat zato što doprinosi prepoznavanju i iskorištavanju poslovnih prilika (Westhead i drugi, 2009).

Konceptualne vještine obuhvaćaju vještine strateškog planiranja, preuzimanja rizika, učinkovitog vođenja i rješavanja problema kao i sposobnost prepoznavanja prilika (Harrison i drugi, 2018; Wei i drugi, 2019). Prepoznavanje prilike predstavlja početnu točku

poduzetničkog procesa (Baron, 2007) zbog čega se ta vještina smatra jednom od najvrjednijih vještina uspješnog poduzetnika (Shane i Venkataraman, 2000; Ardichvili i drugi, 2003).

Socijalne vještine obuhvaćaju širok spektar sposobnosti koje omogućuju poduzetnicima uspješnu komunikaciju i interakciju s drugima. One su ključne za izgradnju uspješnih odnosa s klijentima, stvaranje mreže podrške te ostvarivanje učinkovite suradnje s različitim dionicima. Socijalne vještine podrazumijevaju visoku razinu empatije, timskog rada i vještine uvjeravanja. Vještine uvjeravanja posebno su važne jer pomažu poduzetnicima promijeniti nečije mišljenje o idejama, stavovima, namjerama, motivima ili ponašanjima, a najčešće su vezane uz prodaju. Empatija omogućuje poduzetnicima dublje razumijevanje potreba klijenata i partnera, a timski rad uključuje sve potrebne vještine za uspješnu suradnju s drugima i vođenje timova prema zajedničkim ciljevima (Chaurasia, 2023).

Iako su tehničke vještine, odnosno stručna znanja i praktično iskustvo jako važni, za učinkovito upravljanje one same nisu dovoljne. Uz njih, potrebno je imati vještine za uspješno komuniciranje i međusobno surađivanje, upravljanje timovima, kao i vještine potrebne za stvaranje vizije i strateškog planiranja (Northouse, 2007). To znači da je za uspjeh poslovanja potrebna kombinacija različitih tehničkih, konceptualnih i socijalnih vještina lidera.

Dosadašnja istraživanja koja su se bavila ispitivanjem vještina portfeljnih poduzetnika pokazala su kako, osim što osjećaju uzbuđenje i izazov prilikom ulaska u novi poslovni pothvat (MacMillan, 1986: 242), portfeljni poduzetnici posjeduju sposobnost brze prilagodbe i agilnosti u svom poslovanju. To im omogućava da uspješno odgovore na različite izazove koji se pojavljuju u poslovnom okruženju (McGrath i MacMillan, 2000).

Portfeljne poduzetnike karakteriziraju razvijene liderske sposobnosti i sposobnost učinkovitog timskog rada. Pokazuju snažan interes i želju za pronalaskom poslovnih prilika za koje smatraju da mogu dati najviše vrijednosti (Ucbasaran i drugi, 2003; Westhead i drugi, 2005, Westhead i drugi, 2009, Carbonara i drugi, 2020). Razlog tomu može biti što su dobri u prikupljanju i sistematizaciji kompleksnih informacija koje ih okružuju (Ucbasaran i drugi, 2003; Ucbasaran i drugi, 2003), ali i prethodno radno iskustvo u pokretanju i vođenju poduzeća (Davidsson i Honig, 2003; Ucbasaran i drugi, 2003).

Istraživanje ključnih vještina koje posjeduju portfeljni poduzetnici važno je, ne samo za razumijevanje uspješnog vođenja poslovanja, nego i za kreatore politika i praktičare. Ono omogućuje dublje razumijevanje specifičnih potreba i izazova s kojima se suočavaju tradicionalni, serijski i portfeljni poduzetnici te doprinosi učinkovitijem usmjeravanju resursa

i oblikovanju mjera potpore prilagođenih njihovim obilježjima i razvojnim potrebama (Westhead i drugi, 2005). Takve spoznaje mogu pridonijeti prilagodbi obrazovnih programa, financijskih potpora, mentorstava i drugih oblika potpore kako bi se portfeljnim poduzetnicima osigurali resursi i alati potrebni za uspješno poslovanje.

4.1.2. Socijalni kapital

Niz studija (Aldrich i Zimmer, 1986; Brüderl i Preisendörfer, 1998; Shane i Venkataraman, 2000; Davidsson i Honig, 2003; De Carolis i Saparito, 2006; Smith i Lohrke, 2008; Wang i drugi, 2010; Baron i Henry, 2011) istaknulo je važnost socijalnog kapitala, pri čemu poduzetnikova poznanstva i mreže kontakata predstavljaju jedan od ključnih čimbenika koji potiču prepoznavanje prilika i rast poduzeća. Razlog tomu je što upravo mreže odnosa poduzetnicima omogućuju pristup informacijama, znanjima i drugim resursima koji mogu oblikovati njihove odluke o ulasku u nove poslovne pothvate.

Socijalni kapital obuhvaća resurse koji proizlaze iz odnosa koje poduzetnik gradi s drugim ljudima (Burt, 2000; Gedajlovic i drugi, 2013), a njegova se važnost očituje u različitim aspektima poduzetničkog djelovanja. Prvenstveno, socijalni kapital omogućuje pristup ključnim informacijama i tržišnim trendovima što poduzetnicima pomaže u prepoznavanju poslovnih prilika (Stam i drugi, 2014). Nadalje, kroz odnose koje razvijaju s različitim ljudima i organizacijama poduzetnici ostvaruju podršku i suradnju te dobivaju pristup informacijama o dobavljačima, kupcima i financijskim ulagačima, kao i preporukama za pouzdane zaposlenike (Brüderl i Preisendörfer, 1998). Takvi odnosi omogućuju im učinkovitije korištenje resursa kojima već raspolažu za razvoj novih projekata i pothvata. Naposljetku, socijalni kapital pridonosi većoj prepoznatljivosti poduzetnika među različitim dionicima te izgradnji njegova ugleda u poslovnoj zajednici, što može olakšati privlačenje novih poslovnih prilika i ostvarivanje suradnje s potencijalnim klijentima, partnerima i investitorima (Stam i drugi, 2014).

Socijalni kapital razvija se kroz formalne i neformalne poslovne mreže između pojedinaca koji dijele zajedničke norme i vrijednosti, posebice normu reciprociteta, odnosno uzajamne pomoći (Patsy i Tracy, 2000 prema Wallis, 1998). Kroz društvene interakcije i međusobno umrežavanje poduzetnik postupno gradi mrežu ljudi spremnih na suradnju, pružanje podrške te razmjenu informacija (Anderson i drugi, 2007). Upravo zbog resursa i koristi koje proizlaze iz takvih mreža i odnosa, poslovne mreže smatraju se jednim od najvrjednijih resursa kojim

poduzetnik raspolaže jer mu pomažu u prepoznavanju poslovnih prilika, privlačenju ljudskih i financijskih resursa te u stjecanju legitimiteta (Lechner i Dowling 2003; Stam, 2010).

Kroz aktivnosti unutar poslovne mreže, poduzetnik može ostvariti pristup dvama važnim oblicima kapitala: 1) financijskog koji predstavlja pristup novčanim sredstvima, investicijama ili drugim financijskim resursima dostupnih putem poslovnih veza i 2) ljudskog kapitala koji se odnosi na korištenje znanja, vještina i iskustava drugih članova unutar mreže (Burt, 1992; Tihula i Huovinen, 2010). Na taj način među članovima mreže stvaraju se zajednički interesi i međusobne koristi.

Koristi koje proizlaze iz socijalnog kapitala očituju se i kroz različite oblike podrške koju poduzetnik može dobiti od osoba iz svojega poslovnog i privatnog okruženja (Akter i drugi, 2020). Istraživanja (Gibb i Ritchie, 1982; Kolvereid, 1996; Edelman i drugi, 2016; Turalja i drugi, 2020; Haque i drugi, 2025) su pokazala kako podrška obitelji, prijatelja, kolega i suradnika može pozitivno utjecati na poduzetnikovu odluku o ulasku u nove poslovne pothvate. Obitelj poduzetniku može pružiti moralnu i financijsku podršku, pomoći mu u prevladavanju poslovnih izazova i emocionalne tjeskobe uzrokovane financijskim poteškoćama poslovanja te mu pružiti relevantne informacije, vrijedne kontakte i pomoć pri financiranju poslovanja (Donckels i drugi, 1987; Haque i drugi, 2025). Kada pojedinci imaju podršku obitelji, osjećaju se sigurnije i motiviraniji su za ulazak u poduzetničke aktivnosti i ostvarivanje poslovnih ciljeva (Haque i drugi, 2025). Osobe koje nemaju podršku obitelji, takvu podršku mogu kompenzirati podrškom kolega poduzetnika i prijatelja (Akhter i Sumi, 2014). Kolege poduzetnici i prijatelji mogu pozitivno utjecati na poduzetnikovu odluku o ulasku u novi pothvat, spremnost na preuzimanje rizika i razinu inovativnosti, a čak i kroz neformalne razgovore potaknuti ga na nove poslovne aktivnosti i rast poduzeća (Falck i drugi, 2012; Akhter i Sumi, 2014; Lingappa i drugi, 2020). Prijatelji i drugi neformalni kontakti svojom podrškom također mogu pridonijeti uspjehu novoga poslovanja (Soelaiman, 2023). Uz navedene oblike podrške, poduzetnici koji kupuju postojeće poduzeće nerijetko se mogu osloniti i na prethodnog vlasnika kao savjetnika, osobito kada je riječ o članu obitelji ili drugoj bliskoj osobi. Međutim, neovisno o njihovom međusobnom odnosu, prethodni vlasnik može poduzetniku pružiti vrijednu podršku te olakšati preuzimanje i vođenje kupljenog poduzeća u početnim fazama poslovanja (Kuhn i drugi, 2016).

Portfeljni poduzetnici tijekom razvoja svojih poslovnih pothvata postupno izgrađuju svoje poslovne mreže čime stječu značajan socijalni kapital (Wiklund i Shepherd, 2008).

Uspostavljanjem odnosa s različitim dionicima, poput dobavljača, kupaca, investitora i regulatora, stvaraju kontakte koje kasnije mogu iskoristiti za prepoznavanje novih proizvoda, ulazak na nova tržišta i pronalaženje novih izvora financiranja (Rerup, 2005). Dosadašnja istraživanja (Kolvereid i Bullvag, 1993; Birley i Westhead, 1994; Birley i Westhead, 1994a; Westhead i Wright, 1998a; Westhead i drugi, 2005; Tihula i Huovinen, 2010; Lechner i drugi, 2016) pokazala su da većina poduzeća koja osnivaju portfeljni poduzetnici imaju dva ili više poslovnih partnera ili suvlasnika te dobro razvijene poslovne mreže s investitorima, dobavljačima, kupcima i drugim važnim dionicima. Posebna se važnost pritom pripisuje članovima obitelji, osobito braći i sestrama, jer portfeljni poduzetnici često dijele vlasništvo nad poduzećima unutar svojega portfelja upravo s članovima obitelji te s njima ostvaruju dugoročne partnerske odnose (Tihula i Huovinen, 2010; Cruz i Justo, 2017).

Empirijski dio istraživanja ima za cilj ispitati na koji način socijalni kapital, u interakciji s ostalim individualnim čimbenicima, oblikuje prosudbu i odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika tijekom procesa nastanka i rasta poduzetničkog portfelja, s posebnim naglaskom na ulogu poslovnih mreža, poslovnih partnera i različitih oblika podrške koje poduzetnici ostvaruju kroz odnose s obitelji, prijateljima, kolegama poduzetnicima i drugim relevantnim dionicima.

4.1.3. Ostali resursi poduzetnika

Kada razmišljaju o pokretanju, kupnji ili nasljeđivanju poslovnog pothvata, poduzetnici procjenjuju različite resurse s kojima raspolažu. Među njima se ističu financijski, materijalni, organizacijski i nematerijalni resursi.

Među financijskim resursima posebno se ističu prihodi kućanstva i osobna financijska situacija, koji mogu utjecati na odluku o ulasku u novi poduzetnički pothvat (Parker, 2009; Dileo i Pereiro, 2019; Malnar i Širec, 2023). Viši prihodi poduzetnicima mogu olakšati pristup različitim poslovnim prilikama jer im osiguravaju resurse potrebne za pokrivanje početnih troškova poslovanja i podršku u ranim fazama razvoja poduzetničkog pothvata (Dunn i Holtz-Eakin, 2000; Bokhari, 2022).

Poduzetnik može financirati rast drugih poduzeća unutar portfelja vlastitim sredstvima, odnosno prihodima ostvarenim u ranije osnovanim pothvatima. Na taj se način smanjuje financijski pritisak i strah od financijskog rizika poslovanja u odnosu na korištenje drugih izvora financiranja poput zajmova koji zahtijevaju brzi povrat uloženoga kapitala ili oblika

financiranja koji u zamjenu traže ustupanje vlasničkih udjela (Wright, 2017). Prema Wrightu (2017), korištenje vlastitih financijskih sredstava omogućuje poduzetniku veću fleksibilnost u donošenju dugoročnih poslovnih odluka i razvoj portfelja bez pritiska redovitih mjesečnih otplata zajmova i rizika povezanih s mogućnošću neotplaćivanja duga u slučaju poslovnih poteškoća.

S druge strane, iako se oslanjanje na vlastite izvore financiranja može smatrati načinom za zadržavanje kontrole i izbjegavanja zaduživanja, ono može imati i određene nedostatke. Ukoliko se poduzetnik odluči na samofinanciranje i pritom prekomjerno optereti vlastite financijske resurse, može se suočiti s poteškoćama koje mogu ograničiti rast poslovanja ili, u krajnjem slučaju, dovode do financijske nestabilnosti i bankrota (Wright, 2017). Osim toga, oslanjanjem isključivo na vlastite izvore financiranja poduzetniku mogu biti uskraćena znanja i resursi koje bi mogao dobiti kroz suradnju s vanjskim investitorima. Investitori rizičnog kapitala i poslovni anđeli ne donose samo financijsku potporu, nego i specifično znanje unutar industrije u kojoj djeluju, poslovne kontakte i mentorsku podršku (Wright, 2017; Bonini i drugi, 2019; Pelucco i Vismara 2025 prema Hellmann i Thiele, 2019).

Prema istraživanju Daniels i drugih, (2016) gotovo 93 % poduzetnika u SAD-u barem je djelomično financiralo svoje poslovanje vlastitim sredstvima. Istraživanje Kovšce i drugih (2024) pokazuje kako se poduzetnici malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u početnoj fazi poslovanja najčešće financiraju vlastitim izvorima sredstava, dok kao drugi najčešći oblik financiranja koriste bankarske kredite ili zajmove. Manji broj poduzetnika koristi donacije ili vladine programe. Kada je riječ o fazi rasta poduzeća, istraživanje Kolakovića i drugih (2019) navodi kako poduzetnici najčešće koriste bankarske kredite i zajmove. Kao sljedeći najčešći oblik financiranja koriste se hipoteke, potom državne potpore, dok se samo manji broj poduzeća financira putem vlasničkog i rizičnog kapitala te drugih oblika privatnog kapitala. Ovi rezultati upućuju na to da poduzetnici lakše dolaze do financiranja u kasnijim fazama razvoja poduzeća, jer se poduzeća u početnim fazama poslovanja smatraju rizičnijima zbog nedostatka proizvodnih kapaciteta i ograničene prisutnosti na tržištu (Kolaković i drugi, 2019).

Međutim, način financiranja portfeljnih poduzetnika može se razlikovati od tradicionalnih poduzetnika. Iako osnivaju ili preuzimaju nova poduzeća koja su unutar portfelja nova i nalaze se u početnim fazama rasta i razvoja, istovremeno unutar portfelja posjeduju druga, stabilnija poduzeća. S obzirom na to da već imaju iskustva u vođenju poduzeća i mogućnost korištenja resursa prethodno razvijenih poduzeća, postavlja se pitanje na koji način financiraju pothvate

unutar svog portfelja. Portfeljni poduzetnici kroz prethodno razvijena poduzeća mogu steći povjerenje investitora te koristiti različite oblike financiranja novih poslovnih pothvata.

Osim financijskih resursa, portfeljni poduzetnici pri razvoju novih poslovnih pothvata mogu se osloniti i na druge resurse dostupne kroz postojeća poduzeća unutar portfelja. Zahvaljujući prethodno razvijenim poslovnim aktivnostima, oni mogu raspolagati različitim materijalnim, organizacijskim i nematerijalnim resursima koji mogu olakšati pokretanje i razvoj novih poduzeća (Westhead i drugi, 2005; Carter i Ram, 2003; Lechner i drugi, 2016).

Materijalni resursi obuhvaćaju postrojenja, opremu, sirovine i drugu poslovnu imovinu kojom poduzetnik raspolaže (Collis i Montgomery, 1995). Za razliku od tradicionalnih poduzetnika, portfeljni poduzetnici mogu dio materijalnih resursa postojećih poduzeća koristiti i prilikom osnivanja ili razvoja novih poduzeća unutar portfelja, čime se postojeći resursi stavljaju u funkciju razvoja novih poslovnih pothvata.

U tom kontekstu posebnu važnost mogu imati zemljišta i nekretnine te poslovi povezani s njima, jer takvi fizički resursi mogu utjecati na odluke o širenju poslovanja te usmjeravati razvoj pojedinih poduzeća unutar portfelja, ali i portfelja u cjelini (Carter, 1999; Morrish i drugi, 2009).

Za daljnji razvoj poslovanja portfeljni poduzetnici mogu koristiti različite organizacijske resurse dostupne kroz postojeća poduzeća, kao i kroz odnose s dioničarima, partnerima, kupcima, dobavljačima i zaposlenicima. Pri tome se mogu koristiti upravljačkim i tehničkim resursima svojih dioničara ili partnera te se, oslanjajući se na prethodno iskustvo i kontakte, koristiti kapitalom dobivenim od kupaca, dobavljača (Westhead i Wright, 1998) i zaposlenika (Ucbasaran i drugi, 2003).

U tom kontekstu važnu ulogu ima tim na koji se poduzetnik može osloniti prilikom pokretanja novog poslovnog pothvata ili razvoja postojećeg poslovanja. Kvalitetan menadžerski i operativni tim smatra se jednim od važnih preduvjeta za uspješnu realizaciju portfeljnog poduzetništva (Huovinen i Tihula, 2008; Carbonara i drugi, 2020). Portfeljni poduzetnik unutar vlastitog tima može pronaći kvalificirane osobe koje doprinose generiranju i razvoju novih poslovnih ideja, učinkovitom provođenju planiranih aktivnosti te suočavanju s različitim poslovnim izazovima (Kirkley, 2016). Ulaganje u takav tim omogućuje učinkovitije upravljanje raznolikim poslovnim aktivnostima unutar portfelja, olakšava implementaciju novih strategija te omogućuje bržu prilagodbu promjenama u pojedinom poduzeću (Carbonara i drugi, 2020). Osim toga, znanja i stručnost članova operativnog tima mogu se koristiti u više

poslovnih pothvata unutar poduzetnikova portfelja, čime se povećava ukupna učinkovitost portfelja i ostvaruju sinergijski učinci.

Uz navedene resurse, važnu ulogu u razvoju poduzeća imaju i nematerijalni resursi. Među njima se posebno ističe reputacija podueztnika i poduzeća koja može predstavljati važan izvor konkurentske prednosti jer utječe na percepciju kupca, investitora, poslovnih partnera i drugih dionika (Shane i Cable, 2002; Fischer i Reuber, 2007). Akumulirano znanje poduzetnika, sposobnosti upravljanja poduzećem i ostvarivanje poslovnih rezultata smatraju se jednim od ključnih čimbenika izgradnje reputacije (Hormiga i García-Almeida, 2016). Zbog novosti na tržištu, ograničenih resursa i nedostatka poslovne povijesti, nova poduzeća na tržištu često imaju poteškoće u izgradnji reputacije te u signaliziranju kvalitete svojh proizvoda i usluga kupcima i drugim dionicima (Deutsch i Ross, 2003). U takvim situacijama reputacija poduzetnika može smanjiti neizvjesnot i povećati povjerenje kupaca te potencijalnih partnera u novonastalo poduzeće (Shane i Cable, 2002).

Pozitivna reputacija temelji se na karakteristikama koje poduzeću omogućuju diferencijaciju i prepoznatljivost u odnosu na konkurente (Zaichkowsky i drugi, 2010). Ona se može razvijati kroz uspješne prethodne poduzetničke pothvate, profesionalni ugled, ostvarene poslovne rezultate te kvalitetne odnose s različitim dionicima. Portfeljni poduzetnici u tom pogledu mogu imati određenu prednost jer kroz upravljanje većim brojem poduzeća akumuliraju ne samo reputacijski kapital, nego i iskustva i poslovne rezultate koji pridonose njegovoj izgradnji. Reputacija stečena kroz prethodne poslovne pothvate može se prenositi na nova poduzeća unutar poduzetnikova portfelja te olakšati pristup resursima, privlačenje poslovnih partnera i izgradnju povjerenja na tržištu. Kod portfeljnih poduzetnika reputacija ima posebno značenje jer se ne razvija isključivo na razini pojedinog poduzeća, već se može akumulirati kroz više prethodnih pothvata i prenositi na buduće poslovne aktivnosti. Stoga se reputacijski kapital može promatrati kao važan nematerijalni resurs portfeljnih poduzetnika koji može pridonijeti odluci o pokretanju i razvoju novih poslovnih pothvata.

Portfeljni poduzetnici mogu koristiti i kombinirati različite resurse postojećih poduzeća unutar portfelja za osnivanje i razvoj drugih poduzeća te ih po potrebi preraspodjeljivati među poduzećima. Na taj način poduzetnici koriste postojeća znanja i iskustva unutar svog portfelja (Carter i Ram 2003; Lechner i drugi, 2016), dok istovremeno ostvaruju sinergijske učinke, smanjuju troškove ukupnog poslovanja poduzetničkog portfelja i jačaju konkurentsku prednost. Kombiniranjem financijskih, materijalnih, organizacijskih i nematerijalnih resursa

mogu se stvoriti strateški vrijedni resursi koji mogu pridonijeti ukupne vrijednosti i poslovne učinkovitosti poduzetničkog portfelja (Gibson i drugi, 2021).

Kroz empirijski dio istraživanja ispitat će se kako su financijski, materijalni, organizacijski i nematerijalni resursi koje poduzetnik ima na raspolaganju oblikovali odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o stvaranjui rastu poduzetničkog portfelja. Posebna će se pozornost posvetiti načinu financiranja novih poslovnih pothvata te korištenju i preraspodjeli resursa između postojećih i novih poduzeća u procesu razvoja poduzetničkog portfelja.

4.1.4. Izvori motivacije za poduzetničko djelovanje

Motivacija poduzetnika ključan je čimbenik pri donošenju odluke o osnivanju ili preuzimanju poduzeća jer utječe ne samo na početne faze poslovanja, već i na dugoročni opstanak i uspješnost poduzeća (Birley i Westhead, 1994 prema McClelland, 1961; Begley i Boyd, 1987; Jenssen i Kolvereid, 1991; Shane i drugi, 2003). Motivacija pojedinca da postane poduzetnikom odnosi se na čimbenike koji potiču pojedinca na ostvarivanje poduzetničkih ciljeva i pokretanje novog poslovanja (Shane i drugi, 2003; Baron i Henry, 2011). Ciljevi i motivacija poduzetnika razlikuju se od osobe do osobe (Rauch i Frese, 2000; Shane i drugi, 2003; Dunkelberg i drugi, 2013), a motivacija poduzetnika mijenja se ovisno o fazi životnog ciklusa poduzeća (Murnieks i drugi, 2019).

Jedan od primarnih motiva koji potiču poduzetnike na djelovanje u početnim fazama poslovanja jest želja za stjecanjem bogatstva (Rauch i Frese, 2000; Amit i drugi, 2001). Međutim, istraživanja pokazuju kako osobni ciljevi i mogućnost razvoja mogu biti snažniji poticaji od financijskih razloga. Tako istraživanja (Carter i drugi, 2003; Van Gelderen i Jansen 2006; Farouk, 2014) ističu da su važni poduzetnički motivatori želja za autonomijom i neovisnošću, sloboda u donošenju odluka i upravljanju vlastitim vremenom, osobni uspjeh, napredak i zadovoljstvo te ostvarivanje vlastitih poslovnih ciljeva. Kod nekih poduzetnika motivacija proizlazi iz mogućnosti stvaranja dodatne koristi za zajednicu ili društvo u kojemu djeluju, primjerice zapošljavanjem lokalnog stanovništva i poboljšanjem kvalitete života u zajednici. Motivacija može proizaći i iz želje za stvaranjem pozitivnog ugleda koji rezultira priznanjima, poštovanjem unutar i izvan zajednice te stjecanjem pozitivnog društvenog statusa (Farouk, 2014).

Osim pozitivnih motiva koji mogu utjecati na poduzetnikovu odluku o poduzimanju poduzetničke aktivnosti, važnu ulogu mogu imati i negativna iskustva. Tako frustracije s

trenutačnim radnim okruženjem ili čak gubitak posla mogu biti snažni motivacijski čimbenici (Omerzel Gomezel i Kušce, 2013). Također, strah od neuspjeha u poduzetničkom procesu ne djeluje isključivo demotivirajuće. U određenim okolnostima može potaknuti poduzetnike na djelovanje, odnosno na osnivanje ili preuzimanje poduzeća (Cacciotti i drugi, 2016).

Motivacija poduzetnika se mijenja tijekom vremena i između različitih pothvata, pa tako svaki započeti pothvat može biti vođen drugim motivima (Balunywa, 2009). Rosa (1998) je uočio kako motivi poduzetnika nisu trajni ni jednaki. Oni se razlikuju ne samo među različitim poduzetnicima, već se mijenjaju i kod istog poduzetnika tijekom vremena. Motivi portfeljnih poduzetnika pri pokretanju prvog poduzeća te prilikom osnivanja ili preuzimanja drugih poduzeća, odnosno širenja portfelja mogu se razlikovati (Westhead i drugi, 2005; Westhead i drugi, 2009; Morrish, 2009). Istraživanja (Donckels i drugi, 1987; Westhead i Wright, 1998) pokazuju kako su portfeljni poduzetnici prilikom osnivanja prvog poduzeća češće bili motivirani težnjom za neovisnošću, dok je razvoj drugih poduzeća unutar portfelja bio više usmjeren na ostvarivanje materijalnih ciljeva.

Portfeljni poduzetnici šire svoj portfelj radi težnje za rastom, stvaranjem bogatstva (Carter i drugi 2004 prema Rosa 1998, Westhead i Wright, 1998; Ucbasaran i drugi, 2001; Carter i Ram 2003), kako bi generirali dodatne izvore prihoda (Carter i drugi 2004 prema Greenfield i drugi, 1979; Granovetter, 1995), ali i zbog želje za višim društvenim statusom (Ward, 1993; Rosa i Scott, 1999).

Prema Morissh (2009), poduzetnici nerijetko dio financijskih sredstava preusmjeravaju u dobrotvorne svrhe, pomoć zajednici u kojoj djeluju, na mentoriranje poduzetnika početnika ili pak za obrazovanje članova obitelji, pri čemu obično ne očekuju materijalnu korist kao što su nagrade ili zarada.

Osnivanje portfelja može proizaći iz nastojanja da se održi obiteljska tradicija odnosno želje da se „slijede uzori“ i karijerni put roditelja (Westhead i Wright, 1998). Također, poduzetnici se odlučuju za razvoj portfelja kako bi osigurali značajnu poslovnu imovinu koja će njihovoj obitelj pružiti sigurniju budućnost. Na taj način, portfeljni poduzetnici svojim potomcima omogućuju zapošljavanje u poduzećima unutar portfelja kao i priliku za nasljedstvo i međusobnu podjelu poslovanja među članovima obitelji (Donckels i drugi, 1987; Carter i Ram, 2003). Osim motiva za stjecanjem bogatstva i dodatnih izvora zarade, važan motiv predstavlja i potreba za sigurnošću i stabilnošću poslovanja (Rosa, 1998). Portfeljni poduzetnici se

odlučuju na razvoj portfelja kako bi disperzijom poslovanja među različitim poduzećima smanjili ukupni rizik poslovanja.

Drugi motivi poput samopostignuća i zadovoljstva poslom smatraju se važnim pokretačima novih pothvata unutar portfelja. Portfeljni poduzetnici ponekad upravljaju s više poduzeća jer ih pokreće želja za radom na različitim projektima, u različitim okruženjima, uz različite izazove, umjesto da se ograniče na jedan poslovni pothvat, pri čemu istovremeno zadržavaju vlasništvo i kontrolu nad izvornim poduzećem (Carter i Ram, 2003). Osim navedenih nematerijalnih razloga, značajnim su se istaknuli i želja za većim osobnim razvojem i utjecajem u zajednici te sloboda u donošenju odluka i neovisnost (Scheinberg i MacMillan, 1988; Birley i Westhead, 1994; Westhead i Wright, 1998).

Osim unutarnjih motiva, na poduzetničku motivaciju utječu i brojni čimbenici iz njihove okoline. Obiteljsko porijeklo, okruženje, društveni kontakti, socioekonomski status, razina obrazovanja, iskustvo i životni stil mogu utjecati na preferencije pojedinaca i na njihovo donošenje odluka o izboru karijere (Gibb i Ritchie, 1982; Bandura i drugi, 2001; Arquisola i Muanar, 2019). Ti čimbenici mogu utjecati i na dugoročni opstanak i rast novoosnovanih poduzeća.

Kombinacija navedenih čimbenika može oblikovati odluku pojedinaca da nakon ulaska u prvi poduzetnički pothvat nastave osnivati ili preuzimati druga poduzeća. Motive nije moguće promatrati izolirano, nego ih je potrebno analizirati u širem kontekstu poduzetnikovog okruženja, što je i polazište ovog doktorskog rada. Cilj rada je, stoga, analizirati i razumjeti glavne motive zbog kojih se hrvatski portfeljni poduzetnici odlučuju na nastanak i rast portfelja.

4.2. Društveni čimbenici

Postupci i odluke poduzetnika često su rezultat utjecaja različitih vanjskih čimbenika u njegovoj okolini (Li i drugi, 2008; Dileo i Pereiro, 2019), pri čemu odluka o novom pothvatu zahtijeva pristup određenim vanjskim resursima i informacijama (Omerzel Gomezelj i Kušce, 2013). Stoga se prilikom razmatranja čimbenika koji oblikuju odluke portfeljnih poduzetnika o nastanku i rastu portfelja u obzir treba uzeti i društveno okruženje poduzetnika. Na poduzetnikovu odluku o osnivanju ili preuzimanju poduzeća i daljnjem rastu mogu utjecati uzori i stavovi i mišljenja onih ljudi koje poduzetnik smatra relevantnima (Dunn i Holtz-Eakin, 2000; Van Auken i drugi, 2006; Dombrovsky i Welter, 2006; Fairlie i Robb, 2007; Van

Gelderen i drugi, 2008; Parker, 2009; Engle i drugi, 2011; Bosma i drugi, 2012; Chlosta i drugi, 2012; Abbasianchavari i Moritz, 2021) te socio-demografski čimbenici (Dollinger, 2005; Kirkley, 2016).

U ovome radu u obzir će se uzeti društvene norme, stavovi i percepcija o poduzetništvu kao izboru karijere onih ljudi koje poduzetnik smatra relevantnima, koji su mu bliski i koje smatra uzorima te socio-demografski čimbenici koji se odnose na promjene u društvenim trendovima.

4.2.1. Uzori i stav okruženja prema poduzetništvu

Izbor zanimanja, uključujući i odluku o ulasku u poduzetničku aktivnost, može biti oblikovan utjecajem uzora, pri čemu mnogi poduzetnici tvrde da su upravo uzori imali ključnu ulogu u njihovoj odluci da uđu u poslovni pothvat (Dunn i Holtz-Eakin, 2000; Van Auken i drugi, 2006; Dombrovsky i Welter, 2006; Fairlie i Robb, 2007; Van Gelderen i drugi, 2008; Parker, 2009; Engle i drugi, 2011; Bosma i drugi, 2012; Chlosta i drugi, 2012; Abbasianchavari i Moritz, 2021). Uobičajeno je smatrati uzorima pojedince koji predstavljaju pozitivne primjere i koji mogu potaknuti druge na donošenje odluka koje ih mogu usmjeriti prema ostvarivanju ciljeva (Shapiro i drugi, 1978; Bosma i drugi, 2012).

Prilikom pokretanja novog pothvata i rasta poslovanja, za poduzetnike važnu ulogu mogu imati i članovi obitelji, odnosno roditelji ili braće ili sestre koji su i sami poduzetnici (Dombrovsky i Welter, 2006; Chlosta i drugi, 2012). Uzore poduzetnici mogu pronaći i u mentorima (Shapiro i drugi, 1978; Barnir, 2014) koji im mogu pružiti relevantne informacije, usmjeravati ih i dijeliti s njima svoje iskustvo. Poduzetnici na taj način aktivno sudjeluju u procesu učenja te kroz promatranje postupaka svog mentora mogu dobiti korisne informacije, usvajati nove ideje i stjecati nova znanja i iskustva. Mentorstvo poduzetnicima može pružiti smjernice i podršku pri ulasku u novi pothvat, kao i tijekom procesa rasta i razvoja novih pothvata (Wilbanks, 2013; Memon i drugi, 2015), te im može pomoći u prevladavanju poslovnih izazova i smanjivanju pogrešaka u poslovanju (St-Jean, 2011; Prastyaningtyas i drugi, 2023).

Osim uzora, na odluku o poduzimanju poduzetničke aktivnosti mogu utjecati mišljenja i stavovi o poduzetništvu onih referentnih skupina koje osoba smatra važnima, poput obitelji, prijatelja, kolega poduzetnika, mentora i poslovnih partnera (Cooney, 2012; Omerzel Gomezelj i Kušce, 2013; Dileo i Pereiro, 2019; Meoli i drugi, 2020).

Ukoliko je pojedinac okružen s osobama koje pozitivno gledaju na poduzetništvo, njihovi stavovi ga mogu potaknuti na pokretanje novog i/ili rast postojećeg poduzeća (Van Gelderen i

drugi, 2008; Moriano i drugi, 2012), što će se, u sklopu doktorskog rada, ispitati i u kontekstu hrvatskih portfeljnih poduzetnika.

4.2.2. Socio-demografski čimbenici

Poduzetnici, neovisno o tome radi li se o tradicionalnim, serijskim ili portfeljnim poduzetnicima, prilikom odluke o novom pothvatu razmatraju socio-demografske čimbenike, a koji uključuju dvije komponente, i to: 1) socijalne trendove povezane s usvajanjem određenih proizvoda i/ili usluga (npr. promjene preferencija potrošača) i 2) demografske promjene u populaciji (npr. starenje stanovništva) (Dollinger, 2005).

Socijalni, odnosno društveni trendovi odnose se na načine na koje ljudi žive, oblikuju svoje životne stilove, donose potrošačke odluke i organiziraju svakodnevni život. Oni uključuju promjene u ukusima, navikama, preferencijama, načinu upravljanja financijama te izboru proizvoda i usluga (Dollinger, 2005). Budući da se takve navike i preferencije mijenjaju tijekom vremena i pod utjecajem su širih društvenih promjena (Mathur i drugi, 2006), njihovo razumijevanje može pomoći poduzetnicima u prepoznavanju novih trendova i prilagodbi poslovanja promjenama u okruženju.

Globalizacija i brzi razvoj tehnologije dodatno su proširili mogućnosti za stvaranje novih poduzetničkih pothvata (Kirkley, 2016) i rast poslovanja (Jones i drugi, 2015). Jedan od društvenih trendova koji je u suvremenom poslovanju izrazito prisutan, a rezultat je brzog razvoja tehnologije, jest pojava društvenih medija. Platforme društvenih medija poput Facebooka, X-a (bivšeg Twittera), TikToka, Instagrama, LinkedIna i YouTubea su postale sastavni dio svakodnevnog života ljudi diljem svijeta (Kaplan i Haenlein, 2010; Brahma i Dutta, 2020; Bengtsson i Johansson, 2022). Poduzetnici ih sve češće koriste ne samo za promociju poslovanja, nego i za privlačenje kupaca iz cijelog svijeta, praćenje promjena i trendova na tržištu i bolje razumijevanje potreba svojih potrošača (Kaplan i Haenlein, 2010). Na taj način društveni mediji mogu pridonijeti prilagodbi proizvoda i usluga promjenjivim potrebama tržišta (Sheth, 2020).

Demografske promjene odnose se na promjene u veličini populacije i strukturi, uključujući dobne skupine, geografsku rasprostranjenost, etnički i rasni sastav te distribuciju dohotka i bogatstva (Dollinger, 2005). Takve promjene mogu stvarati nove poduzetničke prilike u okruženju u kojemu poduzetnik djeluje (Drucker, 1985).

Iskorištavanje prilika koje donose demografske promjene rezultat je analize i razumijevanja karakteristika svake demografske skupine, poput starosti, spola, obrazovanja i životnih stilova. Na temelju tih informacija poduzetnici mogu razviti ciljane marketinške kampanje, prilagoditi proizvode i usluge te stvoriti ponudu koja odgovara potrebama različitih tržišnih segmenata. Fleksibilnost i inovativnost u poslovnim strategijama ključni su za uspješno odgovaranje na promjenjive potrebe potrošača i za iskorištavanje tržišnih prilika. Istraživanja o portfeljnim poduzetnicima pokazala su kako ih karakterizira prilagodljivost i inovativnost, što im omogućuje prepoznavanje i iskorištavanje prilika za rast i razvoj kroz proširenje svog portfelja (Robson i drugi, 2011).

Empirijski dio doktorskog rada usmjeren je na razumijevanje društvenih trendova i demografskih promjena koji oblikuju odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

4.3. Ekonomski čimbenici

Poduzetnička aktivnost rezultat je interakcije poduzetnika s ekonomskim okruženjem, pri čemu različiti ekonomski čimbenici u poduzetnikovom okruženju i povoljni ekonomski uvjeti u zemlji mogu izravno i neizravno utjecati na poduzetnikovu odluku o rastu postojećeg poduzeća ili osnivanju novog poduzetničkog pothvata (Dubini, 1989; Castaño i drugi, 2015; Kirkley, 2016; Chowdhury i drugi, 2018).

Pritom se ekonomski uvjeti odnose na institucionalno okruženje, uključujući vladine politike i zakonodavstvo, dostupnost vanjskih izvora financiranja, dostupnost resursa i razvijenost fizičke infrastrukture, koji mogu potaknuti ili ograničiti poduzetničku aktivnosti (Oviatt i McDougall, 1994; Cooney, 2012; Stenholm i drugi, 2013; Eniola, 2020). Ako su navedeni uvjeti povoljni, to može pozitivno utjecati na poslovnu izvedbu i rast, dok nepovoljni uvjeti mogu ograničiti poslovanje i njegov daljni razvoj (Kirkley, 2016).

Mogućnosti za rast mogu biti ograničene zbog neadekvatnih tržišnih mehanizama u kojima poduzetnici djeluju. U takvom okruženju poduzetnici, umjesto kroz širenje postojećeg poslovanja mogu ostvarivati rast osnivanjem novih poduzeća i razvojem portfelja (Kolvereid i Bullvag, 1993). Institucionalno okruženje neke zemlje oblikuje prilike na tržištu i utječe na razinu poduzetničke aktivnosti (Schlaegel i drugi, 2021) zbog čega postoji potreba za dodatnim istraživanjima kako bi se bolje razumjelo na koji način institucionalni čimbenici potiču ili ograničavaju poduzetništvo u različitim gospodarstvima (Smallbone i Welter, 2020).

4.3.1. Institucionalno okruženje

Institucionalno okruženje i poduzetnički ekosustav imaju važnu ulogu u oblikovanju poduzetničkog ponašanja u tranzicijskim ekonomijama, stoga mogu izravno ili neizravno oblikovati odluku pojedinca pri ulasku u poduzetnički pothvat (Dubini, 1989; Verheul i drugi, 2002; Welter i Smallbone, 2011; Acemoglu i Robinson, 2012; Stephan i drugi, 2015; Chowdhury i drugi, 2018, Carbonara i drugi, 2020).

Institucionalni čimbenici, poput zakonodavstva, političkih sustava, regulatornih tijela, poreznog sustava, administrativne regulative i pravosudnog sustava (Baumol, 1990; Sobel, 2008; Castaño i drugi, 2015; Dileo i Pereiro, 2019) postavljaju okvir unutar kojeg se odvija poslovanje i oblikuje poduzetničko ponašanje, a oni mogu imati utjecaj na poduzetničke aktivnosti unutar neke zemlje (Welter i Smallbone, 2011). Poduzetničke se aktivnosti stoga potiču ili obeshrabruju ovisno o pozitivnoj ili negativnoj strukturi institucija unutar te zemlje (Acemoglu i Robinson, 2012; Stephan i drugi, 2015; Chowdhury i drugi, 2018). Institucionalno okruženje predstavlja čimbenik koji ima važnu ulogu u svim fazama poduzetničkog procesa (Bruton i drugi, 2010; Estrin i drugi, 2013; Klyver i drugi, 2013; Yousafzai i drugi, 2015). S jedne strane može poticati i ubrzati stvaranje novih poduzeća i poduzetničkih inicijativa, dok s druge strane, nekvalitetno institucionalno okruženje može ograničiti njihov razvoj (Méndez-Picazo i drugi, 2012; Stephan i drugi, 2015; Chowdhury i drugi, 2018; Carbonara i drugi, 2020). Fu i drugi (2018) naglašavaju važnost uključivanja institucionalnog okruženja u analizu okoline poduzetnika kada se promatra odluka pojedinca o poduzimanju poduzetničke aktivnosti, bilo da se radi o tradicionalnim, serijskim ili portfeljnim poduzetnicima. Poticajno institucionalno okruženje unutar zemlje može pozitivno utjecati na poduzetničku aktivnost, odnosno povoljni uvjeti poslovanja pospješuju gospodarski rast i utječu na otvaranje radnih mjesta, potiču tržišnu aktivnost i ublažavaju posljedice ekonomskih šokova (Acemoglu i Robinson, 2012). Gospodarstva bi trebala raditi na poboljšanju svojih institucionalnih okvira kao što su zakoni, pravila i institucije kako bi se potaknula poduzetnička aktivnost unutar zemlje i postigao veći gospodarski rast (Sobel, 2008; Chowdhury i drugi, 2018).

4.3.1.1. Porezni sustav

Prema Klapper i drugima, (2006) jedna od ključnih varijabli institucionalnog okruženja koja utječe na odluku poduzetnika o rastu poslovanja je porezni sustav, a važna odrednica tog

sustava je stupanj porezne slobode koju poduzetnik može ostvariti. Porezna sloboda odnosi se na razinu slobode koju poduzetnik može ostvariti od poreznih opterećenja koja su mu nametnuta od strane vlade, a odnosi se na sve vrste poreza koje poduzetnik plaća.

Veća porezna sloboda označava odsutnost visokih poreza i visokih javnih rashoda te je usko povezana s ekonomskim razvojem, kvalitetom regulatornog sustava i lakšim pristupom financiranju (Klapper i drugi, 2006).

S druge strane, prekomjerno porezno oporezivanje može negativno utjecati na poduzetničke aktivnosti (Dean i McMullen, 2007; Bowen i De Clercq, 2008). Povećanje poreznog opterećenja često dovodi do rasta javnog sektora, a što može stvoriti okruženje u kojem javni sektor ograničava aktivnosti i razvoj privatnog sektora kroz veće regulacije (Estrin i drugi, 2013). Poduzeća tako mogu naići na više prepreka u poslovanju, što može smanjiti poticaje za pokretanje novih poduzeća ili rast postojećih (McMullen i drugi, 2008).

U situacijama u kojima regulatorni sustav neučinkovito primjenjuje pravila i propise, što u konačnici može rezultirati većom kompleksnošću ili brojnošću samih pravila, porezno opterećenje obično postaje izraženije, a osobito u početnim fazama razvoja poduzeća (Kanniainen i Vesala, 2005). Tako prekomjerna regulacija i kreiranje novih pravila često predstavljaju prepreke za potencijalne, ali i već postojeće poduzetnike. Naime, poduzetnici se moraju nositi s kompleksnim i nepreglednim pravilima i većim poreznim opterećenjem, a što može otežati njihovo poslovanje (Gnyawali i Fogel, 1994; Djankov i drugi, 2002) te djelovati demotivirajuće za poduzimanjem poduzetničke aktivnosti, ali i na rast poslovanja (Baliamoune-Lutz i Garello, 2014).

Klapper i drugi (2006) te Van Stel i drugi (2007) ukazuju na važnost smanjenja poreznog opterećenja, a utvrđen je i pozitivan odnos između manjeg poreznog opterećenja i veće poduzetničke aktivnosti (Dileo i Pereiro, 2019). Manje porezno opterećenje i pravedan porezni sustav može djelovati kao poticaj za osnivanje poduzeća (Klapper i drugi, 2006), može pomoći u suzbijanju izbjegavanja plaćanja poreza i stupnju korupcije (Dileo i Pereiro, 2019), a gospodarski rast i zapošljavanje mogu se potaknuti poreznim reformama (Arnold i drugi, 2011).

Međutim, ne slažu se svi istraživači da jedino manje porezno opterećenje dovodi do rasta. Kako bi smanjili svoje porezne obveze i odgovorili na smanjenu dobit uzrokovanu visokom stopom poreznog opterećenja poduzetnici se mogu osloniti na strategije prilagodbe postojećih poslovnih modela ili osnivanja novih poduzeća. Time nastoje smanjiti svoje porezne obveze i

potaknuti rast poslovanja (Lougui i Nyström, 2014). U nekim slučajevima, suočeni s ograničenjima financijskog rasta zbog visokog poreznog opterećenja, portfeljni poduzetnici pribjegavaju agresivnom poreznom planiranju. Osnivanjem formalno registriranih poduzeća bez stvarnog poslovanja (*engl. shell company)* unutar portfelja radi izbjegavanja plaćanja poreza (Rosa, 1998), poduzetnici mogu iskoristiti porezne olakšice (Balunywa, 2009 prema Donckels i drugi, 1987; Gray 1993) i smanjiti porezne obveze (Rosa i Scott, 1999., Carter i drugi, 2004.). Međutim, prema istraživanjima, ovakav način razvoja portfelja povezan je s manipulacijom pravnog sustava i ostvarivanjem poreznih pogodnosti, što je posebno zastupljeno u tranzicijskim zemljama u kojima prevladavaju neadekvatni tržišni uvjeti (Carter i drugi, 2004; Lechner i Leyronas, 2009; Kumar i drugi, 2012).

Prema dosadašnjim istraživanjima, u slučajevima kada je rast pojedinog poduzeća ograničen, primjerice zbog fiskalnih razloga ili obilježja sektora u kojem poduzeće posluje, poput ograničene veličine tržišta, zasićenosti konkurencijom ili slabih mogućnosti širenja, vlasništvo nad više poduzeća može poslužiti kao mehanizam za postizanje rasta kroz razvoj poduzetničkog portfelja (Scott i Rosa, 1996; Rosa, 1998).

U empirijskom dijelu rada ispitat će se kako porezno opterećenje i percepcija ekonomskih uvjeta oblikuju odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika te razvijaju li svoj portfelj prvenstveno radi ublažavanja poreznih opterećenja i održavanja stabilnosti poslovanja ili zbog prepoznavanja mogućnosti za tržišno širenje, inovacije i razvoj poslovnih aktivnosti.

4.3.1.2. Administrativna regulativa

Administrativna regulativa odnosi se na regulativni okvir koji propisuje država te stupanj krutosti birokracije s kojom se poduzetnik suočava (Sørensen, 2007), a ovisno o njezinoj kvaliteti može pozitivno ili negativno utjecati na poduzetničke aktivnosti unutar neke zemlje. Kako bi se utvrdila kvaliteta administrativne regulative, analizira se koliko je teško, složeno ili opterećujuće za poduzetnike ispunjavati i pridržavati se različitih zakonskih i administrativnih zahtjeva koji se odnose na njihovo poslovanje. S jedne strane, ukoliko su administrativni zahtjevi niski i jednostavni, poduzetnicima će biti lakše pridržavati se propisa bez prevelikog opterećenja. Pojednostavljenje administrativnih postupaka s kojima se poduzetnici susreću tijekom različitih faza poduzetničkog razvoja može djelovati motivirajuće za poduzimanje poduzetničke aktivnosti (Heckelman, 2000).

S druge strane, viši stupanj administrativnih zahtjeva može stvoriti nepotrebne poteškoće, odnosno otežati poslovanje i djelovati demotivirajuće na ulazak u poduzetništvo (Gnyawali i

Fogel, 1994; Geiger i Hoffman, 1998; Fogel i Zapalska, 2001). Dugotrajni neučinkoviti administrativni procesi mogu predstavljati opterećenje za poduzetnika jer povećavaju financijske troškove, oduzimaju vrijeme i zahtijevaju dodatne napore (Verheul i drugi, 2002; Levie i drugi, 2008). Što administrativni postupci zahtijevaju više vremena i resursa od poduzetnika, to se poduzetništvo kao izbor karijere čini manje privlačnim (Djankov i drugi, 2002). Levie i drugi (2008) potvrđuju navedeno ističući da broj potrebnih dokumenata, kao i kašnjenja i ograničenja uzrokovana administrativnim regulativama dodatno smanjuju poduzetnikovu želju za bavljenjem poduzetništvom.

S obzirom na to da Hrvatska već godinama bilježi nepovoljnu situaciju povezanu s administrativnim regulativama, u empirijskom dijelu rada ispitat će se jesu li administrativne regulative bile povezane s odlukama portfeljnih poduzetnika o nastanku i rastu portfelja.

4.3.1.3. Pravosudni sustav

Vladavina prava kolektivno se odnosi na zakone, propise, vladine politike i programe unutar neke zemlje (North, 1992). Države u kojima postoji kvalitetna i snažna vladavina prava imaju jasno definirane zakone, primjenjuju ih dosljedno, pravedno i jednako na sve građane, postoji poštivanje prava i sloboda građana, a pravosudni organi djeluju neovisno i transparentno (Fogel i drugi, 2009). Takve države posjeduju čvrste političke institucije uključujući vladu, parlament i druga politička tijela te snažan, neovisan i učinkovit pravni sustav. Države s kvalitetnim vladavinama prava omogućuju aktivnosti kao što su izbori te imaju građane koji su spremni prihvatiti postojeće institucije, sudjelovati u demokratskim procesima i poštivati i pridržavati se zakona (Oxley i Yeung, 2001). Kvalitetna vladavina prava pridonosi stvaranju poslovnog okruženja u kojemu je zajamčena zaštita vlasničkih prava nad imovinom, idejama, ili intelektualnim vlasništvom (Haggard i drugi, 2008). U državama u kojima je vladavina prava kvalitetnija i bolje razvijena, pojedinci imaju više vjere u pravni sustav, prepreke za pokretanje i vođenje poslovanja su smanjene što može rezultirati većim intenzitetom poduzetničke aktivnosti u odnosu na države sa slabijom vladavinom prava (Castaño i drugi, 2015). Razina zaštite poslovanja koja uključuje zaštitu vlasničkih prava, prava radnika, dobavljača, vjerovnika i kupaca te zaštitu intelektualnog vlasništva (patenata) važna je za stvaranje i iskorištavanje poslovnih prilika (Baker i drugi, 2005), ali i za motivaciju za poduzimanjem poduzetničke aktivnosti (Sobel, 2008; Wang i drugi, 2010).

Vlada putem mjera javne potrošnje može utjecati na razinu poduzetničke aktivnosti u zemlji (Gnyawali i Fogel, 1994; McMullen i drugi, 2008). Ove mjere uključuju porezne poticaje,

programe javne nabave, javne ugovore, zaštitu prava intelektualnog vlasništva, ulaganje u obrazovanje i istraživanje i razvoj te pružanje specifične podrške poduzetnicima od strane vladinih agencija (Campbell i Mitchell, 2012).

Pokazalo se da učinkovit i transparentan pravosudni sustav također ima važnu ulogu u poticanju poduzetništva, i to kroz osiguranje okruženja koje pogoduje lokalnom poduzetničkom razvoju (Aidis i drugi, 2008), inovacijama (Chaudhry i Garner, 2007), rastu i razvoju poslovanja (Aidis, 2005), privlačenju stranih izravnih investicija (Meyer, 2001; Ali i drugi, 2010) te ekonomskom rastu i razvoju (North, 2005).

Različiti zakoni i pravne regulative koji se, između ostaloga, odnose na zakone o tržištu rada, mogu utjecati na poduzetnikove odluke o pokretanju novog posla i iskorištavanju poslovnih prilika (La Porta i drugi, 1998; La Porta i drugi, 2000; Djankov i drugi, 2003; Desai i drugi, 2005). Zakoni o tržištu rada reguliraju uvjete zapošljavanja i mogu utjecati na troškove zapošljavanja. Strogi propisi tržišta rada koji se ogledaju u rigidnosti zapošljavanja i radnog vremena imaju negativan učinak na poduzetničke aktivnosti (Van Stel i drugi, 2007) jer sprječavaju rast poduzeća i otvaranje novih radnih mjesta (Henrekson i drugi, 2010). S druge strane, povećana regulatorna fleksibilnost, barem kratkoročno, može djelovati poticajno na otvaranje radnih mjesta (Boeri i Garibaldi, 2007), povećanje produktivnosti i učinkovitije poslovanje poduzeća (Bassanini i drugi, 2009).

Nasuprot tomu, ukoliko vladavina prava i pravosudni sustav nisu kvalitetni, poduzećima je otežano učinkovito poslovanje. Ono se ogleda u slaboj provedbi zakona i zaštiti intelektualnog vlasništva, nedostatku propisa o objavljivanju financijskih podataka te slaboj provedbi ugovora, što stvara praznine na tržištu proizvoda povećavajući oportunizam i neizvjesnost, a što u konačnici dovodi do visokih troškova u bilo kojoj transakciji (Kumar i drugi, 2012: 178 prema Khanna i Rivkin, 2001). Ove institucionalne praznine potiču osnivanje poslovnih grupa kao dio strategije rasta poduzetničkog portfelja. Na taj način omogućava se stvaranje internog tržišta kapitala, rada i proizvoda kroz vertikalnu i horizontalnu diversifikaciju i dijeljenje resursa među poduzećima unutar grupe (Kumar i drugi, 2012). Poduzeća unutar grupe mogu zaobići neučinkovito vanjsko tržište provodeći međusobnetransakcije. Poduzetnik, dakle, može povezati svoja poduzeća unutar poslovne grupe i tako može izbjeći neadekvatne tržišne mehanizme.

Razlozi za nastanak i rast poduzetničkog portfelja mogu biti povezani s nastojanjem poduzetnika da se prilagodi zahtjevima i ograničenjima radnog zakonodavstva (Balunywa,

2009 prema Donckels i drugima, 1987; Gray, 1993). Odredbe Zakona o radu stupaju na snagu samo iznad određenog broja zaposlenika, stoga kako bi minimalizirali ograničenja, portfeljni poduzetnici mogu usvajati one pravne strukture koje im omogućuju fleksibilnost u poslovanju, pogotovo u smislu zapošljavanja (Westhead i Wright, 1998). Dakle, oni mogu zapošljavati osobe unutar jednog poduzeća sve do one granice do koje se određeni zakoni o radu ne primjenjuju, zadržavajući pritom fleksibilnost poslovanja i niže troškove svog ukupnog poslovanja.

Institucije, poput vlade ili pravosudnog sustava, imaju ključnu ulogu u stvaranju poticajnog okruženja za produktivno poduzetništvo. Kada su poduzetnicima osigurana sigurna vlasnička prava, dosljedna provedba ugovora te ako pravosudni sustav funkcionira pravedno i učinkovito, okruženje potiče poduzetnike na rast poduzetništva i poslovanja. Nasuprot tomu, u zemljama gdje institucije nisu uspjele osigurati ova tri elementa, poduzetnici mogu biti demotivirani za poduzetničke aktivnosti ili pak mogu biti skloniji koristiti političke ili pravne manipulacije kako bi ostvarili svoje ciljeve (Sullivan i drugi, 2007).

U ovom radu istražit će se kako hrvatski portfeljni poduzetnici percipiraju učinkovitost pravosudnog sustava i institucionalnih mehanizama te oblikuje li takva percepcija njihovu motivaciju i odluku za kreiranje i razvoj portfelja poduzeća..

4.3.2. Dostupnost resursa

Dostupnost resursa može biti važan čimbenik koji oblikuje poduzetnikovu odluku o stvaranju novih pothvata i iskorištavanju prilika za poduzetničke aktivnosti (Alvarez i Busenitz, 2001).

Dostupna financijska sredstva mogu biti ključna za poduzetnike prilikom odluke o osnivanju ili preuzimanju poduzeća jer bez tih sredstava mogu imati poteškoća pri realizaciji svojih poslovnih ideja. Poduzetnik može koristiti svoje osobne prihode i uštedevinu za financiranje osnivanja, preuzimanja i/ili rasta poslovanja. Međutim, ponekad poduzetnik ne želi koristiti vlastita sredstva ili je iznos potreban za rast veći od onoga što može osigurati iz vlastitih izvora ili putem osobnih kontakata (Eniola, 2020), zbog čega se često odlučuje na korištenje vanjskih izvora financiranja. Istraživanje Eniole (2020) istaknulo je važnost vanjskih izvora financiranja kao čimbenika koji pozitivno utječu na osnivanje, a posebno na rast poduzeća. Vanjski izvori financiranja poduzetnicima osiguravaju pristup resursima kojima se može financirati rast, a mogu poslužiti i kao dobar signal ulagačima i privući dodatna ulaganja, što dodatno potiče rast poduzeća (Conti i drugi, 2013).

Brojni su vanjski izvori kapitala iz kojih poduzetnik može financirati svoje poslovanje, a obuhvaćaju različite formalne, institucionalne i neformalne financijske izvore koje poduzetnik može koristiti u svrhu financiranja tek osnovanog poduzeća, ili pak za rast već postojećeg poslovanja. Vanjski izvori financiranja uključuju bankarske kredite, rizični kapital, neformalne investicije poput grupnog financiranja (engl. *Crowdfundinga*) i poslovnih anđela (Gartner, 1985), a poduzetnici mogu koristiti i državne potpore (Dahlqvist i drugi, 2000). U posljednje vrijeme, poduzetnici na raspolaganju imaju i nešto modernije oblike financiranja kao što su prikupljanja sredstava putem kripto valuta i kampanja baziranih na blockchainu (Kovšca i drugi, 2024). Ovisno o tehnologijama koje koriste, poduzetnici biraju različite izvore financiranja za rast i razvoj svojeg poslovanja. Istraživanje Bollingtoft i drugih (2003) pokazalo je kako su poduzetnici koji koriste manje inovativne tehnologije svoje poslovanje financirali iz osobnih resursa, dok su poduzetnici koji koriste inovativnije tehnologije češće koristili financiranje banaka ili investitora rizičnog kapitala.

Razvijen financijski sustav i povoljni uvjeti financiranja mogu djelovati motivirajuće na povećanje gospodarske aktivnosti (Levine, 2005; Beck i drugi, 2006). Poduzetnici koji posjeduju manja poduzeća mogu imati poteškoća pri dobivanju financijske podrške. Razlog tomu je što najčešće financijeri malih poduzeća kao što su banke i investitori rizičnog kapitala postavljaju visoke standarde i selektivno pristupaju odobravanju financiranja. Kako bi prevladali ove poteškoće, vlasnici malih poduzeća se ponekad oslanjaju na javna sredstva koja, osim što osiguravaju dodatna financijska sredstva, mogu djelovati kao signal kvalitete i olakšati pristup privatnim izvorima financiranja, a osobito za one projekte koji se ne mogu lako financirati iz drugih tradicionalnih izvora (Meuleman i De Maeseneire, 2012). Mladim poduzetnicima je teško dobiti financiranje od investitora rizičnog kapitala i investicijskih fondova (Wright, 2017), a razlog tomu može biti nepovjerenje prema mladim poduzetnicima zbog ograničenog iskustva u poslovanju. Portfeljni poduzetnici često započinju poduzetničku karijeru u mlađoj životnoj dobi, odnosno u tridesetima (Huovinen i Tihula, 2008 prema Kolvereid i Bullvag, 1993; Westhead i Wright, 1998). Međutim, za razliku od tradicionalnih poduzetnika, imaju više poslovnog iskustva zbog prethodnog osnivanja i vođenja više poduzeća stoga se navedene prepreke ne moraju nužno odnositi i na portfeljne poduzetnike.

Nedostatak financijske sposobnosti poduzetnika značajno ograničava njegove mogućnosti vođenja poslovanja, osobito na duži rok (Cho i drugi, 2016 prema Holzmann i drugima, 2013).

Osim dostupnosti financijskih i drugih resursa kojima poduzetnik raspolaže, dostupnost fizičke infrastrukture može pozitivno utjecati na njegovu odluku da osnuje ili kupi poduzeće. Kada su osnovni infrastrukturni resursi lako dostupni, oni signaliziraju povoljne uvjete za poslovanje, što može potaknuti pojedinca na ulazak u poduzetničku aktivnost. To uključuje sustave koji olakšavaju fizički transport roba i ljudi, zemljište i infrastrukturne objekte poput industrijskih zona ili poslovnih prostora, razvijena sredstva komunikacije i stabilno napajanje električnom energijom (Audretsch i drugi, 2006; Stam, 2015).

Lokacija poslovanja ima važnu ulogu jer može značajno utjecati na različite aspekte poslovanja (Lafuente i drugi, 2010). Primjerice, dobar odabir lokacije može poboljšati pristup kupcima, smanjiti troškove logistike, privući kvalitetne zaposlenike i omogućiti lakšu suradnju s dobavljačima. S druge strane, loša lokacija poslovanja može povećati troškove poslovanja, otežati pristup tržištu i negativno utjecati na produktivnost. Odabir poslovne lokacije može biti važan čimbenik koji određuje hoće li poduzeće biti uspješno ili neuspješno (Lechner i Dowling, 2003).

Postoje razlike u dostupnosti resursa među različitim geografskim lokacijama. To uključuje različite razine pristupa resursima i infrastrukturi, kao što su pristup potrebnim sirovinama za proizvodnju, dostupnost kvalificirane radne snage, dobre prijevozne veze za transport proizvoda, komunikacijske infrastrukture te pristup ciljnom tržištu (Audretsch i drugi, 2004; Stam, 2015). Ovisno o lokaciji, poduzeće može imati različite mogućnosti i ograničenja vezanih uz rast poslovanja, što može oblikovati odluku pojedinca o širenju svojeg poslovanja.

Uz razvijenost fizičke infrastrukture, dobro razvijena komercijalna i profesionalna infrastruktura smatra se značajnom za poduzetnički uspjeh (Reynolds i drugi, 2005; Li i drugi, 2020). Kada u zemlji postoji razvijena mreža poslovnih inkubatora i tehnoloških parkova, poduzetnici mogu potražiti stručnu i operativnu podršku, što dodatno potiče rast poduzetničke aktivnosti. Takvi inkubatori često pružaju širi spektar usluga, od umrežavanja i kapitalne podrške do edukacijskih programa, čime stvaraju povoljnije okruženje za pokretanje i razvoj poduzeća (Li i drugi, 2020). Kada su poslovne konzultantske usluge, financijski servisi, pravna i računovodstvena podrška lako dostupni, poduzetnicima je jednostavnije pokrenuti i razvijati poslovanje (Reynolds i drugi, 2005).

U doktorskom radu istražit će se dostupnost i uloga financijskih resursa te fizičke, profesionalne i komercijalne infrastrukture, kao i jesu li navedeni resursi oblikovali odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja. Posebna će se

pažnja usmjeriti na analizu i razumijevanje načina na koji hrvatski portfeljni poduzetnici financiraju rast svojeg poslovanja.

4.3.3. Otvorenost tržišta i percepcija poslovne prilike

Dinamika tržišta i konkurencija predstavljaju važne čimbenike koji oblikuju poduzetničke odluke, što je još 1934. godine istaknuo Schumpeter. Dinamika tržišta odnosi se na stupanj promjena koje se događaju na tržištu na kojemu poduzetnik želi poslovati, a ulazak na tržište može se objasniti razinom tržišnog natjecanja i konkurentskih uvjeta. Ukoliko poduzetnik želi djelovati u sektoru u kojem se događa mnogo promjena, to može biti prilika za pronalazak tržišne niše ili poslovne prilike, što može potaknuti stvaranje novih poduzeća. Što su manje barijere za ulazak i izlazak na određenom tržištu, veće su mogućnosti za pronalaskom niše u kojoj se može razviti novi posao (Levie i Autio, 2008). Konkurentno poslovno okruženje s niskim ulaznim barijerama može značajno utjecati na razvoj malih i srednjih poduzeća (Beck i drugi, 2005). S druge strane, povećanje dinamike tržišta može biti povezano sa smanjenjem percepcija prilika na tržištu, stvarajući prijetnje novom poslovanju (Vidal-Suñé i López-Panisello, 2013). Poduzetnici mogu imati osjećaj da je ulazak na takvo tržište otežan te da je teško uspostaviti konkurentnu poziciju s novim proizvodom ili uslugom.

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, poduzeća se suočavaju se s različitim izazovima poput ograničenih resursa, intenzivne konkurencije i brzih tržišnih promjena (McMullen i Shepherd, 2006).

Tržišna konkurencija ima važnu ulogu u razvoju novih poduzeća unutar određenih industrija. Visoka razina konkurencije na određenom tržištu također može dovesti do zasićenja tržišta te usporiti rast i razvoj novih poduzeća, dok tržišta s nižim intenzitetom konkurentskih pritisaka mogu pružati povoljnije uvjete za ulazak i razvoj novih poduzetničkih pothvata (Porter, 2008). Privlačenje i zadržavanje kupaca ključni su za novonastala, mala i srednja poduzeća kako bi generirala prihode, izgradila lojalnu bazu kupaca i održala dugoročni rast. Podjednako je važno zadržavanje postojećih kupaca kao i privlačenje novih. Bliski odnosi s kupcima omogućuju poduzetnicima da se diferenciraju od konkurencije i održe vjernost svojih kupaca (Gilmore i drugi, 2001).

Poduzetnici mogu razviti strateška partnerstva s kupcima, ali i s drugim poduzećima, dobavljačima i industrijskim mrežama radi pristupa resursima, znanju i tržištima (Suchek i Franco, 2024). Strateška partnerstva s drugim poduzećima mogu omogućiti stvaranje

vrijednosti za partnere i zajednice, smanjenje rizika i troškova poslovanja te poboljšanje ugleda poduzeća i njegova društvenog učinka (Suchek i Franco, 2024).

Strateška partnerstva s dobavljačima uspostavljaju se radi učinkovitijeg upravljanja rizicima i ostvarivanja veće vrijednosti iz odnosa s dobavljačima, pri čemu poduzeće ne promatra samo pojedinačne dobavljače, već upravlja cijelim portfeljem dobavljača (Wagner i Johnson, 2004). Strateška partnerstva s dobavljačima odnose se na dugoročni odnos između poduzetnika i njegovih dobavljača, a koji je usmjeren na ostvarivanje strateških i operativnih koristi.

Uspostavljanje dobrih odnosa s dobavljačima može donijeti brojne koristi. Kroz suradnju i timski rad, partneri zajedno sudjeluju na rješavanju problema i aktivnostima stvaranja vrijednosti kao što su istraživanje i razvoj novih proizvoda i razvoj marketinških aktivnosti, pri čemu zajedno dijele ostvarene poslovne rezultate (Gunasekaran i drugi, 2004*;* Maheshwari i drugi, 2006*;* Saber i drugi, 2014).

Strateška partnerstva mogu pružiti poduzećima pristup resursima, stručnim znanjima i prilikama za rast poslovanja te širenje na nova tržišta. Poduzetnici moraju identificirati potencijalne strateške partnere koji nadopunjuju njihove snage, popunjavaju praznine u njihovim sposobnostima, omogućuju pristup novim tržištima i distribucijskim kanalima (Das i Teng, 2000; Alvarez i drugi, 2006), pritom odabirući one strateške partnere za koje procjenjuju da će im osigurati najveće koristi u poslovanju.

Razvijeniji odnosi s dobavljačima i kupcima mogu pridonijeti uočavanju i iskorištavanju novih poslovnih prilika u istim ili različitim industrijama u kojima poduzetnici djeluju, što posljedično može povećati njihov tržišni udio. Veći tržišni udio poduzetnicima omogućuje bolji položaj u odnosu na konkurente, učinkovitije korištenje resursa, optimizaciju poslovanja i ostvarivanje ekonomije razmjera, što u konačnici može dovesti do boljih poslovnih rezultata (Porter, 2008; Emami i drugi, 2022). S obzirom na to da se poduzeća unutar portfelja portfeljnih poduzetnika često razvijaju u istoj industriji kao i prvoosnovano poduzeće (Westhead i Wright, 1998), upravljanje većim brojem poduzeća može im omogućiti povećanje tržišnog udjela i jačanje konkurentske pozicije. Pritom se može pretpostaviti da dijeljenje resursa ili preusmjeravanje kupaca između poduzeća potencijalno pridonosi ostvarivanju sinergijskih učinaka te većoj fleksibilnosti u prilagodbi tržišnim promjenama. Osim osnivanja novih poduzeća, poduzetnici se mogu odlučiti i na akviziciju postojećih poduzeća kao način širenja poslovanja. Prilikom takvih odluka, poduzetnici procjenjuju karakteristike poduzeća koje žele kupiti, uključujući njegovu tržišnu poziciju, postojeće odnose s kupcima i dobavljačima te mogućnosti integracije s postojećim poslovanjem (Graebner i drugi, 2010).

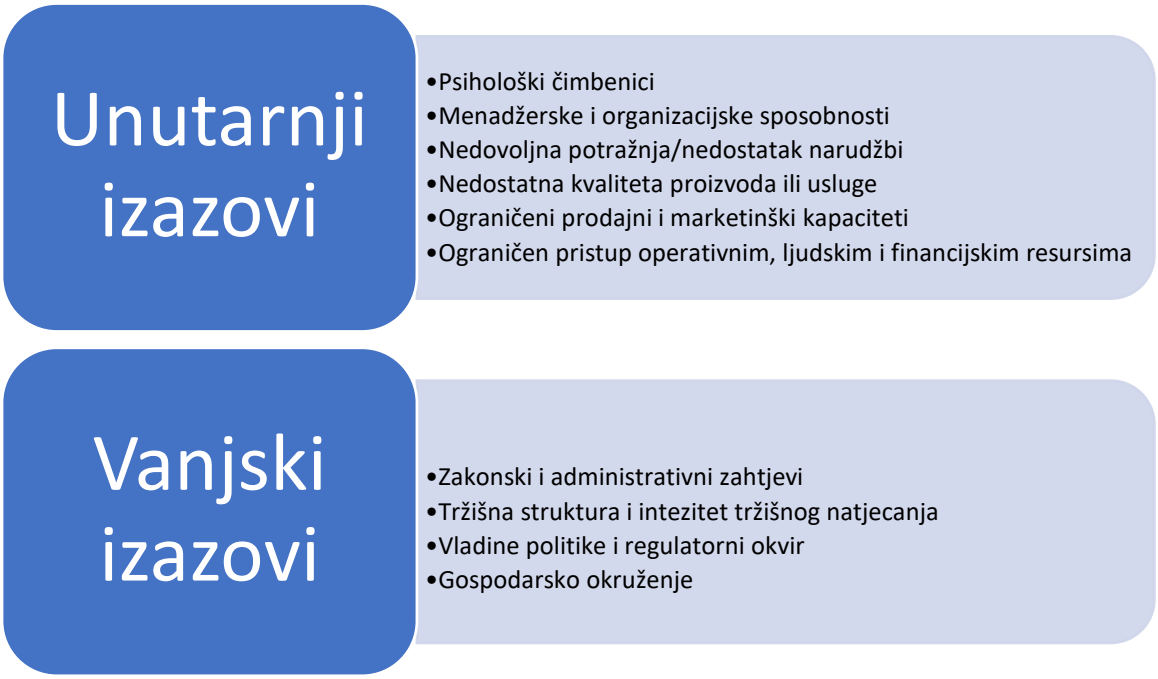
Pri tome, poduzetnici ne reagiraju samo na tržišne uvjete unutar određene industrije u kojem djeluju, nego je važan i način na koji ih interpretiraju i percipiraju. Subjektivna percepcija skupa sa objektivnim tržišnim uvjetima doprinose prepoznavanju poduzetničkih prilika i identifikaciju tržišnih praznina (Renko i drugi, 2012). Poduzetničke prilike predstavljaju jedan od najvažnijih elemenata poduzetničkog procesa, stoga je konstantno skeniranje okoline u kojoj djeluju i žele djelovati ključno za poduzetnike jer im pomaže u identificiranju poslovnih prilika (Shane i Venkataraman, 2000).

Budući da u literaturi o portfeljnim poduzetnicima nema dovoljno izravnih istraživanja o ulozi otvorenosti tržišta i percepcije poslovne prilike, u empirijskom dijelu rada ispitat će se kako različiti elementi otvorenosti tržišta, poput razine ulaznih barijera, stupnja konkurentnosti te dostupnosti dobavljača i potencijalnih kupaca oblikuju odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o nastanku i rastu poduzetničkog portfelja. Posebna će se pažnja usmjeriti na način na koji hrvatski portfeljni poduzetnici percipiraju tržišne praznine i atraktivnost poslovnih prilika pri ulasku u nove poduzetničke pothvate i širenju poduzetničkog portfelja.

5. IZAZOVI U POSLOVANJU PODUZETNIKA

Brojni su izazovi s kojima se poduzetnik susreće prilikom poslovanja. Mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske, odnosno na one koji proizlaze iz osobnih i psiholoških karakteristika poduzetnika (Baron, 2008; Cooney, 2012; Allinson i drugi, 2013; Chadwick i Raver, 2020), one koji se odnose na organizacijske i operativne aspekte njegova poduzeća (Robson i Obeng, 2008; Uy i drugi, 2013; Lougui i Nyström, 2014; Pathak i Varshney, 2017) te one koji dolaze iz vanjskog okruženja, poput nepovoljnih tržišnih uvjeta ili regulatornih okvira (Fogel i drugi, 2008; Robson i Obeng, 2008; Murisa i Chikweche, 2013; Lougui i Nyström, 2014; Pathak i Varshney, 2017) (slika 12).

Slika 12. Izazovi rasta poduzetnika.



Izvor: izrada doktorandice prema Cooney (2012)

Osobni izazovi s kojima se poduzetnik može suočiti je nedostatak specifičnog upravljačkog ili tehničkog znanja te nedostatak vizije (Cooney, 2012; Allinson i drugi, 2013). Nedostatak znanja i vještina za rješavanje problema te informacija za donošenje odluka mogu otežati pronalazak optimalnih rješenja, prevladavanje prepreka te prepoznavanje poslovnih prilika.

Psihološki izazovi koji utječu na poduzetnika odnose se na povećanu razinu stresa, osjećaja preplavljenosti, nedostatak podrške te želju za odustajanjem (Baron, 2008; Chadwick i Raver, 2020).

Organizacijski izazovi očituju se u potrebi za istovremenim obavljanjem više zadataka, a time i u raspodjeli ograničenog vremena između upravljanja postojećim pothvatima i iskorištavanja novih prilika (Iacobucci i Rosa, 2010; Uy i drugi, 2013). Osim definiranja prioritetnih poslovnih aktivnosti, poduzetnici se često suočavaju s neravnotežom između poslovnog i privatnog života (Lorrain i Laferté, 2006; Pareek i Bagrecha, 2017) te osjećajem gubitka kontrole (Cooney, 2012).

Osobni, psihološki i organizacijski izazovi međusobno su povezani te, ako se njima ne upravlja učinkovito, mogu negativno utjecati na mentalno zdravlje i opću dobrobit poduzetnika.

Jedno od najozbiljnijih operativnih ograničenja s kojima se poduzetnik suočava odnosi se na poteškoće u pristupu vanjskom financiranju, poput kredita (Beck i drugi, 2006; Lougui i Nyström, 2014; Bourne, 2016), što može značajno ometati razvoj i rast poslovanja. Osim financijskih, poteškoće se ogledaju i u pristupu ostalim vrstama resursa koje uključuju ljudske, informacijske i tehnološke resurse (Lougui i Nyström, 2014).

Ljudski resursi odnose se na kvalificiranu radnu snagu, a poduzetnici se često suočavaju s nedostatkom stručnih radnika (Pellegrino, 2018). Pronalazak kvalificiranih zaposlenika izazovan je proces koji ne podrazumijeva samo regrutaciju već i stvaranje timskog okruženja, razvoj vještina i poticanje suradnje usklađene s ciljevima poduzetnika i poduzeća. Pri tome je važno pronaći osobe čije kompetencije nadopunjuju karakteristike poduzetnika i ostalih članova poduzetničkog tima, što je nužno za izgradnju uspješnog poslovanja (Kamm i drugi, 1990; Unger i drugi, 2011).

Operativni izazovi obuhvaćaju i nestašicu sirovina, nedostatnu infrastrukturu te ograničenu primjenu nove tehnologije (Fogel i drugi, 2008; Pellegrino, 2018). Izazove u poslovanju mogu predstavljati i nepredviđeni troškovi kao što su neočekivane tužbe, nepredvidive vladine politike, nemogućnost isplate plaća, neplaćeni računi i porezi, neočekivani odlazak osoblja, dugovanja od strane kupaca, gubitak udjela na tržištu, smanjenje radnog kapitala te nedovoljno zaliha ili inventara što u konačnici može značajno narušiti financijsku stabilnost poduzeća (Lougui i Nyström, 2014).

Nadalje, izazovi se mogu pojaviti i iz vanjskog okruženja poduzetnika. Među njima se ističu razne regulative, porezi i krutost tržišta rada koje poduzetnici često doživljavaju kao prepreku osnivanju i rastu poduzeća, a ne kao poticaj i podršku u njihovom razvoju (Levie i Autio, 2008; Kirkley, 2016). Stupanj regulatornog opterećenja varira ovisno o industriji u kojoj poduzetnici

djeluju pa se oni koji djeluju u visoko reguliranim industrijama, poput tehnološke ili prehrambene, suočavaju s većim izazovima u poslovanju (Kirkley, 2016).

Dodatni izazovi proizlaze i iz promjenjivih tržišnih uvjeta. Promjena trendova može djelovati motivirajuće, ali i kao izazov na koji se poduzetnik mora pravovremeno pripremiti (Alfaiza i drugi, 2025). Stoga poduzetnici trebaju biti svjesni dinamike tržišta i spremni prilagoditi svoje poslovanje kako bi ostali konkurentni i održivi.

Navedeni izazovi identificirani su u kontekstu tradicionalnih poduzetnika, međutim važno je identificirati s kojim se sve izazovima susreću portfeljni poduzetnici u Hrvatskoj, što će biti razrađeno u empirijskom dijelu doktorskog rada.

6. ANALIZA PODUZETNIČKOG OKRUŽENJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Na odluku portfeljnog poduzetnika o osnivanju i rastu portfelja poduzeća može utjecati niz međusobno povezanih čimbenika; od individualnih obilježja i iskustava, preko društvenih utjecaja pa sve do ekonomskih okolnosti. Međutim, u kojoj mjeri pojedini čimbenici utječu na odluku pojedinca, često ovisi o specifičnom kontekstu u kojem poduzetnici djeluju. Upravo zato, kako bi se razumjele odluke portfeljnih poduzetnika te izvukli valjani zaključci koji se odnose na njih, nužno ih je promatrati unutar konkretnog okruženja u kojem stvaraju i razvijaju svoje poslovne pothvate, a posljedično i stvaraju poslovne portfelje. Budući da se ovim doktorskim istraživanjem obuhvaćaju hrvatski portfeljni poduzetnici, pažnju je potrebno usmjeriti na analizu nacionalnog i institucionalnog konteksta koji oblikuje njihove odluke i obrasce ponašanja.

Na temelju sekundarnih izvora podataka, u nastavku je dan pregled hrvatskog poduzetničkog okruženja od 2014. do 2024. godine. Navedeno razdoblje odabrano je zato što će se u empirijskom dijelu istraživanja ispitivati portfeljni poduzetnici koji su svoj portfelj osnovali ili razvijali od 2014. godine nadalje. Ujedno, 2014. godina predstavlja prvu cjelovitu godinu nakon pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, čime su se poduzetnicima otvorile dodatne mogućnosti poslovanja na unutarnjem tržištu EU-a te pristupa sredstvima iz europskih fondova (MVEP RH, 2014; Europska komisija, 2023).

6.1. Percepcija poduzetničkih prilika

Poduzetnička aktivnost, koja se u GEM istraživanju prati kroz pokretanje poslovnog pothvata i njegov razvoj, temelji se na procesu koji počinje puno prije samog pokretanja poslovanja. Taj početni dio procesa često se zanemaruje, iako je ključan za izgradnju poduzetničkih kapaciteta, a uključuje stjecanje obrazovanja, relevantnog iskustva, umreženost poduzetnika te interakciju s poduzetničkim eko-sustavom (Singer i drugi, 2015).

Prema GEM istraživanjima za Hrvatsku, individualni uspjeh u poduzetništvu uvelike ovisi o znanjima, vještinama i sposobnostima pojedinca da prepozna poslovne prilike, razvije ih u održive poslovne pothvate te njima uspješno upravlja tijekom različitih faza rasta (Singer i drugi, 2019; 2021). Obrazovaniji pojedinci češće prepoznaju poslovne prilike, imaju veće samopouzdanje u vlastite sposobnosti za pokretanje poslovnih pothvata, bolje su povezani s poduzetničkom mrežom te češće planiraju pokretanje vlastitih poduzetničkih pothvata u budućnosti. GEM istraživanja već niz godina ukazuju na povezanost razine obrazovanja i

poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj, pri čemu je sličan obrazac prisutan i u skupini zemalja u Europskoj uniji s visokim bruto domaćim dohotkom po stanovniku (Singer i drugi, 2021).

Na sposobnost i spremnost pojedinca da se uključi u poduzetničku aktivnost utječe i način na koji ta osoba prepoznaje poslovne prilike u svom okruženju. GEM istraživanje stoga prati dvije vrste percepcija koje utječu na poduzetničku aktivnost: percepciju dostupnih prilika za pokretanje poslovnog pothvata u okolini u sljedećih šest mjeseci (tablica 20) te percepciju vlastitih vještina i znanja potrebnih za pokretanje poslovnog pothvata (Singer i drugi, 2020) (tablica 21).

Tablica 20. Percepcija o prilikama za pokretanje poslovnog pothvata, u svojoj okolini - % od odrasle populacije.

Godina	Hrvatska	EU		Grupa zemalja po razvojnom kriteriju*	
		Prosjek/najviši	Rang Hrvatske**	Prosjek	Rang Hrvatske
2014.	18,4	34,8 70,1 Švedska	22/23	42,4	31/31
2015.	22,3	34,8 70,2 Švedska	18/21	40,9	28/29
2016.	24,6	36,7 78,5 Švedska	19/22	42,5	30/32
2017.	33,6	42,6 79,5 Švedska	13/18	43,8	22/26
2018.	33,1	44,2 81,6 Švedska	14/17	46,6	26/31
2019.	55,7	52,1 87,28 Poljska	5/16	52,7	12/33
2020.	47,2	40,5 62,5 Švedska	5/14	46,6	15/30
2021.	58,3	51,5 79,6 Švedska	5/18	55,9	15/31
2022.	60,0	47,3 76,7 Švedska	5/17	51,9	11/34

2023.	64,1	49,2 73,6 Poljska	4/18	53,7	8/32
2024.	67,28	52,03 73,81 Hrvatska	1/18	55,32	3/32

*do 2017. godine Hrvatska je bila svrstana u razvojnu fazu gospodarstva temeljenog na efikasnosti, u 2018. se svrstava u kategoriju visoke razine bruto domaćeg dohotka po stanovniku

**rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Izvor: izrada doktorandice prema Singer i drugima (2016; 2018; 2020; 2023; 2024), Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Hrvatska

Podaci prikazani u tablici 20 pokazuju kako je tijekom promatranog razdoblja u Hrvatskoj došlo do značajnog porasta percepcije poslovnih prilika među odraslim stanovništvom. Dok je 2014. godine svega oko 18 % ispitanika smatralo da u svojoj okolini prepoznaje dobre prilike za pokretanje poslovnog pothvata, što je Hrvatsku svrstalo na posljednje mjesto među promatranim zemljama, u 2024. godini taj je udio porastao na 67,28 %. Time je Hrvatska zauzela 1. mjesto među 18 zemalja Europske unije uključenih u GEM istraživanje te 3. mjesto među 32 zemlje s visokim bruto domaćim dohotkom po stanovniku.

U razdoblju od 2019. do 2024. godine Hrvatska je kontinuirano bilježila višu razinu percepcije poslovnih prilika u odnosu na prosjek zemalja Europske unije uključenih u GEM istraživanje. Iako je tijekom pandemijske 2020. godine zabilježen pad ovog pokazatelja, percepcija poslovnih prilika i dalje je ostala iznad europskog prosjeka. Takvi rezultati upućuju na to da se u Hrvatskoj tijekom posljednjeg desetljeća povećala percepcija dostupnosti poslovnih prilika, što može značajno utjecati na spremnost pojedinca za uključivanje u poduzetničke aktivnosti.

Tablica 21. Percepcija o osobnim sposobnostima za pokretanje poslovnog pothvata - % od odrasle populacije.

Godina	**Hrvatska**	**EU**		**Grupa zemalja po razvojnom kriteriju***	
		Prosjek/najviši	Rang Hrvatske**	Prosjek	Rang Hrvatske
2014.	45,9	42,3 54,4 Slovačka	10/23	54,9	24/31

2015.	47,5	43,1 55,9 Poljska	6/21	52,4	19/29
2016.	50,2	43,7 60,2 Poljska	4/22	54,6	19/32
2017.	50,8	44,0 53,3 Slovenija	3/18	53,5	14/26
2018.	52,3	44,4 53,3 Slovačka	2/17	46,6	9/31
2019.	71,2	52,7 71,2 Hrvatska	1/16	54,8	6/33
2020.	75,0	55,2 75,0 Hrvatska	1/14	57,2	2/30
2021.	71,7	50,9 71,7 Hrvatska	1/18	53,6	2/31
2022.	73,6	50,8 73,6 Hrvatska	1/17	54,3	3/34
2023.	73,6	52,0 73,6 Hrvatska	1/18	56,6	4/32
2024.	73,81	52,03 73,81 Hrvatska	1/18	55,32	3/32

* do 2017. godine Hrvatska je bila svrstana u razvojnu fazu gospodarstva temeljenog na efikasnosti, u 2018. se svrstava u kategoriju visoke razine bruto domaćeg dohotka po stanovniku

**rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Izvor: izrada doktorandice prema Singer i drugima (2016; 2018; 2020; 2023; 2024), Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Hrvatska.

Prema podacima prikazanim u tablici 21, Hrvatska se u razdoblju od 2019. do 2024. godine prema pokazatelju percepcije o vlastitim sposobnostima za pokretanje poslovnog pothvata nalazila na prvom mjestu među državama članicama Europske unije obuhvaćenim GEM istraživanjem. Usporedba podataka iz tablica 20 i 21 pokazuje da je tijekom promatranog razdoblja u Hrvatskoj percepcija vlastitih sposobnosti za pokretanje poslovnog pothvata bila viša od percepcije dostupnih poslovnih prilika. Tako je 2014. godine 45,9 % odraslog

stanovništva smatralo da posjeduje potrebna znanja i vještine za pokretanje poslovnog pothvata, dok je samo 18,4 % prepoznavalo poslovne prilike u svojem okruženju. U 2024. godini oba su pokazatelja bila znatno viša, pri čemu je 73,81 % stanovništva pozitivno procjenjivalo vlastite poduzetničke sposobnosti, a 67,28 % prepoznavalo poslovne prilike. Navedeni podaci pokazuju da su se tijekom promatranog razdoblja povećale obje percepcije, pri čemu je porast percepcije poslovnih prilika bio izraženiji, čime se smanjila razlika između dvaju pokazatelja. Percepcija poslovnih prilika i vlastitih sposobnosti za pokretanje poslovnog pothvata predstavlja važan čimbenik uključivanja pojedinca u poduzetničku aktivnost. Međutim, poduzetnička aktivnost na individualnoj razini proizlazi iz složene interakcije pojedinca i njegova okruženja (Singer i drugi, 2018). Pojedine komponente poduzetničke okoline mogu djelovati poticajno na poduzetničko djelovanje, neovisno o fazi životnog ciklusa poduzeća, dok druge mogu predstavljati ograničenja za pokretanje i razvoj poslovnih pothvata. O tim će se komponentama detaljnije raspravljati u nastavku analize poduzetničke okoline.

6.2. Poduzetnička okolina

Poduzetnička okolina obuhvaća različite komponente, koje zajedno s makroekonomskim politikama zemlje, oblikuju kontekst specifičan za svaku nacionalnu ekonomiju, a unutar kojeg se odvijaju poduzetničke aktivnosti (Singer i drugi, 2015). Jedno od najznačajnijih istraživanja koje se bavi ocjenom kvalitete poduzetničke okoline u Hrvatskoj jest GEM istraživanje.

Razinu raspoloživosti i kvalitete poduzetničke okoline u GEM istraživanjima procjenjuju nacionalni eksperti, među kojima su praktičari, znanstvenici koji se istraživački bave poduzetništvom, predstavnici vladinih institucija te stručnjaci iz financijskog, obrazovnog, nevladinog sektora i područja infrastrukture (Singer i drugi, 2015). Ovakvo istraživanje omogućuje komparativnu analizu obilježja poduzetničke okoline među zemljama uključenima u istraživanje, ali i praćenje promjena unutar pojedine zemlje tijekom vremena (Singer i drugi, 2015).

Prema GEM istraživanju, poduzetnička okolina sastoji se od devet komponenti:

- pristup novcima
- vladine politike prema poduzetništvu
- vladini programi za poduzetništvo
- poduzetničko obrazovanje
- transfer istraživanja i razvoja

- profesionalna i komercijalna infrastruktura
- otvorenost domaćeg tržišta
- fizička infrastruktura
- kulturne i društvene norme.

U tablici 22 prikazane su ocjene svih komponenti poduzetničke okoline u Hrvatskoj u razdoblju od 2014. do 2024. godine.

Tablica 22. Kvaliteta poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj.

Komponenta	Godina	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Pristup novcima	Ocjena	2,3	2,0	2,3	4,0	4,0	4,2	4,4	3,7	4,1	4,4	3,74
	Prosjek EU	2,7	2,7	2,7	4,5	4,7	4,7	4,6	4,7	4,6	4,4	4,3
Vladine politike prema poduzetništvu (prioriteti i podrške)	Ocjena	2,2	1,8	1,7	3,3	2,8	3,2	3,3 najlošiji	2,8 najlošiji	3,1	3,4	3,5
	Prosjek EU	2,7	2,5	2,4	4,2	4,2	4,1	4,5	4,6	4,3	4	4
Vladine politike prema poduzetništvu (porezi i regulativa)	Ocjena	1,6	2,0 najlošija	2,2 najlošija	2,1 najlošija	2,1 najlošija	2,7	2,7 najlošija	3,5	3,7	4,3	3,9
	Prosjek EU	2,4	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	4,8	4,9	4,7	4,7	4,4
Vladini programi za poduzetništvo	Ocjena	2,3	2,0	2,1	3,6	3,3 najlošija	3,5	3,5 najlošija	4,2	3,9	4,3	3,9
	Prosjek EU	2,8	2,7	2,7	4,6	4,7	4,7	4,9	5,1	5,0	4,8	4,7

Poduzetničko obrazovanje (tercijarno obrazovanje)	Ocjena	2,4	2,1 najlošija	2,3	3,7 najlošija	3,7 najlošija	3,3	3,6 najlošija	3,4	3,8	4	3,3
	Prosjek EU	2,8	2,7	2,8	4,7	4,8	4,6	4,6	4,6	4,6	4,8	4,5
Transfer istraživanja i razvoja	Ocjena	2,0	1,8 najlošiji	1,7 najlošiji	3,3	3,0 najlošija	2,8 najlošija	3,0 najlošija	3,4	3,4	3,5	3
	Prosjek EU	2,6	2,5	2,5	4,2	4,2	4,2	4,3	4,5	4,2	4,2	4
Profesionalna i komercijalna infrastruktura	Ocjena	2,9	4,3 najlošija	4,2 najlošija	4,7	4 najlošija	4,6 najlošija	4,8 najlošija	4,8 najlošija	5	4,7	4,3
	Prosjek EU	3,3	5,2	5,2	5,2	5,3	5,4	5,8	5,8	5,7	5,5	5,3
Otvorenost domaćeg tržišta (dinamičnost promjena)	Ocjena	3,4	3,6	5,5	5,8	5,1	5,5	5,3	5,8	6,5	6,4	6,3
	Prosjek EU	3,0	2,9	4,8	4,8	4,5	5,1	4,9	4,8	5,2	5,3	5,3
Otvorenost domaćeg tržišta (barijere ulaska)	Ocjena	2,1 najlošija	1,8 najlošija	3,3 najlošija	3,2 najlošija	3,0 najlošija	3,6 najlošija	3,2 najlošija	3,6 najlošija	3,8 najlošija	4	3,6
	Prosjek EU	2,0	2,7	4,6	4,2	4,6	4,6	4,5	4,8	4,7	4,6	4,5

Fizička infrastruktura	Ocjena	3,7	3,8	6,2	5,9	5,6	6,3	6,3	6,0	5,5	5,7	5,7
	Prosjek EU	3,9	3,8	6,8	6,6	6,6	6,7	6,4	6,6	6,3	6,4	6,3
Kulturne i društvene norme	Ocjena	2,0	1,6	3,0 najlošija	3,0 najlošija	2,4 najlošija	2,8 najlošija	3,4 najlošija	3,1 najlošija	3,4	3,2	2,7 najlošija
	Prosjek EU	2,7	2,6	4,2	4,5	4,4	4,6	4,5	4,7	4,5	4,6	4,5

Izvor: izrada doktorandice prema Singer i drugima (2016; 2018; 2020; 2023; 2024), Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Hrvatska

Podaci prikazani u tablici 22 upućuju na to da su uvjeti za pokretanje i razvoj poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj i dalje nezadovoljavajući. Većina promatranih komponenti poduzetničkog okruženja ocijenjena je ispod prosjeka zemalja Europske unije, pri čemu je Hrvatska u pojedinim godinama i komponentama bila najlošije ocijenjena među promatranim državama. Nova i rastuća poduzeća pritom se suočavaju s brojnim administrativnim, pravnim i regulatornim zahtjevima, nekonzistentnom i teško predvidivom poreznom politikom te sustavom javne nabave koji ne pogoduje ulasku novih poduzeća na tržište (Singer i drugi, 2023). Posebno su izraženi nedostaci u područjima kao što su poduzetničko financiranje, vladine politike, fizička infrastruktura te poduzetničko obrazovanje i obuka. To potvrđuju i Horvat i drugi (2017) koji ističu kako hrvatski obrazovni sustav nedovoljno doprinosi razvoju poduzetničkih i menadžerskih kompetencija te povezivanju obrazovnog i gospodarskog sektora.

Unatoč nepovoljnim ocjenama određenih komponenti poduzetničkog okruženja, rezultati GEM istraživanja za Hrvatsku pokazuju da domaće tržište ne predstavlja prepreku razvoju poduzetništva. Drugim riječima, poduzetnici domaće tržište ne percipiraju kao ograničavajući čimbenik poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj (Pfeifer i drugi, 2021).

Slični nalazi vidljivi su i u posljednje objavljenom Izvješću o globalnoj konkurentnosti, za koje su dostupni podaci zaključno s 2019. godinom (World Economic Forum, 2019). Prema tom izvješću, Hrvatska se suočava s nizom ograničenja koja se ponajprije odnose na institucionalni okvir, regulatorno opterećenje i učinkovitost javnog sektora.

Među najčešće isticanim ograničenjima hrvatskog gospodarstva navode se neučinkovita javna uprava, nedovoljno učinkovito upravljanje državnom imovinom, sporost pravosudnog sustava, porezna opterećenja te veliki broj parafiskalnih davanja koja povećavaju troškove poslovanja (Horvat i drugi, 2017). Dodatne izazove predstavljaju visoka razina javnog duga, vanjskotrgovinski deficit te percepcija korupcije, koji zajedno negativno utječu na konkurentnost gospodarstva i privlačenje inozemnih ulaganja (Horvat i drugi, 2017; Transparency International, 2024).

Navedeni razlozi čine dio poslovnog okruženja u kojem djeluju hrvatski poduzetnici, a koji mogu otežati pokretanje, vođenje i razvoj poslovanja. Zbog toga će se u ovom doktorskom radu analizirati kako takvo okruženje oblikuje odluke portfeljnih poduzetnika o osnivanju i razvoju više poduzeća. Posebna pozornost usmjerit će se na pitanje predstavljaju li poduzetnički portfelji odgovor na ograničenja hrvatskog poslovnog okruženja ili su

prvenstveno rezultat prepoznavanja novih poslovnih prilika i mogućnosti stvaranja dodatnih izvora prihoda. U nastavku rada detaljnije se analiziraju odabrani segmenti hrvatskog gospodarstva.

6.2.1. Vladini programi i politike

Analiza GEM podataka prikazanih u tablici 22 upućuje na to da su u Republici Hrvatskoj vladini programi za poduzetništvo percipirani povoljnije u odnosu na vladine politike usmjerene na poduzetništvo. Ipak, obje su komponente u svim promatranim godinama i dalje ispod prosjeka zemalja Europske unije uključenih u GEM istraživanje. Usprkos nešto povoljnijoj percepciji vladinih programa za poduzetništvo, poduzetnici se i dalje susreću s poteškoćama pri njihovu korištenju, osobito zbog složene birokracije pri dobivanju poticaja (Singer i drugi, 2020).

Većina vladinih programa provodila se u okviru strateških dokumenata koji su vrijedili do 2020. godine. Jedan od takvih programa bio je Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020. godine, s kojom se nastojao ojačati poduzetnički potencijal i unaprediti kultura poduzetništva s obzirom na to da je ta komponenta poduzetničkog okruženja već dugi niz godina jedna od najslabije ocjenjenih u RH (Vlada Republike Hrvatske, 2013).

U okviru ove Strategije naglašava se važnost pružanja kvalitetne financijske podrške putem različitih institucija te su razvijeni programi za bespovratna sredstva za poduzeća, obrte i lokalne vlasti.

Vlada Republike Hrvatske (2013) u Strategiji razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. - 2020., bila je usmjerena na pet strateških ciljeva:

- poboljšanje ekonomske uspješnosti
- poboljšanje pristupa financiranju
- promociju poduzetništva
- poboljšanje poduzetničkih vještina
- poboljšanje poslovnog okruženja.

Nakon toga, u razdoblju od 2020. do 2022. godine, na snazi je bio Strateški plan Ministarstva gospodarstva, obrta i poduzetništva, kojim se nastojalo stvoriti jednostavnije uvjete poslovanja, poticati digitalizaciju gospodarstva, podupirati inovacije te omogućiti bolji pristup unutarnjem tržištu Europske unije (MINGPO, 2019).

U istom razdoblju, provedene su i određene promjene u radnom zakonodavstvu. Od sredine 2014. godine, Zakon o radu u RH postao je fleksibilniji, osobito u području kolektivnih otkaza, i zapošljavanja na neodređeno vrijeme (Europski parlament, 2019). Tomić (2020) navodi da su reforme zakonodavstva o radu iz 2013. i 2014. godine potaknule rast privremenog zapošljavanja, što je poduzetnicima moglo olakšati prilagodbu broja zaposlenih prema poslovnim potrebama.

Promatrajući razdoblje od 2014. do 2024. godine, jedan od glavnih ciljeva Vlade definiran Nacionalnom razvojnom strategijom RH do 2030. bio je smanjiti porezno opterećenje kako za poduzetnike tako i za građane s ciljem povećanja konkurentnosti, potrošnje, gospodarskog rasta, a posljedično i većeg zapošljavanja (Vlada RH, 2021).

Od 2016. do 2024. dogodilo se nekoliko poreznih rasterećenja definiranih Nacionalnim programima reformi Republike Hrvatske (Vlada RH, 2016-2024). Osim smanjenja stope poreza na dodanu vrijednost na neke proizvode i smanjenja stope poreza na dobit pravnih osoba, uz povećanje praga za ulazak u sustav PDV-a, većina promjena dogodila se u oporezivanju osobnog (radnog) dohotka (Vlada RH, 2016-2024).

2016. godine ukinute su i restrikcije na mogućnost paušalnog oporezivanja obrtnika. Vlada je uvela snižene stope doprinosa za mirovinsko osiguranje i zdravstvene doprinose za osobe koje obavljaju djelatnosti na temelju ugovora o djelu, autorskog ugovora, studentskog ugovora ili ugovora o stručnom osposobljavanju (World Bank Group, 2020).

2018. godine Vlada je uvela daljnje promjene u oporezivanju dohotka, koje uključuju uvođenje neoporezivog dohotka porezne osnovice od 24 % odnosno 36 %, uz neoporezive troškove smještaja i hrane za sezonske radnike. U 2019. godini, među ostalim promjenama, dodatno je povećan prag za primjenu više stope poreza na dohodak s ciljem privlačenja i zadržavanja stručnih radnika u gospodarstvu. Također, u svrhu zadržavanja i zapošljavanja mlade populacije uvedeno je smanjenje porezne obveze za 100 % za osobe do 25 godina i 50 % za osobe između 26. i 30. godine, jer je ta dobna skupina u RH najsklonija migraciji (Europski parlament, 2019). Zakonom o poticanju zapošljavanja iz 2012. godine uvedene su porezne olakšice za poslodavce koji zapošljavaju mlade. Od 2015. godine prema Zakonu o doprinosima za mirovinsko osiguranje poslodavac koji zaposli osobu mlađu od 30 godina na ugovor na neodređeno vrijeme u razdoblju do pet godina dužan je obračunavati samo doprinos iz osnovice (Europski parlament, 2019). Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) navodi kako

je broj osoba koji su koristili ovu mogućnost za zapošljavanje porastao s nešto više od 10 000 u ožujku 2015. na više od 121 000 u kolovozu 2019. godine (World Bank Group, 2020).

Porezne promjene koje su stupile na snagu od 2020. do 2024. godine ogledaju se u smanjenju stopa poreza na dohodak s 24 % na 20 % odnosno s 36 % na 30 % a koje se primjenjuje pri oporezivanju godišnjih i konačnih dohodaka, te paušalnog oporezivanja djelatnosti (Porezna uprava RH, 2024).

Unatoč postojanju navedenih programa i strateških dokumenata, vladine politike prema poduzetništvu promatrane kroz prioritete i podršku poduzetništvu te poreznu politiku i regulatorni okvir već se godinama ubrajaju među najslabije ocjenjenim komponentama poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj (tablica 22).

6.2.2. Pravosudni sustav

Učinkovitost pravosudnog sustava jedan je od čimbenika koji utječu na kvalitetu poslovnog okruženja jer pravodobno i predvidljivo rješavanje sporova smanjuje pravnu nesigurnost i olakšava poslovno odlučivanje. Ranija međunarodna izvješća upućivala su na izražene slabosti hrvatskog pravosuđa (World Bank Group, 2018). Prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti za 2017. - 2018. godinu, Hrvatska je prema učinkovitosti pravnog okvira u rješavanju sporova rangirana na 135. mjesto od ukupno 137 promatranih gospodarstava (World Economic Forum, 2017). U usporedbi s ostalim članicama Europske unije, učinkovitost hrvatske javne uprave i kvaliteta regulatornog okruženja također su ocijenjene među najnižim (World Economic Forum, 2017). Prema podacima Svjetske banke, Hrvatska je 2018. godine zauzela 24. mjesto među 28 država članica Europske unije prema učinkovitosti Vlade te 26. mjesto prema regulatornoj kvaliteti, koja mjeri percepciju o sposobnosti Vlade da formulira i provede politike i propise koji omogućuju i potiču razvoj privatnog sektora (World Bank Group, 2020).

Na izazove u funkcioniranju pravosuđa ukazuju i rezultati Eurobarometra za 2024. godinu, prema kojima je 63 % poduzeća negativno ocijenilo neovisnost sudova i sudaca u Hrvatskoj (Europska Komisija, 2024). Rezultati upućuju na izraženo nepovjerenje dijela poslovnog sektora u neovisnost pravosuđa, pri čemu se među razlozima negativnih ocjena navode mogući politički i gospodarski utjecaji te položaj sudaca.

Nepovjerenje u pravosuđe dodatno je povezano s dugotrajnim i skupim sudskim postupcima te neizvjesnošću pravnih ishoda, osobito u građanskim i trgovačkim sporovima. Iako Hrvatska

ima jedan od većih brojeva sudaca po stanovniku, ti problemi i dalje ostaju važan izazov za pravosudni sustav i mogu negativno utjecati na poslovno okruženje i poduzetničku aktivnosti u Hrvatskoj (World Bank Group, 2020).

Slične zaključke pruža i GEM istraživanje, prema kojem se Hrvatska već godinama nalazi među slabije ocjenjenim članicama zemalja Europske Unije po pitanju olakšavanja poslovanja i smanjenja birokratskih prepreka za poduzetnike (Singer i drugi, 2021). Nova i rastuća poduzeća često se suočavaju sa složenim administrativnim postupcima, pravnim procedurama i regulatornim zahtjevima koje otežavaju svakodnevno poslovanje i usporavaju rast. Dodatno, probleme predstavljaju i česte promjene poreznih propisa i politika te njihova nepredvidljivost, zbog čega je poduzetnicima teže dugoročno planirati poslovanje i ulaganja (Singer i drugi, 2023). Na složenost poslovnog okruženja upućuje i Izvješće o globalnoj konkurentnosti (engl. *Global Competitiveness Report*), prema kojem se Hrvatska 2019. godine nalazila na 106. mjestu prema vremenu potrebnom za osnivanje poduzeća te na 69. mjestu prema troškovima pokretanja poslovanja, među ukupno 141 promatranim gospodarstvom (World Economic Forum, 2019).

Navedeni nalazi pokazuju da se hrvatski poduzetnici i dalje suočavaju s izazovima povezanim s administrativnim i regulatornim preprekama koje otežavaju pokretanje, vođenje i rast poduzeća.

6.2.3. Dostupnost resursa

Rezultati GEM istraživanja pokazuju da je pristup financijskim sredstvima u Hrvatskoj relativno zadovoljavajući u odnosu na druge komponente poduzetničkog okruženja (Singer i drugi, 2022). Posljednjih godina poduzeća su za financiranje poslovanja i rasta najčešće koristila bankarske kredite. Riječ je o tradicionalnom izvoru financiranja, koji je zbog smanjenja kamatnih stopa postao dostupniji i malim i srednjim poduzećima (Kovšca i drugi, 2024).

Ipak, veća dostupnost bankarskih kredita ne znači nužno da je takav oblik financiranja prikladan za sve poduzetnike. Bankarski krediti često su manje prikladni za rizičnije poduzetničke pothvate, osobito novim i rastućim poduzećima koja nemaju dugu poslovnu povijest, stabilne prihode ili dovoljno imovine za osiguranje kredita. GEM istraživanje pokazalo je kako hrvatski poduzetnici na raspolaganju imaju različite izvore financiranja, ali da se izazovi često pojavljuju u postupcima dobivanja tih sredstava (Singer i drugi, 2022).

Dodatni problem predstavlja nedovoljna razvijenost alternativnih izvora financiranja koja bi mogla koristiti rastuća poduzeća (Singer i drugi, 2022). Financiranje putem bankarskih kredita i dalje je znatno dostupniji oblik financiranja u usporedbi s drugim izvorima financiranja poput investicijskog kapitala ili javnih ponuda dionica. Prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti, dostupnost financiranja putem investicijskog kapitala u Hrvatskoj je godinama niska, a Hrvatska se 2019. godine prema tom pokazatelju nalazila na 106. mjestu od ukupno 141 promatrane zemlje (World Economic Forum, 2019). Noviji podaci upućuju na određeno poboljšanje u dostupnosti rizičnog kapitala. Prema Europskoj ljestvici uspjeha u inoviranju za 2024. godinu, ulaganja rizičnog kapitala u Hrvatskoj znatno su porasla te su prema tom pokazatelju dosegnula 35,5 % iznad prosjeka Europske unije. Unatoč tome, nedovoljna raznolikost izvora financiranja i dalje otežava pristup financiranju hrvatskim poduzećima (Europska komisija, 2024).

Uz financijske resurse, važan dio poduzetničkog okruženja čini poslovna i komercijalna infrastruktura. Prema podacima iz tablice 22, ta je komponenta u Hrvatskoj već dugi niz godina ocijenjena lošije u odnosu na druge države članice Europske unije uključene u GEM istraživanje (Singer i drugi, 2021). Iako u Hrvatskoj postoje institucije za podršku poduzetništvu poput centara za poduzetništvo, razvojnih agencija, poduzetničkih inkubatora, akceleratora, poslovnih parkova i znanstveno-tehnoloških parkova, one međusobno rijetko surađuju i nisu dovoljno povezane. Njihova podrška često je usmjerena na poduzetnike koji prvi put pokreću poslovanje, primjerice kroz pružanje informacija o nacionalnim i europskim programima potpore te savjete o osnivanju poslovnog pothvata. S druge strane, slabije su razvijene usluge usmjerene poduzetnicima na rast poduzeća i jačanje inovativnosti što može predstavljati prepreku za razvoj poduzetništva u Hrvatskoj.

Podaci prikazani u tablici 22 pokazuju da je, za razliku od profesionalne i komercijalne infrastrukture, fizička infrastruktura jedna od najbolje ocijenjenih komponenti poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj. Ona uključuje prometnice, komunalne usluge i telekomunikacijsku infrastrukturu, a njezina kvaliteta i dostupnost podupiru poduzetničke aktivnosti (Singer i drugi, 2022). Na to upućuje i izvješće Europske banke za obnovu i razvoj, prema kojemu je kvaliteta cestovne infrastrukture u Hrvatskoj visoka (Europska banka za obnovu i razvoj, 2023).

6.2.4. Društvena percepcija poduzetništva

U okviru GEM istraživanja, kroz Nacionalni ekspertni upitnik (NES), promatraju se kulturne i društvene norme povezane s poduzetništvom. Ova komponenta procjenjuje u kojoj mjeri društvo podržava poduzetničke inicijative, kako vrednuje poduzetnike te smatra li se poduzetništvo poželjnim karijernim izborom (Singer i drugi, 2016; 2022).

Promatrajući GEM podatke za Hrvatsku u razdoblju od 2014. do 2024. godine, prikazane u tablici 22, može se uočiti negativan trend u percepciji poduzetništva kao poželjnog izbora zanimanja. Istodobno, rezultati pokazuju da uspješni poduzetnici u Hrvatskoj nemaju visok društveni status (Singer i drugi, 2016; 2022). Ako društvo ne vrednuje uspješne poduzetnike, manja je vjerojatnost da će pojedinci doživjeti poduzetništvo kao privlačan i poželjan karijerni put (Singer i drugi, 2016; 2022).

Takvi nalazi upućuju na potrebu jačanja društvenog okruženja koje podržava poduzetništvo te način kako društvo gleda i podržava poduzetničku aktivnost.

U kontekstu ovog doktorskog rada društvena percepcija poduzetništva važna je jer pruža uvid u šire društveno okruženje u kojem djeluju hrvatski portfeljni poduzetnici. Iako GEM promatra kulturne i društvene norme kao jedinstvenu komponentu poduzetničkog okruženja, empirijski dio rada usmjeren je na percepciju portfeljnih poduzetnika o stavovima okoline prema poduzetništvu.

Time se ovaj dio analize ne usmjerava na kulturu kao zaseban predmet istraživanja, nego na društvenu percepciju poduzetništva kao dio okruženja u kojem hrvatski portfeljni poduzetnici donose poslovne odluke.

6.2.5. Otvorenost domaćeg tržišta

Otvorenost domaćeg tržišta odnosi se na razinu konkurentnosti i mogućnost ulaska novih poduzeća na tržište. U GEM istraživanjima prati se kroz dvije povezane komponente: dinamičnost tržišta i razinu tržišnih barijera (Singer i drugi, 2024).

U razdoblju od 2014. do 2024. godine Hrvatska je, u usporedbi sa zemljama Europske unije uključenima u GEM istraživanje, ostvarila iznadprosječne ocjene u području dinamičnosti tržišta, ali ispodprosječne ocjene kada je riječ o tržištu bez barijera (tablica 22). To znači da se na hrvatskom tržištu događaju promjene i otvaraju nove poslovne prilike, ali da ulazak novih i rastućih poduzeća i dalje otežavaju određene prepreke.

Visoka dinamičnost tržišta može poticati stvaranje novih poslovnih pothvata i povećati privlačnost hrvatskog tržišta za domaće i strane ulagače. S druge strane, tržišne barijere, osobito one povezane s regulatornim okvirom, mogu smanjiti otvorenost tržišta i demotivirati potencijalne investitore na ulaganje (Singer i drugi, 2021; 2024).

U razdoblju od 2015. do 2018. godine, nepoštene poslovne prakse postojećih poduzeća bile su istaknute kao jedna od najvažnijih prepreka ulasku novih i rastućih poduzeća na domaće tržište (Singer i drugi, 2019).

Na razinu tržišnih barijera utječu različita regulatorna rješenja, zbog čega njihovo smanjenje ovisi o vladinim politikama usmjerenima na poboljšanje poslovnog okruženja. Iako su ocjene ove komponente još uvijek ispod prosjeka zemalja Europske unije uključenih u GEM istraživanje, podaci za 2024. godinu prikazani u tablici 22 upućuju na određeno poboljšanje. Pri oblikovanju regulatornog okvira važno je uzeti u obzir kako administrativne procedure, troškovi i regulatorni zahtjevi utječu na mogućnost ulaska i širenja postojećih poduzeća (Singer i drugi, 2018). Visoke tržišne barijere otežavaju lojalnu tržišnu utakmicu, čime smanjuju mogućnosti ulaska novih poduzeća (Singer i drugi, 2023).

6.3. Zaključna razmatranja

Analiza poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2024. godine pokazuje da su pojedine komponente okruženja ocijenjene povoljnije od drugih, dok ukupna slika i dalje upućuje na postojanje značajnih institucionalnih i tržišnih ograničenja za razvoj poduzetništva. Iako Hrvatska posljednjih godina bilježi visoku razinu percepcije vlastitih poduzetničkih sposobnosti među stanovništvom, brojni čimbenici otežavaju pretvaranje poduzetničkih namjera u održive poslovne pothvate.

Među najizraženijim izazovima ističu se vladine politike prema poduzetništvu, regulatorni okvir i učinkovitost institucija, koji su već niz godina među najslabije ocijenjenim komponentama poduzetničkog okruženja. Dodatna ograničenja proizlaze iz složenih administrativnih procedura, dugotrajnih sudskih postupaka i visoke razine birokracije, što poduzetnicima otežava pokretanje, vođenje i razvoj poslovanja.

Pristup financiranju u Hrvatskoj ocijenjen je povoljnije u odnosu na većinu ostalih komponenti poduzetničkog okruženja. Međutim, rastuća poduzeća i dalje se suočavaju s izazovima

povezanim s dostupnošću alternativnih izvora financiranja te zahtjevima koje financijske institucije postavljaju pri odobravanju financijskih sredstava.

S druge strane, fizička infrastruktura jedna je od bolje ocijenjenih komponenti poduzetničkog okruženja i pruža osnovu za obavljanje poduzetničke aktivnosti. Međutim, profesionalna i komercijalna infrastruktura i dalje je slabije razvijena, osobito u dostupnosti kvalitetnih poslovnih i stručnih usluga te podrške novim i rastućim poslovnim subjektima.

Rezultati GEM istraživanja pokazuju da društvena percepcija poduzetništva u Hrvatskoj ostaje nepovoljna. To znači da se poduzetništvo još uvijek ne percipira dovoljno snažno kao karijerni izbor. Promatrano u cjelini, poduzetničko okruženje u Hrvatskoj obilježeno je istodobnim postojanjem poduzetničkih prilika i brojnih institucionalnih ograničenja.

Navedene karakteristike poduzetničkog okruženja važno je imati na umu pri analizi portfeljnih poduzetnika u Hrvatskoj. Budući da oni djeluju unutar istog institucionalnog, regulatornog i tržišnog okvira kao i ostali poduzetnici, može se očekivati da će pojedini elementi poduzetničkog okruženja oblikovati njihove odluke vezane uz osnivanje, razvoj i upravljanje portfeljem poduzeća. Upravo će percepcija tih obilježja okruženja, kao i njihova uloga u procesu osnivanja i razvoja poduzetničkih portfelja biti predmet analize u empirijskom dijelu ovog rada.

7. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju prikazan je metodološki okvir korišten u doktorskom radu, a polazište za njegovo oblikovanje čine definirani ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja. Ciljevi istraživanja u ovome doktorskom radu usmjereni su prema dubljem razumijevanju čimbenika koji oblikuju prosudbe i odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika u procesu stvaranja i rasta poduzetničkog portfelja te analiziranju izazova s kojima se pritom susreću. Integriranjem različitih čimbenika koji oblikuju prosudbe i odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika s jedne strane te izazova s druge, nastoji se dobiti cjelovitiji uvid u složenost poslovanja portfeljnih poduzetnika.

U skladu s ciljevima rada, definirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koji individualni čimbenici oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?
2. Koji društveni čimbenici oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?
3. Koji ekonomski čimbenici oblikuju nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?
4. Na koji način poduzetnički kontekst oblikuje iskustva hrvatskih portfeljnih poduzetnika u procesu nastanka i rasta portfelja?
5. Koji su izazovi nastanka i rasta portfelja hrvatskih portfeljnih poduzetnika?

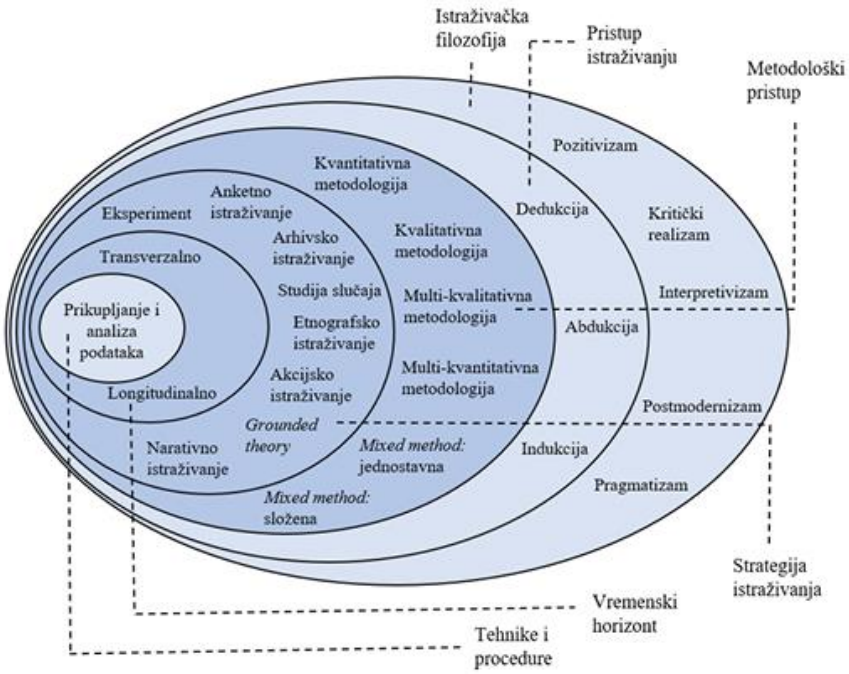
Na temelju postavki istraživanja, u nastavku poglavlja detaljnije se obrazlaže istraživački proces, odnosno izbor istraživačkog pristupa, metoda i tehnika korištenih u empirijskom istraživanju. Njihov odabir predstavlja osnovu za oblikovanje nacrta istraživanja i razvoj konceptualnog okvira. Poglavlje završava prikazom metodoloških ograničenja i zaključnim razmatranjima.

7.1. Proces istraživanja

Istraživački proces u ovom doktorskom radu temelji se na modelu istraživačkog luka koji su razvili Saunders i drugi (2019). Model se sastoji od šest povezanih faza i prikazuje način na koji se različiti elementi istraživanja postupno dovode do konačnog istraživačkog dizajna (slika 13). Metodologija istraživanja osigurava usklađenost između istraživačke filozofije, odabranih metoda, korištenih tehnika i načina prikupljanja podataka (Saunders i drugi, 2012; 2019).

Pritom je važno istaknuti da faze istraživačkog dizajna nisu odvojene, nego međusobno povezane i ovisne jedna o drugoj.

Slika 13. Model istraživačkog luka (engl. *The research process 'onion'*).



Izvor: prijevod prema Saunders i drugima (2019); Zrnić (2022); Unukić (2024)

U ovom doktorskom radu model istraživačkog luka koristi se kao okvir za prikaz odabranog metodološkog pristupa.

7.1.1. Istraživačka filozofija

Prva faza istraživačkog procesa odnosi se na istraživačku filozofiju, koja predstavlja sustav vjerovanja i pretpostavki o znanju i načinu njegova razvoja (Saunders i drugi, 2019). Budući da istraživačke filozofije određuju temeljne pretpostavke na kojima se istraživanje zasniva, njihovo poznavanje važno je za odabir odgovarajućeg istraživačkog pristupa i metoda istraživanja (Cash i drugi, 2022). Prema Saundersu i drugima (2019) razlikuju se sljedeće istraživačke filozofije: pozitivizam, kritički realizam, interpretivizam, postmodernizam i pragmatizam. U ovom doktorskom radu primijenjena je interpretivistička istraživačka filozofija.

Interpretivizam je usmjeren na razumijevanje ljudskog ponašanja i načina na koji ljudi tumače i razumiju događaje i kontekst u kojem djeluju (Eriksson i Kovalainen, 2015). Prema Saundersu i drugima (2019) cilj interpretivističkog istraživanja jest razviti dublje razumijevanje i tumačenje društvenih pojava i značenja koja im ljudi pridaju. Polazi se od pretpostavke da stvarnost nije jednaka za sve pojedince, već se njezino tumačenje može razlikovati ovisno o osobnim iskustvima, društvenom okruženju i kontekstu. Filozofija interpretivizma uzima u obzir kompleksnost, bogatstvo i mogućnost višestrukih tumačenja istih situacija ili događaja te nastoji omogućiti dublje razumjevanje pojedinih događaja. Stoga interpretivizam uvažava složenost društvenih pojava, mogućnost višestrukih tumačenja iste situacije te važnost subjektivnih iskustava sudionika istraživanja (Rashid i drugi, 2019).

Interpretivistički istraživači nastoje uzeti u obzir sve složenosti prilikom prikupljanja podataka od ispitanika, a izazov za istraživače koji primjenjuju ovu filozofiju je ući u svijet ispitanika i razumjeti taj svijet s njihova stajališta (Saunders i drugi, 2019). Interpretivisti analiziraju subjektivnu stvarnost ispitanika i usmjereni su na razumijevanje njihovih motiva, postupaka i namjera (Saunders i drugi, 2003). Ovaj doktorski rad istražuje individualne, društvene i ekonomske čimbenike koji oblikuju prosudbu i odluku portfeljnih poduzetnika o stvaranju i rastu portfelja poduzeća. Pritom se posebna pozornost posvećuje individualnim čimbenicima, odnosno razumijevanju načina na koji portfeljni poduzetnici tumače vlastita iskustva, prilike, izazove i kontekst u kojem djeluju. Zbog toga interpretivizam predstavlja prikladnu istraživačku filozofiju za ostvarivanje ciljeva ovog istraživanja.

7.1.2. Pristup istraživanju

Druga faza istraživačkog procesa odnosi se na odabir pristupa istraživanju koji usmjerava način povezivanja podataka, teorije i zaključaka istraživanja (Saunders i drugi, 2019). U društvenim znanostima razlikuje se induktivni, abduktivni i deduktivni pristup istraživanju. Dok deduktivni pristup polazi od postojeće teorije radi provjere hipoteza, a induktivni od empirijskih podataka radi razvoja nove teorije, abduktivni pristup podrazumijeva kontinuirano kretanje između teorije i empirijskih podataka s ciljem razvijanja ili prilagodbe konceptualnog objašnjenja istraživanog fenomena (Saunders i drugi, 2019).

U ovom doktorskom radu primjenjuje se abduktivni pristup istraživanju jer se istraživanje nije temeljilo isključivo na postojećoj teoriji niti je teorijski okvir razvijan isključivo iz prikupljenih podataka (Suddaby, 2006). Polazište istraživanja činila je analiza relevantne znanstvene literature na temelju koje je razvijen početni konceptualni okvir čimbenika koji mogu

oblikovati odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja. Nakon provedbe polustrukturiranih intervjua empirijski podaci analizirani su usporedo s postojećim teorijskim spoznajama, pri čemu su identificirani novi obrasci i odnosi koji nisu bili u potpunosti objašnjeni postojećom literaturom. Dobiveni nalazi doveli su do ponovnog razmatranja teorijskih polazišta te dorade konceptualnog okvira istraživanja. Takav iterativni proces kretanja između teorije i empirijskih podataka obilježje je abduktivnog pristupa istraživanju (Saunders i drugi, 2019).

7.1.3. Metodološki pristup

Kvalitativno istraživanje usmjereno je na razumijevanje prirodnog okruženja ili svakodnevnog života promatranih sudionika istraživanja, pri čemu omogućuje razumijevanje konteksta u kojemu oni djeluju (Neergaard i Ulhøi, 2007). Takav pristup prikladan je za ovo istraživanje jer omogućuje dublji uvid u odluke hrvatskih portfeljnih poduzetnika o osnivanju i razvoju poduzetničkog portfelja.

Važnost kvalitativnih istraživanja u proučavanju portfeljnih poduzetnika istaknuta je i u ranijim istraživanjima ovog područja (Westhead i Wright, 1998; Carter, 1998; Carter, 1999; Pasanen, 2003; Iacobucci i Rosa, 2005; McGaughey, 2007; Huovinen i Tihula, 2008; Westhead i drugi, 2009; Iacobucci i Rosa, 2010; Akhter i drugi, 2016).
Kvalitativne metode istraživanja omogućuju istraživaču izravan pristup poduzetnicima kroz razgovor, čime se stvara prostor za dublje razumijevanje njihova načina razmišljanja, donošenja odluka i djelovanja (Neergaard i Ulhøi, 2007). Saunders i drugi (2019) navode da se kvalitativno istraživanje temelji na razumijevanju iskaza sudionika, značenja koja im pridaju te odnosa među njima, uz primjenu različitih tehnika prikupljanja i analize podataka. Prednost kvalitativnog pristupa ogleda se u fleksibilnosti jer se pitanja i tijek istraživanja mogu prilagođavati tijekom interakcije sa sudionicima.

7.1.4. Strategija istraživanja

Četvrta faza istraživačkog procesa odnosi se na odabir strategije istraživanja. Strategija istraživanja predstavlja plan kojim se istraživač vodi kako bi odgovorio na postavljena istraživačka pitanja (Saunders i drugi, 2019). Prema Schwandtu (2001) strategije istraživanja odnose se na postupke, alate i tehnike istraživanja. Neke od glavnih strategija koje se koriste u kvalitativnom istraživanju prema Eriksson i Kovalainen (2015: 6) su sljedeće:

- studija slučaja (engl. *case study research*)
- etnografsko istraživanje (engl. *ethnographic research*)
- akcijska istraživanja (engl. *action research*)
- fokus grupe (engl. *focus group research*)
- metoda utemeljene teorije (engl. *grounded theory research*)
- narativna istraživanja (engl. *narrative research*)
- diskurzivno teorijsko istraživanje (engl. *discourse theoretical research*)
- kritička istraživanja (engl. *critical research*)
- feministička istraživanja (engl. *feminist research*)
- vizualno istraživanje (engl. *visual research*).

U ovome doktorskom radu koristi se strategija studije slučaja. Studija slučaja omogućuje prepoznavanje bitnih čimbenika, procesa i odnosa (Rashid i drugi, 2019). Whittington (1996) ističe da je studija slučaja prikladna metoda za dobivanje uvida u proces donošenja odluka (Ebneyamini i drugi, 2018), bolje razumijevanje određenog problema ili situacije te istraživanje uzročnih veza (Anderson, 1993; Yin, 1997; Baharein i Noor, 2008). Pritom ova metoda omogućuje ispitivanje ponašanja, osobina, postupaka i interakcija pojedinaca (Brewer i Hunter, 1989) te istraživanje suvremenih fenomena unutar stvarnog životnog konteksta (Ebneyamini i drugi, 2018 prema Yin, 2003).

Prema Yinu (2009) studija slučaja može se razlikovati prema dvije dimenzije:
• jedan slučaj naspram više slučajeva
• holistički slučaj naspram ugrađenog slučaja.

Pojedinačni slučaj koristi se kada se želi prikazati jedan jedinstveni, ekstremni slučaj, odnosno slučaj za koji se smatra da je vrijedan istraživanja, a karakterizira ga kritičnost, neuobičajenost, uobičajenost, otkrivanje nečeg novog ili pak longitudinalnost (Yin, 2014). S druge strane, višestruka studija slučaja koristi se kada se isti fenomen promatra kroz više slučajeva, što omogućuje usporedbu i prepoznavanje sličnih ili različitih obrazaca među njima (Saunders i drugi, 2019). Potonji pristup može povećati uvjerljivost i pouzdanost nalaza jer omogućuje uklanjanje pogrešaka i predrasuda u prikupljanju podataka (Yin, 2014 prema Herriott i Firestone, 1983; Priya, 2021). Baharein i Noor (2008) navode kako se kod primjene višestruke studije slučaja očekuje pojava sličnih rezultata u različitim slučajevima. Ako se slični obrasci i

nalazi ponavljaju u različitim slučajevima, potvrđuje se replikacija, čime se povećava pouzdanost rezultata.
Yinova druga dimenzija, holistička naspram ugrađene, odnosi se na jedinicu analize. Holistički pristup promatra slučaj kao cjelinu, dok ugrađeni pristup uključuje u analizu jednu ili više zasebnih jedinica unutar istog slučaja. Jedinica analize u studiji slučaja može biti pojedinac, obitelj, zajednica, organizacija, događaj ili odluka (De Vaus, 2001: 220).

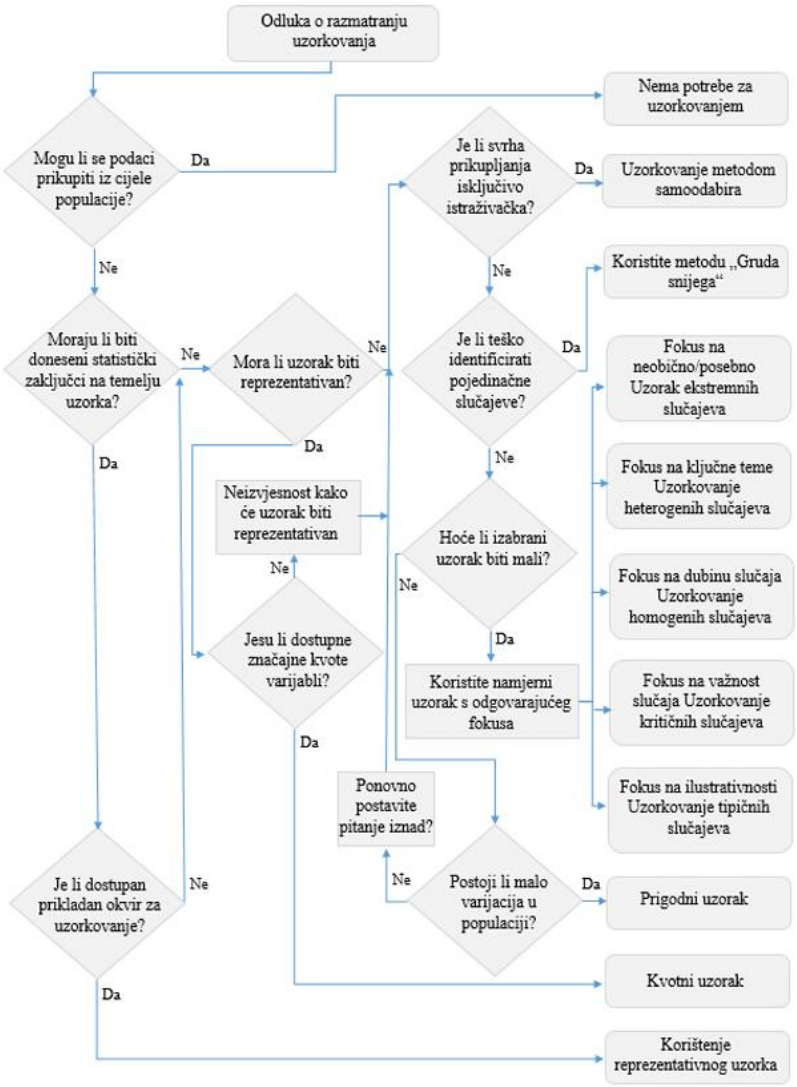
Metoda studije slučaja smatra se jednom od najčešće korištenih metoda u kvalitativnim istraživanjima (Baškarada, 2014), njezina primjena preporučuje se kada se želi razumjeti priroda slučaja kao što su povijesni kontekst, fizičko okruženje i drugi institucionalni i politički kontekstualni čimbenici (Feagin i drugi, 1991). U takvim okolnostima prikladno je provesti holističko, dubinsko istraživanje. S ciljem dobivanja dubljeg uvida u čimbenike koji su oblikovali odluku portfeljnih poduzetnika o nastanku i rastu portfelja te kako bi se bolje razumjeli izazovi s kojima se ova skupina poduzetnika suočava u doktorskom radu koristi se višestruka studija slučaja s holističkim pristupom.
U istraživanjima portfeljnog poduzetništva brojni autori naglašavaju da je za razumijevanje odluka koje dovode do nastanka, rasta i razvoja poduzetničkog portfelja važno promatrati poduzetnika, a ne pojedino poduzeće (Westhead i Wright, 1999; Carter i Ram, 2003; Westhead i drugi, 2005; McGaughey, 2007; Rosa, 2019; Carbonara i drugi, 2020). U skladu s time, jedinicu promatranja u ovom doktorskom radu čini portfeljni poduzetnik, dok se jedinica analize odnosi na čimbenike koji su oblikovali prosudbu i odluku poduzetnika o nastanku i rastu poduzetničkog portfelja te na izazove s kojima se portfeljni poduzetnici susreću pri osnivanju i rastu portfelja poduzeća.

7.1.4.1. Uzorak

Prilikom primjene metode studije slučaja potrebno je odabrati prikladnu veličinu uzorka. Studije slučaja najčešće se temelje na manjim uzorcima i usmjerene su na istraživanje fenomena iz stvarnog života, a ne na donošenje statističkih zaključaka (Wilson, 2015).

Prilikom odabira uzorka, predlaže se korištenje dijagrama za odabir uzorka (Saunders i drugi, 2003) prikazanog na slici 14.

Slika 14. Dijagram odlučivanja za odabir uzorka.



Izvor: preuzeto prema Mezulić Juric (2020), prema Saunders, Lewis i Thornhill (2003).

U kvalitativnim istraživanjima najčešće se koriste tehnike uzorkovanja bez vjerojatnosti (Saunders i drugi, 2019), pri čemu se uzorak odabire svjesno na temelju unaprijed određenih kriterija. Takvo uzorkovanje primjenjuje se u istraživanjima kojima je cilj dublje razumjeti iskustva, stavove i percepcije sudionika. Budući da kvalitativno uzorkovanje traži bogatstvo informacija (Crabtree i Miller, 1999), odabir slučajeva je svrhovit, a ne slučajan (Perry, 1998). Eisenhardt (1989) također ističe da slučajni odabir slučaja u ovakvim istraživanjima nije nužan ni poželjan. Namjerno uzorkovanje provodi se s jasnom svrhom i istraživačkim fokusom (Punch, 2005: 187).

U ranijim poglavljima već je istaknuto da je populaciji portfeljnih poduzetnika teško pristupiti s obzirom na to da ne postoji adekvatna baza podataka koja ih objedinjuje. Iz tog razloga, u

ovom istraživanju koristi se namjerni uzorak, a ispitanici su odabrani metodom „snježne grude“ (engl. *snowball sampling).* Ova metoda primjenjuje se kada je riječ o teško dostupnim ili specifičnim populacijama te kada se sudionici identificiraju putem preporuka prethodno uključenih ispitanika (Saunders i drugi, 2019).

Kriterij za odabir uzorka bio je da ispitanici budu hrvatski mikro, mali i srednji portfeljni poduzetnici definirani kao poduzetnici koji paralelno upravljaju manjinskim ili većinskim vlasničkim udjelima u dva ili više međusobno pravno neovisna poduzeća koja su osnovana, kupljena i/ili nasljeđena (Morrish, 2009), te su na taj način osnovali i širili poduzetnički portfelj. Uzorak čine portfeljni poduzetnici koji djeluju u različitim sektorima na području Republike Hrvatske.

Budući da se jedno istraživačko pitanje bavi ispitivanjem ekonomskih čimbenika koji su oblikovali odluku poduzetnika o nastanku i rastu portfelja poduzetnika, a oni se ponajviše odnose na ispitivanje političkog i gospodarskog okruženja u kojemu je poduzetnik djelovao u trenutku osnivanja ili proširenja portfelja, ispitat će se samo oni portfeljni poduzetnici koji su od 2014. godine osnovali svoj portfelj. Razlog tomu je što prema GEM podacima (Singer i drugi, 2022) od 2014. godine nadalje u Hrvatskoj su slična obilježja poduzetničkog okruženja. Na taj način nastojat će se ispitati poduzetnici koji su djelovali u istim ekonomskim i političkim uvjetima.

Kako bi se geografski ravnomjerno obuhvatili portfeljni poduzetnici koji djeluju na području Republike Hrvatske, uzorak je distribuiran prema klasifikaciji HR NUTS 2. Klasifikacija prema NUTS-u primjenjuje se od pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji i u skladu je s Nacionalnom klasifikacijom prostornih jedinica za statistiku (Državni zavod za statistiku, 2021). Drugu razinu NUTS 2 klasifikacije čine četiri neupravne jedinice nastale grupiranjem županija kao upravnih jedinica niže razine. Prema NUTS 2 klasifikaciji, Hrvatska se dijeli na Panonsku Hrvatsku, Jadransku Hrvatsku, Grad Zagreb i Sjevernu Hrvatsku (Narodne novine, 2019).

Pri određivanju broja slučajeva u uzorku, potrebno je uzeti u obzir logiku replikacije prema kojoj se broj slučajeva ograničava do trenutka kada dodatni slučajevi više ne donose značajne nove uvide u istraživani fenomen (Yin, 1993). Kod metode studije slučaja broj slučajeva najčešće se kreće od četiri do deset (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014), dok Perry (1998) navodi da prihvatljiv raspon može biti od dva do četiri slučaja kao minimum te do deset, dvanaest ili

petnaest slučajeva kao maksimum. Kod dubinskih intervjua prikladnim se smatra raspon od pet do dvadeset i pet slučajeva (Saunders i drugi, 2012).

U skladu s navedenim, u ovom doktorskom radu koristi se namjerni uzorak od osam slučajeva. Uzorak obuhvaća po dva portfeljna poduzetnika iz svake regije definirane prema NUTS 2 klasifikaciji, čime se nastoji osigurati geografska zastupljenost različitih dijelova Republike Hrvatske.

7.1.5. Određivanje vremenskog horizonta

Peta faza istraživačkog procesa odnosi se na određivanje vremenskog horizonta istraživanja koje može biti longitudinalno ili transverzalno. Longitudinalno istraživanje podrazumijeva provođenje istraživanja tijekom duljeg vremenskog razdoblja, čime se omogućuje praćenje promjena i razvoja promatrane pojave kroz vrijeme. Takva istraživanja uključuju praćenje iste skupine ispitanika ili istih varijabli tijekom određenog razdoblja. Suprotno tomu, transverzalno istraživanje provodi se jednokratno i usmjereno je na prikupljanje podataka u određenom trenutku (Saunders i drugi, 2019). Ovaj doktorski rad temelji se na transverzalnom istraživanju jer su podaci prikupljeni jednokratno.

7.1.6. Prikupljanje i analiza podataka

Šesta faza odnosi se na prikupljanje i analizu podataka. U metodi studije slučaja mogu se koristiti različite tehnike prikupljanja podataka poput intervjua, upitnika, promatranja sudionika, analize dokumenata (bilo da se radi o knjigama, arhivskim zapisima ili audiovizualnim zapisima) i fizičkih artefakata (Yin, 1994; Priya, 2021). Mnoge studije slučaja pritom koriste više izvora podataka kako bi se dobio potpuniji uvid u istraživani fenomen i povećala vjerodostojnost nalaza (Tellis, 1997; Yin, 2009).

Korištenje višestrukih izvora podataka naziva se triangulacija. Ona podrazumijeva povezivanje različitih vrsta izvora ili tehnika prikupljanja podataka unutar istog istraživanja kako bi se osigurala vjerodostojnost, dosljednost i pouzdanost istraživačkih nalaza (Saunders i drugi, 2019). U studiji slučaja triangulacija je posebno važna jer omogućuje provjeru i dopunjavanje podataka prikupljenih iz različitih izvora (Tellis, 1997; Yin, 2009). Razlog korištenja triangulacije je etička potreba kojom se nastoji potvrditi valjanost istraživanja (Tellis, 1997).

Triangulacija se koristi kako bi se smanjila mogućnost pogrešnog tumačenja podataka i ublažile pristranosti koje mogu nastati oslanjanjem na samo jedan izvor ili jednu metodu prikupljanja podataka (Stake, 2000; Mishra i Rasundram, 2017).
Yin (2003) pritom naglašava da višestruki izvori dokaza pridonose jačanju valjanosti konstrukta jer omogućuju promatranje istog fenomena iz više perspektiva.

Denzin (1984) razlikuje četiri vrste triangulacije:

- triangulacija izvora podataka
- triangulacija istraživača
- triangulacija teorije
- metodološka ili metodska triangulacija.

Od navedenih vrsta triangulacije, Yin (2014) predlaže kako je metodu studije slučaja najprikladnije koristiti kombiniranjem više izvora podataka. Prema njemu, to se postiže tako što se kreira baza podataka studije slučaja, a potom se održava lanac dokaza.
Triangulacija izvora podataka odnosi se na korištenje različitih izvora podataka kako bi se ojačali zaključci dobiveni istraživanjem i kako bi se smanjio rizik od netočnih tumačenja (Mishra i Rasundram, 2017).
Podaci se mogu prikupiti iz primarnih izvora odnosno kada istraživač sam prikuplja podatke, te iz sekundarnih izvora odnosno kada su podaci prikupljeni iz već postojećih izvora podataka.
U tablici 23 prikazani su primarni i sekundarni izvori podataka koji se mogu koristiti u metodi studije slučaja, u okviru interpretivističkog istraživačkog pristupa.

Tablica 23. Primarni i sekundarni izvori podataka koji se mogu koristiti u metodi studije slučaja.

Primarni izvori podataka	Sekundarni izvori podataka
• **intervjui i transkripti intervjua** • **upitnici i ankete** • **fokusne grupe** • **terenske bilješke i opažanja** • **dnevnici sudionika** • **digitalni zapisi** - elektronička pošta, ili zapisi razgovora.	• **javno dostupne ankete i upitnici** • **javno dostupne baze podataka i izvješća** • **dokumenti** - godišnja izvješća, bilješke sa sastanaka, statistički podaci, dopisi, e-mailovi

• **medijski tekstovi -** isječci iz novina ili časopisa, brošure, reklame. • **fotografije, videozapisi i audiozapisi** • **grafikoni, tablice i dijagrami nastali tijekom istraživanja** • **dokumenti nastali tijekom istraživanja**	• **knjige, znanstveni članci, novine i časopisi** • **arhivski zapisi** - zapisi o uslugama, organigrami, budžeti • **web stranice, blogovi i društvene mreže** • **medijski sadržaj (tv, radio, video, audio)** • **postojeći dnevnički zapisi** - osobni dnevnici, memoari ili dnevnici dostupni u arhivima ili objavljeni u publikacijama

Izvor: Saunders, Lewis i Thornhill (2011); Papachroni i Lochrie (2015)

U kvalitativnim studijima koja koriste metodu studije slučaja često se kombiniraju primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori najčešće uključuju strukturirane ili polustrukturirane intervjue, dok se sekundarni izvori mogu odnositi na interne dokumente poduzeća, arhivske podatke i bilješke ispitanika (Neergaard i Ulhøi, 2007).

U ovom doktorskom radu podaci su prikupljeni iz više izvora, putem polustrukturiranih intervjua, čime je omogućena provjera i dopuna prikupljenih informacija te povećana vjerodostojnost istraživačkih nalaza.

Intervjui se smatraju jednim od najvažnijih izvora podataka u metodi studije slučaja jer omogućuju uvid u uvjerenja, stavove i iskustva ispitanika o istraživanoj temi (Rutledge i Hogg, 2020). Prema stupnju strukturiranosti, intervjui mogu biti nestrukturirani, polustrukturirani i strukturirani, a razlika među njima odnosi se prema stupnju strukturiranost pitanja, odnosno unaprijed definiranih pitanja i slobode ispitanika u davanju odgovora (Wilson, 2014). U ovom doktorskom radu korišteni su polustrukturirani intervjui jer se temelje na unaprijed pripremljenim pitanjima, ali ispitanicima ostavljaju dovoljno prostora da iznesu vlastita iskustva, stavove i mišljenja (Wilson, 2014).

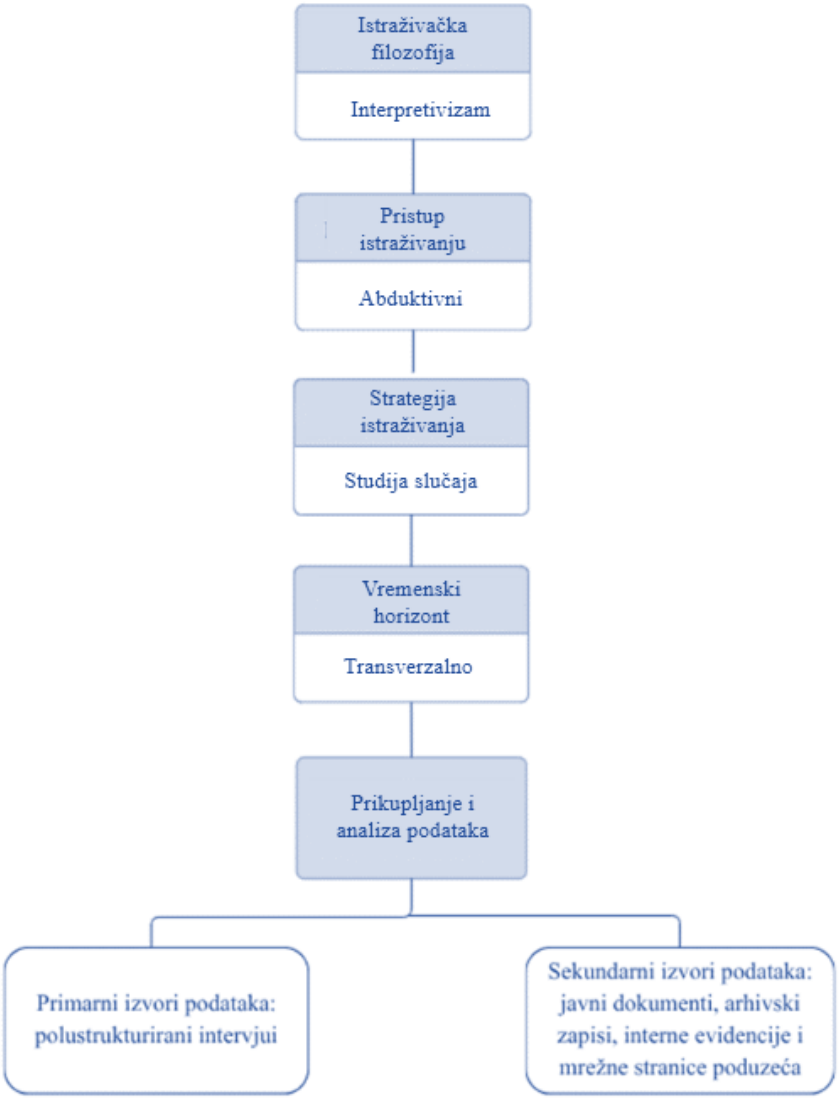
Intervjui su bili usmjereni na razumijevanje čimbenika koji su oblikovali odluku portfeljnih poduzetnika za nastanak i rast poduzetničkog portfelja. Trajali su od 60 do 125 minuta, a provedeni su u razdoblju od 24. veljače do 5. ožujka 2026. godine. Na početku svakog intervjua ispitanicima je ponovno predstavljen cilj istraživanja te im je zajamčena anonimnost i povjerljivost podataka. Iako su pitanja služila kao vodič za razgovor, tijekom intervjua postavljana su i dodatna potpitanja radi pojašnjenja odgovora i dobivanja cjelovitog uvida u

istraživanu temu. Pitanja korištena kao vodič za provedbu polustrukturiranih intervjua prikazana su u prilogu doktorskog rada (prilog 1).

Intervjui su provedeni uživo i *online*. *Online* intervjui provedeni su putem platforme Google Meet. Uz pristanak ispitanika, razgovori su snimani kako bi se osigurala vjerodostojnost i preciznost prikupljenih podataka. U jednom slučaju ispitanik nije pristao na snimanje, pa je razgovor ručno bilježen. Svi snimljeni razgovori transkribirani su putem platforme Whisper AI, nakon čega su transkripti ponovno uspoređeni sa snimkama i pregledani radi utvrđivanja točnosti. Podaci dobiveni intervjuima dopunjeni su sekundarnim izvorima, uključujući javno dostupne dokumente, bilješke s terena, arhivske zapise, interne evidencije i mrežne stranice poduzeća.

Sažeti prikaz dizajna istraživanja ovog doktorskog rada prikazan je na slici 15.

Slika 15. Dizajn istraživanja



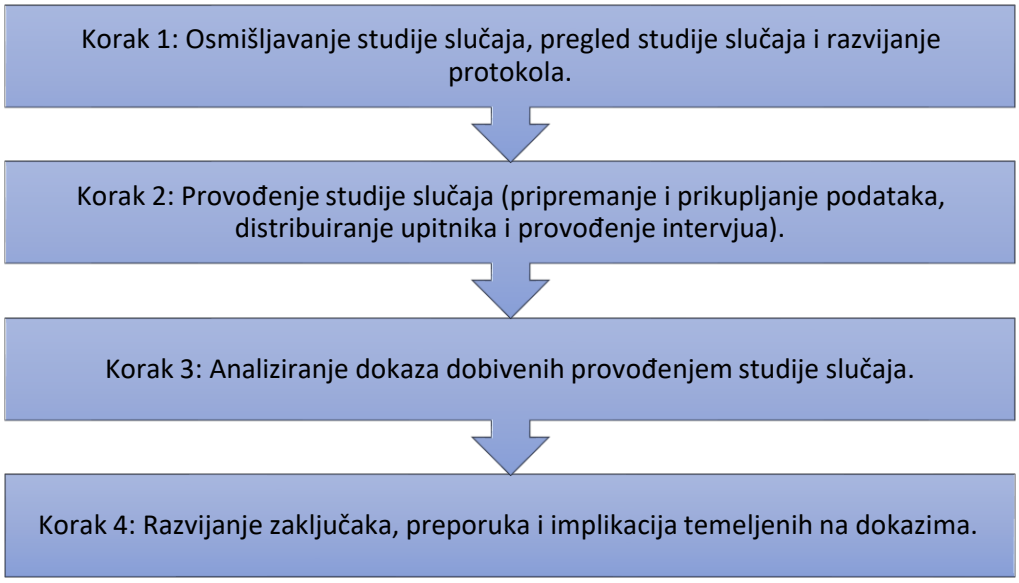
Izvor: izrada doktorandice prema slici 13.

Cilj ovog istraživanja nije statistička generalizacija rezultata, nego dublje razumijevanje procesa nastanka i razvoja poduzetničkog portfelja, kao i stvaranje osnove za daljnja istraživanja ovog područja.

Prilikom korištenja metode studije slučaja, uz triangulaciju podataka važno je osigurati pouzdanost i validnost empirijskog dijela istraživanja. Yin (1994; 2009; 2014) ističe da se pouzdanost studije slučaja odnosi na dosljednost istraživačkog postupka i mogućnost ponavljanja nalaza studije slučaja, a jedan od načina njezina osiguravanja jest razvoj protokola studije slučaja, koji se smatra osobito važnim kod provedbe višestruke studije slučaja (Yin, 2014).

Yin (1984) naglašava kako je prije početka istraživanja potrebno razviti protokol studije slučaja te definira ključne korake koje je potrebno poduzeti kako bi se studija slučaja mogla valjano provesti. Ti koraci prikazani su na slici 16.

Slika 16. Koraci u provedbi metode studije slučaja.



Izvor: izrada doktorandice prema Yinu (1984)

U skladu s navedenim, za potrebe ovog doktorskog rada razvijen je protokol studije slučaja koji se nalazi u prilogu rada (prilog 2).

Prema Wilson (2014) proces obrade kvalitativnih podataka odvija se kroz četiri koraka:

• prepisivanje podataka
• čitanje i generiranje kategorija, tema i obrazaca
• tumačenje nalaza
• pisanje izvješća.

U ovom doktorskom radu primijenjen je pristup sličan onome koji su koristili Rosa (1998) te Lechner i Leyronas (2009), pri čemu je analiza započela čitanjem svakog transkripta kako bi se stekao uvid u cjelinu pojedinog slučaja.

Za kodiranje i analizu kvalitativnih podataka korišten je softver MAXQDA. Softver je primijenjen u više faza analize. U početnoj fazi služio je za kodiranje transkripata intervjua i strukturiranje podataka, čime je omogućen sustavan uvid u svaki pojedinačni slučaj. Proces kodiranja temeljio se na kombinaciji induktivnog i deduktivnog pristupa. Početni kodovi definirani su na temelju teorijskih polazišta istraživanja, dok su tijekom analize transkripta

intervjua, na temelju prepoznatih tema i obrazaca u iskazima sudionika, razvijeni dodatni kodovi. Konačni popis kodova prikazan je u prilogu 4.
Kodiranje je provedeno iterativno, pri čemu se tijekom analize kontinuirano vraćalo na prethodno kodirane transkripte kako bi se provjerila dosljednost primjene kodova, doradila njihova značenja te osigurala ujednačena interpretacija podataka u svim slučajevima.

Uz kodiranje podataka korišteni su i memo zapisi, kojima su tijekom analitičkog procesa bilježena istraživačka opažanja, mogući odnosi među kodovima te refleksije o značenju pojedinih nalaza. Memo zapisi služili su kao potpora razvoju kategorija i tema te su pridonijeli identificiranju čimbenika povezanih s odlukama o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

Nakon završetka procesa kodiranja izrađeni su prikazi pojedinačnih slučajeva. Eriksson i Kovalainen (2015) ističu da analiza studije slučaja započinje detaljnom analizom svakog pojedinačnog slučaja, nakon čega slijedi usporedba slučajeva radi prepoznavanja sličnosti i razlika. Slijedom toga, u sljedećoj fazi analize podaci su dodatno sistematizirani u Excel tablicama kako bi se identificirali čimbenici unutar svakog slučaja te omogućila njihova međusobna usporedba.

U fazi usporedbe i interpretacije nalaza korištene su analitičke funkcije softvera MAXQDA. Funkcija *Code Matrix Browser* omogućila je usporedbu zastupljenosti pojedinih kodova među slučajevima te identifikaciju obrazaca i razlika između portfeljnih poduzetnika. Funkcija *Code Relations Browser* korištena je za analizu istovremene pojavnosti i međusobnih odnosa kodova, čime su identificirane povezanosti među čimbenicima koji su oblikovali odluke o nastanku i rastu poduzetničkog portfelja.
Rezultati analize pojedinačnih slučajeva i njihove međusobne usporedbe predstavljali su osnovu za razvoj konceptualnog okvira istraživanja, prikazanog u idućim poglavljima ovog doktorskog rada.
Konceptualni okvir razvijan je iterativno, povezivanjem empirijski utvrđenih kategorija i njihovih međusobnih odnosa te njihovom usporedbom s teorijskim polazištima istraživanja.
Primjena navedenih analitičkih postupaka pridonijela je transparentnosti i sustavnosti analize kvalitativnih podataka te osigurala sljedivost između izvornih podataka, kodova, kategorija i konačnih zaključaka. Time je povećana vjerodostojnost interpretacije i pouzdanost rezultata istraživanja.

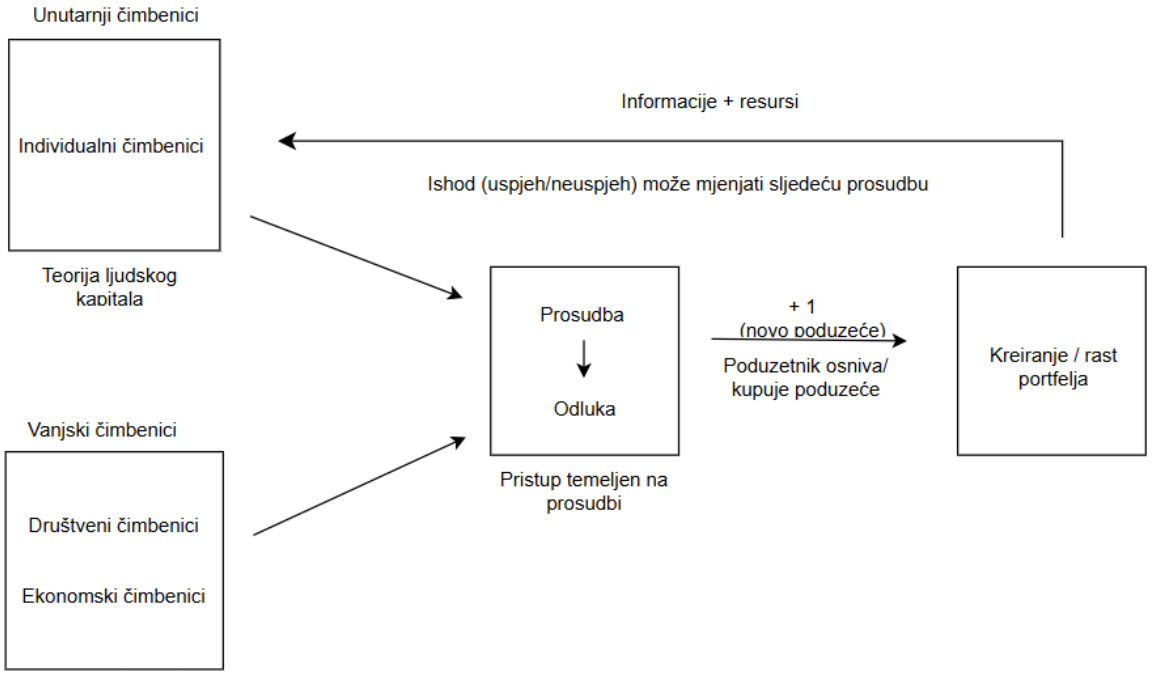
7.2. Razvoj prijedloga konceptualnog okvira

Na temelju rezultata sustavnog pregleda literature, teorijsko polazište ovog doktorata čini teorija ljudskog kapitala, koju nadopunjuje pristup temeljen na prosudbi. Teorija ljudskog kapitala pruža okvir za razumijevanje uloge individualnih obilježja poduzetnika, dok pristup temeljen na prosudbi objašnjava način na koji poduzetnici procjenjuju informacije i donose odluke u procesu razvoja poduzetničkog portfelja. Pritom se pretpostavlja da međudjelovanje individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika može oblikovati prosudbu portfeljnih poduzetnika, a posljedično i njegovu odluku o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja (slika 17).

Odluke o osnivanju i/ili kupnji novih poduzeća poduzetnici procjenjuju u odnosu na ciljeve koje žele ostvariti i rezultate koje postižu. Ti rezultati mogu uključivati financijske pokazatelje uspješnosti, ali i subjektivni osjećaj ostvarenja osobnih ili društvenih ciljeva (Foss i drugi, 2019). Ishodi odluka, bilo pozitivni ili negativni, zajedno s novim informacijama i dostupnim resursima oblikuju iskustvo portfeljnih poduzetnika. Takvo iskustvo može pridonijeti razvoju njihova ljudskog kapitala (Unger i drugi, 2011) koji se zatim, u međudjelovanju s društvenim i ekonomskim čimbenicima, ponovno uključuje u proces prosudbe i donošenja novih odluka o razvoju portfelja.

Na temelju identificiranih istraživačkih praznina i pregleda relevantne literature oblikovan je inicijalni konceptualni okvir istraživanja. Taj okvir prikazan je na slici 17 i služi kao polazište za provedbu studije slučaja.

Slika 17. Prijedlog konceptualnog okvira



Izvor: izrada doktorandice

Konceptualni okvir polazi od pretpostavke da su odluke portfeljnih poduzetnika o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja rezultat međudjelovanja individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika. Takav pristup omogućuje cjelovitije razumijevanje složenosti poslovanja portfeljnih poduzetnika, jer se odluke poduzetnika ne mogu objasniti djelovanjem samo jedne skupine čimbenika.

U okviru individualnih čimbenika promatraju se elementi ljudskog kapitala, socijalnog kapitala, raspoloživih resursa poduzetnika i motivacije za poduzetničko djelovanje. Pritom se smatra da prethodna znanja, iskustva, mreža kontakata, raspoloživi resursi i osobni ciljevi mogu oblikovati način na koji poduzetnici procjenjuju poslovne prilike i donose odluke o osnivanju i kupnji novih poduzeća (Rosa, 1998; Davidsson i Honig, 2003; Parker, 2009; Kirkley, 2016).

Postupci i odluke poduzetnika često su rezultat utjecaja različitih čimbenika iz njegove okoline. Društveni čimbenici predstavljaju širi kontekst u kojem poduzetnik djeluje (Li i drugi, 2008; Dileo i Pereiro, 2019), a koji mogu oblikovati odluke o nastanku i razvoju poduzetničkog

portfelja. U ovom radu oni su promatrani kroz uzore, stavove i mišljenja osoba koje poduzetnik smatra važnima (Dunn i Holtz-Eakin, 2000; Van Auken i drugi, 2006; Dombrovsky i Welter, 2006; Fairlie i Robb, 2007; Van Gelderen i drugi, 2008; Parker, 2009; Engle i drugi, 2011; Bosma i drugi, 2012; Chlosta i drugi, 2012; Abbasianchavari i Moritz, 2021), kao i kroz socio-demografske čimbenike (Dollinger, 2005; Kirkley, 2016), pri čemu su se u radu promatrale obje dimenzije: 1) socijalni trendovi povezani s usvajanjem određenih proizvoda i/ili usluga (npr. promjene preferencija potrošača) i 2) demografske promjene u populaciji (npr. starenje stanovništva) (Dollinger, 2005).

Pri donošenju poslovnih odluka poduzetnici uzimaju u obzir ekonomske uvjete u zemlji u kojoj djeluju. Ekonomski čimbenici odnose se na institucionalno i tržišno okruženje koje uključuje vladine politike i zakonodavstvo, dostupnost izvora financiranja, resurse, infrastrukturu i tržišne uvjete (Cornelissen i Clarke, 2010). Ti čimbenici mogu oblikovati odluku o poduzimanju poduzetničke aktivnosti (Oviatt i McDougall, 1994; Cooney, 2012; Stenholm i drugi, 2013; Eniola, 2020). Povoljni uvjeti mogu poticati poslovnu izvedbu i rast, dok nepovoljni uvjeti mogu ograničiti poslovanje i razvoj poduzeća (Kirkley, 2016).
Mogućnosti rasta mogu biti ograničene zbog neadekvatnih tržišnih mehanizama koji ovise o nacionalnom kontekstu. U takvim okolnostima poduzetnici rast jednog poduzeća mogu zamijeniti osnivanjem novih, čime stvaraju svoj portfelj (Kolvereid i Bullvag, 1993). Međutim, ono što za jednog poduzetnika može predstavljati poticajni čimbenik za nastanak i rast portfelja, za drugog može predstavljati izazov koji ograničava njegov razvoj. Primjerice, izazovi se mogu odnositi na nedostatak specifičnog operativnog znanja, manjak potrebnih vještina ili psihološke prepreke, što proizlazi iz individualnih obilježja poduzetnika (Baron, 2008; Robson i Obeng, 2008; Cooney, 2012; Allinson i drugi, 2013; Uy i drugi, 2013; Lougui i Nyström, 2014; Pathak i Varshney, 2017; Chadwick i Raver, 2020). Osim osobnih izazova, portfeljni poduzetnici se mogu suočiti i s operativnim izazovima, poput ograničenih kapaciteta i financijskih resursa, ali i izazovima iz vanjskog okruženja kao što su nepovoljni tržišni uvjeti ili regulatorni okvir (Fogel i drugi, 2008; Robson i Obeng, 2008; Murisa i Chikweche, 2013; Lougui i Nyström, 2014; Pathak i Varshney, 2017). Razumijevanje tih izazova važno je cjelovitije sagledavanje poslovanja portfeljnih poduzetnika i okolnosti u kojima donose odluke o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

7.3. Metodološka ograničenja i zaključak

Prilikom oblikovanja empirijskog dijela istraživanja važno je prepoznati moguća metodološka ograničenja. Jedan od najvećih izazova u primjeni studije slučaja odnosi se na očuvanje objektivnosti istraživača i smanjenje mogućnosti da njegova očekivanja ili predrasude utječu na ispitanike, analizu podataka ili interpretaciju rezultata (Yin, 2004). Budući da se u ovom radu istražuju portfeljni poduzetnici i čimbenici koji su u prošlosti oblikovali njihove odluke, posebna pozornost posvećena je mogućoj pristranosti ispitanika i istraživača.

Pristranost se može pojaviti na dvije razine. S jedne strane, istraživač tijekom intervjua može nenamjerno usmjeravati odgovore ispitanika. S druge strane, ispitanici često žele predstaviti najbolju verziju sebe te mogu vlastite odluke, iskustva i postupke prikazivati na način koji smatraju društvenim prihvatljivim (Grimm, 2010).

Kako bi se taj rizik smanjio, tijekom istraživanja primijenjena je refleksivnost istraživača koja podrazumijeva stalno preispitivanje vlastitih uvjerenja, očekivanja i pretpostavki tijekom prikupljanja i analize podataka (Giddens i Sutton, 2014). Dodatno, vjerodostojnost iskaza ispitanika nastojala se ojačati triangulacijom izvora podataka (Saunders i drugi, 2019).

Drugo ograničenje proizlazi iz retrospektivnog pristupa istraživanju. Budući da uzorak čine portfeljni poduzetnici koji su svoj portfelj osnovali nakon 2014. godine, postoji mogućnost da se pojedini ispitanici ne prisjećaju svih događaja, okolnosti i razloga svojih odluka s jednakom razinom točnosti. U tom smislu može se pojaviti selektivno ili netočno prisjećanje ispitanika, odnosno lažno sjećanje.

Unatoč tom ograničenju, ranija istraživanja upućuju na to da se putem intervjua može postići visoka razina vjerodostojnosti i dosljednosti podataka, osobito kada se ispitanicima omogući dovoljno prostora da vlastitim riječima opišu događaje i okolnosti koje istraživanje nastoji razumjeti (Hollingworth i Miller, 1996; Morse, 2011). Keightley (2010) navodi da su intervjui prikladni za istraživanja koja se oslanjaju na sjećanje jer omogućuju dobivanje detaljnih i kontekstualno bogatih podataka. U ovom istraživanju zato su korišteni polustrukturirani intervjui, koji su ispitanicima omogućili slobodnije iznošenje iskustava, uz istodobno zadržavanje tematskog fokusa istraživanja.

Kako bi se umanjio rizik povezan s retrospektivnim prisjećanjem, iskazi ispitanika uspoređivani su s podacima iz sekundarnih izvora, uključujući javno dostupne dokumente,

mrežne stranice poduzeća, arhivske podatke i druge dostupne materijale. Takva triangulacija izvora podataka omogućila je provjeru i dopunu dobivenih informacija, pridonijela je vjerodostojnosti interpretacije nalaza (Keightley, 2010) te stvorila osnovu za dublje razumijevanje odluka hrvatskih portfeljnih poduzetnika o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

8. PRIKAZ ODABRANIH SLUČAJEVA HRVATSKIH PORTFELJNIH PODUZETNIKA

U prethodnom poglavlju predstavljena je metodologija korištena u ovom doktorskom radu te postupak odabira uzorka. U ovom poglavlju prikazuju se slučajevi portfeljnih poduzetnika koji djeluju u Republici Hrvatskoj, a koji čine predmet empirijskog dijela rada.

U uzorak su uključeni mikro, mali i srednji portfeljni poduzetnici koji su drugo i svako sljedeće poduzeće u svom portfelju osnovali ili kupili. Odabrana su po dva poduzetnika iz Panonske Hrvatske, Jadranske Hrvatske, Grada Zagreba i Sjeverne Hrvatske te su slučajevi prikazani tim redoslijedom. Svi analizirani poduzetnici svoje su poduzetničke portfelje osnovali i razvijali od 2014. godine.

Svaki slučaj prikazuje osnovne informacije o poduzetniku, njegov poduzetnički put, uključujući razvoj prvog poduzeća te kasniji nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja, kao i ključne poslovne odluke. Pri tome, poseban naglasak je stavljen na identifikaciju individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika koji su prethodili donošenju odluka o ulasku u nove poslovne aktivnosti i razvoj poduzetničkog portfelja.

8.1. Slučaj A

8.1.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika A

Poduzetnik A do kraja 2024. godine u svom sadašnjem portfelju ima tri poduzeća. Dva povezana poduzeća djeluju u poljoprivrednoj industriji, dok treće djeluje u industriji logistike i distribucije, kako je prikazano u tablici 24. Prije razvoja sadašnjeg poduzetničkog portfelja, poduzetnik A stekao je prvo poduzetničko iskustvo u IT industriji.

Tablica 24. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika A.

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
A1	2015., zatvoreno 2017.	Osnivanje novog poduzeća	IT industrija	Razvoj digitalne platforme	Suvlasništvo s kolegama s fakulteta

A2	2015.	Osnivanje novog poduzeća	Poljoprivreda	Proizvodnja jabuka i krušaka	Suvlasništvo s ocem, obiteljsko poduzeće
A3	2018.	Osnivanje novog poduzeća	Poljoprivreda, prerada i trgovina	Prodaja prerađevina, web trgovina i maloprodaja proizvoda iz vlastite proizvodnje	Samostalno vlasništvo
A4	2021.	Akvizicija franšize	Logistika i distribucija	Paketna distribucija	Suvlasništvo s bratom

Izvor: izrada doktorandice

Prije ulaska u poduzetništvo, poduzetnik A studirao je na diplomskom studiju te istodobno radio u poduzeću u IT industriji, gdje se bavio programiranjem. Još tijekom studija, zajedno s kolegama s fakulteta prijavio se na poduzetnički kamp na kojem su predstavili ideju koju su kasnije razvili u svoj prvi poduzetnički pothvat. Poduzeće **A1** bavilo se razvojem digitalne platforme, a pri odluci o njegovu osnivanju, važnu su ulogu imala znanja stečena tijekom studija i radom u IT sektoru: „Fakultet mi je najviše pomogao za osnivanje prvog poduzeća **A1**. Na fakultetu su me zanimali informatički kolegiji, a pomoglo mi je i to što sam naučio vezano uz poslovne planove."

Nakon završetka studija, u dobi od 24 godine, poduzetnik A je, paralelno s radom na razvoju digitalne aplikacije u prvom poduzeću, zajedno s obitelji odlučio ući u drugi poslovni pothvat, poduzeće **A2**. Time se njegov poduzetnički put počeo širiti iz IT industrije prema poljoprivrednoj djelatnosti. Poduzeće A2 bavilo se proizvodnjom jabuka i krušaka. Kao jedan od glavnih razloga za ulazak u ovaj pothvat ističe želju za proizvodnjom zdrave hrane: „Važna mi je bila ta zdrava hrana. Znam što proizvodim, znam što jedem, s čime špricam. Znam da je sigurno za jesti."

Poduzeće **A1** prodano je dvije godine nakon osnivanja, nakon čega je poduzetnik odlučio usmjeriti vrijeme i resurse prema daljnjem razvoju poljoprivrednog poslovanja: „Nisam se više

htio baviti time, nego smo odlučili prodati aplikaciju sa svim licencama i certifikatima još dok je išlo.“

Iako pri ulasku u poduzeće **A2** nije imao prethodno iskustvo u poljoprivrednoj djelatnosti, odluku o ulasku u taj pothvat temeljio je na drugim znanjima i resursima. Posebno važnim pokazalo se njegovo znanje u pisanju projektnih prijava za sredstva iz fondova Europske unije, jer je mogućnost takvog financiranja bila jedan od ključnih čimbenika pri osnivanju voćnjaka.

„Poduzeće **A2** financirano je 20 % iz kreditnih sredstava, a 80 % iz sredstava EU fondova. Vodio sam se EU fondovima, da nije bilo njih, nikada ne bih osnovao voćnjak.“

Uz mogućnost financiranja iz fondova Europske unije, važnu ulogu imala je podrška obitelji, osobito oca. Otac je osigurao početna financijska sredstva za kupnju voćnjaka, dok je poduzetnik A preuzeo aktivnosti vezane uz pripremu projekata, suradnju i razvoj poslovanja. Postepeno je preuzimao operativno vođenje poduzeća i nastavio širiti poslovanje geografski i asortimanski: „Otac je osigurao sredstva, dok sam ja radio projekte i sadio voće. Kada sam završio fakultet, samostalno sam preuzeo ulogu direktora i voditelja cijelog poduzeća. Kasnije sam kupio i voćnjak u Dardi i nastavio se širiti, što geografski, što asortimanom.“.

Nedostatak početnog operativnog znanja u poljoprivredi nadoknađivao je učenjem kroz praksu i suradnju sa stručnjacima, tehnolozima i drugim poduzetnicima u industriji. Kroz te je odnose postupno razvio stručnost u tom području, kao i poslovna partnerstva koja su mu kasnije bila važna za daljnji razvoj poduzeća **A2** i osnivanje poduzeća **A3**. Obitelj je pritom ostala važna podrška tijekom cijelog njegovog poslovnog puta.

Pri odluci o ulasku u poduzeće **A2**, važan čimbenik bio je izbor lokacije voćnjaka, budući da je kvaliteta tla izravno utjecala na mogućnost uspješne proizvodnje. Daljnju priliku za razvoj poduzeća **A2** poduzetnik A je prepoznao u nedovoljnoj ponudi jabuka i krušaka na tržištu. Zbog toga se odlučio povećati proizvodne kapacitete kupnjom dodatnih voćnjaka, koji su postali važan resurs za rast poslovanja i kasniji razvoj poduzetničkog portfelja*:* „U to vrijeme bila je nestašica jabuka i krušaka pa sam zato ušao u proizvodnju tog voća, odlučio sam povećati hektražu.“

Nakon širenja poslovanja i kupnje dodanih voćnjaka koja su pripadali poduzeću **A2**, poduzetnik je dio aktivnosti usmjerio prema izravnoj prodaji proizvoda i prerađevina nastalih iz vlastite proizvodnje. Kako bi odvojio prodaju na veliko i prodaju na malo, te omogućio

jednostavniji plasman vlastitih proizvoda i prerađevina krajnjim kupcima, 2018. godine osnovao je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG), odnosno treće poduzeće **A3**.

„Razlog je taj što sam htio prodavati proizvode proizvedene u svom voćnjaku. U OPG-u prodajem svu preradu: sokove, jabučni ocat, čips, namaze, džemove. Preko poduzeća **A2** prodajem na veliko, a preko poduzeća **A3**, odnosno OPG-a, prodajem na malo i putem web shopa."

Podjela prodajnih kanala između poduzeća **A2** i poduzeća **A3** nije se odnosila isključivo na veleprodaju i maloprodaju nego i na različite zakonske i administrativne zahtjeve povezane s pojedinim oblikom poslovanja. U tom smislu, osnivanje OPG-a poduzetniku A je pojednostavilo prodaju krajnjim kupcima, osobitu prodaju prerađevina, prodaju putem *web shopa* te izravnu prodaju na prodajnom mjestu.

„Razlog ulaska u OPG bio je upravo zbog zakonskih regulativa. Kao OPG imao sam jednostavnije uvjete za prodaju na štandu, online prodaju i prodaju prerađevina nego što bih imao kroz d. o. o."

Na odluku o osnivanju OPG-a utjecale su i promjene u preferencijama potrošača. Poduzetnik A je uočio rast potražnje za domaćim i zdravim proizvodima, osobito među mlađim kupcima: „Mladi se sve više okreću zdravim proizvodima. Gledaju deklaraciju, žele hrvatske i zdrave proizvode. To sam primijetio nakon što sam posadio voćnjak.".

Iako je kroz OPG uspio je kanalizirati određenu količinu proizvoda do kupaca, ključan izazov poljoprivrednog poslovanja i dalje je bio plasman proizvoda. Taj problem je djelomično uspio riješiti uspostavljanjem suradnje s poljoprivrednom zadrugom, čime je osigurao stabilniji otkup proizvoda: „Nije problem bila proizvodnja, problem je bila prodaja. Na taj način (s uspostavljenim partnerstvom) sam riješio veliki dio tereta."

Nakon što je stabilizirao poslovanje poduzeća **A2** i **A3** i postavio potrebne organizacijske procese, počeo je razmišljati o novim mogućnostima razvoja poslovanja: „Kad sam postavio sve na noge i posložio organizaciju, počeo sam istraživati što dalje.".

Tijekom pandemije uzrokovane virusom COVID-19, uočio je značajne promjene u ponašanju potrošača, osobito rast online kupnje i potrebe za dostavom proizvoda. Istodobno je pratio razvoj logističke distribucije i rast vodećih svjetskih kompanija u području paketne distribucije: „Kako je došla korona i svi su počeli sve više naručivati online.".

„(...) Pratio sam Amazon i gledao sam koja branša najbrže rasla. Uočio sam da je paketna logistika bila među najbrže rastućima, pa sam krenuo istraživati tržište."

Kombinacija promjena u potrošačkim navikama, prepoznatog tržišnog potencijala i stabilnosti postojećih poslovanja potaknula ga je na ulazak u novi poslovni pothvat. Tako se 2021. godine odlučio na kupnju poduzeća **A4**, franšizu u području paketne distribucije: „Bila mi je zanimljiva ta paketna distribucija, vidio sam da raste (...) i da postoji prilika za ulazak na to tržište.".

Pri donošenju odluke o kupnji franšize, važnu ulogu je imalo uvjerenje poduzetnika A da hrvatsko tržište još uvijek nije bilo dovoljno razvijeno u segmentu logističko-distribucijskih centara (engl. *Fulfilment centar*[3]).

„Primijetili smo da nema tih fulfilment centara u Hrvatskoj. Bilo nam je važno da budemo među prvima i da zauzmemo što veći dio tržišta."

U ovaj pothvat ušao je zajedno s bratom s kojim dijeli vlasništvo nad poduzećem. Partnerstvo mu je bilo važno zbog podjele poslovnog i financijskog rizika, ali i zajedničkog donošenja odluka: „Nisam htio sam ulaziti u tu priču. Sa bratom sam se konzultirao i zajedno smo odlučili ući u franšizu. (…) Najvažnije je bila podjela rizika, jer smo obojica ulagali vlastita sredstva i financijski sudjelovali pola-pola.".

Uz brata kao poslovnog partnera, u razvoju ovog poduzeća od velikog značaja bila mu je i podrška oca i supruge. Otac mu je pomogao u procjeni financijskih pokazatelja, dok je podrška supruge bila važna zbog razumijevanja dodatnih obveza i vremena koje je novo poduzeće zahtijevalo. Ta podrška dala mu je ohrabrenje i poticaj za ulazak i kupnju ovog poslovnog pothvata: „Stav obitelji bio je jako pozitivan. Rekli su mi: ako si siguran, samo idi. Otac je pogledao knjige, prihode i troškove (…) Imao sam podršku cijele obitelji, od oca i brata, ali i supruge, koja je imala puno razumijevanja.".

Pri odluci o kupnji franšize, važan čimbenik bila je dostupnost neiskorištenog skladišta u obiteljskom vlasništvu. Budući da je skladišni prostor bio ključan za poslovni model logističko-distribucijskog centra, njegova dostupnost je značajno smanjila troškove ulaska u ovaj pothvat.

[3] Logističko-distribucijski centar (engl. Fulfilment centar) je logistički objekt u kojem se za potrebe e-trgovine obavljaju aktivnosti zaprimanja, skladištenja, obrade, pakiranja i otpreme pojedinačnih narudžbi krajnjim kupcima (International Transport Forum, 2022).

„Odlučio sam se za *fulfilment centar* jer sam imao vlastiti prostor i skladište (…) Da nisam imao to skladište, bilo bi mi puno teže, nisam sigurna bih li ušao u tu priču.“

Osim skladišta, koristio je i druge osobne resurse poput automobila i laptopa, dok vrijeme smatra svojim najvažnijim i najkorisnijim resursom koji raspoređuje između poduzeća. Pri donošenju odluke o kupnji poduzeća **A4**, važna mu je bila i lokacija poslovanja. Iako se razmatrala mogućnost poslovanja u Zagrebu, poduzetnik A je prednost dao Slavoniji zbog nižih troškova rada i poslovanja, što mu je omogućilo konkurentniju cijenu usluge, a bila mu je važna i razvijena infrastruktura na kojoj može obavljati djelatnost poduzeća: „Za poduzeće **A4** razmišljali smo i o Zagrebu, ali nam je bilo bolje ostati u Slavoniji zbog jeftinije radne snage i jeftinijeg poslovanja, pa u konačnici možeš ponuditi i jeftiniju uslugu.“.

Iako u početku poduzeće **A4** nije promatrao kao izravno povezano sa prethodnim poduzećima, tijekom poslovanja prepoznao je mogućnost korištenja njegovih resursa u poljoprivrednoj djelatnosti unutar poduzetničkog portfelja. Na taj način je povezao logističku djelatnost poduzeća A4 s prodajom i distribucijom proizvoda iz poduzeća **A3** te smanjio ukupne troškove poslovanja.

„Kako sam više ulazio u poslovanje poduzeća **A4**, vidio sam da mogu riješiti distribuciju sokova poduzeća **A3**.“

Portfeljni pristup omogućio mu je dijeljenje poslovnih partnera između različitih djelatnosti. Naime, partneri s kojima je ranije surađivao u poljoprivrednom poslovanju, kasnije su postali korisnici logističkih usluga poduzeća **A4**, čime se dodatno povezalo poslovanje unutar portfelja.

„Surađujem sa istim partnerima u poduzećima **A3** i **A4**. Ranije sam s njima radio zaštitu bilja u poduzeću **A3**, a danas im preko poduzeća **A4** prevozim pakete i robu.“

8.1.2. Obilježja poduzetnika A i izazovi u upravljanju portfeljem

Poduzetnik A ističe kako su njegove odluke o ulasku u druga poduzeća ponajprije bile potaknute željom za stvaranjem vlastitog poslovnog identiteta i prepoznatljivosti na tržištu.

„Primarna motivacija mi je bila da sam htio stvoriti nešto svoje. Nikada mi nije bila važna isključivo financijska zarada, nego stvaranje nečega poput branda K (unutar poduzeća **A3**). Kada ga vidim u ponudi u jednom od najvećih lokalnih hotela, baš mi bude drago.“

Na njegove odluke o razvoju i rastu poduzetničkog portfelja značajno je utjecala stabilnost prethodnih poslovanja i uspostavljeni operativni procesi. Uz takve uvjete, mogao se posvetiti razvoju novih poslovnih projekata: „Kad riješim neke stvari i kad vidim da imam vremena, da mi je mirno, da mogu biti slobodan, idem nešto drugo raditi.“.

Svojim najvećim sposobnostima smatra operativna znanja stečena kroz zaposlenje te znanja stečena na fakultetu, a koja su mu bila od velike koristi pri ulasku u poduzetništvo. Također, od svojih vještina ističe kreativnost, snalažljivost, volju za učenjem, brzinu i spretnost. Svojom vještinom smatra i mogućnost prilagodbe trendovima koji su trenutno aktualni. Tijekom vremena i kroz vođenje više poduzeća, razvio je organizacijske i komunikacijske vještine te vještine vođenja ljudi.

Poduzetnik A smatra da ima umjerenu sklonost preuzimanju rizika. Taj rizik preferira podijeliti s osobom od povjerenja, osobito s članom obitelji. Navodi kako odluke o ulasku u poslovne pothvate nije donosio nepromišljeno i intuitivno, nego na temelju izračuna i kalkulacija: „Samo Excel tablica i izračun. Zapravo u početku su bili važni i poslovni planovi, a kasnije samo kalkulacije, razlika u cijeni i slično.“.

Kao najznačajniji izazov s kojim se susreo pri rastu poslovanja bio je pronalazak kvalificirane radne snage, što je, prema njegovoj percepciji, povezano s lokacijom na kojoj posluje.

„Najveći problem je sa pronalaskom radne snage. U Đakovu, u poduzeću A2, još ima ljudi i žele raditi, ali u Dardi je problem što su svi na socijali, ili u mirovini. I onda, kada je sezona, povlačim ljude od kolege (…).“

Poteškoće u poslovanju bile su povezane i s naplatom potraživanja, osobito u pogledu neplaćanja poslovnih kupaca. Zbog toga je poduzetnik A u početnim fazama razvoja poduzeća **A2**, dok poduzeće nije bilo financijski stabilno, iz vlastitih izvora podmirivao troškove poslovanja.

„Problem su bili kupci i njihovo neplaćanje. To je bilo najteže izdržati. Osim toga, znao sam u početku poslovanja poduzeća **A2**, dok poduzeće još nije stalo na noge, vlastitim novcima isplaćivati nadnice zaposlenicima.“

Osim operativnih i financijskih izazova, poduzetnik A kao važnu prepreku u poslovanju ističe i administrativno opterećenje. Prema njegovom mišljenju, umjesto na rad u poduzeću, razvoj poslovanja i svakodnevne operativne aktivnosti, značajan dio vremena odlazi na ispunjavanje administrativnih i birokratskih zahtjeva: „Za voćnjak ima jako puno papirologije i nelogičnosti

koje oduzimaju dosta vremena, a koju sam morao ishoditi. (…) Za sve se morala voditi evidencija. (…) Moram neke stvari raditi duplo, a koje već pišu na drugim dokumentima.“.

Uz opsežnu administraciju, poduzetnik A kao izazov ističe i česte inspekcijske nadzore, promjene propisa te neujednačena tumačenja regulatornih zahtjeva. Pritom naglašava da mu je jedan od najvećih izazova pratiti sve promjene kako bi izbjegao plaćanje mogućih kazni. Poseban problem imao je kod deklariranja proizvoda u poduzeću **A3**, pri čemu nije dobio jasne upute, nego je sam morao tumačiti propise i na kraju angažirati vanjsku agenciju: „Najveći problem imao sa deklaracijama na proizvodima (u poduzeću A3) gdje sam slao ministarstvu upite, a oni mi samo pošalju link od Narodnih novina koji ima nekoliko stranica i moraš sam shvatiti što se traži. Na kraju sam našao agenciju koja mi je napravila deklaraciju i sve što treba pisati.“.

Poduzetnik A također napominje za svako poduzeće mora imati davanja u smislu plaćanja vlastitih doprinosa iako je vlasnik više poduzeća: „Imam i firmu i OPG, plaćam doprinose za oba poduzeća, drugi dohodak i sva ostala davanja.“.

Uz navedeno, zbunjujući i dvojaki propisi su isto jedan od obeshrabrujućih i negativnih utjecaja na poslovanje poduzetnika stoga stav poduzetnika prema poduzetničkom okruženju u kojem djeluje nije zadovoljavajući.

8.1.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja A

U slučaju poduzetnika A razvoj portfelja oblikovan je osobnim motivima, obiteljskom podrškom, dostupnim resursima i prepoznatim tržišnim prilikama. Ulazak u poljoprivrednu djelatnost bio je potaknut željom za proizvodnjom zdrave hrane i mogućnošću korištenja sredstava iz fondova Europske unije, dok je kasnije širenje portfelja proizlazilo iz potrebe za boljim plasmanom vlastitih proizvoda, prilagodbe regulatornim zahtjevima te praćenja tržišnih trendova, osobito rasta *online* kupnje i paketne logistike.

Važnu ulogu imala je obitelj, osobito otac kao početna financijska i poduzetnička podrška, brat kao partner u logističkom pothvatu te supruga kao izvor svakodnevne podrške. Pri ulasku u nove pothvate važni su bili stabilnost prethodnih poduzeća, razvijeni poslovni kontakti i dostupni fizički resursi, posebno skladišni prostor u obiteljskom vlasništvu.

Poduzetnika A obilježavaju snalažljivost, sposobnost učenja i praćenje tržišnih trendova, dok se među glavnim izazovima ističu nedostatak kvalificirane radne snage, naplata potraživanja

te administrativno i regulatorno opterećenje. Unatoč tomu, portfeljni pristup omogućio mu je povezivanje proizvodnje, prodaje i distribucije, smanjenje troškova i ostvarivanje sinergijskih učinaka među poduzećima.

8.2. Slučaj B

8.2.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika B

Poduzetnik B potječe iz obitelji u kojoj su roditelji karijeru gradili kao zaposlenici, a poduzetništvo se nije smatralo poželjnim karijernim izborom. Ni stavovi njegove šire okoline također nisu bili poticajni prema poduzetništvu kao izboru karijere. Međutim, iako je u početku bilo tako, s razvojem poduzetničkog portfelja stav okoline prema poduzetništvu je postao poticajniji.

„Bilo je riječi da je poduzetništvo bio nekakvi bauk i nepoznanica. Od ranih dana najvažnije je bilo završiti fakultet i dobiti stabilan posao. (…) Mojima je bilo nepojmljivo da ja želim imati firmu. Ali kasnije, kada su shvatili moj izbor, bili su ponosni, pogotovo tata."

Slučaj B prati poduzetnički put poduzetnika B, osječkog poduzetnika koji je u svom portfelju ima četiri poduzeća prikazanih u tablici 25.

Tablica 25. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika B.

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
B1	2019.	Kupnja postojećeg poduzeća	IT industrija	Razvoj softvera	Samostalno vlasništvo, ali naknadno uključuje poslovnog partnera
B2	2023.	Osnivanje novog poduzeća	Poslovno savjetovanje /IT industrija	Konzultantske i savjetodavne usluge	Samostalno vlasništvo

B3	2024.	Osnivanje novog poduzeća	IT industrija	Razvoj digitalnog proizvoda	Suvlasništvo s poslovnim partnerom
B4	2024.	Kupnja vlasničkog udjela	Prehrambena industrija	Proizvodnja gotovih zdravih obroka	Suvlasništvo s poslovnim partnerom

Izvor: izrada doktorandice

Ispitanik B poduzetničku karijeru započeo je 2019. godine. Prije ulaska u poduzetništvo, završio je prijediplomski studij računarstva na Fakultetu elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija u Osijeku gdje je stekao temeljna znanja iz područja informacijskih tehnologija. Nakon završetka studija, profesionalno i radno iskustvo stjecao je u IT industriji gdje je obavljao različite poslove i postepeno napredovao prema višim, odgovornijim pozicijama. Naposljetku je radio kao voditelj projekta u multinacionalnoj kompaniji, što mu je omogućilo razvoj operativnih i organizacijskih znanja važnih za kasniji ulazak u poduzetništvo. Uz stalno zaposlenje, surađivao je sa nekoliko drugih poduzeća iz IT sektora, kojima je, na temelju stečenog znanja i iskustva, pružao operativna rješenja i savjetodavnu podršku. Nakon nekoliko uspješno završenih projekata na kojima je radio kao zaposlenik, poduzetnik B prepoznao je priliku za daljnjim razvojem svoje karijere: „Nakon par određenih projekata, iako sam znao da je to puno veća odgovornost, vidio sam priliku da nastavim svoj rast. (…) U poduzeću gdje sam radio sam došao do nekakve zadnje stepenice, nisam mogao više napredovati u Osijeku. Bila je mogućnost da se preselim u Zagreb pa da tamo napredujem, ali mi to nije odgovaralo.“.

Iz tog razloga, 2019. godine je vlastitim sredstvima kupio poduzeće **B1** čija je primarna djelatnost bila razvoj softvera i izrada različitih tehničkih rješenja. Pri donošenju odluke o kupnji važnu su ulogu imala znanja i iskustvo stečeni u prethodnom zaposlenju, ali i baza klijenata koju je izgradio radeći kao projekt menadžer. S dijelom tih klijenata ostvario je različite partnerske sporazume u novom poduzeću, a s kojima se, radeći na zajedničkim projektima unutar ovog poduzeća, aplicirao na dobivanje financijskih sredstava od strane Europske unije.

Nakon šest mjeseci poslovanja, poduzetnik B se odlučuje na osnivanje partnerskog odnosa sa osobom stručnom za izradu softvera u koju je imao povjerenje. Takvu odluku objašnjava procjenom da će podjela vlasništva dugoročno imati veće vrijednosti za rast poduzeća, nego

samostalno vođenje cijelog poslovanja: „Ja sam to mogao i sam, ali sam jednostavno prosudio da mi je bolje ići ovim putem. Da će u nekom budućem periodu, s rastom poduzeća, ovih podijeljenih 50 % vrijediti puno više nego mojih 100 % samostalno. Uvijek sam gledao okružiti se pametnim, kvalitetnim, sposobnim ljudima.“.

Kroz poslovanje poduzeća **B1**, poduzetnik B zadržao je dobre odnose sa klijentima iz postojeće baze klijenata, ali je istodobno razvijao i suradnju s novim klijentima.

Uz pružanje usluga iz primarne djelatnosti poduzeća **B1**, poduzetnik je, temeljem vlastite ekspertize stečene kroz prethodno radno iskustvo, klijentima dodatno pružao savjetodavne i konzultantske usluge. Kako se opseg primarnog poslovanja postupno širio, poduzetnik B počeo je razmatrati mogućnosti doregistracije dodatnih djelatnosti unutar poduzeća **B1** kako bi se mogao naplatiti: „Razlog tomu bio je to što sam ja, uz sve aktivnosti firme, dosta stvari radio dodatno kao pojedinac. Stalno su mi se pružali dodatni poslovi, a koji nisu bili u opisu dogovorenog posla.“.

Međutim, s obzirom na to da je u poduzeću **B1** imao poslovnog partnera s kojim bi morao dijeliti prihode ostvarene od pružanja vlastitih konzultantskih i savjetodavnih usluga, 2023. godine, u dobi od 32 godine, odlučio je osnovati zaseban obrt, poduzeće **B2**, usmjereno na pružanje konzultantskih i savjetodavnih usluga. Za osnivanje poduzeća **B2** važnu je ulogu imala već postojeća baza klijenata, stečena reputacija i povjerenje klijenata iz prvog poduzeća, **B1**. Motivacija za osnivanje poduzeća **B2** bila je ostvarivanje dodatnih izvora prihoda kroz usluge poslovnog savjetovanja.

„Htio sam ostvariti dodatne materijalne koristi, zato sam otvorio obrt za poslovno savjetovanje. To sam radio da bih dodatno zaradio, da imam dodatni izvor prihoda.“

Razvoj poduzetničkog portfelja nastavlja se 2024. godine, kada je poduzetnik B, djelujući u IT industriji, kroz istraživanje tržišta uočio potrebu za razvojem novog digitalnog proizvoda. Kako bi mogao aplicirati za financijsku potporu iz fondova Europske unije namijenjenih inovacijama i novoosnovanim poduzećima, iz administrativnih i organizacijskih razloga, odlučuje se na osnivanje novog poduzeća B3 sa sjedištem u Zagrebu.

„Vidjeli smo kako na tržištu postoji potreba za tim, prijavili smo se i dobili smo taj projekt. Projekt je uspješno završen prije par mjeseci, a trenutno je firma započela s novim inovativnim projektom.“

Poduzeće **B3** osnovao je s partnerom s kojim dijeli jednak vlasnički udio. Iako s tom osobom nije surađivao u ranijim poduzetničkim pothvatima, partner je imao ključnu ulogu u odluci o osnivanju poduzeća **B3** zbog svog znanja i stručnosti, iskustva, potrebnih resursa u smislu ljudskih resursa te svoje mreže kontakata. U ovom partneru poduzetnik B je prepoznao suradnika i mentora koji nije bilo važan samo za razvoj poslovne ideje, nego i za njegovo vlastito učenje i daljnji poduzetnički razvoj.

Iste godine ispitanik B donosi odluku o ulasku u još jedan poduzetnički pothvat, poduzeće **B4**. Ovu odluku značajno su oblikovale promjene koje je poduzetnik B uočio u IT industriji, osobito nakon pandemije uzrokovane virusom COVID-19. Iako je upravo u toj industriji posjedovao najviše znanja i iskustva, kroz razvoj različitih tehničkih i digitalnih rješenja u ranijim poduzetničkim pothvatima uočio je kako bi ljudski rad mogao biti zamijenjen umjetnom inteligencijom i različitim digitalnim proizvodima kreiranih u ovoj industriji.

„Mogli smo napraviti bilo koju stvar u 3D ili kao 3D video. Radili smo na razvoju raznih protipa koji bi mogli zamijeniti čovjeka."

Prema njegovoj procjeni, intenzivan rast IT industrije tijekom pandemijskog razdoblja nije bio dugoročno održiv. Uočio je da bi se tržišni trendovi mogli promijeniti, što se kasnije očitovalo i u smanjenju potražnje za radnom snagom u IT sektoru: „Ušli smo kad je bila korona, tada je bio najveći rast te industrije. Zapošljavao se veliki broj ljudi. Primijetio sam da bi se u nekom skorijem vremenu taj trend mogao promijeniti, a što je i bio slučaj. Dogodilo se da su u IT industriji ljudi znali izgubiti posao preko noći.".

Brze promjene na tržištu, osobito u području inovacija i tehnoloških rješenja, potaknule su ga na razmatranje ulaska u djelatnosti izvan IT industrije, s ciljem diversifikacije poduzetničkog portfelja. Pri tome je razmatrao poslovne aktivnosti povezane s fizičkim proizvodima i uslugama: „Zato sam gledao da moj idući pothvat bude nešto u smjeru što AI ne može lako ugroziti. Htio sam se prebaciti na nekakve stvari koje su fizički proizvodi i fizičke usluge.".

Prilika za ulazak u novi poslovni pothvat pojavila se kroz pružanje konzultantskih usluga u okviru poduzeća **B2**. Jedan od klijenata je zatražio dodatnu stručnu pomoć u razvoju poslovnog rješenja u području proizvodnje gotovih zdravih obroka.

„Razmišljao sam o realizaciji jedne druge poslovne ideje (…) I slučajno se dogodilo da su mi se javili u poduzeću **B2**, jedan *start-up* koji je trebao moje konzultacije i usmjeravanje, firma koja se bavila proizvodnja gotovih zdravih obroka."

Poduzetnik B je zatim samostalno proveo istraživanje tržišta te prepoznao rastući trend potražnje za zdravim i gotovim obrocima. Posebno je uočio promjene u potrošačkim navikama na inozemnim tržištima, gdje potrošači sve češće biraju gotove obroke kao alternativu kuhanju u vlastitom domu.

„Pogotovo sam vidio da su na zapadu ti gotovi obroci veliki trend. Ljudi su bili spremni više raditi i zaraditi nego trošiti vrijeme na pravljenje obroka."

Unatoč izraženoj konkurenciji u ovoj industriji, poduzetnik B se odlučio za razvoj poduzeća **B4** te je vlastitim sredstvima kupio polovicu vlasničkog udjela. Iako nije imao specifična operativna znanja vezana za proizvodnju gotovih obroka niti je poznavao industriju, u ovaj pothvat unio je znanja i iskustvo stečeno kroz razvoj i upravljanje vlastitim poduzećima. S druge strane, njegov partner, ujedno i osnivač poduzeća, imao je potrebnog iskustva i znanja iz te industrije. Prema riječima poduzetnika B, upravo su ih različita, ali međusobno komplementarna znanja učinila dobrim timom.

Pri donošenju odluke o lokaciji poslovanja važnu je ulogu imala procjena troškova i dostupnost radne snage. Kuhinja za proizvodnju gotovih obroka smještena je na ruralnoj lokaciji zbog nižih troškova poslovanja, ponajprije najma prostora ali i troškova plaća zaposlenika. Osim toga, lokacija je strateški odabrana i zbog dostupnosti radne snage potrebne za svakodnevno poslovanje poduzeća.

8.2.2. Obilježja poduzetnika B i izazovi u upravljanju portfeljem

Poduzetnik B navodi da su osnivanje i rast poduzetničkog portfelja bili motivirani težnjom za financijskom stabilnošću i povećanjem prihoda.

Poduzetnik B sebe percipira detaljnom, odlučnom i upornom osobom. Ističe razvijene vještine rada s ljudima i vođenja timova te pregovaračke vještine koje smatra važnima u razvoju poslovnih odnosa i partnerstava.

Navodi da je u ranim fazama poduzetničke karijere bio spremniji na preuzimanje rizika, dok je s vremenom postao oprezniji. Iz tog razloga, zbog podjele operativnih i financijskih rizika poslovanja, razvijanje partnerskih odnosa mu je bilo od velike važnosti.

„Rekao bih da sam u početku bio skloniji riziku. A s vremenom sam postao oprezniji, kako je ulog bio veći, radio sam procjenu rizika. Tu mi je puno pomoglo partnerstvo u smislu smanjenja rizika."

Kao svoje najvažnije resurse, poduzetnik B ističe znanje i sposobnosti koje je razvijao tijekom studija, zaposlenja i poduzetničke karijere. Uz osobna znanja i iskustvo, važnu ulogu imao je i razvijeni socijalni kapital, odnosno mreža poslovnih kontakata i poslovnih odnosa. Prema njegovim navodima, upravo su postojeća poznanstva i profesionalne veze često otvarali nove prilike za ulazak u nove poduzetničke pothvate te su imali značajnu ulogu u razvoju pojedinih poduzeća unutar portfelja.

Među glavnim izazovima s kojima se poduzetnik B suočava u vođenju više paralelnih pothvata ističe nedostatak vremena i povećanu razinu stresa. Uz navedeno, dodatni izazov mu predstavlja stalna dostupnost za klijente i zaposlenike, kao i potreba za aktivnim sudjelovanjem u operativnom funkcioniranju poduzeća.

„To je ogromna žrtva. Moraš biti stalno dostupan, ništa ne možeš ostaviti jer ako ostaviš nešto, sam sebi štetiš. Koliko sam samo godišnjih odmora svega proveo radeći. Velika odgovornost, rizik i stres."

Unatoč navedenim izazovima, poduzetnik B prednost portfeljnog poduzetništva vidi u mogućnosti korištenja prethodno razvijenih poslovnih odnosa te u postojanju više izvora prihoda. Dodatnu sigurnost i stabilnost cijelog poslovanja mu pruža činjenica da poduzeća unutar portfelja djeluju u različitim industrijama, čime smanjuje ovisnost o jednom tržištu ili djelatnosti.

Poduzetničko okruženje u Hrvatskoj opisuje kao nepoticajno, pri čemu ističe velik broj administrativnih prepreka i visoko porezno opterećenje. Smatra i kako su visoki troškovi plaća zaposlenika: „Tu je opet taj omjer, bruto i neto plaće, visoki su troškovi na plaće zaposlenika.".

Smatra kako postoje različite nelogičnosti u institucionalnom i poreznom sustavu, koje smanjuju likvidnost poduzetnika.

„Ja trebam plaćati porez na dobit, za dobit koji nisam ostvario. Plaćam dobit unaprijed za godinu jer je logika da ću ja ostvariti toliko dobiti npr. ove godine. I onda, ako slučajno ne ostvarim tu dobit, onda će se meni vratiti novci. To je suludo. Važniji mi je novac sada za poslovanje."

Uspoređujući svoje iskustvo sa iskustvom inozemnih klijenata, poduzetnik B smatra da su uvjeti za razvoj poduzetničkih pothvata na hrvatskom tržištu destimulirajući. Kao dodatni izazov navodi otežan pristup bankarskim zajmovima za male poduzetnike. Iako ima iskustva u

vođenju drugih poduzeća, smatra kako banke nisu u dovoljnoj mjeri uzimale u obzir njegovo prethodno poduzetničko iskustvo.

„Kada sam trebao dobiti nekakav taj zajam, da neke stvari ne moram sam financirati, bilo je poteškoća. Nažalost, za kredit u banci ne gledaju ništa, ni iskustvo ni druga poduzeća, ništa."

8.2.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja B

U slučaju poduzetnika B razvoj portfelja oblikovan je kombinacijom financijskih motiva, prethodnog iskustva, razvijene poslovne mreže i prepoznatih promjena na tržištu. Iako stav okoline na početku njegove poduzetničke karijere nije bio izrazito podržavajući, poduzetnik B odlučio se na ulazak u poduzetništvo, pri čemu su financijski razlozi imali važnu ulogu. Kasnije širenje portfelja bilo je povezano s uočenim promjenama u industriji, tržišnim trendovima i navikama potrošača.

Kao najvažnije resurse ističe vlastita znanja, sposobnosti i razvijeni socijalni kapital, odnosno mrežu poslovnih kontakata. Poduzetnika B obilježavaju upornost, odlučnost i ambicioznost, uz umjerenu sklonost riziku. S vremenom i stečenim poduzetničkim iskustvom postao je oprezniji u donošenju poslovnih odluka, zbog čega su partnerstva imala važnu ulogu u podjeli rizika i razvoju novih pothvata.

Među glavnim izazovima ističe preopterećenost operativnim poslovanjem i zahtjevnost istodobnog vođenja više poduzeća. Poduzetničko okruženje u Hrvatskoj doživljava kao nedovoljno poticajno, osobito zbog administrativnih, institucionalnih i poreznih prepreka koje, prema njegovu mišljenju, otežavaju poslovanje i razvoj poduzetničkih aktivnosti.

8.3. Slučaj C

8.3.1 Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika C

Slučaj C opisuje niz poduzetničkih odluka koje su u razdoblju od 2014. do 2024. godine rezultirale osnivanjem četiriju pravno neovisnih poduzeća. Poduzeća djeluju u različitim djelatnostima, uključujući proizvodnju, usluge, trgovinu i intelektualne usluge, prikazana u tablici 26.

Tablica 26. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika C

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
C1	2014.	Ulazak u suvlasništvo / osnivanje poduzeća	Kozmetička / farmaceutska industrija	Proizvodnja kozmetike	Suvlasništvo u obiteljskom poduzeću
C2	2016.	Osnivanje novog poduzeća	Kozmetička industrija	Prodaja i distribucija proizvoda	Samostalno vlasništvo
C3	2017.	Osnivanje novog poduzeća	Trgovina / kozmetička industrija	Specijalizirana poslovnica za prodaju vlastitih i drugih proizvoda	Suvlasništvo s članom obitelji
C4	2021.	Osnivanje novog poduzeća	Poslovno savjetovanje / intelektualne usluge	Konzultantske, edukacijske i savjetodavne usluge	Samostalno vlasništvo

Izvor: izrada doktorandice

Iako poduzeća u portfelju nisu povezana istom osnovnom djelatnošću, poduzetnik C ističe kako su nastala kao rezultat njegova prethodnog iskustva u različitim područjima poslovanja: „Ja trebam znati cijeli taj opskrbni lanac: od proizvodnje, distribucija, marketinga, prodaje itd. U različitim periodima života sam radio različite stvari.“.

Poduzetnik C ima 38 godina i doktor je znanosti iz područja društvenih znanosti, polja ekonomije. Osim što je poduzetnik, radi i kao predavač na prestižnim visokim učilištima u Hrvatskoj.

Dolazi iz poduzetničke obitelji u kojoj je poduzetništvo predstavljalo uobičajen način profesionalnog djelovanja. Prema njegovim riječima, obiteljsko okuženje značajno je oblikovalo njegov način razmišljanja o samozapošljavanju i daljnjem rastu poslovanja: „Kod

mene je na moj način razmišljanja utjecala isključivo familija. Nisu mi bili uzor koliko su mi definirali način na koji razmišljam. Kod nas je normalno posjedovati firme, kod nas je normalno graditi, proizvoditi, kupovati, prodavati."

Prije ulaska u poduzetništvo, poduzetnik C je 5 godina radio na poziciji direktora u farmaceutskoj industriji. To iskustvo imalo je važnu ulogu u oblikovanju njegovog kasnijeg poduzetničkog odlučivanja i djelovanja: „Preduvjet svega je da imaš znanje, da imaš iskustva, da si taj dio posla nekada odrađivao.".

Poduzetničku karijeru započeo je 2014. godine, kada je prešao sa pozicije direktora na poziciju vlasnika poduzeća u istoj industriji. S obzirom na stečeno iskustvo, znanje i *know-how* u industriji u kojoj je stekao prethodno radno iskustvo, u poduzeću **C1** ostvario je suvlasnički udio od jedne trećine. Važan poticaj za ulazak u poduzetništvo bila je promjena regulatornog okvira nakon pristupanja Hrvatske Europskoj uniji. Poduzetnik C uočio je poslovnu priliku u prilagodbi proizvoda novim pravilima unutar industrije te je odlučio započeti karijeru kao poduzetnik baveći se proizvodnjom kozmetike: „Odlučio sam da bih mogao zaraditi novce tako da osnujem jednu firmu koja će se baviti proizvodnjom kozmetike. (…) Više nije mogla biti kozmetika s posebnom namjenom, nego je bila ili samo kozmetika ili samo lijekovi.".

Kao jedan od primarnih razloga za početak poduzetničke karijere ističe i želju za ostvarivanjem prihoda kojom bi mogao financirati nastavak obrazovanja, odnosno doktorski studij iz područja društvenih znanosti. Poduzetnik C navodi: „Nisam imao novaca da platim doktorat. Tada su bili doktorati nekih 150 000 kuna, morao sam sam zaraditi novce (…)".

Poduzeće **C1** omogućilo mu je stjecanje prvog poduzetničkog iskustva te uspostavljanje i razvoj dobrih odnosa s ključnim dobavljačima i kupcima. Tijekom rada u toj industriji, prateći trendove i potrebe tržišta, poduzetnik C je uočio promjene u potrošačkim navikama, osobito rast interesa za organsku kozmetiku i proizvode usmjerene na stariju populaciju. Prema njegovoj percepciji, događaju se promjene u sastavu stanovništva: „Europa postaje sve starija, sve bolježljivija, bit će više ljudi u mirovini, onda želiš razvijati proizvode koji ciljaju tu terapijsku skupinu.".

Uz nisku razinu konkurencije i još uvijek nezasićeno tržište, navedeni su trendovi oblikovali njegovu odluku da sredinom 2016., u dobi od 28 godina, samostalno osnuje poduzeće **C2**.

„Zamijetio sam taj trend u preferencijama potrošača, to je bilo jako aktualno od 2016. pa sve do COVID-a. U ljekarnama ima jako malo organske kozmetike. Tu sam vidio da bih možda mogao naći neku svoju nišu i onda sam odlučio osnovati poduzeće **C2**."

Drugo poduzeće u portfelju, **C2**, bavi se prodajom i distribucijom proizvoda na regionalnom tržištu te djeluje u istoj industriji kao prvo poduzeće, u kojoj je poduzetnik već stekao relevantna znanja i iskustvo.

Pri donošenju odluke o osnivanju poduzeća **C2**, važnu su ulogu imala uspostavljena stabilna strateška partnerstva s dobavljačima razvijena kroz poduzeće **C1**. Budući da dobavljači u ovoj tržišnoj niši moraju zadovoljavati stroge standarde kvalitete i regulatorne zahtjeve, za poduzetnika C je bila iznimno važna dugoročna suradnja temeljena na povjerenju. Postojeća strateška partnerstva omogućila su poduzetniku konkurentsku prednost kroz pružanje kvalitetnih sirovina, a koja su već bila prepoznata od strane kupaca poduzeća **C1**. Prilikom donošenja odluke o osnivanju poduzeća **C2**, poduzetnik je pretpostavio da može računati na stečenu reputaciju koja mu je bila od velikog značaja jer je smatrao da će postojeća baza kupaca nastaviti kupovati proizvode iz novog asortimana i istodobno privući nove kupce, što se u konačnici pokazalo točnim.

„Puno mi je pomoglo to što sam preko poduzeća **C1** već imao pristup kupcima. Koristio sam prepoznatljivost branda i reputacijski ugled koji je poduzeće C1 ostvarilo pa mi je ulistavanje drugih proizvoda i brandova bilo puno jednostavnije."

Za osnivanje poduzeća **C2**, uz razvijene odnose s dobavljačima i kupcima, važni su bili i kompetentni zaposlenici koje je mogao dijeliti između prvog i drugog poduzeća. Bez njih se, kako kaže, ne bi odlučio na osnivanje drugog poduzeća **C2**. Cilj mu je bio ostvariti sinergijske učinke povezivanjem resursa iz poduzeća **C1** s novim poduzećem **C2**.

Uz navedene resurse, poduzetnik C posebno ističe stabilnost poslovanja prvog poduzeća, **C1**, kao ključan preduvjet za ulazak u drugi poslovni pothvat. Budući da nije bio sklon preuzimanju većih financijskih rizika, stabilan izvor prihoda iz poduzeća **C1** omogućio mu je osnovu za daljnje širenje portfelja. Jedan od najvažnijih korištenih osobnih resursa smatra osobna financijska sredstva.

„Ja nisam nikada bio sklon financijskim rizicima. Ključno je da imaš stabilan jedan izvor prihoda i onda to kao temelj koristiš za sve drugo. Da nema poduzeća **C1** i da nisam imao stabilan izvor prihoda, ne bih nikad ušao u drugo poduzeće."

Stabilnost poslovanja prethodno osnovanih poduzeća u smislu pružanja sigurnih izvora prihoda bila je od presudne važnosti i prilikom donošenja odluke o daljnjem širenju portfelja. Godinu dana poslije osnivanja poduzeća **C2**, poduzetnik je u dobi od 29 godina sa članom obitelji i osobom od povjerenja osnovao treće poduzeće, **C3**. Kao i prethodna dva poduzeće, osnivanje poduzeća **C3** bilo je financirano osobnim sredstvima poduzetnika. Uz financijsku stabilnost, važan čimbenik pri odluci o osnivanju trećeg poduzeća bila je podrška bliskih osoba, osobito obitelji.

Poduzeće **C3** osnovano je kao specijalizirana poslovnica usmjerena na prodaju proizvoda iz vlastite proizvodnje, ali i drugih proizvoda koja nisu bila dio njegove proizvodnje unutar farmaceutske industrije. Time je poduzetnik nastojao ostvariti sinergijske učinke između postojećih poduzeća te dodatno povezivati proizvodnju, distribuciju i prodaju.

„Tu sam prodavao svoje proizvode, koristio sam vertikalnu integraciju. Kad gledamo ukupan promet, oni su bili moji proizvodi u nekih 20 %, dok 80 % čine drugi proizvodi koji nisu naši. Ali da, uvijek sam gledao neke sinergijske učinke, gdje mogu možda uštedjeti, gdje možda mogu nešto *up-sellati*, i tako dalje."

Za razliku od poduzeća **C2**, poduzeće **C3** nije koristilo iste operativne resurse, zaposlenike ni kupce, ali je ostalo povezano s postojećim poslovanjem **C1** kroz prodajnu funkciju i mogućnost plasiranja vlastitih proizvoda. Pri odluci o osnivanju poduzeća, važnu ulogu imalo je prethodno iskustvo poduzetnika, poznavanje industrije i izbor lokacije poslovanja. Poduzeće **C3** osnovano je na turističkoj lokaciji sa sezonskim karakterom koje je radilo samo tijekom ljetnih mjeseci. S obzirom na to da je poduzetnik porijeklom iz tog mjesta te je u djetinjstvu često ljetovao na toj lokaciji, iskustvo boravka i kontakt s lokalnim okruženjem oblikovali su njegovu odluku da upravo na toj lokaciji otvori svoje treće poduzeće.

Nakon dugogodišnjeg rada u istoj industriji, stjecanja doktorata znanosti i paralelnog rada na visokoškolskim učilištima, poduzetnik C je 2021. godine osnovao četvrto poduzeće **C4**. Za razliku od prethodnih poduzeća, poduzeće **C4** osnovano je u području poslovnog savjetovanja, kao nastavak obrazovnog, istraživačkog i predavačkog iskustva poduzetnika. Ideja za osnivanjem proizašla je iz prepoznate tržišne potrebe za edukacijskim i savjetodavnim uslugama, osobito u području upravljanja i međugeneracijske radne snage.

„Nakon 16 godina rada u ovoj industriji, odlučio sam da mi treba neka promjena. Tako da sam otvorio poduzeće **C4** 2021. (…) Dobio sam ponudu za konzulting, pa sam se dogovorio s

jednom firmom da radim konzulting za menadžere, gdje sam osmislio module na temelju iskustva i obrazovanja koje imam."

Osnivanjem poduzeća **C4** koje posluje u različitoj industriji od dosadašnjih poduzeća unutar portfelja, poduzetnik je smanjio ovisnost o jednoj industriji i diversificirao je svoje poslovanje. Kao i kod prethodnih poduzeća, važnu ulogu pri osnivanju poduzeća **C4** imalo je poduzetnikovo profesionalno i poduzetničko iskustvo. Stečene kvalifikacije, predavačko iskustvo i iskustvo u vođenju poduzeća omogućili su mu ulazak u djelatnost poslovnog savjetovanja.

Razlog za osnivanjem trenutno posljednjeg poduzeća u portfelju pronalazi u želji za kreiranjem nečeg novog, a što mu pruža osjećaj užitka i pronalaska smisla u onome što radi: „Moje obrazovanje je isključivo povezano s time da mi je baš užitak raditi kao profesor, kao predavač. I to mi je u ovom trenutku nekakav hobi koji radim za svoj gušt.".

8.3.2. Obilježja poduzetnika C i izazovi u upravljanju portfeljem

Odluke poduzetnika C o osnivanju poduzeća bile su oblikovane različitim intrinzičnim motivima, među kojima se posebno ističu težnja prema stvaranju, postignuću i izgradnji vlastite vrijednosti na tržištu. Poduzetništvo za poduzetnika C ne predstavlja samo način ostvarivanja prihoda, nego i prostor u kojemu može razvijati nove proizvode, usluge i poslovne koncepte: „Najbolja stvar, uz to da ne moraš raditi za nikog drugog, je da nešto stvaraš svojim rukama. Ako voliš kreirati, stvoriti novu ljekarnu, nove module za obrazovanje menadžera, brand organske kozmetike ili proizvod, to stvaranje je baš dobra nagrada.".

Važan motiv predstavlja i mogućnost samostalnog organiziranja vremena, što mu pruža osjećaj slobode i neovisnosti: „Važno mi je da ne moram za nikog drugog raditi, nego za sebe. To je najveća prednost. Slobodan si i jako je zanimljivo."

Među svojim ključnim sposobnostima ističe znanja stečena kroz iskustvo i rad u područjima u kojima posluje: „Dobro je što puno stvari znam raditi. (…) Važna je vjera da možeš sve sam raditi, da ne moraš biti nečiji zaposlenik. Taj unutarnji *locus* kontrole je jako bitan. Da imaš osjećaj da je život u tvojim rukama i da možeš postići sve što želiš. A onda ideš gurati u smjerovima gdje imaš iskustva. (…) Imam jako veliku vjeru u vlastite sposobnosti da mogu nešto dizajnirati i kreirati i da mislim da se to može prodati na tržištu.".

Unatoč izraženoj razini povjerenja u vlastite sposobnosti i kompetencije, ispitanik je oprezan po pitanju financijskih rizika: „Imam izuzetno veliku averziju prema financijskim rizicima.“.

Poduzetnika C obilježavaju kreativnost, sposobnost strateškog promišljanja i kontinuirano prilagođavanje tržišnim potrebama. Kroz svoje dosadašnje poduzetničko iskustvo razvio je sposobnost sagledavanja šire slike te brzog rješavanja problema u poslovanju. Uz navedeno, naučio je kako povezati asortimane proizvoda koje nudi i uskladiti ih sa potražnjom na tržištu u kojem djeluje. Poduzetništvo promatra kao proces kontinuiranog učenja i konstantnog prilagođavanja potrebama na tržištu.

„Mislim da je najbitnija sposobnost rješavanja problema. Stalno nešto iskače i moraš znati brzo reagirati. S vremenom naučiš i šire razmišljati, vidjeti gdje se pojedini proizvodi uklapaju u cijelu sliku.“

Iz današnje perspektive, poduzetnik C ističe kako u početnim fazama poduzetničke karijere nije imao dovoljno razvijenu sposobnost nošenja s poslovnim neuspjehom. Kroz iskustvo stečeno u više poslovnih pothvata razvio je veću otpornost, koju smatra jednom od najvažnijih poduzetničkih osobina.

„Ono što sam naučio iz svih ovih godina je kako se nositi sa neuspjehom. U početku, kada si mlad, to ti jako teško pada. Utječe na samopouzdanje, privatan život, u principu na sve. Kasnije to manje uzmeš k srcu. Probaš, ne uspije, pokušaš shvatiti zašto i nešto naučiti. Mislim da je jako bitna ta otpornost na neuspjeh, a može se naučiti.“

Među izazovima s kojima se susreće pri vođenju više poduzeća ističe stres, nedostatak vremena i potrebu za stalnim određivanjem prioriteta. Budući da svakom poduzeću ne može posvetiti jednaku razinu pažnje i energije, mora odlučiti koje aktivnosti imaju prednost.

„Problem sa vođenjem više poduzeća u isto vrijeme je taj što se moraš odlučiti što ćeš žrtvovati, odnosno moraš donijeti prioritete, što ti je bitnije od čega. U mom slučaju se pokazalo da radim puno stvari u isto vrijeme, da nemam podjednaku razinu motivacije za sva poduzeća. I onda neminovno nešto pati.“

Dodatni izazov proizlazi iz činjenice da su poduzeća u njegovu portfelju mikro i mala poduzeća, zbog čega je kao vlasnik i dalje snažno uključen u njihovo svakodnevno operativno funkcioniranje. Takva uključenost otežava jasno odvajanje vlasničke i menadžerske uloge te zahtijeva značajno vrijeme i energiju. Uz to, u pojedinim djelatnostima ističe i problem visoke fluktuacije zaposlenika te poteškoće u pronalasku odgovarajućeg kadra.

Kao važan izazov, poduzetnik C navodi i ograničenja rasta koja proizlaze iz tržišta i industrije na kojima posluje. Prema njegovom iskustvu, manja poduzeća mogu ostvariti uspjeh u uskim tržišnim nišama, ali daljnji rast izvan te niše postaje zahtjevan zbog ograničenog broja kupaca, etablirane konkurencije i visokih troškova ulaska te ulaznih barijera.

„Ono s čim ja muku mučim zadnjih pet godina je izlazak iz inicijalne tržišne niše. Najveća vjerojatnost je da ćeš uspjeti u nekoj mikro niši koja velikima nije interesantna. Uspiješ u toj mikro niši, postaneš dominantan na tržištu, ali ne možeš više rasti. Prelazak u druge niše je težak jer su tamo već etablirani konkurenti, a za ulazak treba jako puno novaca."

Dodatni izazovi povezani su sa specifičnostima farmaceutske industrije, u kojoj nekoliko dominantnih veletrgovaca značajno oblikuje uvjete poslovanja. Poduzetnik C posebno ističe kako njihova vertikalna integracija i velika pregovaračka moć otežavaju manjim poduzećima pristup pojedinim prodajnim kanalima.

„Veliki problem farmacije je što četiri dominantna veletrgovca imaju svoje ljekarne, znači vertikalno su integrirani. Ako ne radiš s jednom veletrgovinom, neće te pustiti u ljekarnu i tako se zatvara tržište. (…) Kupci nisu prije imali toliku moć, a sada imaju sve veću i veću moć."

S druge strane, infrastrukturne uvjete na lokacijama na kojima posluje ocjenjuje zadovoljavajućima, osobito u pogledu prometne i komunikacijske povezanosti te stabilne opskrbe električnom energijom.

Stav poduzetnika C prema poduzetničkom okruženju nije izrazito negativan, a ni izrazito pozitivan. Smatra da postoje pozitivni aspekti i interes za poduzimanjem poduzetničke aktivnosti, no istodobno ističe da bi porezno opterećenje trebalo biti niže.

8.3.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja C

U slučaju poduzetnika C razvoj portfelja oblikovan je prethodnim iskustvom u industriji, vlastitim financijskim resursima, strateškim partnerstvima i motivacijom za stvaranjem nove vrijednosti. Početni ulazak u poduzetništvo bio je povezan s financijskim motivima i željom za ulaganjem u vlastiti profesionalni razvoj, dok su kasnije odluke o širenju portfelja više proizlazile iz želje za osobnim i profesionalnim postignućem, stvaranjem novih proizvoda i iskorištavanjem tržišnih prilika.

Sva poduzeća financirao je vlastitim kapitalom jer nije sklon zaduživanju ni preuzimanju visokih financijskih rizika. Prethodno znanje i iskustvo u industriji smatra ključnim

preduvjetima za ulazak u nove pothvate jer su mu omogućili bolje razumijevanje tržišta i operativnih procesa te smanjenje neizvjesnosti pri donošenju odluka.

Važnu ulogu imala su strateška partnerstva s dobavljačima, postojeća baza kupaca i reputacija razvijena kroz prvo poduzeće. Ti su mu resursi olakšali razvoj novih poduzeća, uvođenje novih proizvoda i izgradnju prepoznatljivosti na tržištu. Poduzetnika C obilježavaju kreativnost, snažna vjera u vlastite sposobnosti i usmjerenost na rješavanje problema. Među glavnim izazovima ističu se stres, operativna uključenost, upravljanje više poduzeća, ograničenja rasta unutar tržišnih niša te regulatorni i tržišni pritisci u industriji u kojoj posluje.

8.4. Slučaj D

8.4.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika D

Slučaj D prikazuje istarskog poduzetnika D, koji trenutno u portfelju ima tri poduzeća. Jedno poduzeće djeluje u području vinogradarstva, drugo se bavi prodajom alkoholnih pića, dok je treće povezano s poslovanjem nekretnina (tablica 27).

Tablica 27. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika D.

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
D1	2014.	Ulazak u vlasničku strukturu postojećeg poduzeća	Poljoprivredna industrija, vinogradarstvo i vinarstvo	Proizvodnja vina iz vlastitih vinograda	Suvlasništvo - 10% udjela; ostatak obitelj i inozemni partneri
D2	2021.	Osnivanje novog poduzeća	Trgovina alkoholnim pićima	Prodaja i distribucija alkoholnih pića, vlastitih i drugih proizvoda	Suvlasništvo sa suprugom
D3	2024.	Osnivanje novog poduzeća	Industrija nekretnina	Razvoj i upravljanje poslovnim i	Suvlasništvo sa suprugom

				skladišnim prostorom	

Izvor: izrada doktorandice

Poduzetnik D dolazi iz poduzetničke obitelji, u kojoj su svi članovi obitelji poduzetnici koji djeluju u različitim djelatnostima i industrijama. Obiteljsko okruženje imalo je važnu ulogu u oblikovanju njegova stava prema poduzetništvu, a roditelje ističe kao uzore u razvoju vlastitog poduzetničkog puta.

Nakon završetka fakulteta, njegova karijera bila je povezana s obiteljskim poduzećima i vodećim operativnim pozicijama unutar njih. Kako navodi, profesionalno iskustvo nije stjecao radom za druge poslodavce nego kroz razne oblike uključenosti u poslovanje obiteljskih poduzeća*:* „Nakon završetka fakulteta, nikad radio za nikog drugoga, uvijek to je bilo povezano kroz rad u našim obiteljskim firmama.“.

Prije razvoja sadašnjeg poduzetničkog portfelja, poduzetnik D je djelovao kao serijski poduzetnik. Nakon završetka studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, poduzetničku karijeru započeo je 2005. godine u industriji nautike, preuzimajući vlasnički udio u obiteljskom poduzeću, koje nakon financijske krize 2009. godine prestaje s poslovanjem.

Nakon toga, poduzetnik D preuzima ulogu direktora u drugom obiteljskom poduzeću, osnovanom 1995. godine, koje se bavilo distribucijom i prodajom bezalkoholnih i alkoholnih pića. Vlasnici poduzeća bili su njegov otac i inozemni poslovni partneri. Rad u ovom poduzeću omogućio mu je bolje razumijevanje funkcioniranja industrije te razvoj mreže poslovnih kontakata.

Poduzetnički put ponovno nastavlja 2014. godine uključivanjem u poslovanje i vlasničku strukturu poduzeća **D1**, koje se bavilo proizvodnjom vina iz vlastitih vinograda. Proizvedeno vino distribuiralo se i prodavalo putem postojećeg obiteljskog poduzeća. Vlasništvo poduzeća **D1** bilo je podijeljeno između inozemnog partnera i obitelji poduzetnika D, pri čemu je poduzetnik D udio dijelio s ocem u omjeru 10:40.

Drugo poduzeće u sadašnjem portfelju, **D2**, poduzetnik D u dobi od 43 godine osniva zajedno sa suprugom, usmjeravajući poslovanje na prodaju i distribuciju isključivo alkoholnih pića. Osnivanje poduzeća financirano je kombinacijom vlastitih sredstava, obiteljske pozajmice i bankarskog zaduženja, pri čemu je najveći udio financiranja osiguran putem kredita. Odluci o osnivanju poduzeća **D2** prethodilo je više međusobno povezanih čimbenika.

Otac poduzetnika i ostali partneri u vlasničkoj strukturi odlučili su se povući iz poslovanja te prodati obiteljsko poduzeće drugom poslovnom subjektu. Budući da je novi vlasnik nakon preuzimanja promijenio primarnu djelatnost tog poduzeća, poduzetniku D otvorio se prostor za osnivanjem novog poduzeća u području koje je najbolje poznavao: „To je segment koji sam ja najbolje poznao. I nisam previše htio eksperimentirati, ni ulaziti u nepoznata područja.“.

Pri osnivanju poduzeća **D2** poduzetnik D se oslanjao na znanja i iskustvo koje je stekao radom u toj industriji, ali i na resurse razvijene kroz prethodno poslovanje obiteljskog poduzeća. Kao ključne resurse ističe nastavak suradnje s postojećim dobavljačima i kupcima, preuzimanje zaposlenika iz obiteljskog poduzeća, dijela radnih procesa, opreme i softverskih rješenja te reputaciju koju je već imao u industriji.

„Promijenila se firma, ali ja sam ja. Dobavljači me nisu promatrali kao nekog nepoznatog, već kao čovjeka s kojim već deset godina surađuju, samo kroz novu firmu. Najveći benefit bio je to što sam poznao to tržište, i nabavu i prodaju. (…) Kako je prethodno poduzeće prodano, preuzeo sam i zaposlenike u svoju novu firmu.“

Odluka o specijalizaciji poslovanja na prodaju alkoholnih pića povezana je i s ranijim profesionalnim iskustvom poduzetnika D. Tijekom rada na poziciji direktora u obiteljskom poduzeću zagovarao je usmjeravanje poslovanja prema užoj ponudi i jačem fokusu na vino iz vlastitih vinograda, procjenjujući da bi takav pristup mogao omogućiti racionalizaciju troškova i ostvarivanje većih marži. Međutim, tadašnji vlasnici nisu prihvatili njegove prijedloge: „Pozivao sam da se prestanemo baviti klasičnom prodajom pića, nego da se fokusiramo isključivo na alkohol i na naša vina, jer je to posao gdje se može ostvariti bolje marže, s manje troškova, ljudi, vozila i drugih resursa. Nisam dolazio do razumijevanja vlasnika.“.

Specijalizacijom na prodaju alkoholnih pića, omogućila je poduzetniku D povezivanje novog poduzeća **D2** s proizvodnjom vina iz poduzeća **D1** te zadržavanje prodaje vina iz vlastite proizvodnje.

Iako je poduzeće **D2** osnovano u partnerskom odnosu sa suprugom, poduzetnik D navodi da je takva vlasnička struktura uspostavljena ponajprije zbog bračne imovine, a ne zbog podjele operativnog posla. Naime, bilo mu je važno da u poduzeću **D2** osigura autonomiju u donošenju poslovnih odluka, a koju nije imao u poduzeću **D1** niti na poziciji direktora u obiteljskom poduzeću.

Dodatni poticaj za osnivanje poduzeća **D2** predstavljale su promjene u tržišnom okruženju, uključujući promjene u potrošačkim navikama tijekom pandemije uzrokovane virusom COVID-19, kada dolazi do rasta *online* kupnje alkoholnih pića. U tom razdoblju razvijen je i *web*-prodajni kanal, pri čemu se poduzetnik mogao osloniti na već prepoznatljiv tržišni brand i odnose s postojećim kupcima.

Poduzetnik zatim donosi odluku o širenju poslovanja kroz ulaganje u obiteljski skladišni i poslovni prostor. Budući da mu je jedan od najvećih troškova poslovanja predstavljao najam skladišta za obavljanje primarne djelatnosti, odlučio je kupiti građevinsko zemljište za izgradnju vlastitog objekta. Poduzeće **D3** također je osnovano zajedno sa suprugom, pri čemu kao razloge takve vlasničke strukture navodi mogućnost korištenja poticaja namijenjenih ženama poduzetnicama, dosadašnju uspješnu suradnju sa suprugom i želju za razvojem zajedničkog poslovnog pothvata. Uz vanjske izvore financiranja, dio ovog poslovanja financirao se i iz vlastitih izvora sredstava poduzetnika D.

U trenutku provođenja intervjua za potrebe ovog doktorskog rada, zemljište je kupljeno, dok je projekt izgradnje skladišnog i poslovnog objekta u fazi planiranja. Predviđeno je da objekt obuhvati skladišni prostor, poslovne urede namijenjene najmu, kako vlastitim poduzećima tako i drugim poslovnim subjektima te prodajni prostor za distribuciju alkoholnih pića i vina iz vlastite proizvodnje.

Odluka o ulaganju bila je povezana s nastojanjem da se smanje dugoročni troškovi najma, poveća kontrola nad logističkim procesima te stvore dodatni izvori prihoda kroz najam poslovnih prostora i izravnu prodaju proizvoda. Na taj način poduzetnik D nastojao je smanjiti ovisnost o osnovnoj djelatnosti i dio poslovnog rizika raspodijeliti na druge aktivnosti unutar portfelja.

8.4.2. Obilježja poduzetnika D i izazovi u upravljanju portfeljem

Motivacija za razvojem poduzetničkog portfelja poduzetnika D proizlazi iz težnje za autonomijom pri donošenju odluka, promjena u poslovnom okruženju, dostupnosti ključnih resursa i želje za nastavkom obiteljskog poslovanja.

Poduzetnik D sebe opisuje kao upornu, marljivu, strastvenu i kreativnu osobu. Iako se smatra ambicioznom osobom, naglašava : „Dovoljno sam ambiciozan da bih volio imati materijalnu sigurnost u životu, ali ne pucam na milijune eura ili na jahte. Želimo imati dovoljno za školovanje djece i vrijeme za obitelj.“.

Smatra se rezerviranom osobom, introvertom te nepovjerljivim prema drugim ljudima. Kao svoju slabosti navodi poteškoće u postavljanju granica prema svojim suradnicima i zaposlenicima. Poslovne odluke donosi promišljeno, na temelju izračuna i kalkulacija.

Kao jedan od najvećih izazova u vođenju više poduzeća ističe stres, iscrpljenost i nedostatak slobodnog vremena. Posebno naglašava da mu značajan dio vremena oduzima operativno vođenje poslovanja i upravljanje zaposlenicima: „Sve ja upravljam, to je prokletstvo tih malih firmi. Ne postoji piramida upravljanja. Ljudi su u pravilu dosta nesamostalni i dnevno se troši dio radnog vremena na telefonske pozive ili razgovore koji su nepotrebni. (…) Vrijeme je resurs koji nepovratno curi.“.

Uz vremensko opterećenje i stres, jedan od izazova predstavlja i kašnjenje naplate potraživanja od strane kupaca, a što negativno utječe na likvidnost ukupnog poslovanja.

Dodatne poteškoće proizlaze iz poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj, koje poduzetnik D povezuje s parafiskalnim nametima, regulatornim zahtjevima i neplaniranim troškovima poslovanja: „Došlo je rješenje Hrvatske gospodarske komore za plaćanje članarine. Do sada je bilo dobrovoljno, a sada prema njihovoj evidenciji postajem obveznik članarine. To je oko 1350 EUR godišnje, neplanirani trošak. Ima puno takvih nameta.“.

Kao primjer dodatnih troškova navodi i obvezu plaćanja pristojbi povezanih s korištenjem radija u službenim vozilima, što doživljava kao još jedan oblik financijskog i administrativnog opterećenja. Osim navedenih prepreka u poslovnom okuženju, poduzetnik D ističe i dodatne regulatorne zahtjeve karakteristične za industriju distribucije i prodaje alkoholnih pića. Posebno naglašava trošarine i višestruko oporezivanje proizvoda unutar distribucijskog lanca.

„Sva roba koju mi uvozimo spada u trošarinsku robu. Osim poreza na dodanu vrijednost, naša roba ima i trošarinu. Ona nije vezana za vrijednost proizvoda, nego za volumen i alkohol proizvoda. Možeš imati bocu koja košta 1 EUR i bocu koja košta 200 EUR, a trošarina je ista. Mislim da bi bilo pravednije da se, osim alkohola, uzme u obzir i vrijednost proizvoda.“

Poduzetnik D kao jedan od važnih izazova u poslovanju ističe rast troškova rada i poteškoće u pronalasku kvalificiranih zaposlenika. Iako navodi da nastoji zadržati dobre uvjete rada i konkurentne plaće zaposlenika, smatra da se troškovi rada povećavaju brže od profitabilnosti poslovanja, što dodatno opterećuje poslovanje malih poduzeća.

„Radna snaga je najveći problem, fali radne snage. Za dobrog radnika svi se bore. Trošak radne snage se povećao, a profitabilnost se nije povećala ni približno u istoj mjeri.“

Uz navedeno, poslovanje u distribuciji alkoholnih pića podliježe čestim inspekcijskim nadzorima i regulatornim zahtjevima. Poduzetnik D pritom ne problematizira samu potrebu za nadzorom, nego vrijeme koje inspekcijski postupci i inventure oduzimaju u svakodnevnom poslovanju. Ipak, kao pozitivan primjer ističe uvođenje sustava e-carina, koji je olakšao protok robe preko granica.

Dodatno ograničenje u ovoj branši vidi u smanjenju mogućnosti oglašavanja alkoholnih pića, jer su marketinške aktivnosti za ovu vrstu proizvoda ograničene: „Mi ne možemo reklamirati naše proizvode, alkoholna pića. Još uvijek se možemo preko Mete oglašavati, ali Google ne dopušta, lokalne novine ne dopuštaju, ne smiješ na televiziju. Ograničeni smo po tim stvarima.“.

Izazovi poslovanja očituju se i u promjenama konkurentskog okruženja. Posljednjih godina poduzetnik D primjećuje porast broja novih sudionika na tržištu distribucije alkoholnih pića, često bez prethodnog iskustva i s ograničenim kapitalom. Takva konkurencija, prema njegovom mišljenju, pojačava cjenovno nadmetanje, osobito u B2B poslovanju.

„U zadnje vrijeme puno je novih sudionika ušlo u našu branšu. Pojavili su se oni koji nemaju kapitala, nabave robu i spuštaju cijene kako bi preuzeli kupce. Ako želiš rasti na tržištu, nekome moraš kupca uzeti, ali način na koji se to radi nije uvijek korektan.“

Osim izazova u distribuciji alkoholnih pića, poduzetnik D ističe prepreke s poljoprivrednom djelatnošću i vinarstvom (D1). Problem vidi u administrativnim zahtjevima povezanima s korištenjem potpora i razvojnih sredstava. Tijekom nekoliko godina pokušavao je prijaviti projekt izgradnje vinskog podruma na natječaje financiranih iz europskih fondova, pri čemu su u pripremu projektne dokumentacije uložena značajna financijska sredstva. Budući da projekti nisu odobreni, takvo iskustvo utjecalo je na njegovu percepciju dostupnosti potpora u sektoru poljoprivrede.

Kao dodatni izazov navodi regulatorne promjene i nedosljednost u provedbi pravila. Prema njegovom iskustvu, promjene nadležnih osoba i tijela često dovode do izmjena pravilnika i procedura, što otežava dugoročno planiranje u poljoprivredi i vinarstvu.

„Svaki novi ministar poljoprivrede, kad dođe na poziciju, mijenja ono što je njegov prethodnih radio i kreće iz početka. Onda se donese novi pravilnik pa opet dođe novi ministar i sve tako u krug. To je šuma propisa, ne znaš po čemu se ravnati.“

Posebno ističe i izazove povezane s regulacijom poljoprivrednog zemljišta. Prema njegovom mišljenju, postoje administrativne prepreke koje otežavaju korištenje zemljišta, iako postoji interes poduzetnika za njegovu obradu: „Zakon o poljoprivrednim zemljištima je užasan. Ima jako puno kvalitetnog poljoprivrednih zemljišta koje je zapušteno i neobrađeno jer ljudi koji ga žele raditi ne mogu dobiti zeleno svjetlo.“.

8.4.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja D

U slučaju poduzetnika D razvoj portfelja oblikovan je željom za većom autonomijom u poslovnom odlučivanju, prethodnim iskustvom u industriji, dostupnim resursima i nastojanjem povezivanja postojećih poslovnih aktivnosti. Pri osnivanju drugog poduzeća važnu su ulogu imali njegovo poznavanje industrije, reputacijski kapital, odnosi s dobavljačima i kupcima te mogućnost preuzimanja zaposlenika, procesa, opreme i softverskih rješenja iz prethodnog poslovanja.

Širenje portfelja bilo je usmjereno na povezivanje proizvodnje vina i distribucije alkoholnih pića, smanjenje troškova poslovanja i jačanje prodajnih kanala. Dodatni poticaj predstavljale su promjene u potrošačkim navikama tijekom pandemije, osobito rast *online* kupnje alkoholnih pića. Daljnje širenje u područje nekretnina bilo je povezano s potrebom smanjenja dugoročnih troškova najma, povećanja kontrole nad logističkim procesima i disperzijom poslovnog rizika.

Važnu ulogu u razvoju portfelja imala je supruga, s kojom poduzetnik dijeli vlasništvo u poduzećima D2 i D3, pri čemu je takva vlasnička struktura bila povezana s obiteljskom imovinom, ali i mogućnošću korištenja potpora namijenjenih ženama poduzetnicama. Poduzetnika D obilježavaju upornost, marljivost, kreativnost i promišljeno donošenje odluka na temelju izračuna i kalkulacija.

Među glavnim izazovima ističu se stres, iscrpljenost, nedostatak vremena, operativno opterećenje, kašnjenje naplate potraživanja i poteškoće u pronalasku kvalificirane radne snage. Vanjski izazovi posebno su izraženi kroz parafiskalne namete, trošarine, višestruko oporezivanje, regulatorne zahtjeve, inspekcije, ograničenja oglašavanja alkoholnih pića te povećanu konkurenciju. U poljoprivredi i vinarstvu dodatne prepreke predstavljaju složeni postupci korištenja potpora, česte promjene propisa i problemi povezani s regulacijom poljoprivrednog zemljišta.

8.5. Slučaj E

8.5.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika E

Slučaj E pokazuje zagrebačkog poduzetnika koji je sudjelovao u razvoju četiri poduzeća u uslužnim i proizvodnim djelatnostima u prehrambenoj industriji prikazanih u tablici 28. Uz poduzeća koja djeluju na području Hrvatske, u njegovu se portfelju nalazi i jedno inozemno poduzeće.

Tablica 28. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika E.

Poduzeće	Godina osnivanja/preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
E1	2019.	Osnivanje novog poduzeća	Prehrambena industrija	Proizvodnja sokova od voća i povrća	Samostalno vlasništvo
E2	2022.	Akvizicija i objedinjavanje dvaju brandova unutar novog poduzeća	Prehrambena industrija	Proizvodnja i razvoj prehrambenih proizvoda	Suvlasništvo s bratom i partnerom (investitorom rizičnog kapitala)
E3	2023., zatvoreno 2024.	Osnivanje novog poduzeća	Prehrambena industrija / ugostiteljstvo	Djelatnosti keteringa	Suvlasništvo s bratom i dva poslovna partnera
E4	2024.	Osnivanje novog poduzeća	Poslovno savjetovanje / intelektualne usluge	Savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem	Samostalno vlasništvo

Izvor: izrada doktorandice

Poduzetnik E dolazi iz poduzetničke obitelji u kojoj su se poduzetništvom bavili njegovi roditelji, a kasnije i brat. Roditelje ističe kao važne uzore, dok odrastanje u poduzetničkom

okruženju prepoznaje kao jedan od čimbenika koji su oblikovali njegovu želju za izgradnjom poduzetničke karijere. Poduzetništvo je u njegovom obiteljskom okruženju bilo predstavljeno kao poznat i poticajan oblik profesionalnog djelovanja: „To je dobra stvar kada dođeš iz poduzetničke klime. Najbliži ljudi, najbitniji, bili su jako otvoreni, poduzetništvo uopće nije bilo nešto apstraktno. Jednostavno je to bila poznata realnost i pozitivan utjecaj na mene.“.

Njegov poduzetnički put započeo je radom u obiteljskoj trgovini, gdje je već u ranoj fazi života bio uključen u operativne aktivnosti poduzeća. Tijekom rada u trgovini stekao je osnovne prodajne vještine i iskustvo rada s kupcima, koje je kasnije prepoznao kao važne za ulazak u poduzetništvo. Radio je u okruženju u kojem se dio prehrambenih proizvoda kraćeg roka trajanja zbog kvarljivosti ili određenih nedostataka morao otpisati, što je stvaralo dodatne troškove. Takva situacija potaknula ga je na razmišljanje o mogućnosti njihove prerade i stvaranje nove tržišne ponude.

Prateći tržišne trendove, osobito promjene u ponašanjima i navikama potrošača vezanih uz zdravu prehranu, poduzetnik E u dobi od 19 godina donosi odluku o ulasku u prvi poslovni pothvat **E1**: „Shvatio sam da jabuka može imati malu nesavršenost, ali je i dalje dobra. Makneš taj dio i napraviš smoothie. (…) To je bio način da povećamo prihode i spasimo voće koje bi se inače bacilo. Spojio sam taj problem s trendom zdravih sokova i iz trgovine je nastao prvi brand, moje prvo poduzeće **E1**“.

S poduzećem **E1** poduzetnik je razvio prepoznatljiv brand na hrvatskom tržištu, dok je njegov brat paralelno razvijao svoj brand. Tijekom pandemije uzrokovane virusom COVID-19 obojica su uočila promjene u prehrambenim navikama ljudi i promjene u životnim stilovima potrošača, osobito rast interesa za proizvode povezane sa zdravljem i regulacijom tjelesne težine. To ih je potaknulo na povezivanje dvaju zasebnih brandova i razvoj poslovanja usmjerenog na rješavanje prehrambenih i zdravstvenih problema ljudi te poticanje pozitivnih promjena u njihovu načinu života.

Poduzetniku E partnerstvo s bratom bilo je važno jer im je omogućilo povezivanje prethodnog poduzetničkog iskustva, znanja o tržištu i već izgrađenih prepoznatljivih brandova. Braća su se 2022. godine odlučila na akviziciju dvaju brandova i njihovo objedinjavanje unutar novog poduzeća **E2** sa sjedištem u Sloveniji. Odluka o osnivanju poduzeća u Sloveniji temeljila se na nekoliko čimbenika. Jedan od ključnih čimbenika bio povezan s interesom za privlačenje stranih investitora i lakši razvoj poslovanja na međunarodnom tržištu. Kontakti s investitorima ostvareni su putem prethodno razvijenih poslovnih poznanstava. Poduzeće **E2** osnovano je uz

sudjelovanje partnera rizičnog kapitala, s kojim poduzetnik E i njegov brat, dijele vlasništvo. Uključivanje investitora omogućilo je veći početni kapital i bržu realizaciju poslovnih aktivnosti u ranoj fazi razvoja poduzeća, uključujući zapošljavanje, razvoj proizvoda i izlazak na tržište. Iako je investicijski kapital imao važnu ulogu u ubrzavanju razvoja poduzeća **E2**, poduzetnik E smatra da bi pothvat bio realiziran i bez njega, ali sporije i uz veće oslanjanje na vlastite financijske i organizacijske resurse.

Stabilnost poduzeća **E1** koje je poslovalo u Hrvatskoj nije bio odlučujući čimbenik pri osnivanju poduzeća **E2**. Poduzetniku E i njegovom bratu u toj fazi razvoja poduzeća bilo je važnije ostvariti brzi rast i skaliranje poslovanja, dok je stabilnost promatrana kao cilj kojem će se posvetiti u kasnijim fazama razvoja: „U početku nam stabilnost nije bila najvažnija jer nismo htjeli stabilnost. Htjeli smo prvo brzo narasti, a kasnije se brinuti o stabilnosti.“.

Drugi važan čimbenik odluke o osnivanju poduzeća **E2** u Sloveniji bio je povezan s percepcijom poduzetnika E o povoljnijem poduzetničkom okruženju u Sloveniji. Poduzetnik E navodi da je Slovenija u odnosu na Hrvatsku bila privlačnija zbog povoljnijeg okruženja za razvoj novih poduzetničkih pothvata, jednostavnijeg odnosa prema investitorima, poreznih razloga te činjenice da su on i brat imali slovensko državljanstvo: „Procijenili smo da će zbog birokracije, *start-up* ekosustav i percepcije investitora biti atraktivnije da je poduzeće u Sloveniji. Uz to, stopa poreza je bila manja, a brat i ja imamo državljanstvo pa je bilo jednostavno otvoriti kompaniju.“.

Pri razvoju poduzeća **E2** braći je bilo važno zadržati kvalitetu proizvoda i nastaviti suradnju s lokalnim obiteljskim gospodarstvima, od kojih su u početku poslovanja nabavljali većinu sirovina. Kvalitetu proizvoda promatrali su kao temelj za izgradnju prepoznatljivosti i reputacije, osobito jer je reputacijski kapital već bio razvijen kroz poslovanje na hrvatskom tržištu. Kao najvažnije resurse koje je prenio iz prvog u drugo poduzeće, poduzetnik E ističe znanje i iskustvo stečeno kroz prethodno poslovanje.

Lokacija poslovanja bila je vrlo važna i zbog infrastrukture, organizacije opskrbnog lanca i troškova poslovanja. Iako je poduzeće **E2** osnovano u Sloveniji, značajan dio poslovanja ostao je vezan uz Hrvatsku, osobito kroz ured u Zagrebu i zapošljavanje hrvatskih zaposlenika.

„Lokacija je bila važna na razini cijelog opskrbnog lanca i infrastrukture. Imamo ured u Hrvatskoj, u Zagrebu, i zapošljavamo 95 % Hrvata. Hrvatske plaće nešto su povoljnije od slovenskih. (…) Kod dobavljača sirovina i drugih proizvođača uvijek gledamo omjer cijene i kvalitete, što je isplativije.“

Osnivanje poduzeća u Sloveniji nije značilo napuštanje poslovanja na hrvatskom tržištu, nego širenje poslovanja i povezivanje resursa iz poduzeća koja posluju u obje zemlje. Usporedno s razvojem poduzeća **E2**, poduzetnik E promijenio je primarnu djelatnost izvornog poduzeća **E1** u Hrvatskoj te ga usmjerio prema skladišno-logističkim aktivnostima koje podupiru poslovanje slovenskog poduzeća. Time su povezana oba poduzeća, riješen je problem skladištenja vlastitih proizvoda, a dijeljenjem resursa između poduzeća smanjeni su ukupni troškovi poslovanja.

Godinu dana nakon osnivanja poduzeća **E2**, ispitanik E je zajedno s bratom i dva poslovna partnera osnovao novo poduzeće **E3**, također u prehrambenoj industriji, ali u drugačijem segmentu poslovanja. Za razliku od ranijih pothvata koji su bili usmjereni na proizvodnju prehrambenih proizvoda, poduzeće **E3** bilo je fokusirano na ugostiteljstvo. Odluku o ponovnom ulasku u prehrambenu industriju poduzetnik E povezuje sa činjenicom da je riječ o području koje poznaje, razumije i koje ga osobno zanima: „Razlog zašto sam uvijek u istoj industriji je jer mi je poznata. To je nešto oko čega sam strastven, nešto što razumijem.“.

Važnu ulogu u osnivanju poduzeća **E3** imali su poslovni partneri koji su identificirani kroz mrežu kontakata razvijenu u ranijim poslovnim pothvatima. Njihovo iskustvo i poznanstva u ugostiteljskoj djelatnosti olakšali su pristup tržištu, osobito kroz već uspostavljene odnose s platformama za dostavu hrane: „Imali smo dobar setup, u smislu da smo imali dobra poznanstva i uvjete u Woltu i Glovu što je olakšalo pristup na tržištu.“.

Posebno važnim pokazalo se uključivanje osobe s iskustvom u vođenju ugostiteljskog objekta, koju je poduzetnik E poznavao od ranije i u koju je imao povjerenja. Budući da se ni jedan od osnivača nije mogao svakodnevno operativno baviti poslovanjem, pouzdani voditelj objekta bio je ključan za funkcioniranje poduzeća.

„Nas četvero koji smo to osnovali, svi imamo svoje kompanije. Nitko se nije time operativno bavio, ali to je dobro funkcioniralo zato što smo imali odličnog voditelja, našeg starog kuhara još iz maminog restorana“.

Osim povjerenja u uključene osobe, važan resurs za ulazak u ovaj pothvat bio je i postojeći prostor koji se mogao iskoristiti za potrebe ovog poslovanja: „Imali smo jedan prostor, kuhinju koja je bila neiskorištena, pa nam je to bila ujedno i lokacija poslovanja.“

Poduzeće **E3** financirano je vlastitim sredstvima osnivača. Pri odluci o ulasku u pothvat, poduzetniku E bila je važna i stabilnost poslovanja **E2** koje je pružalo stabilan izvor prihoda.

Nakon približno dvije godine poslovanja, poduzeće **E3** je zatvoreno zbog nedostatka vremena svih poduzetnika uključenih u njegovo osnivanje.

Nakon zatvaranja poduzeća **E3**, poduzetnik osniva paušalni obrt, poduzeće **E4**. Za razliku od prethodnih pothvata u portfelju, odluka o osnivanju obrta donesena je ponajprije iz pragmatičnih razloga. Obrt mu je omogućio jednostavniju administraciju i zadržavanje fleksibilnosti ukupnog poslovanja poduzetničkog portfelja. Obrt je služio za pružanje usluga i fakturiranje poslovnih aktivnosti koje nisu bile dio osnovnih djelatnosti trgovačkih društva u portfelju, te radi naplate takve vrste usluga.

„Ako trebam fakturirati nekome nešto za nešto, onda mi to ide preko **E4**. Napravim neku uslugu, izdam fakturu s obrta i onda mi oni plate na obrt. A s obrta mogu raspolagati sredstvima kao vlastitim."

8.5.2. Obilježja poduzetnika E i izazovi u upravljanju portfeljem

Osim financijskih razloga i ambicije za skaliranjem poslovanja, poduzetnik E naglašava da su njegove odluke o razvoju poduzetničkog portfelja bile oblikovane i željom za rješavanjem konkretnih problema potrošača. U razvoju brandova unutar pojedinih poduzeća, kroz praćenje promjena u životnim i prehrambenim navikama potrošača, nastojao je osmisliti proizvode i rješenja koji daju odgovor na uočene potrebe tržišta: „Postoje problemi koji bi se trebali rješavati, a mi želimo bit kompanija koja će rješavati različite probleme sa prehranom. Isto vrijedi i za druge proizvode koje razvijamo. Uzimamo u obzir to rješavanje problema.".

Intrinzičnu motivaciju pronalazi u užitku, uzbuđenju i strasti prema onome što radi, osobito kada vidi da proizvodi stvaraju pozitivne učinke za potrošače: „Meni je to neka prirodna strast. Uzbudljivo je, radiš nešto dobro za ljude i vidiš na njima rezultate.".

Poduzetnik E sebe opisuje kao osobu s jasnom vizijom, smatra da ima sposobnost holističkog sagledavanja poslovanja i ima visoku razinu povjerenja u vlastitu prosudbu i sposobnosti. Od osobina ističe ambicioznost, kreativnost, upornost i sposobnost prilagodbe različitim situacijama.

„Mislim da je velika stvar to što nemam puno limitacija, u smislu da mislim da je sve moguće. Ako imaš takav stav i istovremeno ambiciju, onda samo guraš i ideš prema cilju."

Osim toga, smatra kako je dobar u radu s ljudima, ima izražene komunikacijske sposobnosti i sposobnosti vođenja ljudi. Ističe i dobre pregovaračke sposobnosti i prodajne vještine.

„Mislim da sam jako dobar u komunikaciji sa ljudima i da imam razvijenu socijalnu inteligenciju. Prilagođavam svoj stil komuniciranja ovisno o slušatelju.“

Poduzetnik E smatra da je sklon impulzivnom donošenju odluka i eksperimentiranju, ali uz umjerenu razinu prihvaćanja rizika. Kroz poduzetničko iskustvo najviše je naučio biti strpljiv te je naučio različita operativna i tehnička znanja potrebna za vođenje poslovanja.

Smatra kako je ga je svako poslovno iskustvo oblikovalo kao osobu koja je danas. Iz poduzeća **E3** koje je zatvorio, naučio je kako je važno svjesno usmjeravati energiju i pažnju na sve projekte.

„Moja lekcija iz toga je da gdje ide fokus, ide i energija. Ako nešto radiš bez pravog fokusa, to neće rasti.“

Jedan od najvećih izazova upravljanja većim brojem poduzeća vidi upravo u nedostatku vremena i nemogućnosti ravnomjernog usmjeravanja pažnje na sve projekte. Uz to, navodi operativne i administrativne izazove, osobito kada su poduzeća međusobno povezana: „Administracija postaje kompleksnija, pogotovo između dvije povezane firme.“.

S druge strane, kao važnu prednost portfelja ističe mogućnost povezivanja djelatnosti između poduzeća i ostvarivanja sinergijskih učinaka. To se očituje kroz dijeljenje infrastrukture, sustava i ustaljenih procesa, softverskih rješenja, zaposlenika i mreže poslovnih kontakata. Poduzetnički portfelj, pritom, metaforički uspoređuje s više povezanih živih organizama, pri čemu postojeća infrastruktura jednog poduzeća može podupirati razvoj drugoga: „Svaka firma je živi organizam za sebe, kao da imaš troje djece umjesto jednog. Možda je postojeća infrastruktura kao da jedno dijete pričuva drugo. To se sada događa kod nas, ljudi koji rade u jednom poduzeću, pomažu drugom.“

Poduzetnik E poduzetničko okruženje u Hrvatskoj doživljava kao ograničavajuće, ponajprije zbog poreznog opterećenja te administrativnih i birokratskih prepreka. Uspoređujući Hrvatsku sa Slovenijom, ističe da porezne razlike mogu biti destimulirajuće za poduzetnike, osobito za one koji nastoje razvijati i skalirati poslovanje.

„Ako posluješ u Hrvatskoj, taj porez je baš sulud. U Sloveniji je 9,5 % (...) i naravno da je destimulirajuće za poduzetnike, pogotovo kad uzmeš u obzir taj visoki porez i administraciju.“

8.5.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja E

U slučaju poduzetnika E razvoj portfelja oblikovan je poduzetničkim obiteljskim okruženjem, ambicijom za rastom, razvijenim socijalnim kapitalom i prepoznavanjem promjena u prehrambenim navikama potrošača. Obitelj, osobito roditelji, predstavljala mu je važan izvor podrške i poduzetnički uzor, dok je poticajan stav bliskog okruženja dodatno ohrabrio njegov ulazak u poduzetništvo.

Uz financijske motive i želju za skaliranjem poslovanja, poduzetnik E ističe i intrinzičnu motivaciju povezanu s rješavanjem konkretnih problema potrošača. Odluke o novim pothvatima temeljio je na praćenju tržišnih trendova, promjenama u životnim stilovima i prehrambenim navikama. Osnivanje poduzeća u inozemstvu bilo je povezano s povoljnijim poreznim i administrativnim okruženjem, ali i mogućnošću privlačenja vanjskih investitora za brži rast poslovanja.

Važnu ulogu u razvoju portfelja imalo je partnerstvo s bratom, kao i mreža poslovnih kontakata, partnera i suradnika razvijena kroz prethodne pothvate. Kao najvažnije resurse ističe vlastito znanje, iskustvo u poduzetništvu i sposobnost povezivanja tržišnih prilika s konkretnim poslovnim rješenjima. Poduzetnika E obilježavaju ambicioznost, kreativnost, upornost i visoka razina povjerenja u vlastitu prosudbu.

Među glavnim izazovima ističu se nedostatak vremena, nemogućnost ravnomjerne posvećenosti svim poduzećima te administrativna složenost vođenja više povezanih poduzeća. Hrvatsko poslovno okruženje smatra ograničavajućim zbog poreznog opterećenja i birokratskih prepreka. Unatoč tome, portfeljni pristup omogućio mu je ostvarivanje sinergijskih učinaka, dijeljenje resursa među poduzećima, razvoj komplementarnih djelatnosti i smanjenje ukupnih troškova poslovanja.

8.6. Slučaj F

8.6.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika F

Slučaj F prikazuje poduzetnika F koji je izgradnju poduzetničkog portfelja započeo 2024. godine akvizicijom dodatnih poduzeća. Sva poduzeća u portfelju posluju unutar IT industrije, što je poduzetniku F omogućilo korištenje prethodno stečenih industrijskih znanja, stručnog iskustva i razumijevanja tržišta pri daljnjem širenju poslovanja. Poduzetnički portfelj poduzetnika F prikazan je u tablici 29.

Tablica 29. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika F.

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
F1	2018.	Preuzimanje obiteljskog poduzeća	IT industrija	Razvoj IT proizvoda i usluga	Suvlasništvo s bratom
F2	2024.	Kupnja postojećeg poduzeća / akvizicija	IT industrija	Računalno programiranje	Suvlasništvo s bratom
F3	2024.	Kupnja postojećeg poduzeća / akvizicija	IT industrija	Računalno savjetovanje i djelatnosti upravljanja računalnom opremom	Suvlasništvo s bratom

Izvor: izrada doktorandice

Obiteljsko poduzetničko okruženje imalo je važnu ulogu u oblikovanju njegova poduzetničkog puta. Poduzetnik F navodi da je odrastanje u takvom okruženju utjecalo na njegov izbor karijere poduzetnika, pri čemu svoje roditelje ističe kao važne uzore: „Kad čovjek odraste u obiteljskom biznisu, onda ga to definitivno oblikuje. Ja sam cijelo vrijeme slušao o poslu, o tome što se događa, cijelo vrijeme si uključen. Na kraju nešto od toga počne rezonirati s tobom."

Poduzetnik F završio je Prirodoslovno-matematički fakultet te specijalistički studij na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Profesionalnu karijeru započeo je u obiteljskom poduzeću gdje je obnašao funkciju prokurista, pri čemu je stekao operativna i stručna znanja u području razvoja IT proizvoda i usluga. Nakon toga, karijeru je nastavio u poduzeću iz bankarskog sektora, a 2018. godine vratio se u obiteljsko poduzeće.

Odluka o ulasku u poduzetništvo i preuzimanju poslovanja poduzeća **F1** bila je povezana s postupnim povlačenjem roditelja iz aktivnog upravljanja obiteljskim poduzećem i njihovim odlaskom u mirovinu. U tom su razdoblju poduzetnik F i njegov brat, tada u ranim tridesetim

godinama, zajednički preuzeli vođenje poduzeća **F1**. Obojica imaju tehničku pozadinu, što je bilo osobito važno s obzirom na djelatnost poduzeća i poslovanje unutar IT industrije.

Preuzimanje obiteljskog poslovanja poduzetnik F promatra kao logičan nastavak vlastitog profesionalnog puta, temeljen na prethodnom radnom iskustvu, poznavanju industrije mogućnosti daljnjeg razvoja obiteljskog poduzeća.

Poduzeće **F1** ima sjedište u Hrvatskoj te podružnicu na inozemnom tržištu, u Srbiji.

U dobi od 34 godine poduzetnik F, zajedno sa bratom, donosi odluku o kupnji drugog poduzeća u portfelju, poduzeća **F2** koje posluje u srodnoj djelatnosti kao i matično poduzeće **F1**. Odluka o kupnji nije donesena naglo, nego je rezultat višegodišnjeg promišljanja i istraživanja mogućnosti povezivanja s drugim poduzećima u industriji.

Na odluku o kupnji poduzeća **F2** utjecalo je nekoliko međusobno povezanih čimbenika. Jedan od ključnih preduvjeta bila je stabilnost matičnog poslovanja **F1**, kako u financijskom tako i u organizacijskom smislu. Poduzetnik F ističe da se bez stabilnih prihoda, uređenih poslovnih procesa i jasno podijeljenih odgovornosti unutar prvog poduzeća **F1** ne bi odlučio na kupnju dodatnog poduzeća: „To je bilo izuzetno bitno. Ne samo u smislu priljeva i odljeva, nego stabilnost u smislu poslovnih procesa. Mi smo dobro podijelili odgovornosti unutar matične kompanije pa se puno toga odradi bez *inputa* vlasnika. Da smo organizacijski bili na nižoj razini, to bi bilo neusporedivo teško."

Uz stabilnost matičnog poduzeća, važnu ulogu imale su i promjene u IT industriji. Prateći tehnološke trendove i dinamiku tržišta, poduzetnik F procijenio je da stagnacija poslovanja predstavlja veći rizik od daljnjeg širenja poslovanja. Zbog toga je odluka o rastu bila usmjerena na djelatnost koju poznaje, umjesto na ulazak u potpuno novu industriju.

„Kada smo realno sagledali tržište, učinilo nam se da je veći rizik ne mijenjati ništa. Međutim ako se ništa ne mijenja, sigurno je da će te pregaziti."

Kupnju poduzeća **F2** poduzetnik F nije promatrao kao povećanje rizika, nego kao način jačanja stabilnosti ukupnog poslovanja. Akvizicijom je nastojao osigurati dodatne izvore prihoda, proširiti ponudu usluga i aktivnosti koje su ponuđene radom prvog poduzeća **F1**, povezati znanja, tehnologije i način rada dvaju poduzeća. Pritom je bilo važno da se djelatnosti poduzeća **F1** i **F2** međusobno nadopunjuju, a ne predstavljaju konkurenciju jedno drugome.

„Prvenstveno je bila važna podjela *know-how-a*. U **F2** su postojala tehnička znanja, dobavljači i tehnologije koje mi nismo imali, a s druge strane mi smo imali uspostavljene organizacijske prakse i procese, *HR* prakse i slično. Nismo jedni drugima bili direktni konkurenti."

Pri donošenju odluke o ulasku u novi poslovni pothvat, poduzetnik F je procjenjivao neizvjesnosti povezene s tržištem, potražnju za proizvodima i uslugama te dostupnost kvalificiranih zaposlenika. U tom kontekstu, kupnju već postojećeg poduzeća smatrao je manje rizičnom od osnivanja novog poduzeća, jer je poduzeće **F2** već imalo klijente, zaposlenike, menadžere i uspostavljene poslovne procese. Uz stabilnost poduzeća **F1**, bila mu je važna i stabilnost poduzeća koje se kupuje. Smatrao je da takva poduzeća omogućuju lakši nastavak poslovanja i stabilniji rast u odnosu na pokretanje aktivnosti od početka.

„Pretpostavka je bila da postoje klijenti. To nije bio *start-up* koji tek treba nastati, nego postoje kupci i zaposlenici koji već desetak godina rade u firmi, postoji menadžment. Zato nam je ideja bila da je rizik manji."

Posebno važnima smatrao je zadržavanje postojećih klijenata i kvalitetnih zaposlenika, koje je prepoznao kao ključne u razvoju poslovanja. Akvizicija je, osim širenja ponude usluga, omogućila i pristup novim kupcima koji bi bez povezivanja dvaju poduzeća bili teže dostupni. Na taj je način poduzeće **F2** predstavljalo nadopunu u resursima i poboljšanje tržišne pozicije matičnog poduzeća **F1**.

Važnu ulogu u razmatranju akvizicije imala je preporuka osobe od povjerenja, koja je povezala dva poduzeća i dala inicijalni signal da bi povezivanje moglo biti korisno za oba poduzeća. Poduzetnik F pritom se oslanjao na širu mrežu kontakata, uključujući članove obitelji, mentore i druge poduzetnike s kojima je kroz neformalne razgovore razmjenjivao iskustva: „Postojala je zajednička osoba koja je bila u kontaktu s obje strane. Djelovalo je da ono što nama nedostaje možemo dobiti kroz ovo spajanje, a i obrnuto. (…) To je djelovalo kao dobar dogovor.".

Pri kupnji poduzeća **F2**, osobito važan bio je odnos s bratom, s kojim dijeli vlasništvo i upravljanje matičnog poduzeća. Njihovo partnerstvo omogućilo je podjelu rizika i odgovornosti, ali i donošenja kvalitetnijih odluka: „Važno je imati partnera kojem vjeruješ, to je preduvjet da bi išta išlo dalje. Obojica se trudimo, nekad se slažemo, nekad se ne slažemo, ali rekao bih da donosimo bolje odluke skupa nego da je svatko sam.".

U procesu razmatranja akvizicije poduzetnik F oslanjao se i na vanjsku mentorsku podršku te razmjenu iskustava s drugim poduzetnicima. Sudjelovao je u mentorskom programu

organiziranih od strane Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) te na radionicama iz područja menadžmenta i liderstva. Takvi oblici podrške pomogli su mu u promišljanju odluke o kupnji poduzeća **F2**.

„Bio sam osobno na jednom mentorskom programu, a brat i ja smo išli na 2 radionice za menadžment i liderstvo. Razmjenjujemo komunikaciju s drugim poduzetnicima. U dijelu obiteljskog prijenosa poslovanja imamo zajedničke ljude s kojima surađujemo."

Iste godine, uz poduzeće **F2**, poduzetnik F kupio je i poduzeće **F3** od istog vlasnika. Za razliku od **F2**, poduzeće **F3** nije imalo zaposlenike ni postojeću bazu klijenata, nego je za poduzetnika predstavljalo dodatnu mogućnost širenja kroz djelatnosti povezane s poslovanjem **F2**. U ovom slučaju ključnu ulogu nije imala šira mreža poslovnih kontakata, nego već uspostavljeni odnos povjerenja s bivšim vlasnikom **F2**, koji je nakon akvizicije ostao poslovni partner.

„To poduzeće nema zaposlenih, nema klijenata. U kontekstu širenja poslovanja relevantniji je **F2**, dok je **F3** bila kompanija u vlasništvu bivšeg direktora i vlasnika **F2**, ali koja nije bila naročito poslovna aktivna. (…) Neki manji dio posla povezan je kroz tu firmu, imaju povezane djelatnosti."

Obje akvizicije financirane su iz tekuće likvidnosti matičnog poduzeća **F1**. Nakon kupnje poduzeća, poduzetnik F je koristio i kreditna sredstva, ponajprije radi očuvanja likvidnosti, budući da su transakcije privremeno opteretile novčane tokove i tekuću likvidnost matičnog poslovanja.

8.6.2. Obilježja poduzetnika F i izazovi u upravljanju portfeljem

Primarnu motivaciju za kupnjom poduzeća **F2** i **F3** poduzetnik F pronalazi u širenju poslovnih aktivnosti, proširivanju proizvodnog i uslužnog asortimana te smanjenju rizika ukupnog poslovanja. Budući da nije sklon preuzimanju pretjeranog rizika, poslovanje nastoji širiti unutar industrije koju poznaje i u kojoj posjeduje relevantna znanja i iskustvo.

Poduzetnik F sebe opisuje kao inovativnu osobu s jasnom vizijom razvoja poslovanja. Posebno ističe vještine rada s ljudima, vođenja zaposlenika i upravljanja timovima.

Poslovne odluke ne donosi impulzivno, nego promišljeno, uz konzultacije sa bratom kao poslovnim partnerom i članovima izvršnog menadžmenta u matičnom poduzeću: „Imamo izvršni menadžment u **F1** od četiri osobe, kolegicu koja je u firmi dvadesetak godina, kolegu

koji je petnaest godina u firmi, brata i mene. Većinu odluka prokomentiramo međusobno, tako da odluke nisu impulzivne.“.

Kao jedan od najvećih izazova s kojim se susreće u vođenju više poduzeća navodi povećanu razinu stresa i nedostatak vremena što smatra ključnim za uspješno vođenje poduzeća. Poseban izazov predstavlja raspodjela pažnje između matičnog i novog poduzeća, jer akvizicija zahtjeva intenzivan operativni angažman i prilagodbu postojećih načina rada.

„Operativno je puno posla, puno brige, puno stresa. Vremenski je zahtjevno, a teško je mijenjati načine rada kod ljudi. Više se posvetiš toj novoj firmi, a istodobno moraš pratiti i procese u matičnoj firmi.“

Dodatni izazov poduzetniku predstavljalo je i privlačenje adekvatne radne snage te upravljanje zaposlenicima u oba poduzeća. Smatra kako je ovaj potonji izazov osobito prisutan prilikom akviziranja poduzeća, jer su zaposlenici navikli raditi u jednoj poslovnoj okolini, a sa promjenom vodstva moraju se prilagoditi novoj organizaciji poslovanja.

„Firmu smo kupili prije nešto više od godinu dana i to je proces u kojemu su napravljene određene izmjene u poslovanju. Bilo je vrlo zahtjevno jer se mijenjala kultura i načini rada u firmi koja već dugo vremena posluje.“

Izazovi akvizicije nisu se odnosili samo na zaposlenike kupljenog poduzeća, nego i na tim zadužen za provedu akvizicije unutar matičnog poduzeća. U tom pogledu izdvaja uspostavljanje različitih procesa poslovanja te standardizaciju poslovanja u oba poduzeća. Poduzetnik F pritom navodi da je dio znanja o samome procesu akvizicije morao razvijati kroz vlastito iskustvo, jer mu je nedostajala praktična podrška u tom području: „Teško je doći do realnog iskustva. Recimo, kako akvizirati firmu, kako pregovarati, na koje stvari paziti. Puno toga smo morali naučiti iz vlastitog iskustva.“.

Poslovanje na različitim lokacijama i tržištima sa sobom donosi i izazove povezane s različitim nacionalnim regulatornim okvirima. Poduzetnik F ističe da poslovanje u više zemalja zahtijeva zasebnu računovodstvenu, pravnu i savjetodavnu podršku. Smatra kako bi poslovanje na inozemnom tržištu olakšalo ujednačene standardne procedure i pravilnici, a koji su trenutno specifični za poslovanje u svakoj zemlji ponaosob.

„Ako je jedno poduzeće u Hrvatskoj, a drugo u Srbiji, postoji niz izazova. Moraš imati računovodstvo u jednoj i drugoj zemlji, revizora, savjetnika i zasebnu pravnu podršku. Hrvatski

pravnik ne može pomoći oko ugovora u radu u Srbiji. Bilo bi lakše da su procedure standardizirane."

Poduzetnik F hrvatsko poslovno okruženje ne smatra izrazito negativno, nego smatra da prilike za poslovanje i dalje postoje. Ipak ističe da postoji prostor za unaprjeđenje, osobito u području poreznog opterećenja i troškova rada. Zbog toga je poslovanje njegova poduzeća u većoj mjeri usmjereno prema inozemnim klijentima: „Kao i uvijek, ima prostora za unaprjeđenje. Mislim da negativna klima koja trenutno vlada, nije sasvim ispravna. Prilike i dalje postoje, poslovi postoje. Međutim, mi smo se primarno fokusirali na inozemne klijente.".

Kao jedno od ograničenja poslovanja u Hrvatskoj navodi visoko porezno opterećenje, osobito u dijelu troškova plaća zaposlenika. Istodobno, pozitivnim smatra postojanje neoporezivijih isplata, poput božićnica, uskrsnica, darova za djecu i nagrada za poslovne rezultate, koje poslodavcima omogućuju smanjenje ukupnog troška rada.

„Ima dosta neoporezivih isplata koje su dosta povećane. Ako čovjek pazi i vodi brigu, može tu napraviti određene uštede, primjerice kroz božićnicu, uskrsnicu, darove za djecu, nagrade za poslovne rezultate. (…) Problem je što je inflacija rasla brže nego te pogodnosti, ali opet, nije to zanemarivo kada čovjek dobije isplatu krajem godine."

8.6.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja F

U slučaju poduzetnika F razvoj portfelja oblikovan je obiteljskim poduzetničkim okruženjem, prethodnim iskustvom u IT industriji, praćenjem tehnoloških trendova i nastojanjem smanjenja rizika ukupnog poslovanja. Roditelji su mu predstavljali važan uzor i izvor podrške, dok je preuzimanje obiteljskog poduzeća bilo povezano s njegovim stručnim znanjima i mogućnošću daljnjeg razvoja poslovanja.

Odluka o akvizicijama bila je potaknuta procjenom da stagnacija u IT industriji predstavlja veći rizik od širenja. Važan preduvjet bila je stabilnost matičnog poduzeća, kao i mogućnost financiranja akvizicija iz tekuće likvidnosti. Pri kupnji poduzeća važni su bili stabilnost i vrijednost ciljanog poduzeća, komplementarnost djelatnosti, postojeći klijenti, zaposlenici, poslovni procesi te povjerenje između poduzetnika i bivšeg vlasnika.

U procesu odlučivanja važnu su ulogu imali brat kao poslovni partner, mentori, drugi poduzetnici i razvijena mreža kontakata. Poduzetnik F nije sklon preuzimanju velikog rizika ni eksperimentiranju, zbog čega poslovanje širi unutar industrije koju poznaje i u kojoj može

koristiti postojeća znanja, iskustvo i resurse. Obilježavaju ga inovativnost, jasna vizija razvoja i sposobnost vođenja zaposlenika.

Među glavnim izazovima ističu se stres, nedostatak vremena, raspodjela fokusa između poduzeća, upravljanje preuzetim zaposlenicima i standardizacija poslovnih procesa nakon akvizicije. Dodatne izazove predstavljaju visoko porezno opterećenje u Hrvatskoj, nedostatak jasne institucionalne podrške u procesu akvizicije te poslovanje na inozemnom tržištu povezano s različitim regulatornim i pravnim okvirima.

8.7. Slučaj G

8.7.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika G

Slučaj G prikazuje poduzetnika G iz sjeverne Hrvatske, koji u svom portfelju ima dva poduzeća prikazana u tablici 30.

Tablica 30. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika G.

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
G1	2018.	Osnivanje novog poduzeća	Ugostiteljstvo	Restoran	Suvlasništvo s prijateljem
G2	2021.	Osnivanje novog poduzeća	Ugostiteljstvo i rekreacija	Ugostiteljski objekt i rekreativne skvoš dvorane	Suvlasništvo s dva poslovna partnera

Izvor: izrada doktorandice

Poduzentnik G završio je srednju strukovnu školu i ne dolazi iz poduzetničke obitelji. Njegov poduzetnički put započeo je 1996. godine kada se, uz stalno zaposlenje u banci, odlučio skupa sa prijateljem osnovati poduzeće čija je primarna djelatnost bila povezana s poslovanjem banke u kojoj je stjecao radno iskustvo. S vremenom se ta djelatnost mijenjala i nadograđivala u skladu s uočenim prilikama na tržištu.

„Radio sam u banci, ali sam s prijateljem vodio i mjenjačnicu. Bila je videoteka u sklopu, kasnije još nešto drugo. Uvijek smo se snalazili prema potrebi tržišta i prilagođavali.“

Nakon prelaska u drugu banku, poduzetnik G bio je primoran prodati svoj vlasnički udio poslovnom partneru s kojim je osnovao to poduzeće.

Kasnije napušta stalno zaposlenje u banci te se 2018. godine ponovno odlučuje na ulazak u poduzetništvo osnivanjem poduzeća **G1** u ugostiteljskoj djelatnosti. Odluka o osnivanju poduzeća **G1** bila je povezana s njegovom dugotrajnom željom ponovno otvoriti vlastito poduzeće, ali i s uočenom poslovnom prilikom nakon otvaranja trgovačkog centra u gradu. Procijenio je da bi takvo okruženje moglo biti pogodno za pokretanje ugostiteljskog objekta, pa zajedno s prijateljem odlučuje osnovati restoran temeljen na tradicionalnim receptima. Odluka o pokretanju pothvata **G1** bila je potaknuta željom za novim poslovnim izazovom, ali i uvjerenjem u potencijal same poslovne ideje: „Kroz to cijelo vrijeme razmišljao sam o tome da se opet nešto napravi, da radiš nešto za sebe. Ukazala se prilika, otvarao se trgovački centar i uspjeli smo dobiti prostor.“.

Kao važan čimbenik realizacije ovog pothvata ističe se i lokacija poslovanja. Odabir djelatnosti djelomično je bio uvjetovan karakteristikama prostora i zahtjevima najmodavca vezanima uz sadržaj koji se u njemu mogao razvijati, što je dodatno usmjerilo poduzetnika prema ugostiteljskoj djelatnosti.

Poduzetnik G navodi kako je određeno iskustvo u ugostiteljstvu stekao i ranije, što mu je omogućilo osnovno razumijevanje djelatnosti. Ipak, pri ponovnom ulasku u poduzetništvo, važnim je smatrao partnerstvo s dugogodišnjim prijateljem, osobom od povjerenja, a koja je raspolagala komplementarnim znanjima relevantnima za poslovanje. Osim komplementarnosti znanja, jedan od razloga za formiranje partnerstva bila je i podjela poslovnog rizika.

„Ušao sam sa prijateljem koji je više bio u nabavi. Jedan je bolji u jednome, a drugi u drugome, pa to (poduzeće) lakše uspije. Financijski je manji trošak i rizik je manji. Naravno, i zarada je manja, ali je i rizik manji.“

Osnivanje poduzeća **G1** manjim je dijelom financirano vlastitim sredstvima poduzetnika, dok je veći dio financiranja osiguran bankarskim kreditom.

Nakon osnivanja poduzeća **G1**, poduzetnik u dobi od 50 godina nastavlja razvijati svoj poduzetnički portfelj, pokretanjem novog poslovnog pothvata **G2** 2021. godine.

Poduzeće **G2** povezano je s postojećem poslovanjem kroz ugostiteljsku djelatnost, ali istodobno uvodi novu poslovnu aktivnost vezanu uz upravljanje rekreativnim skvoš dvoranama.

Pri donošenju odluka o osnivanju poduzeća **G2** poduzetnik je prepoznao mogućnost povezivanja nove aktivnosti s postojećim poslovanjem. Smatrao je da samostalno poslovanje skvoš dvorana ne bi bilo dovoljno održivo zbog visokih investicijskih i operativnih troškova pa je poslovni model od početka zamišljen kao kombinacija sportskog i ugostiteljskog sadržaja.

„Nije bilo smisla otvarati samo skvoš dvorane. Znali smo od početka da samo dvorana nema smisla, preskupo je, ne možemo se naplaćivati samo od dvorane."

Osim poslovnog modela, važnu ulogu u odluci o ulasku ovaj pothvat imali su i partneri s kojima je ulazio u poslovanje. U pothvat je ušao zajedno s dugogodišnjim prijateljem i poslovnim partnerom s kojim je već osnovao poduzeće **G1**, ali i s trećim partnerom koji je posjedovao specifična znanje i iskustvo vezana uz sport skvoša. Poduzetniku G je bilo važno imati partnere od povjerenja te osobe s komplementarnim znanjima. Ističe kako se bez takvog partnerstva vjerojatno ne bi odlučio na ulazak u ovaj poslovni pothvat. Vlasnička struktura poduzeća podijeljena je na tri jednaka dijela.

„S kolegom s kojim imam **G1** poznajem se već 30 godina, sa strancem ne bih ulazio u takav posao. (…) Samostalno ne bih ušao u ovaj pothvat jer je investicija bila prevelika. Prijatelji su došli s idejom i tako smo se odlučili na zajednički ulazak."

Poduzetnik G navodi nekoliko razloga zašto se odlučio za ulazak u poduzeće **G2**.

Ponajprije, poslovanje poduzeća **G2** mogao je povezati sa poslovanjem poduzeća **G1** s obzirom na to da se radi o srodnim djelatnostima poslovanja. Dio resursa razvijenih kroz poslovanje poduzeća **G1** mogao je prenijeti na novo poduzeće. To se odnosilo na postojeće odnose s dobavljačima i poslovnim partnerima, ali i na korištenje pojedinih operativnih resursa poput računovodstvenih usluga, marketinških aktivnosti i određenih softverskih rješenja. Takvo povezivanje omogućilo je ostvarivanje sinergijskih učinaka i smanjenje troškova poslovanja.

„Olakšalo nam je to što smo već imali određene kontakte i bolje uvjete nabave. Bolje uvjete dobili smo već na početku poslovanja novog poduzeća jer su dobavljači i poslovni partneri znali s kim imaju posla. (…) Sve što smo mogli povezati između poduzeća, povezali smo. Bilo je jednostavnije prenijeti ono s čime smo već bili zadovoljni u **G1**, poput računovodstva, softvera za blagajnu i drugih rješenja, nego tražiti nova rješenja."

Prema navodima ispitanika G, važnu ulogu u odluci imala je i lokacija poslovanja. Odabrana lokacija omogućavala je kombiniranje ugostiteljske ponude i rekreativnog sadržaja, čime se poslovni koncept razlikovao od klasičnog ugostiteljskog objekta te ostvarivao određenu

konkurentsku prednost: „Lokacija je također bila važna. Nije dovoljno samo otvoriti kafić, potrebno je imati i dobru lokaciju kako bi poslovanje moglo funkcionirati.“.

Prema procjeni ispitanika, tržište ugostiteljstva bilo je izrazito konkurentno i zasićeno. S druge strane, u segmentu rekreativnog skvoša na lokalnom tržištu nije postojala izravna konkurencija, jer su ranije postojeće dvorane prestale s radom. Time je na lokalnom tržištu nastao nedostatak ponude, iako je, prema procjeni ispitanika, potražnja za takvim oblikom rekreacije i dalje postojala.

„Kad smo otvarali **G1**, u to vrijeme se zatvorila skvoš dvorana. Prodala se, a novi su vlasnici prenamijenili prostor u nešto drugo.“

Odluka o osnivanju poduzeća **G2** bila je povezana sa uočenim promjenama u životnim navikama potrošača. Poduzetnik G uočio je kako sve veći broj pojedinaca traži različite oblike rekreativnih aktivnosti, što je dodatno potaknulo njegovu odluku o ulasku u ovaj pothvat.

„Sve više ljudi traži neki oblik rekreacije. Promijenile su se navike ljudi i način života ljudi. (…) osobito onih koji rade sjedilačke poslove.“

Dodatni poticaj za pokretanje poslovnog pothvata **G2** proizlazio je i u osobnom interesu za skvoš, jer su se poduzetnik i njegovi poslovni partneri i sami rekreativno bavili ovim sportom.

„Dobra je priča, napravljena je iz ljubavi prema skvošu. Bilo je interesa i od drugih prijatelja koji su to nekad igrali, ali i nama je to najviše falilo. Nije bila samo nešto od čega se čovjek želi obogatiti.“

Poduzetnik G ovaj je pothvat promatrao kao dugoročnu investiciju, a ne kao poslovanje od kojega se očekuje brzi povrat ulaganja. Prije ulaska u pothvat, izradio je financijske kalkulacije kako bi procijenio održivost poslovanja i ulaganja.

„Nije jeftina priča, ali nakon nekoliko godina sigurno će se isplatiti. Nije samo čista ljubav, nego i osobni gušt, ali opet gledaš dugoročno. To poduzeće mi je više za mirovinu.“

Poduzeće **G2** financirano je kombinacijom vlastitih sredstava i bankarskog kredita, pri čemu su dvije trećine investicije osigurali poduzetnici uključeni u projekt, dok je preostala trećina financirana kreditom.

Pri dobivanju kreditnih sredstava važnu je ulogu imala prethodna poslovna aktivnost poduzetnika G. Naime, prvo poduzeće iz njegovog portfelja, **G1**, sudjelovalo je kao sudužnik kredita, a banka je pri odobravanju financiranja uzimala u obzir ukupno poslovanje i

financijske rezultate postojećeg poduzeća. Stoga je za odluku o ulasku u ovu poduzetničku aktivnost od velikog značaja bila i stabilnost prethodnog poslovanja.

U donošenju odluka o ulasku u nove poslovne pothvate važnu ulogu imala je podrška supruge, koju ispitanik ističe kao značajan poticaj. Ispitanik navodi da odluke o pokretanju novih poslovnih pothvata ne donosi samostalno, već ih prethodno razmatra i donosi u dogovoru sa suprugom. Ističe kako tijekom svoje poduzetničke karijere nije imao izražene poduzetničke uzore, a stav šire okoline prema poduzetništvu kao izboru karijere nije bio u potpunosti podržavajući.

8.7.2. Obilježja poduzetnika G i izazovi u upravljanju portfeljem

Poduzetnik G navodi da su njegove odluke bile oblikovane i ekstrinzičnim i intrinzičnim motivima. Iako je ostvarivanje financijske koristi bilo važno, snažniji motiv pronalazi u želji za sigurnošću i stvaranju boljih uvjeta za obitelj. Pri ulasku u poduzeće **G2** dodatnu ulogu imali su osobno zadovoljstvo i ljubav prema hobiju.

„Vodilica je ta da imaš nešto svoje i da osiguraš svojoj obitelji više nego su tvoji roditelji tebi mogli priuštiti.“

Od vještina ističe dobre komunikacijske vještine i sposobnost rada s ljudima. Sebe opisuje kao promišljenu osobu koja ne donosi impulzivne odluke i nije osobito sklona eksperimentiranju. U kontekstu rizika naglašava kako je sklon njegovoj podjeli, što mu omogućuje raspodjelu odgovornosti, a što je i razlog zbog kojeg se u nove poslovne pothvate odlučuje na partnerstvo.

„Svaki posao je rizik, ali ako ga možeš vidjeti, posložiti, ako možeš na nešto utjecati, onda je to prihvatljivo. Ne vodim se time da bez obzira na sve moramo nešto napraviti. (…) Najviše volim sigurnost.“

Osim podjele financijskog rizika, partnerstva omogućuju i raspodjelu operativnih zadataka te lakši kontinuitet poslovanja u situacijama odsutnosti jednog od partnera. Prednosti portfeljnog pristupa vidi u smanjenju ukupnih troškova poslovanja te mogućnosti povezivanja srodnih djelatnosti unutar poduzetničkog portfelja.

S druge strane, kao jedan od glavnih izazova vođenja više poduzeća ističe povećanu razinu stresa i zahtjevnost istodobnog upravljanja s više poduzeća. Posebno naglašava da je u početnim fazama paralelnog vođenja više poduzeća najveći izazov bio uspostaviti operativne procese poslovanja.

Jedan od najizraženijih izazova u poslovanju, prema percepciji ispitanika, odnosi se na nedostatak adekvatne radne snage. Navodi kako se već dulje vrijeme suočava s poteškoćama u pronalaženju zaposlenika, što povezuje s odlaskom radne snage na bolje plaćena tržišta, ali i promjenama u radnim preferencijama mlađih generacija zaposlenika.

„Veliki je problem s radnom snagom. Već neko vrijeme imamo problem s pronalaskom ljudi. Blizina Slovenije dodatno utječe na to jer ljudi mogu otići raditi za veće plaće, a promijenio se i način razmišljanja mladih ljudi. Fleksibilniji su, češće mijenjaju posao."

Dodatni izazov proizlazi iz rasta troškova rada, koji poduzetnik G teško može u potpunosti prenijeti na cijene usluga u sektoru u kojem posluje.

„Plaće su više narasle nego cijene u našem sektoru pa je to teško pratiti."

Poduzetnik G kao jedan od izazova poslovanja ističe institucionalno i regulatorno okruženje. Prema njegovoj percepciji, porezna i parafiskalna opterećenja u Hrvatskoj relativno su visoka, pri čemu posebno naglašava visoku stopu poreza na dodanu vrijednost te opterećenje troškova rada kroz doprinose i poreze na plaće.

„Nameti su preveliki, pogotovo PDV koji je stvarno visok. (…) Mislim da su preveliki i nameti na plaće."

Osim razine fiskalnih opterećenja, problem vidi i u čestim promjenama regulatornog okvira. Prema njegovu iskustvu, propisi i pravila poslovanja često se mijenjaju, što otežava dugoročno planiranje i praćenje administrativnih zahtjeva.

Dodatni izazov predstavlja i nestabilnost cijena na tržištu, osobito u razdoblju nakon uvođenja eura: „Nakon uvođenja eura cijene su naglo rasle i to nismo mogli pratiti u ugostiteljstvu. Cijene hrane i pića mijenjale su se iz dana u dan, a u ugostiteljstvu ne možeš mijenjati cijene na mjesečnoj bazi."

Unatoč navedenim izazovima, poduzetnik G ističe i određene pozitivne aspekte institucionalnog okruženja u kojem posluje. Prema njegovu iskustvu, u dijelu Hrvatske u kojem djeluje, administrativni postupci vezani uz izdavanje različitih dozvola su učinkoviti: „Kad smo radili dvoranu za skvoš, relativno brzo smo dobili građevinsku dozvolu. Koliko imam iskustva privatnog dolje na moru, gdje se čeka godinama građevinska, to tu nema. U Međimurju se to brzo rješava, gruntovnica funkcionira i taj dio stvarno dobro rade.".

8.7.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja G

U slučaju poduzetnika G razvoj portfelja oblikovan je prepoznatom tržišnom prilikom, osobnim interesom za skvoš, prethodnim iskustvom u ugostiteljstvu i željom za podjelom poslovnog rizika. Odluka o osnivanju drugog poduzeća proizlazila je iz uočene potražnje za rekreativnim sadržajima, promjenama u životnim navikama potrošača i nedostatka izravne konkurencije na lokalnom tržištu.

Budući da je ulaganje u skvoš dvorane bilo financijski zahtjevno, poslovni model proširen je ugostiteljskom djelatnošću u kojoj je poduzetnik već imao iskustvo, razvijene odnose s dobavljačima i reputacijski kapital. Važnu ulogu imala su partnerstva s osobama od povjerenja, koja su omogućila podjelu financijskog i poslovnog rizika, komplementarna znanja te lakšu raspodjelu operativnih zadataka.

Poduzetnika G obilježavaju promišljenost, opreznost, razvijene komunikacijske vještine i sposobnost rada s ljudima. Prednosti portfeljnog pristupa vidi u povezivanju srodnih djelatnosti, korištenju zajedničkih resursa i smanjenju troškova poslovanja, osobito kroz dijeljenje računovodstvenih, marketinških i softverskih rješenja.

Među glavnim izazovima ističe stres, operativnu zahtjevnost vođenja više poduzeća, nedostatak kvalificirane radne snage, rast troškova rada i nestabilnost tržišta. Od vanjskih prepreka posebno naglašava porezna i parafiskalna opterećenja, česte regulatorne promjene i administrativne zahtjeve. Iako poslovno okruženje u Hrvatskoj ne smatra osobito poticajnim, pozitivnim izdvaja učinkovitost lokalnih administrativnih postupaka u sjevernoj Hrvatskoj.

8.8. Slučaj H

8.8.1. Razvoj poduzetničkog portfelja poduzetnika H

Poduzetnica H u svom portfelju trenutno ima dva poduzeća koja djeluju u različitim sektorima, prikazanima u tablici 31. Prvo poduzeće H1 bavi se proizvodnjom i prodajom namještaja od prirodnih materijala, pri čemu je veći dio poslovanja usmjeren na izvoz, osobito na tržišta Europske unije. Drugo poduzeće H2 povezano je sa nekretninskim poslovanjem.

Tablica 31. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika H.

Poduzeće	Godina osnivanja / preuzimanja poduzeća	Način ulaska	Industrija	Djelatnost	Vlasništvo
H1	2016.	Osnivanje novog poduzeća	Proizvodna industrija	Proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata	Suvlasništvo sa sestrom
H2	2019.	Osnivanje novog poduzeća	Industrija nekretnina	Iznajmljivanje i upravljanje vlastitim nekretninama ili nekretninama uzetim u zakup (leasing)	Suvlasništvo sa sestrom

Izvor: izrada doktorandice

Nakon završetka Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, poduzetnica H zaposlila se u bankarskom sektoru, gdje je stekla prvo radno iskustvo. Smatra da su joj stečena znanja tijekom studija, ali i način razmišljanja, snalaženje i sposobnosti rješavanja zadataka razvijeni kroz obrazovanje značajno pomogli u kasnijim radnim i poduzetničkim iskustvima.

„U početku, kada se zaposlite, vidite da jako malo znate i mislite da vam možda fakultet nije dao onoliko koliko ste očekivali. Međutim, ulaskom u procese, pohvatate sve vrlo brzo jer ste naučili razne načine razmišljanja kroz fakultet. Nisu važne samo brojke, nego i snalaženje i način razmišljanja. To vam fakultet najviše daje."

Nakon dvije godine rada u Zagrebu, na poziv oca vratila se u Čakovec te se uključila u rad obiteljskog poduzeća s ciljem njegova daljnjeg razvoja. Iskustvo rada u banci bilo joj je korisno jer je dolazilo iz strukturiranog i organiziranog sustava, što je kasnije nastojala prenijeti u poslovne procese obiteljskih poduzeća, a kasnije i vlastita poduzeća. U tom kontekstu navodi: „Radila sam u banci koja ima dosta posložen sustav, a onda sam došla u privatnu tvrtku gdje morate apsolutno sve raditi i sve posložiti.".

Taj prijelaz iz formalnog sustava u poduzetničko okruženje za nju je predstavljao profesionalni izazov, ali i priliku da stečena znanja primjeni u obiteljskom poslovanju. U okviru obiteljskih

poduzeća preuzimala je menadžerske uloge i sudjelovala u upravljanju više povezanih poslovnih subjekata, čime je dodatno razvijala poduzetničke i upravljačke kompetencije.

Poduzetnica H dolazi iz poduzetničke obitelji, a rana izloženost poduzetništvu, zajedno s iskustvom rada u obiteljskim poduzećima i mogućnošću aktivnog sudjelovanja u donošenju poslovnih odluka, prema mišljenju poduzetnice, značajno su oblikovali njezinu odluku o pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata **H1**. Godine 2016., zajedno sa sestrom, osnovala je poduzeće H1 u kojem obje imaju jednak suvlasnički udio. Djelatnost poduzeća **H1** bila je povezana s područjem u kojem je već imala radno iskustvo kroz obiteljska poduzeća, a osnivanje je financirano vlastitim sredstvima.

Primarni razlog za osnivanjem poduzeća **H1** bila je potreba za daljnjim razvojem zasebne poslovne cjeline unutar postojećih aktivnosti obiteljskog poslovanja, u kojoj je poduzetnica prepoznala značajan potencijal rasta: „Jedan dio našeg odjela koji se bavio drvetom bio je na manufakturnoj, amaterskoj razini. Mi smo ga odvojili i tako započeli razvijati tvrtku“.

Na taj način nastalo je poduzeće **H1**, koje se postupno razvilo u samostalno i tržišno prepoznatljivo poduzeće. Istodobno, poduzetnica H je nastavila obnašati menadžerske funkcije u drugim poduzećima unutar obiteljskog portfelja te aktivno sudjelovala u njihovu razvoju i upravljanju.

Pri odabiru djelatnosti, važnu ulogu je imala procjena tržišnih prilika. Poduzetnica H navodi kako je riječ o specifičnoj i zahtjevnoj proizvodnji koja zahtijeva visoku razinu stručnosti, individualiziran pristup i prilagodbu svakom projektu. Upravo zbog takvih karakteristika konkurencija nije bila izražena, dok je istodobno postojala stabilna tržišna potražnja: „Nije riječ o masovnoj proizvodnji. Morate imati visoko educirane ljude i svaki je projekt poseban“.

Konkurenciju pritom ne doživljava kao prijetnju, nego kao poticaj za kontinuirani razvoj i unaprjeđenje poslovanja: „Svaka konkurencija je zdrava i tjera vas da budete bolji, da se razvijate i brže donosite odluke.“.

Dodatni motiv za ulazak u ovu djelatnost predstavlja njezina kompleksnost i izazovnost. U usporedbi sa drugim poslovnim aktivnostima u kojima je sudjelovala, upravo je u ovom području vidjela najveći prostor za profesionalni razvoj i stvaranje nove vrijednosti: „Ušla sam u najteže. Volimo izazove, to nas potiče.“.

Sklonost prema novim izazovima bila je jedan od čimbenika koji su oblikovali odluku o ulasku u novi poslovni pothvat. Paralelno s upravljačkim ulogama u obiteljskim poduzećima te razvojem poduzeća **H1**, poduzetnica je 2019. godine, u dobi od 48 godina, zajedno sa sestrom osnovala poduzeće **H2** koje posluje u sektoru nekretnina. Poduzeće se bavi upravljanjem i iznajmljivanjem nekretnina, pri čemu se dio nekretnina koristi za potrebe povezanih poduzeća unutar obiteljskog portfelja, dok se dio iznajmljuje trećim stranama.

Primarni razlog osnivanja poduzeća **H2** bio je izdvajanje nekretnina od proizvodnih aktivnosti u zasebnu poslovnu cjelinu. Time je svako poduzeće dobilo jasniju ulogu i fokus poslovanja, dok je istovremeno omogućena diversifikacija poslovanja i smanjenje ukupnog poslovnog rizika.

„Htjeli smo napraviti zasebno poduzeće od postojećih poduzeća koja su pretežno usmjerena na proizvodne djelatnosti, da imamo čistu nekretninsku firmu koja se bavi iznajmljivanjem."

Iako djeluje u drugoj djelatnosti, poduzeće **H2** ostalo je povezano s ostalim poduzećima unutar obiteljskog portfelja. Dio nekretnina koristi se za potrebe povezanih poslovnih subjekata, uključujući izložbeno-prodajni prostor u kojem se prezentiraju proizvodi poduzeća **H1** i drugih poduzeća u vlasništvu obitelji. Time se ostvaruje integracija proizvodnje i prodaje unutar poduzetničkog portfelja, odnosno povezivanje prethodno odvojenih poslovnih aktivnosti, čime nastaju sinergijski učinci između poduzeća unutar portfelja, te dolazi do spajanja poslovanja između dva zasebna portfelja unutar iste obitelji.

Glavni motiv za ulazak u djelatnost nekretnina bila je diversifikacija poslovanja i smanjenje ukupnog rizika. Poduzetnica H ističe kako osnivanjem ovog poduzeća omogućuje i smanjivanje ukupnog troška poslovanja, jer sva poduzeća unutar obiteljskog portfelja koriste određene zajedničke funkcije poput računovodstva i marketinga.

Kao i u prethodnim poduzetničkim pothvatima, vlasništvo nad poduzećem dijeli sa sestrom, pri čemu ističe važnost njihove međusobne komplementarnosti u donošenju poslovnih odluka: „Sa sestrom je puno lakše. Imamo različite karaktere i načine razmišljanja, ali zajedno donosimo bolje odluke".

Osim podrške sestre, važnu ulogu u njezinu poduzetničkom razvoju imao je i otac, kojeg smatra uzorom. Njegovo iskustvo i savjeti pružili su joj podršku pri donošenju odluka o pokretanju vlastitih poslovnih pothvata. Iako prije osnivanja poduzeća **H2** nije imala izravno iskustvo u

sektoru nekretnina, smatrala je da raspolaže potrebnim upravljačkim i poduzetničkim znanjima stečenim kroz dugogodišnji rad u obiteljskim poduzećima i na rukovodećim pozicijama.

8.8.2. Obilježja poduzetnika H i izazovi u upravljanju portfeljem

Kao jedan od ključnih motiva za osnivanje vlastitih poduzeća i daljnji razvoj poduzetničkog portfelja, poduzetnica H ističe slobodu u donošenju poslovnih odluka i mogućnost aktivnog usmjeravanja razvoja poslovanja. Upravo ta mogućnost utjecaja na razvoj poduzeća bila je važna u njezinom prelasku u obiteljsko poduzeće, a kasnije i pri odluci o pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata.

„To je razlika u odnosu na situaciju kada ste samo zaposlenik i ne možete utjecati na određene procese. Ovdje imate puno više izbora i mogućnosti odlučivanja, brži ste, fleksibilniji i donosite odluke u realnom vremenu."

Iako navodi kako financijski motivi nisu zanemarivi, poduzetnica H naglašava da oni nisu primarni pokretač njezine poduzetničke aktivnosti. Važnijima smatra dugoročni razvoj poduzeća, kontinuirana ulaganja i stvaranje nove vrijednosti, pri čemu ističe: „Ne razmišljate o vlastitoj koristi, nego o koristi poduzeća. Mi jako puno investiramo.".

Važnim pokretačem za poslovnim aktivnostima smatra želju za novim izazovima, napretkom i postizanjem novih ciljeva: „Osim financijskog, mora vas nešto drugo gurati, neka želja i borba da još nešto ostvarite.".

Poduzetnicu H karakteriziraju upornost, ambicioznost i izražene komunikacijske vještine, kao i sposobnost rada s ljudima i upravljanja timovima. Sebe pritom opisuje kao osobu više usmjerenu na analitički i financijski dio poslovanja: „Ja sam više taj *back-up* analitičar, financijski dio podrške i investicija.".

Kada je riječ o sklonosti riziku, poduzetnica H navodi kako nije sklona eksperimentiranju, dok njezina sestra pokazuje veću otvorenost prema preuzimanju rizika. Upravo zato njihovu međusobnu različitost vidi kao prednost u poslovanju jer doprinosi kvalitetnijem donošenju odluka. Naglašava kako žene u poslovanju često imaju drugačiji pristup odlučivanju, ističući veću razinu promišljenosti i empatije.

„Mi kao žene imamo možda neke malo drugačije poglede i drugačije donosimo odluke nego muškarci. Žene su puno empatičnije, više razmišljaju o svojim postupcima."

Poduzetnica H navodi kako se tijekom razvoja i vođenja više poduzeća suočavala s nizom izazova. Jedan od najizraženijih bio je stres povezan s istodobnim upravljanjem više različitih poslovnih aktivnosti.

Promatrajući ih iz osobne perspektive, posebno ističe izazov usklađivanje poslovnih obveza s obiteljskim životom i majčinstvom. Razdoblje u kojem su joj djeca bila mala opisuje kao fizički i organizacijski zahtjevno, ali istodobno ispunjavajuće: „Bilo je jako teško, mogu reći dosta fizički teško i izazovno, ali bih opet ponovila.".

Osim osobnih izazova, poduzetnica ističe i operativne izazove vođenja više poduzeća. Za razliku od upravljanja jednim većim sustavom s razvijenom hijerarhijom, u njezinom slučaju riječ je o više poduzeća s manjim, plićim menadžerskim strukturama. Takav oblik poslovanja zahtijeva veću uključenost u svakodnevne operativne aktivnosti i stalno prebacivanje fokusa između različitih poduzeća: „Ovdje imate za svako poduzeće plitki dio menadžmenta. I onda vam je to puno teže. Puno radite, ima puno više operativnih stvari. (…) *S*talno se *šaltate* i razmišljate malo o jednom, malo o drugom.".

Kao važne prepreke u poslovnom okruženju navodi administrativna opterećenja koja otežavaju poslovanje i porezni sustav. Posebno se osvrnula na oporezivanje reinvestirane dobiti te smatra kako bi reinvestirana dobit trebala biti oslobođena oporezivanja kako bi se potaknula daljnja ulaganja i rast poduzeća, dok bi se oporezivanje trebalo više odnositi na isplatu dobiti.

„Svaka reinvestirana dobit ne bi trebala biti oporezivana. (…) Svaka isplata dividende bi se trebala oporezivati pa neka se oporezuje još i više. Ali svaka reinvestirana dobit ne bi se smjela uopće oporezivati."

Dodatno ističe visoko porezno opterećenje rada kao jedan od ključnih problema okruženja u kojem djeluje, naglašavajući pritom potrebu za rasterećenjem troškova rada. Kao jedan od najvećih operativnih izazova navodi i nedostatak kvalificirane radne snage, pri čemu ograničen izbor radnika utječe na produktivnost i kvalitetu poslovanja, jer su poduzeća često primorana prilagoditi uvjete rada i zaposlenja bez obzira na razinu kompetencija zaposlenika.

Unatoč izazovima, poduzetnica H smatra da poduzetništvo, a osobito portfeljno poduzetništvo otvara različite mogućnosti i nove poslovne prilike. Smatra kako lokalno okruženje predstavlja važan čimbenik koji pozitivno utječe na razvoj poduzetničkih aktivnosti. Međimurje opisuje kao izrazito poduzetnički orijentiranu regiju s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva,

gdje je uključivanje u rad obiteljskog poduzeća uobičajena i društveno prihvaćena praksa. Ističe kako su brojne obitelji razvijale poslovanje kroz generacije, pri čemu se poduzeća prenose na drugu i treću generaciju.

8.8.3. Kratki interpretativni sažetak slučaja H

U slučaju poduzetnice H razvoj portfelja oblikovan je prethodnim iskustvom u obiteljskim poduzećima, podrškom obitelji, željom za autonomijom u odlučivanju te potrebom učinkovitijeg upravljanja postojećim resursima. Osnivanje poduzeća **H1** proizlazilo je iz prepoznatog potencijala za razvoj zasebne poslovne cjeline u djelatnosti povezanoj s dotadašnjim obiteljskim poslovanjem, dok je poduzeće **H2** osnovano radi izdvajanja nekretnina iz proizvodnih aktivnosti, jasnije organizacije poslovanja i diversifikacije rizika.

Važnu ulogu u njezinu poduzetničkom razvoju imali su otac kao poduzetnički uzor i izvor podrške te sestra kao poslovna partnerica s kojom dijeli vlasništvo i odluke unutar portfelja. Poduzeća su financirana vlastitim sredstvima, a razvoj portfelja temelji se na korištenju postojećih resursa, povezivanju proizvodnih aktivnosti i upravljanje nekretninama te ostvarivanju dodatnih prihoda kroz najam dijela nekretnina trećim stranama.

Poduzetnicu H obilježavaju upornost, ambicioznost, razvijene komunikacijske vještine, sposobnost rada s ljudima i upravljanja timovima te izražena empatija. Iako nije sklona eksperimentiranju ni preuzimanju visokog rizika, različitost u načinu razmišljanja između nje i sestre doprinosi kvalitetnijem donošenju poslovnih odluka.

Među glavnim izazovima ističu se stres, stalno prebacivanje fokusa između različitih poslovnih aktivnosti, operativna uključenost i usklađivanje poslovnih obveza s obiteljskim životom. Od vanjskih izazova posebno naglašava administrativna opterećenja, porezni sustav, oporezivanje reinvestirane dobiti, visoko opterećenje rada i nedostatak kvalificirane radne snage. Unatoč tome, lokalno okruženje Međimurja vidi kao poticajno zbog izražene poduzetničke tradicije i društveno prihvaćenog obiteljskog poduzetništva.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Nakon prikaza pojedinačnih slučajeva portfeljnih poduzetnika, u ovom poglavlju pristupa se integraciji i interpretaciji dobivenih nalaza. Cilj rasprave je prikazati ključne obrasce i razumjeti čimbenike koji oblikuju razvoj poduzetničkih portfelja kao i izazove s kojima se portfeljni poduzetnici u Hrvatskoj pritom suočavaju.

Radi preglednosti i sustavne usporedbe slučajeva, identificirani čimbenici iz svih analiziranih slučajeva prikazani su u tabličnom obliku koji se nalazi u prilogu doktorskog rada (prilog 5).

9.1. Individualni čimbenici

Rezultati istraživanja ukazuju da individualni čimbenici, a osobito ljudski kapital, imaju ključnu ulogu u razvoju poduzetničkog portfelja, kako u fazi nastanka tako i u fazi rasta portfelja.

U uzorku prevladavaju portfeljni poduzetnici s visokoškolskim obrazovanjem (A, B, C, D, F, H), iako su zastupljeni i ispitanici sa srednjoškolskim obrazovanjem (E, G). Većina ispitanika dolazi iz poduzetničkih obitelji (A, C, D, E, F, H). U trenutku ulaska u portfeljno poduzetništvo, ispitanici su bili u različitoj životnoj dobi. Dio ispitanika bio je u dvadesetim godinama života (A, C, E), dio u tridesetim (B, F), dok su pojedini ispitanici u portfeljno poduzetništvo ušli u četrdesetim ili pedesetim godinama (D, G, H).

U svim analiziranim slučajevima ističe se važnost prethodnog znanja i iskustva poduzetnika, pri čemu poduzetnici u fazi nastanka portfelja najčešće ulaze u djelatnosti u kojima već posjeduju određena znanja i iskustva. To potvrđuju i druga istraživanja (Davidsson i Honig, 2003; Ucbasaran i drugi, 2003) koja naglašavaju važnost ljudskog kapitala, a osobito prethodno stečenih znanja i iskustava koja mogu biti snažan prediktor za buduće poslovne pothvate.

Međutim, rezultati ukazuju na razliku između faze nastanka i faze rasta portfelja. Dok je u početnoj fazi nastanka portfelja (ulazak u drugi poduzetnički pothvat) naglasak na korištenju znanja i iskustava stečenih kroz zaposlenje ili prvi poduzetnički pothvat, u fazi rasta (ulazak u treći i daljnje poduzetničke pothvate) poduzetnici pokazuju veću spremnost na ulazak u nove, njima nepoznate industrije u kojima nemaju stečenog znanja ni iskustva (A, B, E, G). U takvim situacijama, nedostatak specifičnih znanja nadoknađuju suradnjom s partnerima koji posjeduju komplementarna znanja i s kojima su spremniji podijeliti rizik poslovanja.

Uz formalno obrazovanje i iskustvo, rezultati istraživanja ukazuju na važnost određenih osobina i vještina koje posjeduju portfeljni poduzetnici. Kada je riječ o osobinama, poduzetnici najčešće ističu upornost, kreativnost, ambicioznost, proaktivno ponašanje te potrebu za autonomijom. Ističu se i osobine poput inovativnosti, strasti prema poslu, vjere u vlastite sposobnosti i istodobno razvijen interni lokus kontrole, koje prethodna istraživanja (Jennings i Zeithaml, 1983; Westhead i Wright, 1998; Westhead i drugi, 2005; Morrish, 2009; Smith i drugi 2014; Thorgren i Wincent, 2015) identificiraju kao obilježja karakteristična za sve vrste poduzetnika, bilo da je riječ o tradicionalnim, serijskim ili portfeljnim poduzetnicima. U jednom slučaju pojavljuje se i osobina poput introvertiranosti, koja se u literaturi rjeđe povezuje s poduzetnicima.

Ispitani portfeljni poduzetnici također navode kako imaju sposobnost prilagodbe i agilnost ovisno o situaciji u kojoj se nalaze. Iako poduzetnici nove pothvate doživljavaju kao izazove i privlače ih takve situacije, nalazi istodobno ukazuju da većina portfeljnih poduzetnika iskazuje izraženu averziju prema riziku, osobito financijskom. Ipak, u pojedinim slučajevima prisutna je umjerena spremnost na preuzimanje rizika, ali prvenstveno u kontroliranim uvjetima. Ispitanici ističu kako odluke donose na temelju analize, izračuna i dostupnih informacija, izbjegavaju impulzivno odlučivanje Manji broj slučajeva pokazuje želju za eksperimentiranjem, no i u takvim situacijama su ušli u partnerski odnos. Način na koji donose poslovne odluke potvrđuje racionalni i promišljen pristup portfeljnih poduzetnika.

Vještine koje posjeduju portfeljni poduzetnici u uzorku mogu se podijeliti na tehničke, konceptualne i socijalne vještine. Tehničke vještine se ponajprije odnose na specifična znanja i iskustvo u industriji u kojoj djeluju, uključujući operativna i stručna znanja stečena kroz obrazovanje, radno iskustvo ili poduzetničku karijeru.

Konceptualne vještine koje su prisutne kod portfeljnih poduzetnika iz uzorka su sposobnost strateškog razmišljanja, sagledavanja šire slike, rješavanja problema te definiranja jasne vizije razvoja poslovanja, a koje su osobito važne pri planiranju i razvoju daljnjeg poslovanja.

Od navedenih vještina, poduzetnici ističu kako imaju najviše razvijene socijalne vještine, pri čemu naglašavaju komunikacijske i organizacijske vještine, pregovaračke i prodajne vještine, kao i vještine vođenja zaposlenika i upravljanje timovima. U jednom slučaju ističe se važnost empatije, koja je prisutna kod žene poduzetnice.

Rezultati istraživanja pokazuju kako poduzetničko iskustvo razvija i dodatne kompetencije kod portfeljnih poduzetnika, a koje oblikuju njihove buduće odluke. Među njima se ističu

sposobnost nošenja s neuspjehom, povećana razina strpljenja te veća opreznost pri preuzimanju rizika. Ovi nalazi upućuju na to da se kompetencije poduzetnika razvijaju kroz iterativni proces učenja, pri čemu prethodna iskustva značajno oblikuju prosudbu poduzetnika i oblikuju buduće poduzetničke odluke.

Uz ljudski kapital, kao važan individualni čimbenik u razvoju poduzetničkog portfelja ističe se i socijalni kapital poduzetnika. Socijalni kapital odnosi se na mrežu osobnih i poslovnih odnosa kroz koje poduzetnik može pristupiti informacijama, podršci i drugim resursima važnima za poduzetničko djelovanje (Aldrich i Zimmer, 1986; Brüderl i Preisendörfer, 1998; Shane i Venkataraman, 2000; Davidsson i Honig, 2003; De Carolis i Saparito, 2006; Smith i Lohrke, 2008; Wang i drugi, 2010). U skladu s time, rezultati istraživanja pokazuju da su poslovni partneri, obitelj i profesionalne mreže imali važnu ulogu tijekom nastanka i rasta poduzetničkog portfelja. Pri tome poduzetnici poslovne partnere najčešće pronalaze unutar obitelji (A, B, C, D, F, G, H).

Kod poduzetnika koji ne dolaze iz poduzetničkih obitelji, poslovni partneri najčešće su osobe s kojima su prethodno ostvarili profesionalnu ili osobnu suradnju. U takvim odnosima povjerenje se pokazuje kao ključan kriterij za ulazak u zajednički pothvat, što je u skladu s prethodnim istraživanjima koja pokazuju da portfeljni poduzetnici često dijele vlasništvo nad poduzećima s članovima obitelji ili osobama od povjerenja (Tihula i Huovinen, 2010; Cruz i Justo, 2017). Rezultati također ukazuju na razliku između faze nastanka i faze rasta portfelja. Dok se u fazi njegova nastanka partneri najčešće pronalaze unutar obitelji, u kasnijim fazama razvoja portfelja poduzetnici šire mrežu partnera izvan obitelji na osobe s kojima su prethodno surađivali ili koje posjeduju specifična znanja i resurse koji su važni za razvoj poduzeća. U tom kontekstu, naglasak se stavlja na komplementarnost znanja i vještina, pristup partnerovoj mreži kontakata i resursima te podjelu poslovnog rizika.

Osim partnerskih odnosa, važan element socijalnog kapitala predstavlja i podrška okruženja u kojem poduzetnici djeluju. Ponovno se posebno ističe uloga članova obitelji poput roditelja, a osobito oca (A, B, H), braće i sestara (A, E, F, H), te supružnika (A, D, G), koji su najčešće i sami odabrali poduzetništvo kao svoju karijeru. Dobivena podrška pokazala se važnom u svim analiziranim slučajevima, a poduzetnici ističu i njezinu savjetodavnu i financijsku ulogu. Takve nalaze potvrđuju i druga istraživanja (Donckels i drugi, 1987; Haque i drugi, 2025) koja naglašavaju važnost obiteljske podrške koja pruža izvor sigurnosti i ohrabruje pojedinca na ulazak u poduzetničke aktivnosti.

Uz obitelj, važna je i podrška drugih poduzetnika (F), poslovnih mentora i prethodnog vlasnika poduzeća ukoliko je riječ o akviziciji (F). Oni su imali savjetodavnu ulogu u procesu donošenja odluka o ulasku u novi poslovni pothvat te su olakšali prijenos poslovanja, a Kuhn i drugi (2016) navode kako je to osobito važno u početnim fazama poslovanja prilikom procesa akvizicije.

Uz ljudski i socijalni kapital, važnu ulogu u nastanku i rastu poduzetničkog portfelja imaju i ostali resursi kojima poduzetnici raspolažu, pri čemu je njihova uloga posebno izražena u fazi nastanka portfelja. Poduzetnici pri tome koriste sredstva i kapacitete iz postojećih poduzeća, koji predstavljaju važan temelj za ulazak u novi poduzetnički pothvat.

Empirijski rezultati pokazuju kako se u fazi nastanka, ali i rasta portfelja, kao najvažniji resurs ističu osobna financijska sredstva kojima poduzetnici najčešće financiraju nove poslovne pothvate (A, B, C, D, E, F, G, H). Uz to, ključnim se pokazuje i stabilnost prethodnog poslovanja, bilo da je riječ o prvom ili drugom poduzeću unutar portfelja, odnosno sposobnost postojećeg poduzeća da samostalno operativno funkcionira. Navedeni resursi predstavljaju temeljni preduvjet za daljnji razvoj portfelja, jer poduzetnicima osiguravaju financijsku sigurnost i osnovu za pokretanje novih pothvata.

U pojedinim slučajevima važnu ulogu imali su i materijalni resursi, osobito nekretnine i zemljišta (A, E, H), koji su predstavljali vrijednu imovinu i važan preduvjet za operacionalizaciju poslovanja novog poduzeća.

Uz financijske i materijalne resurse, značajnu ulogu imaju i organizacijski resursi, poput kvalitetnih zaposlenika (A, D, E), postojećih poslovnih procesa, kao i podržavajuće infrastrukture, uključujući softverska rješenja, opremu, marketing i računovodstvo (D, E, G, H). Poduzetnici takve resurse mobiliziraju i dijele između poduzeća, čime ostvaruju uštede u poslovanju. Identificirani resursi predstavljaju jedan od važnih pokretača novih poslovnih pothvata te su povezani s motivima poduzetnika za ulazak u nove poslovne aktivnosti.

Među nematerijalnim resursima posebno se ističu razvijeni odnosi s kupcima i dobavljačima (C, D, E, G), lojalna baza klijenata (B, C, G) te reputacijski kapital koji poduzetnici grade kroz prethodno poslovanje (B, C, D, E). Takvi resursi olakšavaju ulazak u nove poslovne pothvate i smanjuju neizvjesnost povezanu s njihovim pokretanjem. Poduzetnici također ističu važnost vlastitog vremena kao resursa kojim raspolažu prilikom razvoja i upravljanja poslovnim pothvatima.

Rezultate istraživanja potvrđuju i druga istraživanja koja navode kako se portfeljni poduzetnici koriste različitim nematerijalnim (Wright i drugi, 2001) i materijalnim resursima (Collis i Montgomery, 1995). Mobilizacijom i dijeljenjem različitih resursa između svojih poduzeća ostvaruju sinergijske učinke, smanjuju troškove i povećavaju učinkovitost ukupnog poslovanja (Carter i Ram 2003; Lechner i drugi, 2016).

Uz ljudski i socijalni kapital te ostale resurse poduzetnika, važnu ulogu među individualnim čimbenicima imaju i motivi koji potiču poduzetnike na ulazak u nove poslovne pothvate te daljnji razvoj poduzetničkog portfelja. Uočeni motivi mogu se podijeliti na ekstrinzične i intrinzične. Rezultati istraživanja ukazuju kako se motivi za nastanak i rast portfelja razlikuju ovisno o fazi razvoja portfelja. U fazi nastanka portfelja, najvećem broju promatranih slučajeva (B, D, E, F, G, H) dominantan motiv predstavlja ostvarivanje financijske koristi. Uz financijske motive, ističu se i strateški motivi poput želje za širenjem i razvojem poslovanja, kao i ostvarivanje sinergijskih učinaka kroz povezivanje postojećih i novih poslovnih aktivnosti.

Uz ekstrinzičnu motivaciju, intrinzičnu motivaciju čine motivi povezani s autonomijom i samostalnošću, kao i željom za stvaranjem nečeg novog te izgradnjom osobne i poslovne reputacije. Portfeljni poduzetnici navode kako su uzbuđenje i izazovi povezani s pokretanjem novog pothvata među glavnim motivima za pokretanje idućeg poslovnog pothvata. Pojedini portfeljni poduzetnici navode i motive povezane sa željom za poboljšanjem okruženja u kojem djeluju ili stvaranjem kvalitetnog proizvoda (A, E).

Kod dijela ispitanika koji dolaze iz poduzetničkih obitelji, kao dodatni motiv pojavljuje se i nastavak obiteljske tradicije (D, F, H).

U fazi rasta portfelja, dominiraju strateški motivi povezani s daljnjim širenjem poslovanja i ostvarivanjem sinergijskih učinaka, koji se javljaju u najvećem broju slučajeva (A, C, D, E, F, G, H). Takvim pristupom poduzetnici nastoje povezati postojeće poslovne aktivnosti i smanjiti ukupne troškove poslovanja. Kao i u fazi nastanka portfelja, u fazi rasta se ističu financijski motivi, kao i želja za povećanjem fleksibilnosti poslovanja.

Motivi za ulazak u nove poslovne aktivnosti mogu biti povezani s uočenim trendovima na tržištu pri čemu se portfeljni poduzetnici odlučuju na diversifikaciju poslovanja i disperziju rizika. Iako je ovaj motiv prisutan i u fazi nastanka portfelja, izraženiji je u fazi njegova rasta.

Uz navedeno, prisutni su i intrinzični motivi, poput osobnog interesa, izazova i želje za stvaranjem nečeg novog.

U pojedinim slučajevima, razlozi za ulazak u novi poslovni pothvat povezani su s ekonomskim čimbenicima, koji se očituju kroz dostupnost vanjskih izvora financiranja, potrebu za većom fleksibilnošću poslovanja te odgovor na administrativne barijere i regulatorna ograničenja.

Rezultati istraživanja upućuju na to da motivacija portfeljnih poduzetnika nije statična, već se razvija tijekom razvoja portfelja. Motivi se pritom ne zamjenjuju, nego se međusobno napopunjuju, pri čemu se kasnije odluke sve češće proizlaze iz kombinacije prethodnog iskustva, postojećih resursa i procjene mogćnosti daljnjeg razvoja poslovanja.

Dobiveni rezultati u skladu su s prethodnim istraživanjima koja naglašavaju važnost financijskih motiva (Carter i drugi 2004 prema Rosa 1998, Westhead i Wright, 1998; Ucbasaran i drugi, 2001; Carter i Ram 2003). Također, motivi vezani uz diversifikaciju i smanjenje rizika potvrđuju nalazi Rose (1998), koji pokazuju kako portfeljni poduzetnici razvijaju više poslovnih pothvata kako bi raspodijelili rizik i povećali stabilnost ukupnog poslovanja. Druga istraživanja (Scheinberg i MacMillan, 1988; Birley i Westhead, 1994; Westhead i Wright, 1998) potvrđuju intrinzične motivatore kao što je želja za poboljšanjem okruženja u kojem djeluju, sloboda u donošenju odluka i neovisnost.

9.2. Društveni čimbenici

Rezultati empirijskog istraživanja pokazuje da društveni čimbenici imaju važnu ulogu u oblikovanju odluka portfeljnih poduzetnika, a ističe se uloga uzora i stavova okruženja prema poduzetništvu kao izboru karijere te utjecaj socio-demografskih čimbenika.

U većini analiziranih slučajeva, portfeljni poduzetnici koji dolaze iz poduzetničke obitelji ističu kako su uzore pronalazili unutar obitelji, konkretno u roditeljima koji su i sami bili poduzetnici (D, E, F, H), što je u skladu s istraživanjima (Dombrovsky i Welter, 2006; Chlosta i drugi, 2012) koja naglašavaju da poduzetnici mogu pronaći uzore u svom bliskom okruženju, osobito u obitelji koja je poduzetnički orijentirana.

U svim promatranim slučajevima ispitanici ističu kako je njihovo okruženje, a osobito obitelj, imalo pozitivan i poticajan stav prema poduzetništvu kao izboru karijere, pri čemu je poduzetništvo predstavljalo uobičajen način razmišljanja i djelovanja. Prema njihovim iskazima (A, C, D, E, F, H), odrastanje u takvom okruženju nije utjecalo samo na odluku o ulasku u poduzetništvo, nego i na kasnije odluke povezane s razvojem i širenjem poduzetničkog portfelja.

Drugi važan aspekt društvenih čimbenika odnosi se na socio-demografska obilježja koja podrazumijevaju promjene u društvenim trendovima i demografskoj strukturi populacije (Dollinger, 2005). Razumijevanje promjena u životnim stilovima, ukusima, navikama i preferencijama potrošača važno je jer poduzetnicima omogućuje prepoznavanje novih tržišnih potreba i razvoj proizvoda ili usluga koji se mogu prilagoditi zahtjevima kupaca (Sheth, 2020).

Rezultati empirijskog dijela doktorskog rada pokazuju da su pojedini portfeljni poduzetnici odluke o ulasku u nove pothvate temeljili na demografskim promjenama, poput starenja stanovništva (C), kao i na promjenama u životnim stilovima, navikama i preferencijama potrošača (A, B, C, D, E, G). Navedeni čimbenici oblikovali su njihove odluke u fazi nastanka i u fazi rasta poduzetničkog portfelja.

Promjene u navikama potrošača, poput okretanja potrošača prema zdravijim stilovima života, gotovim prehrambenim rješenjima, *online* kupovini ili rekreativnim aktivnostima, portfeljni poduzetnici su prepoznali kao poslovne prilike. Primjerice, u slučaju G promjene u životnim navikama, sjedilački način rada i veća potreba za rekreacijom potaknuli su ulazak u poslovni pothvat povezan sa sportskim sadržajem, dok je u nekim slučajevima prepoznat rast interesa za zdravu prehranu (A, E), kao i gotove prehrambene proizvode (B, E). Uočene promjene djelovale su kao poticaj za razvoj novih poslovnih aktivnosti, pri čemu su portfeljni poduzetnici nove tržišne potrebe povezivali s resursima i kompetencijama stečenima kroz prethodne poslovne pothvate.

9.3. Ekonomski čimbenici

Ekonomski čimbenici imaju važnu ulogu u oblikovanju odluka portfeljnih poduzetnika o nastanku i rastu poduzetničkog portfelja. Rezultati istraživanja pokazuju da se u okviru ekonomskih čimbenika posebno ističu elementi institucionalnog okruženja poput poreznog sustava, administrativnih procedura i pravnih zahtjeva. Ti su čimbenici oblikovali odluke o ulasku u nove poslovne pothvate, odabiru pravnog oblika poslovanja i lokaciji poslovnih aktivnosti.

Porezna opterećenja i regulatorne razlike između hrvatskog i inozemnog tržišta utjecale su na odabir lokacije poslovanja. Naime, povoljniji uvjeti poput niže porezne stope, jednostavnijeg regulatornog okvira i veće privlačnosti za investitore, djelovali su poticajno za organizaciju poslovanja izvan Hrvatske (E). Ovi nalazi su u skladu sa prethodnim istraživanjima koja ukazuju kako visoko porezno opterećenje može djelovati ograničavajuće na poduzetničku

aktivnost i rast poslovanja (Klapper i drugi, 2006; Van Stel i drugi, 2007; Baliamoune-Lutz i Garello, 2014; Dileo i Pereiro, 2019).

U pojedinim su slučajevima administrativni i regulatorni razlozi bili izravno povezani s izborom pravnog oblika poslovanja. Primjerice, u slučaju A zakonske regulative vezane uz prodaju proizvoda iz voćnjaka utjecale su na odluku o osnivanju OPG-a, jer postojeći pravni oblik nije omogućavao prodaju proizvoda bez dodatnih tehničkih i administrativnih zahtjeva. Osnivanje obrta bilo je povezano s potrebom za pojednostavljenjem administracije te zadržavanjem fleksibilnosti unutar ukupnog portfelja (E). Takvi nalazi ukazuju da portfeljni poduzetnici institucionalne zahtjeve ne doživljavaju samo kao ograničenje, nego na njih odgovaraju prilagodbom organizacijske i pravne strukture poslovanja.

Osim institucionalnog okruženja, važnu ulogu u donošenju odluka o osnivanju i rastu poduzetničkog portfelja imaju i resursi iz okruženja u kojem poduzetnici djeluju, poput dostupnih vanjskih izvora financiranja, infrastrukture i lokacije poslovanja. U pojedinim slučajevima uvjeti financiranja utjecali su na odluku o osnivanju novog poduzeća unutar portfelja. To se odnosilo na mogućnost korištenja bankarskih kredita (A, D, E, G), ulaganja investitora rizičnog kapitala (E) te različitih oblika potpora, primjerice prijava na EU fondove (A, B) ili potpora namijenjenih ženama poduzetnicama (D). Ovi nalazi u skladu su s istraživanjima koja naglašavaju važnost pristupa financijskim resursima za rast i razvoj poduzetničkog pothvata (Eniola, 2020; Conti i drugi, 2013).

Lokacija poslovanja također se pokazala kao važan čimbenik (A, E, G), osobito u kontekstu nižih troškova rada, dostupnosti resursa, kvalitete tla, atraktivnosti lokacije i specifičnih karakteristika tržišta. Ispitani portfeljni poduzetnici birali su lokaciju poslovanja ovisno o svrsi poslovnog pothvata, pri čemu je lokacija bila povezana i s percepcijom poslovnih prilika na određenom tržištu. Uz lokaciju, važnom se pokazala dostupnost razvijene prometne, logističke i energetske infrastrukture. Takvi nalazi u skladu su s prethodnim istraživanjima koja naglašavaju važnost lokacijskih i infrastrukturnih čimbenika za razvoj poduzetničkih aktivnosti (Lechner i Dowling, 2003; Audretsch i drugi, 2004; Stam, 2015).

U fazama nastanka i rasta portfelja, ispitani poduzetnici ističu važnost prepoznavanja poslovnih prilika na tržištu. Ulazak u nove pothvate često je bio potaknut percepcijom da tržište nije zasićeno, da postoji niska razina konkurencije ili da su ulazne barijere relativno niske (A, B, C, F, G).

Poslovne prilike portfeljni poduzetnici su prepoznali kroz procjenu tržišne atraktivnosti, tehnološke promjene i potencijal za rast pojedinih djelatnosti. U pojedinim slučajevima prethodno uspostavljeni odnosi s kupcima i dobavljačima olakšali su ulazak na nova tržišta i jačanje tržišne pozicije poduzeća (A, C, D, G). Kroz takve odnose, portfeljni poduzetnici su osigurali veću sigurnost poslovanja, pristup potrebnim kanalima distribucije, smanjili rizik ulaska u novo poduzeće te ojačali tržišnu poziciju svojih poduzeća.

Nadalje, pojedini portfeljni poduzetnici odluke o kupnji novog poduzeća temeljili su na procjeni njihove tržišne atraktivnosti, potencijala rasta i mogućnosti konkurentske prednosti. Takvi nalazi u skladu su s istraživanjima koja akvizicije prepoznaju kao jedan od načina jačanja tržišne pozicije i ostvarivanja rasta poduzeća (Graebner i drugi, 2010).

Rezultati istraživanja ukazuju da ekonomski čimbenici ne djeluju izolirano, već u interakciji s individualnim resursima i društvenim čimbenicima oblikuju odluke portfeljnih poduzetnika o ulasku u nove poslovne pothvate.

9.4. Percepcija ispitanika o poduzetničkom okruženju u Republici Hrvatskoj

Percepcija ispitanih portfeljnih poduzetnika o poduzetničkom okruženju u kojem djeluju kreće se od neutralne pa do izrazito negativne. Iako samozapošljavanje uglavnom smatraju poželjnim karijernim izborom, poslovno okruženje opisuju kao ograničavajuće ili nedovoljno poticajno. Najčešće ističu visoko porezno opterećenje, parafiskalne namete, administrativne i birokratske prepreke te česte promjene zakonske regulative.

Istodobno, pojedini ispitanici (G, H) navode i pozitivne aspekte okruženja. To se odnosi na ispitanike iz sjeverne Hrvatske, koji administrativne postupke, poput izdavanja dozvola, smatraju učinkovitima. Takvi nalazi upućuju na postojanje regionalnih razlika u kvaliteti institucionalnog okruženja.

Uspoređujući Hrvatsku s inozemnim tržištima, pojedini ispitanici smatraju da su uvjeti poslovanja u Hrvatskoj nepovoljniji, osobito u pogledu administrativnog i poreznog opterećenja. To je kod jednog poduzetnika (E) oblikovalo odluku o osnivanju poslovanja izvan Republike Hrvatske.

Iako su u razdoblju od 2016. do 2024. godine provedene brojne porezne reforme usmjerene na rasterećenje gospodarstva, uključujući smanjenje stopa poreza na dohodak, poreza na dobit te povećanje praga za ulazak u sustav PDV-a (Vlada RH, 2016–2024), rezultati empirijskog

istraživanja ukazuju na to da poduzetnici navedene reforme ne percipiraju nužno kao dovoljno značajno poboljšanje poslovnog okruženja. Naime, unatoč formalnom smanjenju poreznog opterećenja, ispitani portfeljni poduzetnici porezni sustav i dalje doživljavaju kao prepreku poslovanju i rastu.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju nalaze prethodnih studija koje ukazuju da institucionalna nestabilnost, složenost administrativnih procedura te niska učinkovitost javne uprave i pravosuđa značajno doprinose percepciji nesigurnosti i nepredvidivosti poslovnog okruženja (World Economic Forum, 2017; Horvat i drugi, 2017; World Bank Group, 2020; Europska komisija, 2024).

Osim institucionalnih čimbenika, važnu ulogu u razvoju poduzetništva ima i društveni kontekst. Iako GEM istraživanja (Singer i drugi, 2016; 2022) ukazuju na to da je društveni stav prema poduzetništvu kao izboru karijere jedna od najlošije ocijenjenih komponenti poduzetničke okoline, lokalna zajednica i obiteljska podrška mogu djelovati poticajno na razvoj poduzetničkih aktivnosti. Jedna ispitanica (H) ističe kako je lokalno okruženje u kojem djeluje izrazito poduzetnički orijentirano, s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva, što prema njezinom mišljenju pozitivno utječe na razvoj poduzetničkih aktivnosti. Takvi nalazi potvrđuju važnost društvenog okruženja, osobito obitelji, u oblikovanju poduzetničkog ponašanja.

Većina ispitanika koristila je kombinaciju vlastitih sredstava, obiteljskog kapitala, kredita ili sredstva iz fondova Europske unije. Ipak, pojedini ispitanici ukazali su na složenost procedura i zahtjeve financijskih institucija, a što je u skladu s GEM istraživanjem (Singer i drugi, 2022), koje pokazuje da hrvatski poduzetnici imaju na raspolaganju različite izvore financiranja, no ključni izazov leži u procedurama potrebnim za njihovo ostvarivanje. Banke i druge financijske institucije često zahtijevaju kolateral ili dodatna jamstva, što dodatno otežava pristup financiranju.

Unatoč postojanju konkurencije i visokih ulaznih barijera, poduzetnici su ulazili u industrije i djelatnosti u kojima su takve prepreke bile izražene. Međutim, dio poduzetnika percipira prisutnost nelojalne konkurencije i nepoštenih tržišnih praksi, koje su identificirane kao značajna prepreka za ulazak novih i rastućih poduzeća na domaće tržište (Singer i drugi, 2019). Razvijenost fizičke infrastrukture poduzetnici percipiraju kao zadovoljavajuću, što je također u skladu s GEM istraživanjima (Singer i drugo 2016; 2024).

9.5. Izazovi ispitanika prilikom nastanka i rasta poduzetničkog portfelja

Empirijski dio doktorskog rada pokazuje kako se ispitani portfeljni poduzetnici suočavaju s nizom unutarnjih i vanjskih izazova u procesu nastanka i rasta poduzetničkog portfelja. Za razliku od prethodnih poglavlja koja su bila usmjerena na čimbenike koji oblikuju razvoj portfelja, ovo poglavlje analizira izazove s kojima se portfeljni poduzetnici suočavaju tijekom tog procesa.

Unutarnji izazovi ponajprije se odnose na osobne, psihološke i operativne zahtjeve vođenja više poduzeća istodobno. Kao najizraženije izazove poduzetnici navode povećanu razinu stresa (B, C, D, F, G, H), iscrpljenost i teškoće u ravnomjernoj raspodjeli fokusa i energije između poduzeća (B, C, D, E, F, H) kao i nedostatak vremena (B, D, E, F). Kod pojedinih slučajeva prisutni su i psihološki pritisci, uključujući želju za odustajanjem (H), kao i izazov usklađivanja poslovnog i privatnog života. Ovaj je aspekt osobito izražen kod jedne poduzetnice koja je istodobno usklađivala majčinstvo i poslovne obveze (H), što potvrđuju i prethodna istraživanja (Baron, 2008; Pareek i Bagrecha, 2017; Chadwick i Raver, 2020). Neki portfeljni poduzetnici navode kako za vođenje pojedinih poduzeća nisu imali potrebna stručna znanja, međutim taj su izazov najčešće prevladavali suradnjom s partnerima koji su imali komplementarna znanja (B, E, H).

Važan unutarnji izazov predstavlja i visoka razina uključenosti u svakodnevno operativno poslovanje. Budući da ispitanici upravljaju s mikro, malim i srednjim poduzećima, nerijetko ističu stalnu potrebu za aktivnim sudjelovanjem u svakodnevnim poslovnim aktivnostima, kao što su operativno upravljanje, dostupnost klijentima i zaposlenicima te upravljanje ljudskim resursima. Taj izazov osobito je izražen kod poduzetnika koji su akvizirali poduzeća, gdje je uz preuzimanje poslovanja bilo potrebno uskladiti organizacijsku kulturu, standardizirati procese poslovanja i prilagoditi zaposlenike novim načinima rada.

Dodatni izazov predstavlja upravljanje poduzećima koja posluju na različitim lokacijama, posebice na inozemnim tržištima, gdje je potrebno osigurati jednaku razinu kvalitete poslovanja te uskladiti sve regulatorne i pravne okvire. Uz navedeno, pojedini poduzetnici ističu poteškoće u podjednakoj posvećenosti razvoju svih poduzeća u portfelju, što posljedično utječe i na razinu njihove motivacije za upravljanje pojedinim poduzećima.

Među operativnim izazovima posebno se ističe nedostatak kvalificirane radne snage (A, G, H), otežano privlačenje i zadržavanje zaposlenika (B, D, F, G, H), što potvrđuju i prethodna

istraživanja (Pellegrino, 2018). Jedan ispitanik navodi i poteškoće s naplatom potraživanja od kupaca (A), što negativno utječe na likvidnost poslovanja. Taj nalaz je i u skladu s nalazima istraživanja Lougui i Nyström (2014).

Vanjski izazovi najčešće proizlaze iz institucionalnog, regulatornog i tržišnog okruženja. Ispitanici ističu administrativne prepreke i birokraciju (A, B, E, H), kao i različite inspekcijske nadzore (A, D), složene regulatorne zahtjeve (E, F) te česte promjene propisa i zakonodavnog okvira (A, G). Poduzetnici naglašavaju da takve promjene otežavaju dugoročno planiranje, povećavaju administrativno opterećenje i stvaraju osjećaj nepredvidivosti poslovanja. Kao posebno izražen izazov navodi se i visoko porezno opterećenje (B, C, E, F, G, H), uključujući oporezivanje reinvestirane dobiti (H), visoke troškove rada i plaća zaposlenika (B, D, F, G, H), parafiskalne namete (D) te nelogičnosti u institucionalnom i poreznom sustavu koje smanjuju likvidnost poduzetnika (B). U pojedinim slučajevima problem predstavlja i obveza plaćanja doprinosa u vlastito ime kroz više poduzeća (A), što dodatno povećava ukupno financijsko opterećenje upravljanja portfeljem poduzeća. Takve izazove potvrđuju i istraživanja (Levie i Autio, 2008; Kirkley, 2016), koja ističu da poduzetnici takvo okruženje percipiraju kao prepreku poslovanju.

Pojedini poduzetnici navode i otežano dobivanje financijskih sredstava od banaka (B), što ograničava mogućnosti ulaganja i daljnjeg razvoja portfelja. Također, ističe se nestabilnost cijena na tržištu na kojem posluju, osobito nakon uvođenja eura (G).

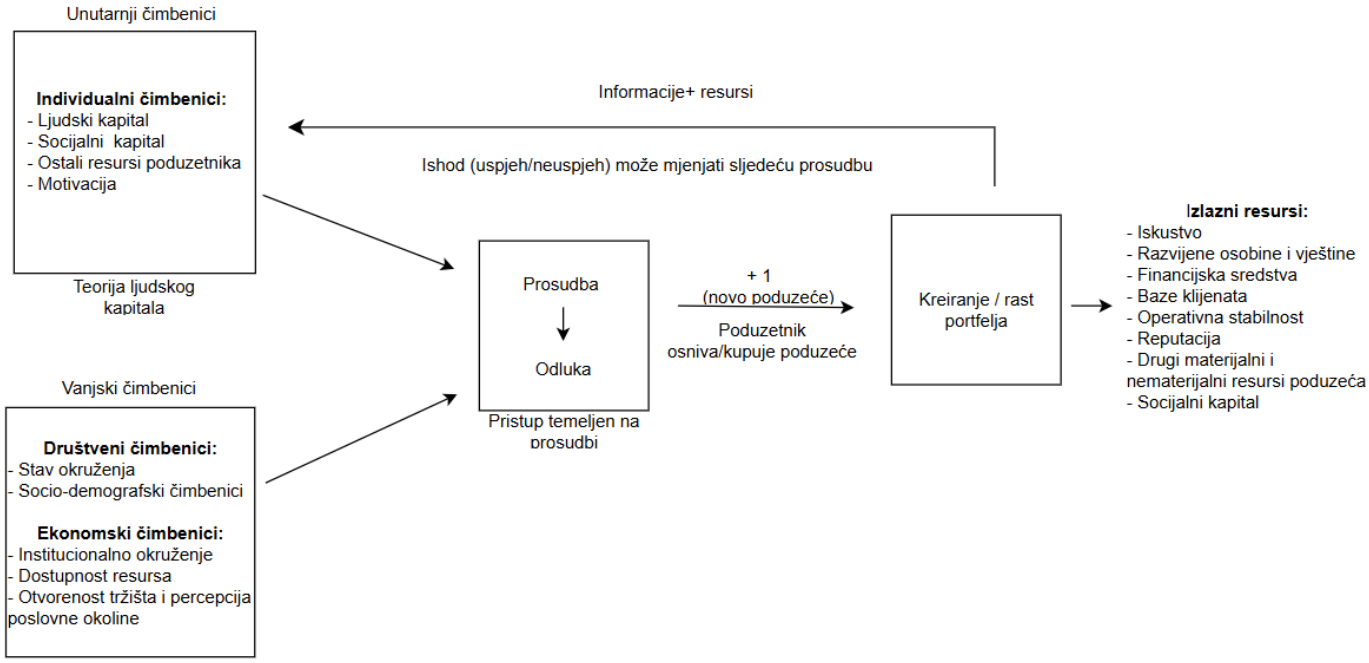
Dio izazova proizlazi iz specifičnosti industrija u kojima poduzetnici djeluju. U poljoprivredi i vinarstvu institucionalno okruženje dodatno je opterećeno složenim pravilnicima i procedurama vezanima uz korištenje potpora i razvojnih sredstava (D, G). U pojedinim industrijama javljaju se i specifični regulatorni zahtjevi, primjerice u distribuciji i prodaji alkoholnih pića (D), uključujući probleme trošarina, višestrukog oporezivanja unutar distribucijskog lanca te ograničene mogućnosti oglašavanja proizvoda (D). Dio poduzetnika ističe izraženu konkurenciju i ograničene mogućnosti daljnjeg rasta unutar postojeće tržišne niše (C, D). Jedan od ispitanika navodi kako je hrvatsko farmaceutsko tržište izrazito koncentrirano, zbog čega poduzeća nakon dostizanja određene veličine teško ostvaruju daljnji rast (C). Empirijski dio ovog doktorskog rada pokazuje da izazovi portfeljnih poduzetnika proizlaze iz istodobnog djelovanja unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji izazovi vezani su uz osobno opterećenje, operativno vođenje i koordinaciju više poduzeća, dok vanjski proizlaze iz institucionalnog, poreznog, regulatornog i tržišnog okruženja. Takvi nalazi

upućuju na to da rast poduzetničkog portfelja povećava složenost upravljanja, zahtijeva višu razinu osobnog angažmana poduzetnika te istodobno povećava izloženost operativnim i institucionalnim izazovima.

9.6. Sinteza rezultata istraživanja i prijedlog konceptualnog okvira

Na temelju empirijskih nalaza i rasprave o individualnim, društvenim i ekonomskim čimbenicima oblikovan je konceptualni okvir, prikazan na slici 18. Konceptualni okvir prikazuje objedinjene skupine čimbenika koji oblikuju proces nastanka i razvoja poduzetničkog portfelja, dok su specifični čimbenici unutar svake skupine detaljno obrazloženi u prethodnim dijelovima.

Slika 18. Konceptualni okvir.



Izvor: izrada doktorandice

Rezultati istraživanja pokazuju da odluke portfeljnih poduzetnika o ulasku u nove poslovne pothvate nisu rezultat djelovanja pojedinačnog čimbenika, već proizlaze iz međudjelovanja individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika. Konceptualni okvir prikazuje da međudjelovanje tih čimbenika oblikuje prosudbu poduzetnika o poslovnim prilikama,

mogućnostima razvoja poslovanja i ograničenjima s kojima se mogu suočiti, čime se usmjerava odluka o osnivanju ili kupnji novog poduzeća.

U skladu s teorijom ljudskog kapitala (Becker, 1975), važnu ulogu u tom procesu imaju prethodno stečena znanja, iskustva i vještine poduzetnika. Međutim, rezultati istraživanja pokazuju da se prosudba ne temelji isključivo na ljudskom kapitalu. U skladu s pristupom temeljenom na prosudbi (Foss i Klein, 2012), na procjenu poslovnih prilika utječu i poslovne mreže, reputacija, financijski resursi, operativna stabilnost postojećih poduzeća te materijalni i organizacijski resursi. Ta obilježja i resursi predstavljaju važnu osnovu za prepoznavanje i procjenu novih poslovnih prilika. Istodobno, poduzetnici ne donose odluke izolirano od okruženja u kojem djeluju. Društveni čimbenici, poput stavova okruženja prema poduzetništvu i promjena u potrebama i navikama potrošača, kao i ekonomski čimbenici, poput institucionalnih uvjeta, dostupnosti resursa i otvorenosti tržišta, predstavljaju važan dio konteksta u kojem se oblikuje poduzetnička prosudba.

U skladu s pristupom temeljenim na prosudbi (Foss i Klein, 2012), poduzetnici na temelju raspoloživih resursa, vlastitih ciljeva i okolnosti u kojima djeluju procjenjuju poslovne prilike i mogućnosti razvoja poslovanja. Takva prosudba potom usmjerava odluku o ulasku u novi poslovni pothvat.

Konceptualni okvir sugerira da je nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja iterativan proces. Ulaskom u novi poslovni pothvat poduzetnici ne ostvaruju samo financijske rezultate, već istodobno razvijaju nova znanja i iskustva, poslovne mreže, reputaciju, bazu klijenata te organizacijske i operativne resurse. Navedni resursi i iskustva zatim postaju polazište i ulazni resursi za novu prosudbu i donošenje budućih poduzetničkih odluka.

Ishodi prethodnih poduzetničkih pothvata također imaju važnu ulogu u tom procesu. Uspjesi i neuspjesi predstavljaju izvor učenja koji oblikuje buduću prosudbu poduzetnika i način na koji pristupa novim poslovnim prilikama. Predloženi konceptualni okvir stoga prikazuje razvoj poduzetničkog portfelja kao kontinuiran proces u kojem prethodno iskustvo, raspoloživi resursi i promjene u okruženju oblikuju buduće poduzetničke odluke.

10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Većina portfeljnih poduzetnika ne pokreće prvi poduzetnički pothvat s unaprijed oblikovanom namjerom da postanu portfeljni poduzetnici. Ta se odluka najčešće razvija postupno, kao rezultat prethodnih iskustava, izazova, prepoznatih prilika i postignutih uspjeha u dosadašnjem poslovanju.

Iako su u ovom doktorskom radu čimbenici analizirani kroz kategorije individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika, nalazi pokazuju da oni u praksi djeluju međusobno povezano. Upravo je ta povezanost prikazana konceptualnim okvirom razvijenim na temelju rezultata istraživanja (slika 18). Okvir prikazuje da individualni, društveni i ekonomski čimbenici oblikuju prosudbu, a posljedično i odluku portfeljnih poduzetnika o poslovnim prilikama, mogućnostima razvoja poslovanja i ulasku u nove poduzetničke pothvate.

Rezultati istraživanja također ukazuju na to da razvoj poduzetničkog portfelja nije linearan proces, već se odvija iterativno. Svaki novi poduzetnički pothvat generira iskustva, znanja, poslovne kontakte, reputaciju i druge resurse koji mogu poslužiti kao temelj za daljnje poduzetničke aktivnosti. Drugim riječima, resursi stečeni razvojem jednog poduzetničkog pothvata postaju ulazni resursi koji oblikuju prosudbu poduzetnika i predstavljaju osnovu za razvoj sljedećeg poduzetničkog pothvata.

10.1. Doprinosi doktorskog rada

Znanstveni doprinos ovog doktorskog rada proizlazi iz sveobuhvatnog pregleda literature, metodoloških okvira i rezultata postojećih istraživanja u području portfeljnog poduzetništva. Provođenjem bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature identificirali su se ključni trendovi i istraživačke praznine te su preporučeni smjerovi za buduća istraživanja u ovom području.
Teorijski doprinos dodatno se očituje u nadopunjavanju postojećih teorijskih okvira poduzetništva kroz pomak istraživačkog fokusa s tradicionalnih poduzetnika, koji su do sada dominantno analizirani u literaturi, na portfeljne poduzetnike. Znanstveni doprinos ogleda se u izradi konceptualnog okvira koji objašnjava proces nastanka i razvoja poduzetničkog portfelja kroz međudjelovanje individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika te naglašava iterativnu prirodu tog procesa. Time se proširuje razumijevanje poduzetničkog ponašanja u kontekstu vođenja više poduzeća istovremeno, odnosno portfeljnog poduzetništva kao specifičnog i nedovoljno istraženog oblika poduzetničkog djelovanja.

Dodatno, rad integrira teoriju ljudskog kapitala (Becker, 1975) i pristup temeljen na prosudbi (Foss i Klein, 2012) u analizi odluka portfeljnih poduzetnika. Iako su obje teorije zasebno već korištene u istraživanju poduzetništva, njihova primjena u kontekstu portfeljnog poduzetništva do sada nije bila zastupljena, što predstavlja doprinos razvoju teorijske podloge. Takva teorijska integracija omogućuje bolje razumijevanje načina na koji se iskustvo, znanje i vještine (ljudski kapital) povezuju s procesima percepcije, evaluacije i odlučivanja (prosudba) u poduzetničkom djelovanju, a posebno u složenijim okolnostima vođenja više poduzeća. Integracija navedenih teorijskih perspektiva poslužila je kao temelj za razvoj konceptualnog okvira nastanka i rasta poduzetničkog portfelja, koji prikazuje međudjelovanje individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika te iterativnu prirodu razvoja poduzetničkog portfelja. Time rad ne samo da popunjava prazninu u postojećoj literaturi, već postavlja i čvrstu osnovu za buduća istraživanja koja će se baviti specifičnostima portfeljnog poduzetništva. Primjena triangulacije podataka (polustrukturirani intervjui, arhivski podaci, interni dokumenti poduzeća) i refleksivnosti istraživača dodatno jača vjerodostojnost dobivenih nalaza.

Aplikativni doprinos ovog doktorskog rada ogleda se u pružanju smjernica kreatorima politika, financijskim institucijama, investitorima i samim poduzetnicima.

Empirijski rezultati istraživanja nude uvid u čimbenike koji potiču, ali i ograničavaju nastanak i razvoj portfelja portfeljnih poduzetnika, čime stvaraju osnovu za oblikovanje ciljanih politika usmjerenih na podršku poduzetnicima s iskustvom vođenja više poduzeća. Takve mjere mogu uključivati administrativno rasterećenje poduzetnika koji upravljaju većim brojem poslovnih subjekata, jednostavnije i brže postupke prijave na programe potpore, razvoj savjetodavnih i mentorskih programa za poduzetnike u fazi širenja portfelja, lakši pristup kapitalu za rast i akvizicije te politike koje potiču reinvestiranje dobiti i učinkovitije korištenje postojećih resursa. Time bi se moglo pridonijeti boljem iskorištavanju poduzetničkog potencijala i smanjenju prepreka u nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

Rezultati istraživanja mogu biti korisni financijskim institucijama i investitorima, jer pružaju uvid u načine na koje portfeljni poduzetnici prepoznaju poslovne prilike, procjenjuju rizik i koriste prethodno iskustvo pri donošenju odluka o novim ulaganjima. Takve spoznaje mogu pridonijeti kvalitetnoj procjeni investicijskih prilika, kreditnih sposobnosti i razvojnog potencijala poduzetnika koji već imaju iskustva u vođenju više poduzeća.

Osim toga, istraživanje pruža vrijedne spoznaje samim poduzetnicima jer im pokazuje kako iskustva, znanja, poslovne mreže i drugi resursi stečeni kroz prethodne pothvate mogu predstavljati važnu osnovu za razvoj novih poslovnih aktivnosti. Dobiveni nalazi mogu pomoći

poduzetnicima da prepoznaju vlastite razvojne potencijale, postojeće resurse i prilike za rast te da ih učinkovitije iskoriste u razvoju novih poslovnih aktivnosti i širenju poduzetničkog portfelja. Istodobno, istraživanje pruža uvid u najčešće unutarnje i vanjske izazove s kojima se portfeljni poduzetnici suočavaju tijekom nastanka i rasta portfelja. Takvi nalazi mogu poslužiti kao koristan izvor informacija poduzetnicima koji razmatraju razvoj više poslovnih pothvata. Dobiveni rezultati mogu se koristiti kao podloga za bolje razumijevanje potreba portfeljnih poduzetnika, oblikovanje ciljanih mjera podrške te prepoznavanje uvjeta koji olakšavaju ili otežavaju rast portfeljnog poduzetništva.

10.2. Ograničenja istraživanja

U uzorku su pretežno zastupljeni muški portfeljni poduzetnici, što predstavlja ograničenje u pogledu rodne zastupljenosti Uzorak obuhvaća poduzetnike iz različitih industrija, pa je moguće da specifičnosti pojedinih sektora utječu na njihove motive, poslovne prilike i ograničenja s kojima se susreću. Budući da cilj ovog rada nije bio uspoređivati razlike među sektorima, taj aspekt nije zasebno analiziran.

Istraživanjem su obuhvaćeni isključivo portfeljni poduzetnici koji su osnivali, kupovali ili naslijedili poduzeća, dok nisu obuhvaćeni oni koji u portfeljno poduzetništvo ulaze kroz investiranje u druga poduzeća ili putem različitih neformalnih oblika vlasništva i upravljanja portfeljem poduzeća.

S obzirom na mali i namjerni uzorak od osam ispitanika, rezultati istraživanja ne mogu se generalizirati na širu populaciju portfeljnih poduzetnika. Cilj istraživanja nije bio statistička reprezentativnost, već dubinsko razumijevanje fenomena portfeljnog poduzetništva.

Iako se tijekom istraživanja nastojala minimizirati pristranost prisjećanja te je ispitanicima kroz polustrukturirane intervjue dana sloboda izražavanja, postoji mogućnost da su neki ispitanici svjesno izostavili osjetljive teme ili određene aspekte svog poslovanja. Također, odluke i iskustva poduzetnika mogu biti djelomično racionalizirana retroaktivno.

Istraživanjem su identificirani čimbenici koji omogućuju ulazak u portfeljno poduzetništvo i njegovo širenje, no nije moguće zaključiti doprinose li ti isti čimbenici i dugoročnoj održivosti portfelja. Budući da istraživanje nije longitudinalnog karaktera te nisu analizirani pokazatelji dugoročne uspješnosti poduzeća unutar portfelja, ova dimenzija ostaje izvan dosega rada.

Dobiveni rezultati specifični su za hrvatski institucionalni i ekonomski kontekst te se ne mogu izravno generalizirati na zemlje s drugačijim poduzetničkim ekosustavima, regulatornim okvirom i poreznim sustavima.

Konačno, analiza kvalitativnih podataka nužno uključuje interpretativnu komponentu istraživača te, iako je korištena triangulacija podataka, potpuna objektivnost nije moguća.

10.3. Preporuke za buduća istraživanja

Buduća istraživanja mogla bi biti usmjerena na daljnju razradu i provjeru konceptualnog okvira razvijenog u ovom doktorskom radu. Time bi se moglo dodatno unaprijediti razumijevanje procesa nastanka i razvoja poduzetničkih portfelja te uloge individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika u tom procesu. Preporučuje se i provedba kvantitativnih istraživanja radi testiranja odnosa identificiranih u ovom radu na većim uzorcima poduzetnika.

Buduća istraživanja mogla bi detaljnije ispitati osobine portfeljnih poduzetnika iz biheviorističke i psihološke perspektive, kako bi se bolje razumjeli motivi i obrasci donošenja odluka u portfeljnom poduzetništvu. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti i ženama portfeljnim poduzetnicama te istražiti moguće razlike između muških i ženskih portfeljnih poduzetnika, osobito u kontekstu motiva, percepcije rizika i procesa donošenja odluka.

Korisno bi bilo provesti i usporedna istraživanja između portfeljnih, serijskih poduzetnika i tradicionalnih poduzetnika koji upravljaju jednim poduzećem, kako bi se bolje razumjele razlike u obrascima ponašanja i donošenja poduzetničkih odluka.

S obzirom na to da većina portfeljnih poduzetnika u ovom istraživanju potječe iz poduzetničkih obitelji, buduća istraživanja trebala bi detaljnije ispitati ulogu obiteljskog okruženja u nastanku i razvoju portfeljnog poduzetništva. Posebno bi bilo korisno istražiti način na koji se poduzetničke vrijednosti i prakse prenose unutar obitelji te prenose li portfeljni poduzetnici poduzetnički način razmišljanja i djelovanja na sljedeće generacije unutar obitelji.

Također, buduća istraživanja mogla bi se usmjeriti na specifičnosti portfeljnog poduzetništva unutar pojedinih industrija, s ciljem prepoznavanja industrijski specifičnih čimbenika koji potiču ili ograničavaju razvoj poduzetničkog portfelja.

Posebnu pažnju trebalo bi posvetiti neuspjesima unutar poduzetničkog portfelja, razlozima gašenja ili prodaje pojedinih poduzeća te njihov utjecaj na daljnje poduzetničke odluke. Uz to, preporučuje se istraživanje faza životnog ciklusa poduzetničkog portfelja, uključujući razloge

i okolnosti izlaska poduzetnika iz pojedinih poduzeća, kao i prijelaze između faza rasta i konsolidacije.

S obzirom na to da ovo istraživanje nije longitudinalnog karaktera, buduća bi istraživanja trebala pratiti procese nastanka, razvoja i širenja poduzetničkih portfelja kroz vrijeme. Osim daljnjih znanstvenih istraživanja, bilo bi korisno razmotriti i uključivanje pitanja povezanih s portfeljnim poduzetništvom u postojeća istraživanja poduzetništva, poput GEM-a. Time bi se omogućilo sustavnije praćenje zastupljenosti, obilježja i razvojnih obrazaca portfeljnih poduzetnika te bolje razumijevanje ove vrste poduzetništva u širem poduzetničkom okruženju.

LITERATURA

1. Acemoglu, D. & Robinson, J. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. New York: Crown Business.
2. Ahmetoglu, G., Leutner, F. & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51, pp. 1028–1033. http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.08.016
3. Aidis, R. (2005). Institutional barriers to small- and medium-sized enterprise operations in transition countries. *Small Business Economics*, 25, pp. 305–317. https://doi.org/10.1007/s11187-003-6463-7
4. Aidis, R., Estrin, S. & Mickiewicz, T. (2008). Institutions and entrepreneurship development in Russia. *Journal of Business Venturing*, 23(6), pp. 656–672. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.005
5. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 179–211.
6. Akhter, N., Sieger, P. & Chirico, F. (2016). If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), pp. 371–394. https://doi.org/10.1002/sej.1237
7. Akhter, R. & Sumi, F. R. (2014). Socio-cultural factors influencing entrepreneurship. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), pp. 1–10. 10.12691/jfe-11-1-2
8. Akter, A., Rana, S. M. S. & Ramli, A. J. (2020). Factors influencing social entrepreneurial behavior: evidence from a developing nation. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(4), pp. 581–599. https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2020-0076
9. Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. U: Sexton, D. i Smilor, R. (ur.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 3–23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
10. Alfaiza, A. A., Hassan, H. B., Riyadh, H. A., Beshr, B. A. H., Taha, T. A. & Zangnaa, M. G. (2025). Navigating dynamic market challenges to enhancing sustainable entrepreneurship in SMEs through opportunities and disadvantages. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1).43. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00482-z

11. Ali, F. A., Fiess, N. & MacDonald, R. (2010). Do institutions matter for foreign direct investment? *Open Economies Review*, 21, pp. 201–219. https://doi.org/10.1007/s11079-010-9170-4
12. Allinson, G., Braidford, P., Houston, M. & Stone, I. (2013). *Understanding growth in microbusinesses*. London: Department for Business, Innovation & Skills.
13. Alsos, G. A. & Kolvereid, L. (1998). The business gestation process of novice, serial and parallel business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), pp. 101–114.
14. Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), pp. 755–775. https://doi.org/10.1177/014920630102700609
15. Alvarez, S. A., Ireland, R. D. & Reuer, J. J. (2006). Entrepreneurship and strategic alliances. *Journal of Business Venturing*, 21(4), pp. 401–404.
16. Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C. & Oesch, J. M. (2001). Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2), pp. 119–143.
17. Anderson, A., Park, J. & Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 25(3), pp. 245–272. https://doi.org/10.1177/0266242607076526
18. Anderson, B. S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), pp. 413–429.
19. Anderson, J. R. (1993). Problem solving and learning. *American Psychologist*, 48(1), pp. 35–44. https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.35
20. Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 105–123. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4
21. Arenius, P. & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24, pp. 233–247. https://doi.org/10.1007/s11187-005-1984-x
22. Arnold, J., Brys, B., Heady, C., Johansson, Å., Schwellnus, C. & Vartia, L. (2011). Tax policy for economic recovery and growth. *Economic Journal*, 121(550), pp. F59–F80. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0297.2010.02415.x
23. Arquisola, M. J. & Muanar, I. A. (2019). Family influence and entrepreneurship education. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), pp. 104–112. 10.20525/ijrbs.v8i5.309

24. Audretsch, D. B. & Feldman, M. P. (2004). Knowledge spillovers and the geography of innovation. In *Handbook of Regional and Urban Economics*, Vol. 4, pp. 2713–2739. Amsterdam: Elsevier.

25. Audretsch, D. B., Keilbach, M. & Lehmann, E. E. (2006). Entrepreneurship and economic growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(5), pp. 315–338.

26. Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M., Parker, G. G. C. & Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2, pp. 145–160. https://doi.org/10.1080/14632440110094632

27. Baert, C., Meuleman, M., Debruyne, M. & Wright, M. (2016). Portfolio entrepreneurship and resource orchestration. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), pp. 346–370. https://doi.org/10.1002/sej.122

28. Baharein, K. & Noor, M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5, pp. 1602–1604. https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604

29. Baker, H. K., Pandey, N., Kumar, S. & Haldar, A. (2020a). A bibliometric analysis of board diversity: current status, development, and future research directions. *Journal of Business Research*, 108, pp. 232–246. 10.1016/j.jbusres.2019.11.025

30. Baker, T., Gedajlovic, E. & Lubatkin, M. (2005). A framework for comparing entrepreneurship processes across nations. *Academy of Management Review*, 30(3), pp. 492–515. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400153

31. Baliamoune-Lutz, M. & Garello, P. (2014). Tax structure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 42, pp. 165–190. https://doi.org/10.1007/s11187-013-9469-9

32. Balunywa, W. (2009). *Portfolio entrepreneurs and economic growth: the case of Uganda*. Doktorska disertacija. Stirling: University of Stirling.

33. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (2001). Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories. *Child Development*, 72(1), pp. 187–206. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00273

34. Barab, S. A. & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), pp. 165–182. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3703_3

35. Barnir, A. (2014). Gender differentials in antecedents of habitual entrepreneurship: impetus factors and human capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(1), 1450001. https://doi.org/10.1142/S1084946714500010
36. Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20, pp. 104–119. https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412
37. Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, pp. 167–182. https://doi.org/10.1002/sej.12
38. Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Perspectives*, 22(2), pp. 59–73.
39. Baron, R. A. & Henry, R. A. (2011). Entrepreneurship: The genesis of organizations. U: Zedeck, S. (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1: *Building and developing the organization*, pp. 241–273. Washington, DC: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-008
40. Barreneche García, A. (2014). Analyzing the determinants of entrepreneurship in European cities. *Small Business Economics*, 42(1), pp. 77–98.
41. Bartolacci, F., Caputo, A. & Soverchia, M. (2019). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: a bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29, pp. 1297–1309. https://doi.org/10.1002/bse.2434
42. Bassanini, A. & Garnero, A. (2013). Dismissal protection and worker flows in OECD countries: Evidence from cross-country/cross-industry data. *Labour Economics*, 21, pp. 25–41. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.12.003
43. Baškarada, S. (2014). Qualitative case study guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), pp. 1–18. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1008
44. Bates, T. (1995). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10(2), pp. 143–156. https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00018-P
45. Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). Entrepreneurial traits and venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 587–598. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587
46. Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, pp. 893–921. https://doi.org/10.1086/261712

47. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10, pp. 199–229. https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5
48. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L. & Maksimovic, V. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25(6), pp. 932–952. https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2006.07.005
49. Becker, G. S. (1975). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed.). New York: National Bureau of Economic Research.
50. Begley, T. M. & Boyd, D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13(1), pp. 99–108. https://doi.org/10.1177/014920638701300108
51. Bendassolli, P. F. (2013). Theory building in qualitative research: reconsidering the problem of induction. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 14(1). https://doi.org/10.17169/fqs-14.1.1851
52. Bengtsson, S., & Johansson, S. (2022). The Meanings of Social Media Use in Everyday Life: Filling Empty Slots, Everyday Transformations, and Mood Management. *Social Media + Society,* 8(4). https://doi.org/10.1177/20563051221130292
53. Birley, S. & Westhead, P. (1994). A comparison of new businesses established by "novice" and "habitual" founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, 12(1), pp. 38–60.
54. Birley, S. i Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), pp. 7–31. https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90024-8
55. Block, J., Thurik, R., van der Zwan, P. & Walter, S. (2013). Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), pp. 1099–1121.
56. Boeri, T. & Garibaldi, P. (2007). Two-tier reforms of employment protection: A honeymoon effect? *Economic Journal*, 117(521), pp. 357–385
57. Bokhari, S. A. A. (2022). An empirical examination of SMEs' survival and economic performance. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), pp. 112–125. https://doi.org/10.53703/001c.36937
58. Bollingtoft, A., Ulhøi, J. P., Madsen, H. & Neergaard, H. (2003). The effect of financial factors on the performance of new venture companies in high tech and knowledge-intensive

industries: An empirical study in Denmark. *International Journal of Management*, 20(4), p. 535.

59. Bonini, S., Capizzi, V. & Zocchi, P. (2019). The performance of angel-backed companies. *Journal of Banking & Finance*, 100, pp. 328–345. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.11.012
60. Bosma, N., Content, J. & Sanders, M. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics*, 51, pp. 483–499. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0012-x
61. Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., van Praag, M. & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), pp. 410–424. https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004
62. Bouquet, M. (1985). *Family, servants and visitors: the farm household in nineteenth and twentieth century Devon*. Oxford: Geo Books.
63. Bourne, T. J. (2016). *Researching the entrepreneurial journeys, barriers and drivers of women portfolio entrepreneurs*. Doktorska disertacija. Sheffield: Sheffield Hallam University.
64. Bowen, H. P. & De Clercq, D. (2008). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39, pp. 747–767. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400343
65. Boyack, K. W. i Klavans, R. (2014). Creation of a highly detailed, dynamic, global model and map of science. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(4), pp. 670–685.
66. Brahma, A. & Dutta, R. (2020). Role of social media and e-commerce for business entrepreneurship. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*, 6(5), pp. 559–564. https://doi.org/10.32628/CSEIT206559
67. Bramer, W. M., Rethlefsen, M. L., Kleijnen, J. & Franco, O. H. (2017). Optimal database combinations for literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 6(1), Article 245.
68. Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(3), pp. 222–230.
69. Brewer, J. & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

70. Briner, R. B. & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis. In Rousseau, D. M. (Ed.), *Handbook of evidence-based management*. Oxford: Oxford University Press, p. 17.
71. Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), pp. 509–520. https://doi.org/10.2307/255515
72. Brüderl, J. & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10, pp. 213–225.
73. Bruton, G. D., Ahlstrom, D. & Li, H. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), pp. 421–440. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x
74. Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
75. Budak, J., Rajh, E. & Rajić, V. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb. Dostupno na: https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/zavrseni/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf (Pristupljeno: 17. travnja 2025.).
76. Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
77. Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, pp. 345–423. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1
78. Byrne, O. & Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), pp. 375–405. https://doi.org/10.1111/etap.12046
79. Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R. & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), pp. 302–325. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002
80. Cainelli, G. & Iacobucci, D. (2011). Business groups and the boundaries of the firm. *Management Decision*, 49(9), pp. 1549–1573. https://doi.org/10.1108/00251741111173989
81. Caliendo, M., Kritikos, A. S., Rodríguez, D. & Stier, C. (2023). *Self-efficacy and entrepreneurial performance of start-ups*. IZA Discussion Paper No. 15848. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA). Dosupno na: https://ssrn.com/abstract=4319001 (Pristupljeno: 13. siječnja 2025.).

82. Campbell, N. & Mitchell, D. T. (2012). A (partial) review of entrepreneurship literature across disciplines. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(2), pp. 183–199.
83. Cao, Y., Asad, M.M., Wang, L., Naz, A. & Almusharraf, N. (2022). Role of personality traits for entrepreneurial intentions. *Frontiers in Psychology*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1010412
84. Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M. & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), pp. 519–542.
85. Carbonara, E., Tran, H. T. i Santarelli, E. (2020). Determinants of novice, portfolio, and serial entrepreneurship: an occupational choice approach. *Small Business Economics*, 55, pp. 123–151. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00138-9
86. Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G. & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), pp. 13–39.
87. Carter, S. (1998). Portfolio entrepreneurship in the farm sector: indigenous growth in rural areas? *Entrepreneurship & Regional Development,* 10(1), pp. 17–32. DOI: provjeri
88. Carter, S. (1999). Multiple business ownership in the farm sector: assessing the enterprise and employment contributions of farmers in Cambridgeshire. *Journal of Rural Studies,* 15(4), pp. 417–429. https://doi.org/10.1016/S0743-0167(99)00004-2
89. Carter, S. & Ram, M. (2003). Reassessing portfolio entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21(4), pp. 371–380.
90. Carter, S., Tagg, S. & Dimitratos, P. (2004). Beyond portfolio entrepreneurship: multiple income sources in small firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), pp. 481–499.
91. Cash, P., Isaksson, O., Maier, A. & Summers, J. (2022). Sampling in design research: Eight key considerations. *Design Studies*, 78. https://doi.org/10.1016/j.destud.2021.101077
92. Cassar, G. & Friedman, H. (2009). Does self-efficacy affect entrepreneurial investment? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, pp. 241–260. https://doi.org/10.1002/sej.73
93. Castaño, M. S., Méndez, M. T. & Galindo, M. A. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research,* 68(7), pp. 1496–1500.
94. Chadwick, I. C. & Raver, J. L. (2020). Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 44(2), pp. 233–255. https://doi.org/10.1177/1042258718801597

95. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
96. Chaudhry, A. & Garner, P. (2007). Do governments suppress growth? *Economics & Politics*, 19(1), pp. 35–52. https://doi.org/10.1111/j.1468-0343.2007.00301.x
97. Chaurasia, S. (2023). Skills for entrepreneurs. In Amaresan, N., Dharumadurai, D. & Babalola, O. O. (Eds.), *Agricultural Microbiology Based Entrepreneurship*. *Microorganisms for Sustainability*, Vol. 39. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5747-5_3
98. Chell, E. (2013). Review of skills and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19, pp. 6–31. https://doi.org/10.1108/13552551311299233
99. Chen, J. & Ewens, M. (2021). *Venture capital and startup agglomeration*. NBER Working Paper No. 29211. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
100. Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B. & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed. *Small Business Economics*, 38, pp. 121–138. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9270-y
101. Cho, Y., Robalino, D. & Watson, S. (2016). Supporting self-employment and small-scale entrepreneurship: Potential programs to improve livelihoods for vulnerable workers. *IZA Journal of Labor Policy*, 5(1), pp. 1–26.
102. Chowdhury, F., Audretsch, D. B. & Belitski, M. (2018). Institutions and entrepreneurship quality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), pp. 51–81. https://doi.org/10.1177/1042258718780431
103. Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, pp. 118–128.
104. Conti, A., Thursby, J. & Thursby, M. (2013). Patents as signals for startup financing. *Journal of Industrial Economics*, 61(3), pp. 592–622. https://doi.org/10.1111/joie.12025
105. Cooney, T. M. (2012). *Entrepreneurship skills for growth-oriented businesses*. Copenhagen: OECD.
106. Cornelissen, J. P. & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35(4), pp. 539–557. https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok539
107. Crabtree, B. F. & Miller, W. L. (1999). Depth interviewing. U: Crabtree, B. F. i Miller, W. L. (ur.), *Doing qualitative research*, pp. 89–107. Thousand Oaks, CA: Sage.

108. Cruz, C. & Justo, R. (2017). Portfolio entrepreneurship as a mixed gamble: A winning bet for family entrepreneurship in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(4), pp. 571–593. https://doi.org/10.1111/jsbm.12341

109. Cruz, C., Justo, R. & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), pp. 62–76.

110. Dahlqvist, J., Davidsson, P. & Wiklund, J. (2000). Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), pp. 1–17. https://doi.org/10.1080/146324400363491

111. Dana, L. P. & Morris, M. (2007). Toward synthesis: A model of immigrant and ethnic entrepreneurship. In Dana, L. P. (Ed.), *Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 803–811.

112. Daniels, C., Herrington, M. & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016: Special report on entrepreneurial finance*. Global Entrepreneurship Research Association. Dostupno na: www.gemconsortium.org (Pristupljeno: 13. siječnja 2024.).

113. Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), pp. 31–61. https://doi.org/10.1177/014920630002600105

114. Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), pp. 301–332. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6

115. Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6(2), pp. 69–166.

116. Davis, J., Mengersen, K., Bennett, S. & Mazerolle, L. (2014). Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses. *SpringerPlus*, 3, 511. https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-511

117. De Carolis, D. M. & Saparito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 41–56. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00109.x

118. De Vaus, D. (2001). *Research design in social research*. London: Sage Publications.

119. Dean, T. J. & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, pp. 50–76. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003

120. Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), pp. 1–23. https://doi.org/10.1080/089856200283063

121. Denzin, N. K. (1984). Toward a phenomenology of domestic family violence. *American Journal of Sociology*, 90(3), pp. 483–513. https://doi.org/10.1086/228114

122. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. U: Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (ur.), *The Sage handbook of qualitative research*, pp. 1–32. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

123. Desai, M. A., Gompers, P. A. & Lerner, J. (2005). Institutions, capital constraints and entrepreneurial firm dynamics: evidence from Europe. SSRN working paper. Dostupno na: https://ssrn.com/abstract=479982 (Pristupljeno: 15. veljače 2025.). https://doi.org/10.2139/ssrn.479982

124. Deutsch, Y. & Ross, T. W. (2003). You Are Known by the Directors You Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms. *Management Science*, 49(8), pp. 1003–1017. http://www.jstor.org/stable/4133933

125. Dileo, I. & García Pereiro, T. (2019). Assessing the impact of individual and context factors on the entrepreneurial process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), pp. 1393–1441.

126. Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. i Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), pp. 1–37. https://doi.org/10.1162/003355302753399436

127. Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship strategies and resources*. Marshfield, MA: Marsh Publications.

128. Donckels, R., Dupont, B. & Michel, P. (1987). Multiple business starters: Who? Why? What? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 5(1), pp. 48–63. https://doi.org/10.1080/08276331.1987.10600287

129. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. i Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, pp. 285–296.

130. Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

131. Drummond, C., McGrath, H. & O'Toole, T. (2018). The impact of social media on resource mobilisation in entrepreneurial firms. *Industrial Marketing Management*, 70, pp. 68–89. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.05.009

132. Državni zavod za statistiku (2024). Klasifikacija NUTS u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: https://dzs.gov.hr/istaknute-teme-162/prostorne-klasifikacije-i-subnacionalne-statistike-2/klasifikacija-nuts-u-republici-hrvatskoj/450 (Pristupljeno: 10. prosinca 2025.).

133. Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4(1), pp. 11–26. https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90031-1

134. Dunkelberg, W., Moore, C., Scott, J. & Stull, W. (2013). Do entrepreneurial goals matter? Resource allocation in new owner-managed firms. *Journal of Business Venturing*, 28(2), pp. 225–240.

135. Dunn, T. A. & Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital, and transition to self-employment. *Journal of Labor Economics*, 18, pp. 282–305. https://doi.org/10.1086/209959

136. Ebneyamini, S. & Sadeghi Moghadam, M. R. (2018). Toward developing a framework for conducting case study research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). https://doi.org/10.1177/1609406918817954

137. Edelman, L. F., Manolova, T., Shirokova, G. & Tsukanova, T. (2016). The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), pp. 428–448. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.04.003

138. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, pp. 532–550.

139. Emami, A., Welsh, D. H. B., Davari, A., Ramadani, V. & Bamiatzi, V. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), pp. 637–662. https://doi.org/10.1007/s11365-021-00781-3

140. Engle, R. L., Schlaegel, C. & Delanoë, S. (2011). The role of social influence, culture, and gender on entrepreneurial intent. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(4), pp. 471–492.

141. Eniola, A. A. (2020). Entrepreneurial self-efficacy and orientation. *Small Enterprise Research*, 27(2), pp. 125–145. https://doi.org/10.1080/13215906.2020.1752295

142. Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: a practical guide to social research*. London: Sage.

143. Estrin, S., Mickiewicz, T. & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), pp. 479–504. https://doi.org/10.1111/etap.12019

144. European Bank for Reconstruction and Development (2023). *Strategy for Croatia*. London: EBRD. Dostupno na: https://www.ebrd.com/strategy-and-policy-coordination/strategy-for-croatia-croatian.pdf (Pristupljeno: 17. travnja 2025.).

145. European Bank for Reconstruction and Development (2024). Transition report 2024-25: Navigating industrial policy – Croatia country assessment.

146. Europska komisija. (2023). *10 godina hrvatskog članstva u Europskoj uniji*. Predstavništvo Europske komisije u Hrvatskoj.

147. Europska komisija (2024). *European Innovation Scoreboard 2024: Country profile Croatia*. Glavna uprava za istraživanje i inovacije, Bruxelles. Dostupno na: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-hr.pdf (Pristupljeno: 3. listopada 2026.).

148. Europska komisija (2024). *Perceived independence of national justice systems among companies (Flash Eurobarometer 541)*. Brussels: European Commission. Dostupno na: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/541 (Pristupljeno: 17. travnja 2025.).

149. Europski parlament (2019). *Employment protection legislation and labour market outcomes: theory, evidence and policy implications*. Brussels: European Parliament. Dostupno na: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/642345/IPOL_STU(2019)642345_EN.pdf (Pristupljeno: 8. svibnja 2025).

150. Fairlie, R. W. & Robb, A. (2007). Families, human capital, and small business. *ILR Review*, 60(2), pp. 225–245. https://doi.org/10.1177/001979390706000204

151. Fakhar Manesh, M., Pellegrini, M. M., Marzi, G. & Dabić, M. (2021). Knowledge management in the fourth industrial revolution: mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68, pp. 289–300. https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2963489

152. Falck, O., Heblich, S. & Luedemann, E. (2012). Identity and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 35, pp. 1–21. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9292-5

153. Farouk, A., Ikram, A. & Sami, B. (2014). The influence of individual factors on entrepreneurial intention. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 5(4), pp. 47–57. https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2014.5404

154. Fayolle, A. & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5), pp. 663–666.

155. Feagin, J. R., Orum, A. M. & Sjoberg, G. (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

156. Fisch, C. & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Management Review Quarterly*, 68(3).

157. Fischer, E., & Reuber, A. R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(1), 53–75. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00163.x

158. Fogel, G. & Zapalska, A. (2001). A comparison of small and medium-size enterprise development in Central and Eastern Europe. *Comparative Economic Studies*, 43, pp. 35–68. https://doi.org/10.1057/ces.2001.13

159. Fogel, K., Hawk, A., Morck, R. & Yeung, B. (2008). Institutional obstacles to entrepreneurship. U: Basu, A., Casson, M., Wadeson, N. i Yeung, B. (ur.), *The Oxford handbook of entrepreneurship*, pp. 540–579. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0020

160. Fogel, K., Hawk, A., Morck, R. & Yeung, B. (2009). Institutional obstacles to entrepreneurship. U: Acs, Z. J. i Audretsch, D. B. (ur.), *The Oxford handbook of entrepreneurship*, pp. 540–579. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0020

161. Foss, N. J. & Klein, P. G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: a new approach to the firm*. Cambridge: Cambridge University Press.

162. Foss, N. J. & Klein, P. G. (2015). Introduction to a forum on the judgment-based approach to entrepreneurship: accomplishments, challenges, new directions. *Journal of Institutional Economics*, 11(3), pp. 585–599. https://doi.org/10.1017/S1744137415000168

163. Foss, N. J., Klein, P. G. & Bjørnskov, C. (2019). The context of entrepreneurial judgment: Organizations, markets, and institutions. *Journal of Management Studies*, 56, pp. 1197–1213. https://doi.org/10.1111/joms.12428

164. Friedmann, H. (1986). Family enterprise in agriculture: structural limits and political possibilities. U: Cox, G., Lowe, P. & Winter, M. (ur.), *Agriculture: people and policies*, pp. 41–60. London: Allen and Unwin.

165. Fu, K., Larsson, A.-S. & Wennberg, K. (2018). Habitual entrepreneurs in the making: How labour market rigidity and employment affects entrepreneurial re-entry. *Small Business Economics*, 51(2), pp. 465–482. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9940-8

166. Garcia-Martinez, L. J., Kraus, S., Breier, M. & Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: a review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, pp. 455–479. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z

167. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, pp. 696–706.

168. Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Journal of Business Venturing*, 4(4), pp. 313–329. https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90036-X

169. Gartner, W. B., Davidsson, P. & Zahra, S. A. (2006). Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), pp. 321–331.

170. Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T. & Winter, D. M. (1988). The farm as a family business: a review. *Journal of Agricultural Economics*, 39(1), pp. 1–41.

171. Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(3), 455-478. https://doi.org/10.1111/etap.12042

172. Geiger, S. W. & Hoffman, J. J. (1998). The impact of the regulatory environment and corporate level diversification on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 10(4), pp. 439–453. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/40604211 (Pristupljeno: 17. veljače 2024).

173. Gibb, A. & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*, 1(1), pp. 26–45. https://doi.org/10.1177/026624268200100102

174. Gibson, C. B., Gibson, S. C. & Webster, Q. (2021). Expanding our resources: Including community in the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), pp. 1878–1898. https://doi.org/10.1177/0149206320987289

175. Giddens, A. & Sutton, P. W. (2014). *Essential concepts in sociology*. Cambridge: Polity.

176. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), pp. 6–11.

177. Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? *Administrative Science Quarterly*, 42(4), pp. 750–783. https://doi.org/10.2307/2393656

178. Gnyawali, D. R. & Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, pp. 43–62

179. Gong, B. & Sickles, R. C. (2021). Resource allocation in multi-divisional firms. *Journal of Productivity Analysis*, 55(2), pp. 47–70. https://doi.org/10.1007/s11123-020-00595-5

180. Gong, B. (2016). *Efficiency and productivity analysis of multidivisional firms*. Doctoral dissertation, Rice University.

181. Gottschalk, S., Greene, F. J. & Müller, B. (2017). Habitual entrepreneurial experience and firm closure. *Small Business Economics*, 48, pp. 303–321. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9780-3

182. Graebner, M. E., Eisenhardt, K. M., & Roundy, P. T. (2010). Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 73–92.

183. Granovetter, M. S. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

184. Gray, C. (1993). Stages of growth and entrepreneurial career motivation. In Chittenden, F., Robertson, M. & Marshall, I. (Eds.), *Small firms: Recession and recovery*. London: Paul Chapman.

185. Green, F. (2013). *Skills and skilled work: An economic and social analysis*. Oxford: Oxford University Press.

186. Grimm, P. (2010). Social desirability bias. In Sheth, J. & Malhotra, N. (Eds.), *Wiley international encyclopedia of marketing*. https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057

187. Gunasekaran, A., Patel, C. & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), pp. 333–347.

188. Gurol, Y. & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students. *Education + Training*, 48, pp. 25–38. https://doi.org/10.1108/00400910610645716

189. Haggard, S., MacIntyre, A. & Tiede, L. (2008). The rule of law and economic development. *Annual Review of Political Science*, 11, pp. 205–234. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.081205.100244

190. Hall, P. (1995). Habitual owners of small businesses. In Chittenden, F., Robertson, M. & Marshall, I. (Eds.), *Small firms: Partnership for growth*. London: Paul Chapman, pp. 217–230.

191. Hansen, B. & Hamilton, R. T. (2011). Factors distinguishing small firm growers. *International Small Business Journal*, 29(3), pp. 278–294. https://doi.org/10.1177/0266242610381846

192. Haque, M. R., Kour, M. & Mahin, M. H. (2025). Family support and entrepreneurial intentions. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, pp. 12143–12169. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02285-1

193. Harrison, C., Burnard, K. & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: A skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), pp. 521–548.

194. Hart, M. M., Stevenson, H. H. & Dial, J. (1995). Entrepreneurship: A definition revisited. In *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Vol. 15). Wellesley, MA: Babson College.

195. Heath, M. & Tynan, C. (2010). Crafting a research proposal. *The Marketing Review*, 10(2), pp. 147–168.

196. Heckelman, J. C. (2000). Economic freedom and economic growth: A short-run causal investigation. *Journal of Applied Economics*, 3, pp. 71–91.

197. Helfat, C. E. & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), pp. 725–760.

198. Henrekson, M., Johansson, D. & Stenkula, M. (2010). Taxation, labor market policy and high-impact entrepreneurship. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 10(3–4), pp. 275–296.

199. Hollingworth, B. J. & Miller, E. J. (1996). Retrospective interviewing. *Transportation Research Record*, 1551(1), pp. 74–81. https://doi.org/10.1177/0361198196155100110

200. Hormiga, E., & García-Almeida, D. J. (2016). Accumulated knowledge and innovation as antecedents of reputation in new ventures. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 23*(2), 428–452. https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2014-0038

201. Horvat, Đ., Perkov, D. & Trojak, N. (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Visoko učilište Effectus.

202. Howorth, C., Tempest, S. & Coupland, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), pp. 24–40.

203. Huovinen, J. & Tihula, S. (2008). Entrepreneurial learning in portfolio entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(3), pp. 152–171. https://doi.org/10.1108/13552550810874673

204. Iacobucci, D. & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), pp. 65–82.

205. Iacobucci, D. & Rosa, P. (2010). Growth of business groups by habitual entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), pp. 351–377.

206. Iacobucci, D. (2002). Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), pp. 31–47.

207. International Transport Forum. (2022). *Urban Logistics Hubs: Summary and Conclusions*. OECD Publishing.

208. Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy*. Dublin: Institute of International and European Affairs.

209. Jennings, D. & Zeithaml, C. (1983). Locus of control: a review and directions for entrepreneurial research. *Academy of Management Proceedings*, 1983, pp. 417–421.

210. Jenssen, S. & Kolvereid, L. (1991). Reasons leading to start-up. In *Proceedings of the Inaugural Global Conference on Entrepreneurship Research*. London: Imperial College.

211. Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40. https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002

212. Jones, N., Borgman, R. & Ulusoy, E. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22, pp. 611–632. https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2013-0133

213. Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A. i Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), pp. 7–17. https://doi.org/10.1177/104225879001400403

214. Kanniainen, V. & Vesala, T. (2005). Entrepreneurship and labor market institutions. *Economic Modelling*, 22(5), pp. 828–847.

215. Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59–68.

216. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33–42.

217. Keightley, E. (2010). Remembering research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(1), pp. 55–70. https://doi.org/10.1080/13645570802605440

218. Kerr, S., Kerr, W. & Xu, T. (2018). Personality traits of entrepreneurs: a review of recent literature. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14, pp. 279–356.

219. Khanna, T. & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), pp. 45–74. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F

220. Kirkley, W. W. (2016). Creating ventures. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), pp. 151–167. https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2016-003

221. Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), pp. 290–328.

222. Kisi, N. (2020). Portfolio entrepreneurship and strategic decision-making in the global context. In *Handbook of Research on Approaches to Alternative Entrepreneurship Opportunities*. Hershey, PA: IGI Global. 10.4018/978-1-7998-1981-3.ch015

223. Klapper, L., Laeven, L. & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3), pp. 591–629. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.09.006

224. Klarin, A. (2024). How to conduct a bibliometric content analysis: guidelines and contributions of content co-occurrence or co-word literature reviews. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2), e13031. https://doi.org/10.1111/ijcs.13031

225. Klyver, K., Nielsen, S. L. & Evald, M. R. (2013). Women's self-employment: An act of institutional (dis)integration? A multilevel, cross-country study. *Journal of Business Venturing*, 28(4), pp. 474–488.

226. Kolaković, M., Turuk, M. & Turčić, I. (2019). Access to finance – Experiences of SMEs in Croatia. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 22(SCI), pp. 1–14. https://doi.org/10.2478/zireb-2019-0001

227. Kolvereid, L. & Bullvåg, E. (1993). Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation. In MacMillan, I. & Birley, S. (Eds.), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*. Amsterdam: Elsevier Science, pp. 275–285.

228. Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, pp. 47–58. https://doi.org/10.1177/104225879602100104

229. Kovšca, V., Lacković Vincek, Z. & Murić, D. (2024). Contemporary forms of financing for small and medium-sized enterprise: Country case study of Croatia. *TEM Journal*, 13(1), pp. 818–829. https://doi.org/10.18421/TEM131-84

230. Kraus, S., Breier, M. & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, pp. 1023–1042. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4

231. Kraus, S., Rehman, S. U. & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: the mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262.

232. Krueger, N. F. Jr., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), pp. 411–432.

233. Kuhn, K., Galloway, T. & Collins-Williams, M. (2016). Near, far, and online. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), pp. 189–206. https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2015-0037

234. Kumar, V., Gaur, A. S. & Pattnaik, C. (2012). Product diversification and international expansion of business groups: Evidence from India. *Management International Review*, 52(2), pp. 175–192. https://doi.org/10.1007/s11575-012-0133-4

235. Kutzewski, T., Bahlmann, M. & Stam, W. (2020). Portfolio entrepreneurship: A multilevel review of the literature. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.17677abstract

236. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), pp. 3–27. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9

237. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), pp. 1113–1155. https://doi.org/10.1086/250042

238. Lafuente, E., Vaillant, Y. & Serarols, C. (2010). Location decisions of knowledge-based entrepreneurs. *Technovation*, 30(11–12), pp. 590–600. DOI: provjeri

239. Landström, H., Harirchi, G. & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), pp. 1154–1181.

240. Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), pp. 173–188. https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90008-2

241. Lavarda, R. A. & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, 27, pp. 539–554. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296

242. Lažnjak, J. (2011). Dimensions of national innovation culture in Croatia: content validity of Hofstede's dimensions. *Društvena istraživanja*, 20(4(114)), pp. 1015–1038. https://doi.org/10.5559/di.20.4.05

243. Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), pp. 27–46. https://doi.org/10.1080/1367886042000338227

244. Lechner, C. & Leyronas, C. (2009). Small-business group formation as an entrepreneurial development model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 645–667. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00320.x

245. Lechner, C. i Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, pp. 1–26. https://doi.org/10.1080/08985620210159220

246. Lechner, C., Kirschenhofer, F. & Dowling, M. (2016). The influence of social capital on opportunity emergence and exploitation: A comparison of portfolio and serial entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5, Article 28. https://doi.org/10.1186/s13731-016-0056-6

247. Lee, D. Y. & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38, pp. 583–602.

248. Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R. & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 63, pp. 58–63. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.042

249. Levie, J. i Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*, 31, pp. 235–263. https://doi.org/10.1007/s11187-008-9136-8

250. Li, C., Ahmed, N., Qalati, S. A., Khan, A. & Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: The mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability*, 12(5), Article 1822.

251. Li, J., Zhang, Y. & Si, C. (2008). The impacts of external factors on the growth of Chinese entrepreneurial enterprises: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), pp. 689–703. https://doi.org/10.1108/14626000810917807

252. Liñán, F. & Chen, Y.-W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp. 593–617. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

253. Lingappa, A. K. & Rodrigues, L. L. R. (2023). Synthesis of necessity and opportunity motivation factors in women entrepreneurship: A systematic literature review. *SAGE Open*, 13(1). https://doi.org/10.1177/21582440231159294

254. Lingappa, A. K., Shah, A. & Mathew, A. O. (2020). Academic, family, and peer influence on entrepreneurial intention of engineering students. *SAGE Open*, 10(3). https://doi.org/10.1177/2158244020933877

255. Linnenluecke, M. K., Chen, X., Ling, X., Smith, T. & Zhu, Y. (2017). Research in finance: A review of influential publications and a research agenda. *Pacific Basin Finance Journal*, 43, pp. 188–199.

256. Linnenluecke, M. K., Marrone, M. & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), pp. 175–194.

257. Lorrain, J. & Laferté, S. (2006). Support needs of the young entrepreneur. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(1), pp. 37–48. https://doi.org/10.1080/08276331.2006.10593357

258. Lougui, M. & Nyström, K. (2014). What obstacles do entrepreneurs encounter? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 3(2), pp. 275–291. https://doi.org/10.1108/JEPP-08-2012-0041

259. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135–172. https://doi.org/10.2307/258632

260. MacMillan, I. (1986). To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 1(3), pp. 241–243. https://doi.org/10.1016/0883-9026(86)90001-7

261. Maheshwari, B., Kumar, V. & Kumar, U. (2006). Optimizing success in supply chain partnerships. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), pp. 277–291.

262. Mai, Y. & Gan, Z. (2007). Entrepreneurial opportunities, capacities and entrepreneurial environments: Evidence from Chinese GEM data. *Chinese Management Studies*, 1(4), pp. 216–224. https://doi.org/10.1108/17506140710828505

263. Malfense Fierro, A. C., Noble, D., Hatem, O. & Balunywa, W. (2018). African portfolio entrepreneurship and the creation of jobs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), pp. 730–751. https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0074

264. Malnar, A. & Širec, K. (2023). Entrepreneurial activity in Slovenia: The role of gender and household income. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 14(1), pp. 1–14.

265. Markman, G. D. (2007). Entrepreneurs' competencies. In Baum, J. R., Frese, M. & Baron, R. A. (Eds.), *The psychology of entrepreneurship*, pp. 67–92. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

266. Martin, B. C., McNally, J. J. & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), pp. 211–224.

267. Marvel, M. R. & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), pp. 807–828.

268. Marvel, M. R., Davis, J. L. & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: a critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), pp. 599–626.

269. Marzi, G., Balzano, M., Caputo, A. & Pellegrini, M. M. (2024). Guidelines for bibliometric-systematic literature reviews: 10 steps to combine analysis, synthesis and theory development. *International Journal of Management Reviews*, 27(1), pp. 81–103. https://doi.org/10.1111/ijmr.12381

270. Mathur, A., Lee, E. & Moschis, G. (2006). Life-changing events and marketing opportunities. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14, pp. 115–128. https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740174

271. Mazzarol, T., Clark, D. N. & Reboud, S. (2014). Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), pp. 54–71. https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082076

272. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

273. McEwin, R. I. (2011). *Intellectual property, competition law and economics in Asia*. Oxford: Hart Publishing.

274. McGaughey, S. (2007). Hidden ties in international new venturing: the case of portfolio entrepreneurship. *Journal of World Business*, 42, pp. 307–321. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.011

275. McGrath, R. G. & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

276. McInerney, J. P. & Turner, M. M. (1991). Farm diversification: enterprises and incomes. *Farm Management*, 7(11), pp. 525–534.

277. McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), pp. 261–288.

278. McMullen, J. S. & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 132–152.

279. McMullen, J. S., Bagby, D. R. & Palich, L. E. (2008). Economic freedom and the motivation to engage in entrepreneurial action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), pp. 875–895. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00260.x

280. Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: guide for a mentor. *SAGE Open*, 5(1). https://doi.org/10.1177/2158244015569666

281. Méndez-Picazo, M. T., Galindo-Martín, M. Á. & Ribeiro-Soriano, D. (2012). Governance, entrepreneurship and economic growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9–10), pp. 865–877. https://doi.org/10.1080/08985626.2012.742323

282. Meoli, A., Fini, R., Sobrero, M. & Wiklund, J. (2020). How entrepreneurial intentions influence entrepreneurial career choices: the moderating influence of social context. *Journal of Business Venturing*, 35(3), 105982. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105982

283. Meuleman, M. & De Maeseneire, W. (2012). Do R&D subsidies affect SMEs' access to external financing? *Research Policy*, 41(3), pp. 580–591. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.001

284. Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32, pp. 357–367. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490957

285. Mezulić Jurić, P. (2020). *Rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Dostupno na: https://www.ices.hr/wp-content/uploads/2025/05/PhD-thesis_Petra_Mezulic_Juric.pdf (Pristupljeno: 12. siječnja 2024.).

286. Miao, C., Qian, S. & Ma, D. (2017). The relationship between entrepreneurial self-efficacy and firm performance: a meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Small Business Management*, 55(1), pp. 87–107.

287. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta Republike Hrvatske (2019). *Strateški plan Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta za razdoblje 2020.–2022.* Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta Republike Hrvatske. Dostupno na: https://mingo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/STRATE%C5%A0KI%20PLAN%20MINGPO%202020_2022%20.pdf (Pristupljeno: 15. travnja 2025.).

288. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske (2013). *Hrvatska – 28. članica Europske unije*. Zagreb: MVEP. Dostupno na: https://mvep.gov.hr/UserDocsImages/files/file/publikacije/Hrvatska-28-clanica-Europske-unije.pdf (Pristupljeno: 10. svibnja 2025.).

289. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske (2014). *Hrvatska – 28. članica Europske unije*. Zagreb: MVEP. Dostupno na: https://mvep.gov.hr/UserDocsImages/files/file/publikacije/Hrvatska-28-clanica-Europske-unije.pdf (Pristupljeno: 18. rujna 2024.).

290. Mishra, R. D. & Rasundram, J. (2017). Triangulation: An essential tool to enhance the validity of a case study. *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies*, 4, pp. 69–74.

291. Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), pp. 93–104. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001

292. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151, pp. 264–269. https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135

293. Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U. & Zarafshani, K. (2012). A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention. *Journal of Career Development*, 39(2), pp. 162–185. https://doi.org/10.1177/0894845310384481

294. Morris, M. H., Neumeyer, X. & Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), pp. 713–731.

295. Morrish, S. & Hamilton, R. (2022). Portfolio entrepreneurs: Structure, strategy and management of business groups. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), pp. 25–38. https://doi.org/10.53703/001c.29964

296. Morrish, S. (2009). Portfolio entrepreneurs: An effectuation approach to multiple venture development. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 11(1), pp. 32–48. https://doi.org/10.1108/14715200911014130

297. Morrish, S., Levy, D. & Dong, Z. (2009). The role of property in the portfolio of small and medium enterprises. *Pacific Rim Property Research Journal*, 15(3), pp. 261–277. https://doi.org/10.1080/14445921.2009.11104281

298. Morse, J. M. (2011). Molding qualitative health research. *Qualitative Health Research*, 21(8), pp. 1019–1021. https://doi.org/10.1177/1049732311404706

299. Murisa, T. & Chikweche, T. (2013). Entrepreneurship and micro-finance in extreme poverty circumstances—challenges and prospects: The case of Zimbabwe. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(1), pp. 1–30.

300. Murnieks, C. Y., McMullen, J. S. & Cardon, M. S. (2019). Does congruence with an entrepreneur social identity encourage positive emotion under environmental dynamism? *Journal of Small Business Management*, 57, pp. 872–890. https://doi.org/10.1111/jsbm.12335

301. Narodne novine (2019). Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. (HR_NUTS 2021.). *Narodne novine*, 125/2019. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html (Pristupljeno: 12. prosinca 2025.).

302. Neergaard, H. & Ulhøi, J. (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

303. Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M. & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: a systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, pp. 403–419.

304. Nikiforou, A., Dencker, J. C. & Gruber, M. (2019). Necessity entrepreneurship and industry choice in new firm creation. *Strategic Management Journal*, 40, pp. 2165–2190. https://doi.org/10.1002/smj.3075

305. North, D. C. (1992). Institutions and economic theory. *The American Economist*, 36(1), pp. 3–6. https://doi.org/10.1177/056943459203600101

306. North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton: Princeton University Press.

307. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

308. Obschonka, M., Moeller, J. & Goethner, M. (2019). Entrepreneurial passion and personality. *Frontiers in Psychology*, 9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02697

309. Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on managerial decision-making process? An integrated framework. *Essays in Economics and Business Studies*. https://doi.org/10.18427/iri-2017-0068

310. Omerzel Gomezelj, D. & Kušce, I. (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*, 42(6), pp. 906–927. https://doi.org/10.1108/K-08-2012-0024

311. Omorede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10, pp. 239–267. https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2013-0014

312. Osorio, A. E., Settles, A. & Shen, T. (2017). Support factors and entrepreneurial attitudes. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10901abstract

313. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, pp. 45–64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

314. Owen-Smith, J. & Powell, W. W. (2007). Networks and institutions. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.

315. Oxenfeldt, A. R. (1943). *New firms and free enterprise: Pre-war and post-war aspects*. Washington, DC: American Council on Public Affairs.

316. Oxley, J. E. i Yeung, B. (2001). E-commerce readiness: institutional environment and international competitiveness. *Journal of International Business Studies*, 32(4), pp. 705–723. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/3069473 (Pristupljeno: 5. ožujka 2025.).

317. Öztürk, O. (2021). Bibliometric review of resource dependence theory literature: an overview. *Management Review Quarterly*, 71(3), pp. 525–552.

318. Öztürk, O., Kocaman, R. & Kanbach, D. K. (2024). How to design bibliometric research: an overview and a framework proposal. *Review of Managerial Science*, 18, pp. 3333–3361. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0

319. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P. & Moher, D. (2021a). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

320. Palm, M. D., Diaz-Moriana, V. & Kammerlander, N. (2023). Restructuring of poorly performing family-owned portfolio firms: The role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 37(2), pp. 267–291. https://doi.org/10.1177/08944865231210901

321. Papachroni, A. & Lochrie, S. (2015). Case studies and data. U: O'Gorman, K. i MacIntosh, R. (ur.), *Research methods for business and management: a guide to writing your dissertation* (2nd ed.), pp. 75–95. Oxford: Goodfellow Publishers.

322. Pareek, P. & Bagrecha, C. (2017). A thematic analysis of the challenges and work-life balance of women entrepreneurs working in small-scale industries. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(4), pp. 461–472. https://doi.org/10.1177/0972262917739181

323. Parker, S. C. & van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), pp. 31–46.

324. Parker, S. C. (2009). *The economics of self-employment and entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.

325. Parker, S. C. (2013). Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? *Journal of Business Venturing*, 28(5), pp. 652–666. DOI: provjeri

326. Parker, S. C. (2014). Who becomes serial and portfolio entrepreneurs? *Small Business Economics*, 43, pp. 887–898. https://doi.org/10.1007/s11187-014-9576-2

327. Parker, S. C. i van Praag, C. M. (2010). Group status and entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(4), pp. 919–945. https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00280.x

328. Pasanen, M. (2003). Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), pp. 418–425. https://doi.org/10.1108/14626000310504729

329. Pasanen, M. (2007). SME growth strategies: Organic or non-organic? *Journal of Enterprising Culture*, 15(4), pp. 317–338.

330. Pathak, A. A. & Varshney, S. (2017). Challenges faced by women entrepreneurs in rural India: The case of Avika. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(1), pp. 65–72. https://doi.org/10.1177/1465750316686245

331. Pellegrino, G. (2018). Barriers to innovation in young and mature firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 28, pp. 181–206. https://doi.org/10.1007/s00191-017-0538-0

332. Pelucco, V. & Vismara, S. (2025). Where do angels come from? *Journal of Corporate Finance*, 94, Article 102815. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2025.102815

333. Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), pp. 785–802. https://doi.org/10.1108/03090569810232237

334. Pfeifer, S., Singer, S., Šarlija, N. & Oberman Peterka, S. (2021). Perception of the national entrepreneurship conditions – differences across time and expert specialization. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), pp. 1–17. https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0001

335. Pittaway, L. & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review. *International Small Business Journal*, 25(5), pp. 479–510.

336. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G. & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), pp. 473–488.

337. Porezna uprava Republike Hrvatske (2023). *Porezne promjene 2023.–2024*. Zagreb: Ministarstvo financija Republike Hrvatske. Dostupno na: https://porezna-uprava.gov.hr/hr/porezne-promjene-2023-2024/4751 (Pristupljeno: 17. travnja 2025.).

338. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78–93.

339. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295–336.

340. Prastyaningtyas, E. W., Sutrisno, Soeprajitno, E. D., Ausat, A. M. A. & Suherlan (2023). Analysing the role of mentors in entrepreneurship education: effective support and assistance. *Journal on Education*, 5(4), pp. 14571–14577.

341. Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), pp. 94–110. https://doi.org/10.1177/0038022920970318

342. Proctor, R. W. & Dutta, A. (1995). *Skill acquisition and human performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.

343. Punch, K. (2005). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). London: Sage.

344. Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S. & Waseem, A. (2019). Case study method: a step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. https://doi.org/10.1177/1609406919862424

345. Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. U: Cooper, C. L. i Robertson, I. T. (ur.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 15, pp. 101–142. Chichester: Wiley.

346. Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), pp. 353–385.

347. Rautiainen, M., Pihkala, T. & Ikävalko, M. (2010). Family business in family ownership portfolios. *International Journal of Entrepreneurial Venturing,* 2(1), pp. 398-413

348. Renko, M., Kroeck, K. G. & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), pp. 667–684.

349. Renko, M., Shrader, R.C. & Simon, M. (2012). Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. Management Decision, 50(7), pp. 1233–1251. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/00251741211246987 (Pristupljeno: 1. travnja 2026.).

350. Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), pp. 451–472. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010

351. Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P. & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), pp. 205–231. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/40229420 (Pristupljeno: 13. siječnja 2024.).

352. Robbie, K. & Wright, M. (1996). *Management buy-ins: Entrepreneurship, active investors and corporate restructuring*. Manchester: Manchester University Press.

353. Robles, B. J. & Cordero-Guzmán, H. R. (2007). Latino self-employment and entrepreneurship in the United States. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 613(1), pp. 18–31. https://doi.org/10.1177/0002716207303541

354. Robson, C. (1993). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner researchers*. Oxford: Blackwell.

355. Robson, P. J. A. & Obeng, B. A. (2008). The barriers to growth in Ghana. *Small Business Economics*, 30, pp. 385–403. https://doi.org/10.1007/s11187-007-9046-1

356. Robson, P. J. A., Akuetteh, C. K., Westhead, P. & Wright, M. (2012). Exporting intensity, human capital and business ownership experience. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(4), pp. 367–387. https://doi.org/10.1177/0266242610364426

357. Robson, P., Akuetteh, P., Westhead, P. & Wright, M. (2012). Innovative opportunity pursuit, human capital and business ownership experience in an emerging region: evidence from Ghana. *Small Business Economics*, 39(3), pp. 603–625.

358. Rocha, V., Carneiro, A. & Amorim Varum, C. (2015). Serial entrepreneurship, learning by doing and self-selection. *International Journal of Industrial Organization*, 40, pp. 91–106.

359. Rodgers, W., Degbey, W. Y., Söderbom, A. & Leijon, S. (2022). Leveraging international R&D teams of portfolio entrepreneurs and management controllers to innovate: Implications of algorithmic decision-making. *Journal of Business Research*, 140, pp. 232–244.

360. Ronstadt, R. (1986). Exit, stage left: Why entrepreneurs end their entrepreneurial careers before retirement. *Journal of Business Venturing*, 1(3), pp. 323–338.

361. Rosa, P. & Scott, M. (1999). Entrepreneurial diversification, business-cluster formation, and growth. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 17(5), pp. 527–547. https://doi.org/10.1068/c170527

362. Rosa, P. (1998). Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by "habitual" entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), pp. 43–62.

363. Rosa, P. (2019). Entrepreneurial growth through portfolio entrepreneurship: The entrepreneurial career ladder. In Rautiainen, M., Rosa, P., Pihkala, T., Parada, M. J. & Discua Cruz, A. (Eds.), *The family business group phenomenon*. Cham: Springer, pp. 111–144.

364. Rutledge, P. B. & Hogg, J. L. (2020). In-depth interviews. U: *The International Encyclopedia of Media Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0127

365. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

366. Saber, Z., Bahraami, H. R. & Haery, F. A. (2014). Analysis of the impact of supply chain management techniques: A competitive advantage in the market. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(1).

367. Sahinidis, A., Vassiliou, E. & Hyz, A. (2014). Factors affecting entrepreneurs' intention to start a new venture: An empirical study. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*.

368. Salmony, F. U. & Kanbach, D. K. (2021). Personality trait differences across types of entrepreneurs. *Review of Managerial Science*, 16, pp. 713–749. DOI: provjeri

369. Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp. 5–28.

370. Santamaria, S. (2018). *Company growth or business growth? Business group formation as an entrepreneurial growth strategy*. Working paper. Milan: Bocconi University. Available at: https://business.uc3m.es/seminarios/filesem_1542013693.pdf (Pristupljeno: 13. svibnja 2024.).

371. Santamaria, S. (2022). Portfolio entrepreneurs' behavior and performance: A resource redeployment perspective. *Management Science*, 68(1), pp. 333–354.

372. Sarasvathy, S. D., Menon, A. R. & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2), pp. 417–434. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9412-x

373. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.

374. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

375. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.

376. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow: Pearson.

377. Scheinberg, S. & MacMillan, I. C. (1988). An 11 country study of motivations to start a business. In Kirchhoff, B. A., Long, W. A., McMullan, W. E., Vesper, K. H. & Wetzel, W. E. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

378. Schildt, H. A., Zahra, S. A. & Sillanpää, A. (2006). Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), pp. 399–415+

379. Schlaegel, C., Engle, R. L., Richter, N. F. & Taureck, P. C. (2021). Personal factors, entrepreneurial intention, and entrepreneurial status: A multinational study in three institutional environments. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(3), pp. 357–398. https://doi.org/10.1007/s10843-021-00287-7

380. Schott, T. & Sedaghat, M. (2014). Innovation embedded in entrepreneurs' networks and national educational systems. *Small Business Economics*, 43, pp. 463–476. https://doi.org/10.1007/s11187-014-9546-8

381. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

382. Schumpeter, J. A., Becker, M. C. & Knudsen, T. (2003). Entrepreneur. *Advances in Austrian Economics*, 6, pp. 235–265. Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1529-2134(03)06013-7

383. Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

384. Scott, M. & Rosa, P. (1996). Opinion: Has firm level analysis reached its limits? Time for a rethink? *International Small Business Journal*, 14, pp. 81–89.

385. Shane, S., & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science,* 48(3), pp. 364–381. http://www.jstor.org/stable/822571

386. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217–226. https://doi.org/10.2307/259271

387. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), pp. 448–469. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602

388. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781781007990

389. Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), pp. 141–149.

390. Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review,* 13(2), pp. 257–279.

391. Shapiro, E. C., Haseltine, F. P. & Rowe, M. P. (1978). Moving up: Role models, mentors, and the patron system. *Academy of Management Journal*, 21(1), pp. 51–68.

392. Shea, B. J., Reeves, B. C., Wells, G., Thuku, M., Hamel, C., Moran, J., Moher, D., Tugwell, P., Welch, V., Kristjansson, E. & Henry, D. A (2017). AMSTAR 2: a critical

appraisal tool for systematic reviews that include randomised or non-randomised studies of healthcare interventions, or both. *BMJ*, 358, j4008. https://doi.org/10.1136/bmj.j4008

393. Shepherd, D. A. & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), pp. 91–112.

394. Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? Journal of Business Research, 117, pp. 280–283. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059

395. Sieger, P., Akhter, N. & Chirico, F. (2023). Rural and urban family business portfolio growth: The role of entrepreneurial legacy. *Family Business Review*. Dostupno na: https://ssrn.com/abstract=4571473

396. Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S. & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, pp. 327–351. https://doi.org/10.1002/sej.120

397. Simon, M., Houghton, S. & Aquino, K. (2000). Cognitive biases and venture formation. *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 113–134.

398. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2015). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2012–2015*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

399. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2017). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2016*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

400. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2018). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

401. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2019). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

402. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2021). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2019–2020*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

403. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2022). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2021*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

404. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2023). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2022*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

405. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2024). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2023*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

406. Singh, S., Dhir, S., Evans, S. & Sushil (2021). The trajectory of two decades of flexibility research. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(4), pp. 377–401.

407. Smallbone, D. & Welter, F. (Eds.) (2020). *A research agenda for entrepreneurship policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

408. Smith, D. A. & Lohrke, F. T. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), pp. 315–322.

409. Smith, R., Bell, R. & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10, pp. 200–221. https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2013-0033

410. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, pp. 333–339.

411. Sobel, R. S. (2008). Testing Baumol. *Journal of Business Venturing*, 23(6), pp. 641–655. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.004

412. Soelaiman, L. T. (2023). The influence of family support, finance, and business networks on the success of young entrepreneurs with innovation capability as mediation. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(1), pp. 87–93.

413. Sørensen, J. B. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp. 387–412. https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.387

414. Souitaris, V., Zerbinati, S. & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), pp. 566–591.

415. Spivack, A. J., McKelvie, A. & Haynie, J. M. (2014). Habitual entrepreneurs: Possible cases of entrepreneurship addiction? *Journal of Business Venturing*, 29(5), pp. 651–667.

416. Stake, R. E. (2000). Case studies. U: Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (ur.), *Handbook of qualitative research*, pp. 435–453. Thousand Oaks, CA: Sage.

417. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy. *Small Business Economics*, 45(4), pp. 719–737.

418. Stam, W. (2010). Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures. *Journal of Management Studies*, 47, pp. 625–653. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00909.x

419. Stam, W., Arzlanian, S. & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance. *Journal of Business Venturing*, 29(1), pp. 152–173.

420. Starr, J. A. & Bygrave, W. D. (1992). The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience. In Birley, S. & MacMillan, I. C. (Eds.), *International perspectives on entrepreneurship research 1991*, pp. 340–363. Wellesley, MA: Babson College.

421. Stenholm, P., Acs, Z. & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28(1), pp. 176–193.

422. Stephan, U., Uhlaner, L. M. & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), pp. 308–331. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38

423. Stewart, W. H. & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 145–153.

424. Stewart, W. H. & Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), pp. 401–421.

425. St-Jean, É. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(1), pp. 65–84.

426. Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Dostupno na: https://ssrn.com/abstract=1496214 (Pristupljeno: 13. siječnja 2024.).

427. Suchek, N. & Franco, M. (2024). Inter-organisational cooperation oriented towards sustainability involving SMEs: A systematic literature review. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), pp. 1952–1972.

428. Sullivan, J. D., Rogers, J. & Bettcher, K. E. (2007). The importance of property rights to development. *SAIS Review of International Affairs*, 27(2), pp. 31–43. https://doi.org/10.1353/sais.2007.0042

429. Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), pp. 1–19. https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2015

430. Thorgren, S. & Wincent, J. (2015). Passion and habitual entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 33(2), pp. 216–227. doi: 10.1177/0266242613487085.

431. Thurik, R. & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, pp. 140–149. https://doi.org/10.1108/14626000410519173

432. Tihula, S. & Huovinen, J. (2010). Incidence of teams in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, pp. 249–260. https://doi.org/10.1007/s11365-008-0101-4

433. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New venture creation/entrepreneurship for the 21st century.* Singapore City: McGraw-Hill.

434. Tomić, I. (2020). Employment protection reforms and labour market outcomes in the aftermath of the recession: evidence from Croatia. *Public Sector Economics*, 44(1), pp. 3–39. https://doi.org/10.3326/pse.44.1.1

435. Tracy, P. D. & Tracy, M. B. (2000). *A conceptual framework of social capital and civil society: The re-emergence of John Dewey*. Rad prezentiran na International Research Conference on Social Security, Helsinki, Finska, rujan 2000.

436. Tran, H. T., Carbonara, E. & Santarelli, E. (2017). Determinants of novice, portfolio and serial entrepreneurship: An occupational choice approach. *Small Business Economics*, 55, pp. 123–151. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00138-9

437. Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge. *British Journal of Management*, 14, pp. 207–222.

438. Transparency International (2024). *Corruption perceptions index 2024*. Berlin: Transparency International. Dostupno na: https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/hrv (Pristupljeno: 15. travnja 2025).

439. Tunger, D. & Eulerich, M. (2018). Bibliometric analysis of corporate governance research in German-speaking countries: applying bibliometrics to business research using a custom-made database. *Scientometrics*, 117(3), pp. 2041–2059.

440. Turulja, L., Veselinovic, Lj., Agic, E. i Pasic-Mesihovic, A. (2020). Entrepreneurial intention of students in Bosnia and Herzegovina: what type of support matters?. *Economic research - Ekonomska istraživanja, 33* (1), 2713-2732. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1730216

441. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp. 57–80.

442. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2006). *Habitual entrepreneurs*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781847203144

443. Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. & Binks, M. (2003). Does entrepreneurial experience influence opportunity identification? *The Journal of Private Equity*, 7(1), pp. 7–14. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/43503358 (Pristupljeno: 13. siječnja 2024.).

444. Ucbasaran, D., Wright, M. & Westhead, P. (2003). A longitudinal study of habitual entrepreneurs: Starters and acquirers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(3), pp. 207–228. https://doi.org/10.1080/08985620210145009

445. Ucbasaran, D., Wright, M., Westhead, P. & Busenitz, L. W. (2003). The impact of entrepreneurial experience on opportunity identification and exploitation: Habitual and novice entrepreneurs. In *Cognitive approaches to entrepreneurship research*, Vol. 6, pp. 231–263. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1074-7540(03)06008-2

446. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp. 341–358.

447. United Nations (2014). *World economic situation and prospects 2014*. Dostupno na: https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf (Pristupljeno: 19. travnja 2025.).

448. Unukić, I. (2024). *Izvori regionalne ekonomske transformacije posttranzicijskih zemalja EU*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:625192 (Pristupljeno: 21. siječnja 2025).

449. Uy, M. A., Foo, M. D. & Song, Z. (2013). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 28(5), pp. 583–597.

450. Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), pp. 674–698. https://doi.org/10.2307/2096399

451. Vallaster, C., Kraus, S., Lindahl, J. M. M. & Nielsen, A. (2019). Ethics and entrepreneurship: a bibliometric study and literature review. *Journal of Business Research*, 99, pp. 226–237.

452. Van der Sluis, J., van Praag, C. M. & Vijverberg, W. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, 22(5), pp. 795–841.

453. Van der Westhuizen, A. (2017). *Business venture selection rationale of portfolio entrepreneurs in developing economies*. MBA mini-dissertation. Pretoria: University of Pretoria.

454. Van Gelderen, M. W. & Jansen, P. G. W. (2006). Autonomy as a startup motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), pp. 23–32.

455. Van Gelderen, M., Brand, M., van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E. & van Gils, A. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. *Career Development International*, 13(6), pp. 538–559. https://doi.org/10.1108/13620430810901688

456. Van Laar, E., van Deursen, A., van Dijk, J. & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, pp. 577–588. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010

457. Van Stel, A., Carree, M. & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24(3), pp. 311–321. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/40229425 (pristupljeno: 17. veljače 2025.).

458. Van Stel, A., Storey, D. J. & Thurik, A. R. (2007). The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28, pp. 171–186. https://doi.org/10.1007/s11187-006-9014-1

459. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In Katz, J. & Brockhaus, J. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, pp. 119–138. Greenwich, CT: JAI Press.

460. Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D. & Thurik, R. (2002). An eclectic theory of entrepreneurship: Policies, institutions and culture. In Audretsch, D., Thurik, R., Verheul, I. & Wennekers, S. (Eds.), *Entrepreneurship: Determinants and policy in a European–US comparison*. Boston, MA: Springer, pp. 11–81. https://doi.org/10.1007/0-306-47556-1_2

461. Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D. & Thurik, R. (2002). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. U: Audretsch, D., Thurik, R., Verheul,

I. i Wennekers, S. (ur.), *Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison*. Boston, MA: Springer. https://doi.org/10.1007/0-306-47556-1_2

462. Vidal-Suñé, A. & López-Panisello, M.-B. (2013). Institutional and economic determinants of the perception of opportunities and entrepreneurial intention. *Investigaciones Regionales*, 26, pp. 75–96.

463. Vlačić, B., Corbo, L., Costa e Silva, S. & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, pp. 187–203.

464. Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.–2020.* Zagreb: Vlada Republike Hrvatske. Dostupno na: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//ZPPI/Strategije%20-%20OGP/poduzetni%C5%A1tvo//Strategija%20razvoja%20poduzetni%C5%A1tval.pdf (Pristupljeno: 15. travnja 2025.).

465. Vlada Republike Hrvatske (2016–2024). *Nacionalni programi reformi Republike Hrvatske*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske. Dostupno na: https://vlada.gov.hr (pristupljeno: 15. travnja 2025).

466. Vlada Republike Hrvatske (2021). *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html (Pristupljeno: 15. travnja 2025.).

467. Vliamos, S. & Tzeremes, N. (2012). Factors influencing entrepreneurial process and firm start-ups: Evidence from Central Greece. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(3), pp. 250–264.

468. Vogel, R. & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), pp. 426–446.

469. Wadhwa, V., Holly, K., Aggarwal, R. & Salkever, A. (2009). *The anatomy of an entrepreneur: Family background and motivation*. Kansas City, MO: Kauffman Foundation.

470. Wagner, S. M. & Johnson, J. L. (2004). Configuring and managing strategic supplier portfolios. *Industrial Marketing Management*, 33(8), pp. 717–730. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.005

471. Wang, L., Prieto, L. & Hinrichs, K. T. (2010). Direct and indirect effects of individual and environmental factors on motivation for self-employment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), pp. 481–502. https://doi.org/10.1142/S1084946710001671

472. Ward, E. (1993). Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers. *Journal of Small Business Management*, 3, pp. 32–38.

473. Wei, X., Liu, X. & Sha, J. (2019). How does the entrepreneurship education influence the students' innovation? Testing on the multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1557. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01557

474. Welter, F. & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49, pp. 107–125. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x

475. Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), pp. 165–184.

476. Westhead, P. & Wright, M. (1998a). Novice, serial and portfolio founders: Are they different? *Journal of Business Venturing*, 13(3), pp. 173–204. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)90002-1

477. Westhead, P. & Wright, M. (1998b). Novice, portfolio and serial founders located in rural and urban areas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), pp. 63–100.

478. Westhead, P. & Wright, M. (1999). Contributions of novice, serial and portfolio founders located in rural and urban areas. *Regional Studies*, 33(2), pp. 157–173.

479. Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2003). Differences between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs: Implications for policy makers and practitioners. *Regional Studies*, 37(2), pp. 187–200. https://doi.org/10.1080/0034340022000057488

480. Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2005). Decisions, actions, and performance: Do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ? *Journal of Small Business Management*, 43(4), pp. 393–417. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00144.x

481. Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2009). Information search and opportunity identification: The importance of prior business ownership experience. *International Small Business Journal*, 27(6), pp. 659–680. https://doi.org/10.1177/0266242609344255

482. Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2005). Experience and cognition: Do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ? *International Small Business Journal*, 23(1), pp. 72–98. https://doi.org/10.1177/0266242605049104

483. Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M. & Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions. *Small Business Economics*, 25(2), pp. 109–132. https://doi.org/10.1007/s11187-003-6461-9

484. Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, pp. 731–735. https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4

485. Wiklund, J. & Shepherd, D. A. (2008). Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), pp. 701–725.

486. Wiklund, J. i Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1307–1314. https://doi.org/10.1002/smj.360

487. Wilbanks, J. E. (2015). Mentoring and entrepreneurship: examining the potential for entrepreneurship education and for aspiring new entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 23(1), pp. 93–101. Dostupno na: https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/171 (Pristupljeno: 8. siječnja 2026).

488. Wilson, C. (2014). Semi-structured interviews. U: Wilson, C. (ur.), *Interview techniques for UX practitioners*, pp. 23–41. Waltham, MA: Morgan Kaufmann. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-410393-1.00002-8

489. Wilson, K. (2015). Towards a radical re-appropriation: Gender, development and neoliberal feminism. *Development and Change*, 46(4), pp. 803–832. https://doi.org/10.1111/dech.12176

490. World Bank Group (2017). *Doing business 2017: equal opportunity for all – Croatia*. Washington, DC: World Bank Group. Dostupno na: http://documents.worldbank.org/curated/en/943991478506446019 (Pristupljeno: 17. travnja 2025.).

491. World Bank Group (2018). *Croatia: systematic country diagnostic – summary*. Washington, DC: World Bank. Dostupno na: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/211001535731693568-0080022018/original/CroatiaSCDSummaryweb.pdf (Pristupljeno: 15. travnja 2025.).

492. World Bank Group (2020). *Croatia: policy priorities for competitiveness and inclusive growth – Croatia 2030*. Washington, DC: World Bank. Dostupno na: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/540171604611830912-0080022020/original/21aRoadmapCroatia2030.pdf (Pristupljeno: 15. travnja 2025.).

493. World Economic Forum (2017). *Global competitiveness index 2017–2018: country profile – Croatia*. Geneva: World Economic Forum. Dostupno na: https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-

pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Croatia.pdf (Pristupljeno: 17. travnja 2025.).

494. World Economic Forum (2019). *The global competitiveness report 2019*. Geneva: World Economic Forum. Dostupno na: https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019 (Pristupljeno: 21. svibnja 2025.).

495. Wright, F. (2017). How do entrepreneurs obtain financing? *Journal of Business & Finance Librarianship*, 22, pp. 190–200. https://doi.org/10.1080/08963568.2017.1372011

496. Wright, M., Robbie, K. & Ennew, C. (1997). Serial entrepreneurs. *British Journal of Management*, 8(3), pp. 251–268. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00064

497. Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701–721. https://doi.org/10.1177/014920630102700607

498. Yin, R. K. (1993). *Application of case study research*. Newbury Park, CA: Sage.

499. Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. London: Sage.

500. Yin, R. K. (1997). The abridged version of case study research: Design and method. U: Bickman, L. i Rog, D. J. (ur.), *Handbook of applied social research methods*, pp. 229–259. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

501. Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

502. Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

503. Yousafzai, S. Y., Saeed, S. & Muffatto, M. (2015). Institutional theory and contextual embeddedness of women's entrepreneurial leadership: Evidence from 92 countries. *Journal of Small Business Management*, 53(3), pp. 587–604. https://doi.org/10.1111/jsbm.12179

504. Yurtkoru, E. S., Acar, P. & Teraman, B. S. (2014). Willingness to take risk and entrepreneurial intention of university students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 834–840.

505. Zaichkowsky, J. L., Parlee, M., & Hill, J. (2010). Managing industrial brand equity: Developing tangible benefits for intangible assets. *Industrial Marketing Management*, 39(5), pp. 776–783.

506. Zahra, S. A., Wright, M. & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal:*

Researching Entrepreneurship, 32(5), pp. 479–500. https://doi.org/10.1177/0266242613519807

507. Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), pp. 521–536.

508. Zhao, H., Seibert, S. E. & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1265–1272. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265

509. Zhao, H., Seibert, S. E. & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), pp. 381–404. https://doi.org/10.1177/0149206309335187

510. Zrnić, A. (2022). *Mjerenje održivosti u poslovanju energetskih kompanija*. Doktorska disertacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:333126 (Pristupljeno: 25. kolovoza 2024.).

511. Župič, I. & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), pp. 429–472.

Popis tablica

Tablica 1. Vrste poduzetnika prema broju poslovnih pothvata koje posjeduju i njihovoj vlasničkoj strukturi.....9
Tablica 2. Usporedba između tradicionalnog i sustavnog pregleda literature. 13
Tablica 3. Metode znanstvenog mapiranja. 17
Tablica 4. Pregled istraživačkih pitanja, ciljeva i motivacije istraživanja. 22
Tablica 5. Dokumenti dobiveni pretraživanjem baza podataka. 25
Tablica 6. Najzastupljeniji časopisi prema broju objavljenih radova o portfeljnim poduzetnicima 30
Tablica 7. Prikaz deset najcitiranijih radova u području portfeljnog poduzetništva. 32
Tablica 8. Lista deset najcitiranijih autora u području portfeljnog poduzetništva. 34
Tablica 9. Analiza ko-autorstva prema zemljama. 38
Tablica 10. Klasteri zemalja na temelju sličnosti u istraživačkom fokusu. 39
Tablica 11. Popis deset najčešće korištenih ključnih riječi u istraživanju portfeljnog poduzetništva. 41
Tablica 12. Klasteri prema ključnim riječima. 43
Tablica 13. Zemlje u kojima se provodilo istraživanje u području portfeljnog poduzetništva. 49
Tablica 14. Metodološki pristup u području istraživanja portfeljnog poduzetništva. 50
Tablica 15. Radovi uključeni u crveni klaster. 51
Tablica 16. Radovi zelenog klastera 57
Tablica 17. Radovi iz plavog klastera 63
Tablica 18. Radovi iz žutog klastera 68
Tablica 19. Čimbenici koji potiču osnivanje i/ili kupnju poduzeća. 77
Tablica 20. Percepcija o prilikama za pokretanje poslovnog pothvata, u svojoj okolini - % od odrasle populacije. 113
Tablica 21. Percepcija o osobnim sposobnostima za pokretanje poslovnog pothvata - % od odrasle populacije. 114
Tablica 22. Kvaliteta poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj 118
Tablica 23. Primarni i sekundarni izvori podataka koji se mogu koristiti u metodi studije slučaja. 139
Tablica 24. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika A. 150
Tablica 25. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika B. 158
Tablica 26. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika C 165
Tablica 27. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika D. 172
Tablica 28. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika E. 179
Tablica 29. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika F. 186
Tablica 30. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika G. 192
Tablica 31. Struktura poduzetničkog portfelja poduzetnika H. 199

Popis slika

Slika 1. Protokol provođenja metode bibliometrijsko-sustavnog pregleda literature. 16
Slika 2. Analizirani radovi prema godini objave. 29
Slika 3. Najzastupljeniji časopisi prema godinama objave. 32
Slika 4. Vizualni prikaz najcitiranijih autora. 35
Slika 5. Analiza ko-citatiranih autora (ACA). 36
Slika 6. Analiza ko-autora prema autorima. 37
Slika 7. Istraživači iz zemlja koje se bave istraživanjem portfeljnog poduzetništva. 39
Slika 8. Bibliografsko povezivanje – autori po tematici. 40
Slika 9. Analiza ključnih riječi 42
Slika 10. Trend tematske usmjerenosti u području istraživanja portfeljnog poduzetništva. 46
Slika 11. Bibliografsko povezivanje na temelju analize citata 47
Slika 12. Izazovi rasta poduzetnika 109
Slika 13. Model istraživačkog luka (engl. The research process ‘onion’). 131
Slika 14. Dijagram odlučivanja za odabir uzorka. 136
Slika 15. Dizajn istraživanja 142
Slika 16. Koraci u provedbi metode studije slučaja. 143
Slika 17. Prijedlog konceptualnog okvira 146
Slika 18. Konceptualni okvir. 217

Prilozi

Prilog 1: Polustrukturirani vodič za intervju

Zamoliti poduzetnika da se ukratko prestavi (odakle dolazi, dob), te da pomogne poputniti podatke u pripremljenoj Excel tablici (vlasnički udio u poduzećima, industrije u kojima posluje, te provjeriti vjerodostojnost ranije popunjenih podataka o ispitaniku i poduzeću iz dostupnih baza i drugih izvora)

1. Uvodni dio - osobni i poslovni kontekst

- Možete li ukratko opisati svoj poduzetnički put?
- Kada ste se odlučili pokrenuti drugo (i svako dodatno) poduzeće?
- Kako biste opisali odnose među tim poduzećima - jesu li povezana ili djeluju neovisno?

2. Individualni čimbenici

- Koju ulogu ima vaše prethodno obrazovanje, iskustvo i znanje u tim odlukama?
- Koje biste ključne vještine i/ili iskustva izdvojili, a koji su Vam pomogli u širenju portfelja?
- Što Vas je najviše motiviralo da pokrenete drugo (i svako iduće) poduzeće? Kako se Vaša motivacija mijenjala tijekom vremena?
- Koje biste resurse izdvojili kao najvažnije pri širenju poslovanja?
- Imate li partnere, mentore ili savjetnike s kojima redovito surađujete?
- Koristite li iste resurse (npr. zaposlenike, opremu, prostor) u više poduzeća?
- Koliko su Vam pomogle poslovne mreže, partneri ili obitelj u pokretanju drugih, dodatnih poduzeća?
- Kako ste financirali osnivanje svojih poduzeća?

3. Društveni čimbenici

- Jeste li se pri pokretanju i razvoju svojih poslovnih pothvata imali uzore?
- Kakva je percepcija poduzetništva kao izbora karijere u Vašoj okolini? Je li ta percepcija i društveni stavovi utjecala na Vaše odluke za ulazak u nove poslovne pothvate?
- Jesu li i kako uočene promjene u navikama potrošača i promjene u demografskoj strukturi stanovništva utjecale na odluke o ulasku u nove poslovne pothvate?

4. Ekonomski čimbenici

- Kako ocjenjujete porezni sustav, administrativne propise, pouzdanost pravnog sustava, zakonske okvire i infrastrukturu za poslovanje u Hrvatskoj?

- Na koji su način navedeni čimbenici, kao i opća ekonomska situacija u Hrvatskoj, utjecali na Vaše odluke o ulasku u nove poslovne pothvate? Jesu li navedeni čimbenici djelovali poticajno ili ograničavajuće na Vaše odluke o ulasku u nove poslovne pothvate?
- Kako biste opisali tržišne uvjete u kojima poslujete, uzimajući u obzir konkurenciju, potražnju i tržišne trendove?
- Jesu li navedeni tržišni uvjeti utjecali na Vašu odluku o ulasku u nove poslovne pothvate ili osnivanju novih poduzeća? Ako jesu, na koji način?

5. Proces odlučivanja

- Možete li opisati konkretnu situaciju u kojoj ste odlučili na novi poslovni pothvat?
- Što je bilo presudno da donesete tu odluku?

6. Izazovi nastanaka i rasta portfelja

- Koje biste izazove izdvojili kao najznačajnije pri ulasku u novi poslovni pothvat?
- Koje biste izazove izdvojili kao najznačajnije pri istodobnom vođenju više poduzeća?
- Kako upravljate vremenom, zaposlenicima i rizicima između različitih poslovnih pothvata?

7. Završni dio

- Postoji li još nešto što smatrate važnim za ovu temu, a što tijekom razgovora nismo obuhvatili?

Hvala Vam na vremenu i otvorenosti. Postoji li mogućnost da Vas kontaktiram kasnije radi dodatnog pojašnjenja?

Prilog 2: Protokol za provođenje studije slučaja u svrhu provedbe empirijskog dijela doktorskog rada „Portfeljni poduzetnici: Determinante nastanka i rasta poduzetničkog portfelja“

Protokol istraživanja opisuje procedure koje će biti provedene u terenskom dijelu istraživanja za svaki pojedinačni slučaj u okviru višestruke studije slučaja hrvatskih portfeljnih poduzetnika. Cilj protokola je osigurati konzistentnost prikupljanja podataka, povećati pouzdanost istraživanja te omogućiti sustavnu analizu podataka.

a) Pripreme prije terenskog dijela istraživanja (provođenja intervjua)

Potencijalnim sudionicima istraživanja bit će poslan e-mail Pozivno pismo za sudjelovanje u istraživanju u kojemu su napisani ciljevi istraživanja i svrha rada (Prilog 3).

Nakon nekoliko dana, poduzetnici će biti kontaktirani telefonskim putem radi potvrde sudjelovanja u istraživanju.

Svaki identificirani portfeljni poduzetnik predstavlja jednu studiju slučaja, a intervju će se provoditi s vlasnikom/ osnivačem poduzetničkog portfelja.

Prije provođenja intervjua prikupljat će se i analizirati sekundarni izvori podataka koji se odnose na poduzetnika, poslovne pothvate unutar njegovog poduzetničkog portfelja te institucionalno i tržišno okruženje u kojem poduzetnički portfelj djeluje.

Sekundarni izvori podataka uključivat će javno dostupne poslovne i financijske informacije iz relevantnih baza podataka, kao što su Fina Info.BIZ, Poslovna.hr i CompanyWall, koje omogućuju uvid u vlasničku strukturu, financijske pokazatelje, povijest poduzeća i povezane osobe.

Za razumijevanje šireg konteksta i poduzetničkog djelovanja koristit će se i informacije dostupne na službenim internetskim stranicama poduzeća, kao i objave u poslovnim i stručnim medijima poput Poslovnog dnevnika, Lidera, Forbesa Hrvatska i drugih relevantnih internetskih portala. Nadalje, prikupljat će se podaci o institucionalnom okruženju iz sektorskih analiza, izvješća nadležnih institucija te dostupnih publikacija državnih i javnih tijela. Prikupljeni sekundarni podaci služit će kao podloga za pripremu intervjua, kontekstualizaciju dobivenih odgovora te produbljivanje razumijevanja specifičnih okolnosti u kojima portfeljni poduzetnici donose odluke o nastanku i razvoju poduzetničkog portfelja.

b) Prikupljanje podataka u sklopu terenskog dijela istraživanja (provođenje intervjua)

Na početku intervjua ispitanik će biti upoznat sa svrhom istraživanja, načinom provođenja intervjua te mjerama osiguravanja povjerljivosti i anonimnosti podataka.

Podaci će se prikupljati putem **polustrukturiranih dubinskih intervjua**, čija je svrha omogućiti ispitanicima da slobodno opišu vlastito iskustvo portfeljnog poduzetništva, dok istraživač, prema potrebi, postavlja dodatna potpitanja.

Tematske cjeline prikupljanja podataka:

1. Nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja

2. Izazovi portfeljnog poduzetnika

3. Kontekst (okruženje) u kojem portfeljni poduzetnik djeluje

1. Nastanak i razvoj poduzetničkog portfelja

Kroz polustrukturirani intervju prikupljat će se podaci o procesu nastanka i razvoja poduzetničkog portfelja iz perspektive samog portfeljnog poduzetnika. Istraživanje će obuhvatiti okolnosti i motive koji su prethodili osnivanju prvog poslovnog pothvata, kao i razloge i poticaje za pokretanje i/ili preuzimanje dodatnih pothvata unutar portfelja. Intervjuom će se ispitat se uloga individualnih, društvenih i ekonomskih čimbenika u donošenju odluka o nastanku i širenju portfelja, pri čemu će se nastojati razumjeti kako poduzetnici interpretiraju ulogu i važnost vlastitih resursa, iskustava i okruženja na razvoj portfelja. Cilj ove tematske cjeline je dobiti cjelovit prikaz razvoja poduzetničkog portfelja te uvid u dinamiku i logiku odlučivanja portfeljnih poduzetnika. Ovom tematskom cjelinom nastojat će se dati odgovori na prvo, drugo i treće istraživačko pitanje.

2. Izazovi portfeljnog poduzetnika

U ovoj tematskoj cjelini istraživanja poseban naglasak stavit će se na analizu i razumijevanje izazova s kojima se portfeljni poduzetnici susreću u procesu nastanka i rasta poduzetničkog portfelja, te upravljanja poduzetničkim portfeljom. Kroz polustrukturirani intervju ispitat će se izazovi nastanka i rasta poduzetničkog portfelja, te kako poduzetnici doživljavaju i rješavaju izazove povezane s istovremenim upravljanjem više poslovnih pothvata. Uz poslovne aspekte, razmotrit će se i osobni i profesionalni izazovi, uključujući opterećenje poduzetnika, te

ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Cilj ove cjeline je analizirati specifične izazove portfeljnog poduzetništva te razumjeti strategije i mehanizme kojima se poduzetnici koriste kako bi ih prevladali. Ovom cjelinom pružit će se odgovor na peto istraživačko pitanje.

3. Kontekst (okruženje) u kojem portfeljni poduzetnik djeluje

Kroz kombinaciju primarnih i sekundarnih izvora podataka prikupiti će se informacije o institucionalnom, regulatornom i tržišnom okruženju u kojem portfeljni poduzetnik djeluje, s ciljem razumijevanja načina na koji taj kontekst oblikuje iskustva, odluke i strategije portfeljnog poduzetnika u procesu nastanka i rasta poduzetničkog portfelja. Poseban naglasak stavit će se na percepciju institucionalnog i regulatornog okvira, dostupnost financijskih i nefinancijskih resursa, razinu konkurencije te postojanje ulaznih barijera na tržištima na kojima posluje portfeljni poduzetnik. Tijekom intervjua ispitat će se kako ispitanici doživljavaju navedene elemente okruženja, te kako su ti čimbenici oblikovali odluke o razvoju, strukturi i dinamici poduzetničkog portfelja, te će se nastojati dobiti odgovor na četvrto istraživačko pitanje.

Prilog 3: Pozivno pismo za sudjelovanje u istraživanju

EFOS

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek

Pozivno pismo za sudjelovanje u istraživanju

Poštovani,

u sklopu Međunarodnog međusveučilišnog poslijediplomskog interdisciplinarnog doktorskog studija PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST provodi se istraživanje za potrebe izrade doktorskog rada *„Portfeljni poduzetnici: Determinante nastanka i rasta poduzetničkog portfelja"* doktorandice studentice Ružice Stanić. Ovim doktorskim radom nastoji se doprinijeti razumijevanju koncepta portfeljnog poduzetništva, s posebnim naglaskom na čimbenike koji utječu na nastanak i rast poduzetničkog portfelja. Istraživanje je usmjereno na analizu poduzetnika koji istodobno upravljaju s više poslovnih pothvata, s ciljem dubljeg razumijevanja njihovih odluka, resursa i konteksta u kojima razvijaju svoje poduzetničke portfelje.

Vaše poduzetničko iskustvo identificirano je kao relevantno za potrebe ovog istraživanja, te Vas ovim putem pozivamo na sudjelovanje. Osim znanstvenog doprinosa razvoju literature o portfeljnom poduzetništvu, cilj istraživanja je i ostvariti praktični doprinos, kroz bolje razumijevanje čimbenika koji potiču širenje poduzetničkih aktivnosti, izazova s kojima se portfeljni poduzetnici susreću, kao i obrazaca donošenja odluka u procesu izgradnje i upravljanja poduzetničkim portfeljem.

U okviru istraživanja bit će osigurana stroga povjerljivost svih prikupljenih podataka. Identitet osoba i poduzeća uključenih u istraživanje, kao i relevantni poslovni podaci, bit će anonimizirani i prilagođeni kako bi se osigurala zaštita privatnosti i diskrecija sudionika istraživanja.

Ukoliko ste zainteresirani za sudjelovanje u ovom istraživanju, molimo Vas da se javite putem e-maila **ruzica.stanic@efos.hr**, kako bismo se dogovorili oko odgovarajućeg termina za provedbu intervjua.

Zahvaljujemo Vam na izdvojenom vremenu i razmatranju ove suradnje.

S poštovanjem,

Ružica Stanić, univ. mag. oec
Prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 20.1.2026.

Ružica Stanić, univ. mag. oec.

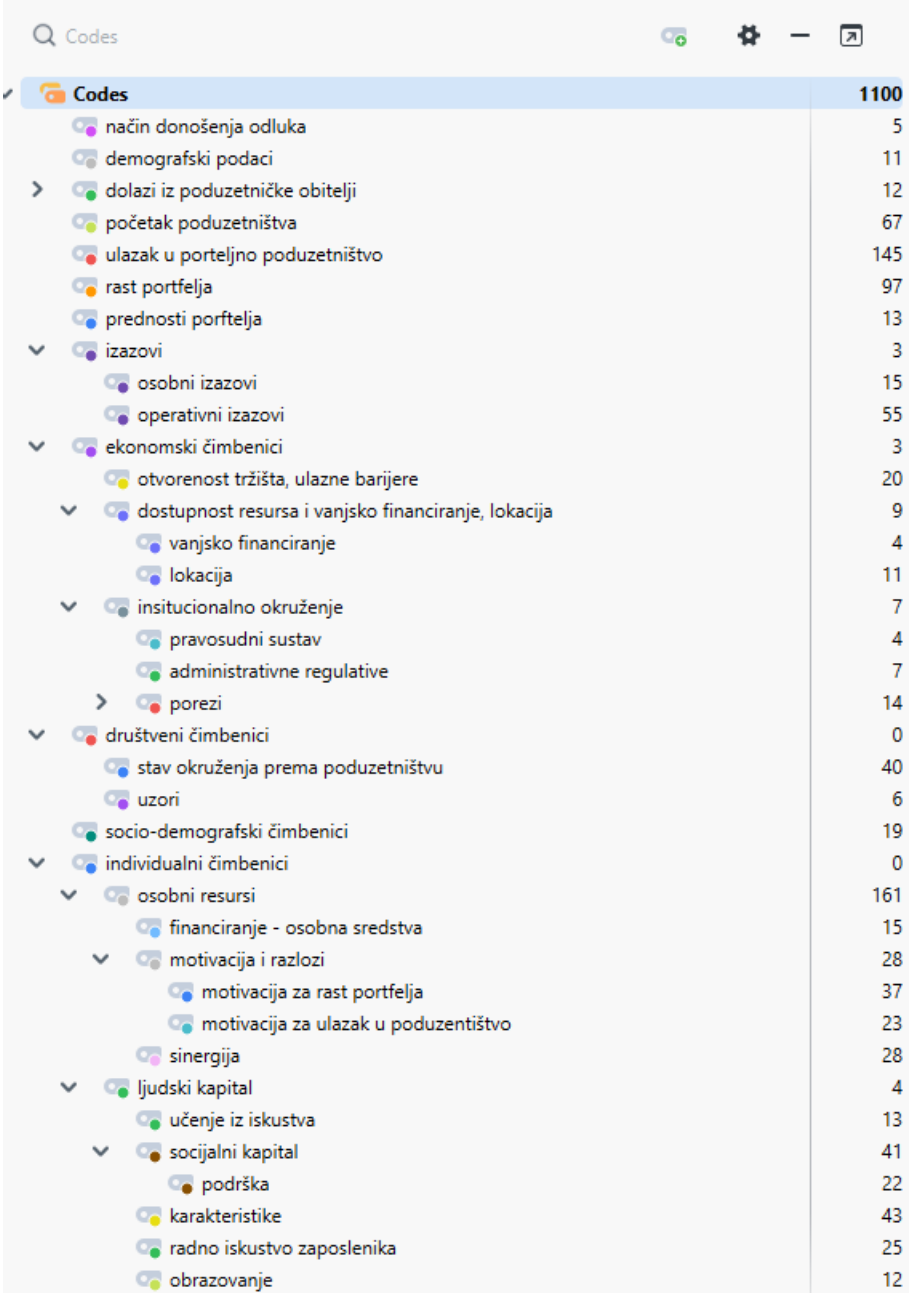
prof. dr. sc. Julia Perić

Trg Ljudevita Gaja 7
31000 Osijek
www.efos.unios.hr

Tel.: +385 (0)31 224 400
Fax.: +385 (0)31 211 604
E-mail: efos@efos.hr

OIB: 52778515544
MB: 03021645
IBAN: HR9424020061101070944,
Erste&Steiermärkische Bank d.d.

Prilog 4: Popis kodova korištenih u softveru MAXQDA



Prilog 5: Identificirani čimbenici iz analiziranih slučajeva

Slučaj	Faza	Ulazni resurs iz 1. poduzeća	Individualni čimbenici	Društveni čimbenici	Ekonomski čimbenici	Izlazni resursi	Percepcija prilika
Slučaj A	2. PODUZEĆE (osnivanje)	Stav okruženja prema poduzetništvu bio je poticajan	**Ljudski kapital:** znanje o pisanju EU projekata; **socijalni kapital:** podrška obitelji, partnerstvo s članom obitelji; **motivacija**: proizvodnja zdrave hrane, proizvodnja vlastitih proizvoda, želja za poboljšanjem okruženja u kojem djeluje, želja za stvaranjem novoga	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu	Dostupnost i korištenje vanjskih izvora financiranja (EU sredstava i bankarski kredit); važnost lokacije poslovanja zbog kvalitete tla	Poslovna partnerstrva i razvijen socijalni kapital, kupci, resursi poduzeća (voćnjak, automobil, prijenosno računalo), znanje i iskustvo rada u industriji, osobna financijska sredstva, operativna posloženost i stabilnost poduzeća, razvijene dodatne kompetencije	
	3. PODUZEĆE (osnivanje)		**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo rada u industriji; **socijalni kapital:** podrška obitelji; **resursi poduzetnika:** voćnjak iz prethodnog poduzeća, osobna financijska sredstva, operativna posloženost prethodnog poduzeća; **motivacija:** prodaja prerađenih proizvoda iz prvog poduzeća, rast poslovanja, spajanje poslovanja, ostvarivanje sinergije, želja za kreiranjem nečeg novog, želja za stvaranjem	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; uočene promjene u preferencijama i navikama potrošača	Zakonske regulative; strateško partnerstvo sa zadrugom	Operativna posloženost i financijska stabilnost poduzeća, osobna financijska sredstva, stečeni kontakti, razvijene dodatne kompetencije	Uočena prilika povezana s promjenama u navikama potrošača

	4. PODUZEĆE (kupnja franšize)		**Ljudski kapital:** nedostatak prethodnog iskustva rada u industriji; **socijalni kapital**: podrška obitelji (osobito oca, brata i supruge), partnerstvo s bratom i djeljenje poslovnog rizika; **resursi poduzetnika:** skladište u obiteljskom vlasništvu, automobil;prijenosno računalo, vrijeme; **motivacija:** financijska dobit, zanimljvost poslovnog pothvata, doživljaj pothvata kao svojevrsnog izazova, operativna posloženost prethodnog poduzeća	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; promjene u navikama potrošača	Niske tržišne barijere; nezasićenost tržišta; niska razina konkurencije; važnost lokacije poslovanja zbog niskih troškova radne snage; razvijena infrastruktura	Sinergija između poduzeća i dijeljenje resursa poduzeća, starteška partnerstva, ostvarena osobna financijska sredstva, razvijene dodatne kompetencije	Prepoznata tržišna prilika i rast industrije u kojoj djeluje
Slučaj B	2. PODUZEĆE (kupnja)	Znanje stečeno u industriji, razvijen socijalni kapital i mreža poznanstava, baza klijenata, reputacijski kapital i povjerenje postojećih klijenata, stav okruženja prema poduzetništvu nije bio poticajan ali je postao poticajan.	**Ljudski kapital:** znanje stečeno kroz rad kao zaposlenik i kroz poduzetničko iskustvo; **socijalni kapital:** mreža poznanstava; ograničenja proizašla iz partnerskog odnosa bila su poticaj za ulazak u novu poduzetničku aktivnost (problem raspodjele prihoda), podrška obitelji, osobito oca; **resursi poduzetnika:** reputacijski kapital i povjerenje klijenata iz prethodnog poduzeća, baza klijenata stečena kroz prethodno poslovanje te iskustvom rada kao zaposlenik, osobni financijski resursi; **motivacija:** širenje poslovanja, ostvarivanje financijskih koristi, postizanje autonomije	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu		Osobni financijski resurs; razvijena baza novih klijenata, razvijene dodatne kompetencije, ponuda za novi poslovni pothvat od strane klijenta (povezana s 4. poduzećem), reputacijski kapital	Potreba za osnivanjem pravno neovisne poslovne aktivnosti radi mogućnosti raspodjele dobiti

	3. PODUZEĆE (osnivanje)		**Ljudski kapital:** znanje stečeno kroz rad kao zaposlenik i kroz poduzetničko iskustvo; **socijalni kapital:** ponovni ulazak u partnerski odnos (s drugom osobom koju poznaje iz prvog poduzeća), a koju je smatrao osobom od povjerenja, znanje, stručnost, iskustvo i mreža kontakata poslovnog partnera, razvijeni mentorski odnos sa partnerom, podrška obitelji, osobito oca; **resursi poduzetnika:** reputacijski kapital i povjerenje klijenata iz prethodnog poduzeća, osobni financijski resursi; **motivacija:** širenje poslovanja, ostvarivanje financijskih koristi, mogućnost prijave za vanjske izvore financiranja putem EU fondova	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu	Postojanje potrebe na tržištu; administartivni uvjeti povezani s dobivanjem vanjskih izvora financiranja putem EU fondova	Osobni financijski resursi, razvijene dodatne kompetencije	Prepoznata tržišna prilika za razvoj novog digitalnog proizvoda
	4. PODUZEĆE (osnivanje)		**Ljudski kapital:** znanje stečeno kroz poduzetničko iskustvo, nedostatak specifičnog znanja i iskustva u novoj industriji nadomješten znanjem poslovnog partnera; **socijalni kapital:** ponovni ulazak u partnerski odnos s klijentom iz prethodnog poduzeća, komplementarnost znanja i iskustva poslovnih partnera, podrška obitelji, osobito oca; **resursi poduzetnika**: reputacijski kapital, osobni financijski resursi; **motivacija**: diverzifikacija poslovanja, disperzija rizika	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; promjene u preferencijama i navikama potrošača	Promjene na tržištu specifične za industriju; brze tehnološke inovacije, rastuća potražnja za zdravim obrocima; visoka razina konkurencije u Hrvatkoj; odabir ruralne lokacije proizvodnje zbog nižih troškova poslovanja (najam prostora i troškovi plaća zaposlenika)	Osobni financijski resursi, razvijene dodatne kompetencije	Promjene u potrošačkim navikama, percipcija prijetnje poslovanja u IT industriji zbog razvoja umjetne inteligencije

Slučaj C	2 PODUZEĆE (osnivanje)	Uspostavljeni dobri odnosi s kupcima i dobavljačima, zaposlenici, iskustvo rada u industriji kao zaposlenik i kao poduzetnik, poticajan stav okruženja prema poduzetništvu	**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo rada u industriji stečeno kao zaposlenik i kao poduzetnik, dolazi iz poduzetničke obitelji; **socijalni kapital:** podrška obitelji, **resursi poduzetnika:** stečena reputacija i ugled, dobri odnosi s kupcima i dobavljačima, lojalna baza kupaca, kvalitetni zaposlenici, osobna financijska sredstva, stabilnost prvog poslovanja; **motivacija:** samostalnost i autonomnost, želja za stvaranjem, ostvarivanje sinergije između poslovanja i dijeljenje resursa između poduzeća	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; promjene u navikama potrošača; trend starenja stanovništva	Nezaićenost tržišta; niska razina konkurencije	Stablinost prvog i drugog poslovanja, stečeno dodatno iskustvo u industriji, učenje kroz iskustvo, razvijene dodatne kompetencije, osobna financijska sredstva	Prepoznata tržišna prilika povezana s trendom starenja stanovništva
	3. PODUZEĆE (osnivanje)		**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo rada u industriji stečeno kao zaposlenik i kao poduzetnik; **socijalni kapital**: podrška obitelji, partnerstvo s članom obitelji i osobom od povjerenja; **resursi poduzetnika**: stečena reputacija i ugled, razvijena stabilna strateška partnerstva s dobavljačima, osobna financijska sredstva, stabilnost prvog poslovanja, operativna uređenost prethodnog poduzeća; **motivacija**: želja za širenjem poslovanja, ostvarivanje sinergijskih učinaka, povezivanje poslovanja s pretodnim poduzećem	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu	Atraktivnost lokacije poslovanja; razvijena stabilna strateška partnerstva s dobavljačima; dostupnost razvijene i stabilne infrastrukture	Osobna financijska sredstva, učenje kroz iskustvo, razvijene dodatne kompetencije	Prepoznata poslovna prilika povezana sa senzonalnošću ponude i atraktivnošću lokacije, koja je rezultirala otvaranjem poslovnice na moru

	4. PODUZEĆE (osnivanje)		**Ljudski kapital:** znanje stečeno kroz iskustvo rada u industriji,stečena akademska znanja i kvalifikacije; **socijalni kapital:** podrška obitelji; **resursi poduzetnika:** razvijena stabilna strateška partnerstva s dobavljačima, osobna financijska sredstva, stabilnost prvog poslovanja, operativna uređenost prethodnih poduzeća; **motivacija:** želja za diverzifikacijom poslovanja i promjenom, želja za kreiranjem nečeg novog, a što mu pruža osjećaj užitka i pronalaska smisla u onome što radi	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu			Prepoznata prilika za razvoj edukativnih i savjetodavnih usluga

Slučaj D	2. PODUZEĆE (osnivanje)	Asortiman vina iz prvog poduzeća, znanje i iskustvo rada u industriji stečeno kao zaposlenik i poduzetnik, poduzetnički uzori u roditeljima, stečena reputacija, poticajan stav okruženja prema poduzetništvu	**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo rada u industriji stečeno kao zaposlenik i kao poduzetnik, dobro poznavanje djelatnosti; **socijalni kapital:** ulazak u partnerski odnos sa suprugom, podrška obitelji (osobito supruge), novčana pozajmica od obitelji; **resursi poduzetnika:** osobna financijska sredstva, preuzimanje zaposlenika iz prethodnog poduzeća, nastavak suradnje s postojećim dobavljačima i kupcima, djelomično preuzimanje poslovnih procesa, opreme i softverskih rješenja, prodaja vlastitog asortimana proizvoda, stečena reputacija; **motivacija**: autonomija u odlučivanju, racionalizacija i smanjenje troškova, ostvarivanje većih marži, sužavanje asortimana i jačanje fokusa na prodaju vina iz vlastitih vinograda iz prvog poduzeća odnosno povezivanje poslovanja dva poduzeća	Promjene u potrošačkim navikama tijekom pandemije bolesti COVID-19, osobito rast internetske kupnje alkoholnih pića; poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; poduzetnički uzori u roditeljima koji su bili poduzetnici	Dostupnost vanjskih izvora financiranja putem bankarskih kredita; stratška partnerstva s dobavljačima i kupcima	Osobna financijska sredstva, reputacija, razvijene dodatne kompetencije	Prepoznata mogućnost povezivanja djelatnosti dvaju poduzeća uz ostvarivanje veće autonomije u odlučivanju

	3. PODUZEĆE (osnivanje)		**Socijalni kapital:** ulazak u partnerski odnos sa suprugom, podrška obitelji (osobito supruge); **resursi poduzetnika:** osobna financijska sredstva; **motivacija:** autonomija u odlučivanju, racionalizacija i smanjenje troškova, povezivanje poslovanja između poduzeća, disperzija rizika, širenje poslovanja na druge djelatnosti koje nisu izravno povezane sa proizvodnjom i prodaom alkoholnih pića, ostvarivanje dodatnih izvora prihoda	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; poduzetnički uzori u roditeljima	Mogućnost ostvarivanja olakšica pri sufinanciranju poslovnog pothvata namjenjenih ženama poduzetnicima	Osobna financijska sredstva, učenje kroz iskustvo, razvijene dodatne kompetencije	Prepoznata prilika za smanjenjem opravitnih troškova i rješavanje nedostatka skladišnog prostora

Slučaj E	2. PODUZEĆA (akvizicija)	Znanje stečeno u industriji, razvijena mreža poznanstva, poduzetnički uzpri u roditeljima, poticajan stav okruženja prema poduzetništvu	**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo rada u industriji stečeno kroz poduzetničko iskustvo; **socijalni kapital:** podrška obitelji, partnerstvo s članom obitelji (bratom), razvijeni socijalni kapital i mreža konakata, ostvarena partnerstva s investitorima; **resursi poduzetnika:** vlastito vrijeme, dobavljači i kvaliteta sirovina kroz suradnju s lokalnim poljoprivrednim gospodarstvima, softverska rješenja, zaposlenici, raspoloživost skladišnog prostora nakon prenamjene djelatnosti prvog poslovnog pothvata; **motivacija:** pomoći ljudima u rješavanju problema pretilosti, proizvodnja kvalitetnog proizvoda i izgradnja reputacije na novom (slovenskom) tržištu, skaliranje poslovanja, strast i uzbuđenje povezani s poslovnom aktivnošću, ostvarivanje sinergijskih učinaka i povezivanje poslovanja dvaju poduzeća, smanjenje ukupnih troškova poslovanja	Poduzetnički uzori u roditeljima (koji su bili poduzetnici); poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; promjene u prehrambenim navikama; promjene u životnim stilovima potrošača	Dostupnost vanjskih izvora financiranja kroz privlačenje stranih investitora; razlike u pravnim, poretnim i administrativnim uvjetima na slovenskom i hrvatskom tržištu; niža porezana stopa na slovenskom tržištu; lokacija poslovanja u Hrvatskoj zbog nižih troškova radne snage	Reputacijski kapital, razvijena mreža kontakata (koje iskorištava za partnerstvo u idućem poduzeću), ostvarivanje sinergijskih učinaka i smanjenje ukupnih troškova poslovanja, dijeljenje resursa između poduzeća (zaposlenici, poslovni procesi, softverska rješenja), širenje na nova tržišta i rast poslovanja, osobni financijski resursi, razvijene dodatne kompetencije	Prepoznata mogućnost privlačenja stranih investitora na inozemnom tržištu

	3. PODUZEĆE (osnivanje)		**Ljudski kapital**: znanje i iskustvo rada u industriji, nedostatak prethodnog iskutva u vođenju restorana i ugostiteljskoj djelatnosti nadomješten znanjem i iskustvom poslovnih partnera; **socijalni kapital:** podrška obitelji, partnerstvo s bratom i drugim poslovnim partnerima ostvarenima kroz mrežu kontakata iz prethodnog poduzeća, suradnja sa osobama od povjerenja, iskustvo i poznanstva poslovnih partnera u ugostiteljskoj djelatnosti, razvijeni kontakti povezani s platformama Wolt i Glovo; **resursi poduzetnika**: zaposlenik iz obiteljskog poduzeća s potrebnim operativnim znanjima, kuhinja, osobna financijska sredstva, stabilnost prethodnog poslovanja; **motivacija**:osobni interes i strast prema djelatnosti, ulazak u djelatnost koju poznaje i razumije	Poduzetnički uzori u roditeljima (koji su bili poduzetnici); poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu		Osobni finansijki resursi, razvijen socijalni kapital, razvijene dodatne kompetencije	
	4. PODUZEĆ		**Motivacija:** ostvarivanje financijske koristi, povećanje fleksibilnosti ukupnog poslovanja	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu	Potreba za pojednostavljenjem administrativnih zahteva; visoke porezne stope	Osobni financijski resursi	

Slučaj F	2. PODUZEĆE (akvizicija)	Znanje i poznavanje indistrije, znanje stečeno formalnim obrazovanjem, poduzetnički uzori u roditeljima (koji su bili poduzetnici), poticajan stav bližeg okruženja prema poduzetništvu, podrška obitelji, stabilnost prvog poslovanja	**Ljudski kapital:** znanje i isksutvo rada u industriji povezano sa završenim obrazovanjem; **socijalni kapital:** ulazak u partnerski odnos s bratom koji posjeduje relevantna tehnička znanja, osoba od povjerenja kao posrednik pri akviziciji poduzeća, podrška članova obitelji, mentori i drugi poduzetnici; **resursi poduzetnika:** osobni financijski resursi, financijska i organizacijska stabilnost matičnog poslovanja; **motivacija**: potreba za daljnjim širenjem poslovanja, smanjenje rizika povezanog sa stagnacijom poslovanja, širenje na nove poslovne aktivnosti, proširenje asortimana proizvoda i usluga, osiguravanje dodatnih izvora prihoda	Poduzetnički uzori u roditeljima (koji su bili poduzetnici); poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu	Tehnološki trendovi i promjene na tržištu; nužnost praćenja tehnoloških i tržišnih trendova radi održavanja konkurentnosti i opstanka mikro poduzeća	Osobni financijski resursi	Prepoznata prilika za povezivanje s drugim poduzećima i daljnji rast poslovanja, atraktivnost prilike temeljena na specifičnim karakteristikama akviziranog poduzeća, odluka o akviziciji donesena nakon višegodišnjeg razmatranja
	3. PODUZEĆE (kupnja)		**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo rada u industriji; **socijalni kapital:** uspostavljeni poslovni odnosi s prethodnim vlasnikom poduzeća; **resursi poduzetnika:** osobni financijski resursi korišteni za financiranje kupnje poduzeća, financijska i organizacijska stabilnost matičnog poslovanja; **motivacija:** potreba za daljnjim širenjem poslovanja, širenje poslovanja u srodnu djelatnost	Poduzetnički uzori u roditeljima (koji su bili poduzetnici); poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu	Mogućnost pristupa novim tržištima		Prepoznata prilika za daljnje širenje na nova tržišta i nadopunu postojećih poslovnih aktivnosti

Slučaj G	2. PODUZEĆE (osnivanje)	Znanje i poznavanje industrije, kontakti i resursi iz prvog poduzeća, poticajan stav okruženja prema poduzetništvu, stabilnost prvog poslovanja, podrška supruge, uspostavljeno parnerstvo s osobom od povjerenja, reputacijski kapital	**Ljudski kapital:** znanje i isksutvo rada u industriji, nedostatak specifičnog znanja i iskustva povezanog sa skvošem nadomješten znanjem i iskustvom poslovnog partnera; **socijalni kapital:** ulazak u partnerski odnos **s** dugogodišnjim prijateljem i poslovnim partnerom iz prethodnih poduzetničkih pothvata te s partnerom koji posjeduje specifično znanje i iskustvo povezano sa djelatnošću poduzeća, odnosi od povjerenja s poslovnim partnerima, podrška supruge i obitelji; **resursi poduzetnika:** kontakti i resursi razvijeni kroz prethodno poslovanje, reputacijski kapital, korištenje postojećih operativnih usluga (računovodstvo, marketing, softverska rješenja), osobna financijska sredstva, stabilnost prvog poslovanja; **motivacija:** povezivanje poslovanja, ostvarivanje sinergijijskih učinaka, smanjenje ukupnih troškova poslovanja, ljubav prema sportu i osobni interes, poslovna aktivnost proizašla iz hobija, ostvarivanje financijske koristi iako ona nije bila primarni motiv osnivanja	Poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu; promjene u životnim navikama i preferencijama potrošača; rast interesa mladih za ovakav oblik sportske aktivnosti,	Nedostatak ponude ovakvog sadržaja i postojanje tržišne potrebe; atraktivnost lokacije poslovanja; razvijena stabilna strateška partnerstva s dobavljačima; niske ulazne barijere za pokretanje dvorana za skvoš; dostupnost vanjskih izvora financiranja		Prepoznata tržišna prilika za pokretanje dvorane za skvoš zbog nedostatka takve ponude i postojanje tržišne potrebe

Slučaj H	2. PODUZEĆE (osnivanje)	Poticajan stav okruženja prema poduzetništvu, poduzetnički uzor u ocu (koji je poduzetnik), osobna financijska sredstva, dijeljenje usluga marketinga i računovodstva između poduzeća	**Ljudski kapital:** znanje i iskustvo stečeno kroz poduzetničko djelovanje i rad na rukovodećim pozicijama, nedostatak specifičnog znanja i iskustva vezanog uz novu djelatnost; **socijalni kapital:** partnerstvo sa sestrom, podrška obitelji, osobito oca i sestre koje su također poduzetnici; **resursi poduzetnika:** osobni financijski resursi, djeljenje usluga marketinga i računovodstva između poduzeća, nekretnine u vlasništvu postojećeg poduzeća kao resurs za izdvajanje zasebne poslovne jedinice; **motivacija:** ostvarivanje financijskih koristi, sklonost izazovima, reorganizacija poslovanja kroz izdvajanje zasebne poslovne jedinice uz zadržavanje povezanosti djelatnosti, diverzifikacija poslovanja, smanjenje ukupnog rizika poslovanja	Poduzetnički uzor u ocu (koji je bio poduzetnik); poticajan stav bližeg okruženja (obitelji) prema poduzetništvu			

Slučaj	O poduzetniku	Karakteristike poduzetnika	Izazovi	Stav poduzetnika o okruženju u kojem djeluje
Slučaj A	Muškarac, Panonska Hrvatska. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 24 godine. Dolazi iz poduzetničke obitelji i ima visokoškolsko obrazovanje. Trenutačno ima tri poduzeća u portfelju, od kojih su dva povezana i djeluju u poljoprivrednoj industriji, dok treće djeluje u industriji transporta i logistike. Prethodno je radio kao zaposolenik u IT sektoru, nakon čega je s prijateljima osnovao prvo poduzeće. Djelatnost prvog poduzeća bila je povezana sa znanjima stečenima tijekom obrazovanja i prethodnim radnim iskustvom.	Opereativna znanja, znanja stečena formalnim obrazovanjem, snalažljivost, spremnost na učenje, brzina i spretnost, prilagodljivost, umjerena sklonost preuzimanju rizika, organizacijske i komunikacijske vještine, vještine vođenja ljudi, kreativnost.	Nedostatak kvalificirane radne snage, administartivni zahtjevi i birokracija, inspekcijske kontrole i zahtjevi, učestale promjene propisa i zakona, različite i nejasne zakonske regulative, obveza plaćanja doprinosa u više poduzeća.	Poduzetničko okruženju u kojem djeluje ocjenjuje kao nedovoljno poticajno. Posebno ističe brojne birokratske prepreke koje zahtjevaju znatno vrijeme i otežavaju rast poslovanja, kao i nejasne i različito tumačene propise koji negativno utječu na poslovanje.
Slučaj B	Muškarac, Panonska Hrvatska. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 32. godine. Ima visokoškolsko obrazovanje. Trenutačno ima tri poduzeća u portfelju od kojih se svaka bavi različitom djelatnošću; pružanjem konzultantskih usluga i dizajnerskih usluga, te djelatnošću povezanu sa hranom. Prethodno je radio kao zaposlenik u IT sektoru, gdje je razvio socijalni kapital i stekao znanja koja je potom koristio pri kupnji i poslovanju prvog poduzeća.	Teneljitost, odlučnost, upornost, razvijene vještine rada s ljudima i vođenja timova, pregovaračke vještine, s vremenom izraženija opreznost pri preuzimanju rizika, usmjerenost na razvoj partnerskih odnosa radi podjele operativnih i financijskih rizika poslovanja.	Nedostatak potrebnih operativnih i stručnih znanja za pojedine djelatnosti (npr. za posljednje poduzeće u portfelju) nadomješten znanjem poslovnih partnera, povećana razina stresa, nedostatak vremena, potreba za stalnom dostupnošću klijentima i zaposlenicima, visoka uključenost u operativno poslovanje poduzeća, veliki broj administrativnih prepreka, visoko porezno opterećenje, visoki troškovi rada, nelogičnosti u institucionalnog i poreznog sustava koje negativno utječu na likvidnost, otežan pristup bankarskom financiranju	Poduzetničko okruženje u Hrvatskoj ocjenjuje kao nepoticajno, ponajprije zbog velikog broja administrativnih prepreka, visokog poreznog opterećenja i visokih troškova rada. Uspoređujući domaće uvjete s poreznim obvezama svojih inozemnih klijenata, poslovno okruženje u Hrvatskoj smatra destimulirajućim za poduzetničku aktivnost.
Slučaj C	Muškarac, Jadranska Hrvatska. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 28 godina. Ima visokoškolsko obrazovanje (dr. sc.) i dolazi iz poduzetničke obitelji. Trenutačno ima četiri poduzeća u portfelju koja djeluju u proizvodnim, uslužnim i trgovačkim djelatnostima te području intelektualnih usluga. Uz poduzetničku aktivnost, angažiran je kao predavač na visokim učilištima. Prethodno je stekao radno iskustvo kao zaposlenik u industriji u kojoj je potom osnovao prvo poduzeće.	Specifična znanja o industriji, razvijena tehnička i operativna znanja povezana s djelatnostima u kojima posluje, razvijen interni lokus kontrole, kreativnost, vjera u vlastite sposobnosti, izražena averzija prema riziku (osobito financijskom), sposobnost sagledavanja šire slike, strateško razmišljanje, sposobnost rješavanja problema, sposobnost nošenja s poslovnim neuspjehom.	Stres povezan s upravljanjem većim brojem poduzeća, ograničena mogućnost jednakog angažmana u svim poduzećima, visoka uključenost u operativno poslovanje pojedinih poduzeća, visoka fluktuacija radne snage, visoka razina konkurencije, ograničene mogućnosti izlaska iz tržišne mikroniše, specifičnosti industrije povezane s velikim kupcima i rastom njihove pregovaračke moći.	Poduzetničko okruženje u Hrvatskoj ocjenjuje prosječnim, odnosno ni izrazito pozitivnim ni negativnim. Ističe pozitivne aspekte i interes ljudi za poduzimanjem poduzetničke aktivnosti, ali smatra da bi porezne stope mogle biti niže.

Slučaj D	Muškarac, Jadranska Hrvatska. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 43 godine. Ima visokoškolsko obrazovanje i dolazi iz poduzetničke obitelji. Trenutačno ima tri poduzeća u portfelju, od kojih se jedno bavi vinogradarstvom, drugo prodajom alkoholnih pića, a treće poslovanjem s nekretninama. Prethodno je imao iskustvo u serijskom poduzetništvu te je radio kao zaposlenik u obiteljskim poduzećima.	Upornost, marljivost, strast prema poslu, kreativnost, introvertiranost, izražena nepovjerljivost prema drugima, poteškoće u postavljanju jasnih granica prema zaposlenicima, analitičnost i racionalnost u donošenju odluka.	Stres, nesanica i iscrpljenost, povremena želja za odustajanjem, nedostatak slobodnog vremena, zahtjevnost operativnog vođenja poslovanja i upravljanja zaposlenicima, kašnjenje naplate potraživanja i posljedični pritisak na likvidnost poslovanja, otežano privlačenje kvalitetne radne snage, velik broj parafiskalnih nameta i dodatnih troškova, regulatorni zahtjevi specifični za distribuciju i prodaju alkoholnih pića, trošarine i višestruko oporezivanje proizvoda unutar distribucijskog lanc, visoko porezno opterećenje troškova rada, učestale kontrole i inspekcije, ograničenja oglašavanja alkoholnih proizvoda, povećana konkurencija u industriji alkoholnih pića, administrativne i institucionalne prepreke pri korištenju potpora i razvojnih sredstava u poljoprivredi i vinarstvu, učestale promjene zakonodavnog okvira, pravilnika i nadležnih tijela koje otežavaju dugoročno planiranje, problemi povezani s regulacijom poljoprivrednog zemljišta.	Poslovno okruženje ocjenjuje kao neatraktivno za poslovanje. Ističe brojne izazove specifične za pojedine industrije u kojima djeluje, kao i brojne institucionalne, regulatorne i administrativne prepreke koje otežavaju poslovanje i dugoročno planiranje.
Slučaj E	Muškarac, Grad Zagreb. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 21 godine. Dolazi iz poduzetničke obitelji i ima srednjoškolsko obrazovanje. Trenutačno ima četiri poduzeća u portfelju koja djeluju u uslužnim i proizvodnim djelatnostima u prehrambenoj industriji, među kojima je i jedno inozemno poduzeće. Radno iskustvo stekao je kroz rad u obiteljskim poduzećima, nakon čega je samostalno osnovao prvo poduzeće. Pri njegovu osnivanju koristio se resursima i sirovinama iz majčine trgovine, u kojoj je prethodno radio kao zaposlenik.	Jasna vizija željenih ciljeva, sposobnost sagledavanja šire slike i razmišljanja izvan uobičajenih okvira, razvijene prodajne, komunikacijske i pregovaračke vještin, razvijene vještine rada s ljudima i njihova vođenja, ambicioznost, kreativnost, upornost, prilagodljivost, sklonost impulzivnijem donošenju odluka i eksperimentiranju uz umjerenu spremnost na preuzimanje rizika, razvijena strpljivost, stečena operativna i tehnička znanja povezana s industrijama u kojima djeluje.	Nedostatak vremena, nemogućnost ravnomjernog usmjeravanja pažnje na sva poduzeća i poslovne projekte, operativni izazovi povezani s upravljanjem većim brojem poslovnih aktivnosti, porezne, pravne i administrativne prepreke koje otežavaju poslovanje na hrvatskom tržištu.	Poduzetničko okruženje u Hrvatskoj ocjenjuje kao izrazito ograničavajuće za poslovanje. Posebno ističe visoko porezno opterećenje u usporedbi s drugim državama Europske unije te administrativne i birokratske prepreke kao važne čimbenike koji otežavaju poslovanje u Hrvatskoj.
Slučaj F	Muškarac, Grad Zagreb. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 34 godine. Ima visokoškolsko obrazovanje i dolazi iz poduzetničke obitelji. Trenutačno ima tri poduzeća u portfelju koja posluju unutar IT	Inovativnost, jasna vizija željenih ciljeva, razvijene vještine rada s ljudima, osobito vođenja zaposlenika i timova, promišljenost u donošenju odluka,	Stres, nedostatak vremena, nemogućnost podjednakog usmjeravanja pažnje na sva poduzeća, privlačenje odgovarajuće radne snage, upravljanje zaposlenicima, osobito zaposlenicima preuzetima akvizicijom poduzeća, standardizacija poslovnih procesa, izazovi povezani s	Poslovno okruženje u Hrvatskoj ocjenjuje kao uglavnom povoljno, uz prostor za unapređenje. Kao jedan od njegovih nedostataka ističe

	industrije. Prethodno radno iskustvo stekao je radeći u obiteljskim poduzećima i kao zaposlenik u banci.	izbjegavanje impulzivnog i ishitrenog odlučivanja, konzultativni pristup donošenju odluka uz uključivanje poslovnog partnera i izvršnog menadžmenta.	procesom akvizicije, operativno upravljanje poslovanjem na udaljenoj lokaciji i inozemnom tržištu, razlike u pravnim i regulatornim okvirima među državama, neujednačenost standardnih procedura i pravilnika među nacionalnim tržištima, visoko porezno opterećenje u Hrvatskoj, osobito povezano s plaćama zaposlenika.	visoko porezno opterećenje, osobito ono povezano s plaćama zaposlenika. Pozitivnim smatra mogućnost korištenja neoporezivih isplata zaposlenicima.
Slučaj G	Muškarac, Sjeverna Hrvatska. Poduzetnički portfelj počeo je graditi u dobi od 50 godina. Ima srednjoškolsko obrazovanje i trenutačno dva poduzeća u portfelju čije su djelatnosti djelomično povezane, ali pripadaju različitim industrijama.	Razvijene komunikacijske vještine i vještine rada s ljudima, promišljenost i opreznost u donošenju odluka, izbjegavanje impulzivnog i ishitrenog odlučivanja, niska sklonost eksperimentiranju u donošenju poslovnih odluka, sklonost dijeljenju rizika.	Povećana razina stresa, zahtjevnost istodobnog upravljanja većim brojem poduzeća, izazovi uspostavljanja operativnih procesa u početnim fazama paralelnog upravljanja poduzećima, nedostatak radne snage i poteškoće u pronalaženju zaposlenika, promjene u radnim preferencijama mlađih generacija zaposlenika, nepovoljni institucionalni i regulatorni uvjeti, visoko porezno i parafiskalno opterećenje, osobito visoka stopa poreza na dodanu vrijednost i opterećenje troškova rada porezima i doprinosima, česte promjene regulatornog okvira koje otežavaju dugoročno planiranje i praćenje administrativnih zahtjeva, nestabilnost cijena na tržištu.	Poslovno okruženje u Hrvatskoj ocjenjuje kao pretežito neatraktivno za poslovanje zbog brojnih institucionalnih i regulatornih nedostataka. Unatoč tome, prepoznaje i određene pozitivne aspekte institucionalnog okruženja te ističe učinkovitost administrativnih postupaka povezanih s izdavanjem različitih dozvola u dijelu Hrvatske u kojem posluje.
Slučaj H	Žena, Sjeverna Hrvatska. Poduzetnički portfelj počela je graditi u dobi od 48 godina. Ima visokoškolsko obrazovanje, pri čemu su joj znanja, način razmišljanja, snalažljivost i sposobnosti rješavanja problema razvijeni tijekom studija značajno koristili u kasnijim radnim i poduzetničkim iskustvima. Dolazi iz poduzetničke obitelji. Trenutačno ima dva poduzeća u portfelju. Primarna djelatnost prvog poduzeća je proizvodnja i prodaja namještaja od prirodnih materijala, uz izraženu izvoznu orijentaciju, osobito prema tržištima Europske unije, dok drugo poduzeće djeluje u području nekretnina.	Upornost, ambicioznost, razvijene komunikacijske vještine, sposobnost rada s ljudima i upravljanja timovima, empatija u donošenju odluka i vođenju poslovanja, analitička i financijska usmjerenost, niska sklonost eksperimentiranju i preuzimanju financijskog rizika.	Stres povezan s istodobnim upravljanjem većim brojem poduzeća, usklađivanje poslovnih obveza s obiteljskim životom, fizički zahtjevan i iscrpljujući poslovni tempo, zahtjevnost upravljanja većim brojem poduzeća s manjim i plićim menadžerskim strukturama, administrativna opterećenja koja otežavaju poslovanje, porezno opterećenje, osobito oporezivanje reinvestirane dobiti, visoko porezno opterećenje rada i potreba za rasterećenjem troškova rada, nedostatak kvalificirane radne snage.	Regiju u kojoj posluje opisuje kao izrazito poduzetnički orijentiranu, s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva. Uključivanje članova obitelji u rad obiteljskih poduzeća smatra uobičajenom i društveno prihvaćenom praksom. Lokalno okruženje percipira kao važan čimbenik koji pozitivno utječe na razvoj poduzetničkih aktivnosti.