

# ZAJEDNIČKE KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA

---

**Matinac, Dora**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:833807>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Dora Matinac

**ZAJEDNIČKE KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH  
PODUZETNIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Dora Matinac

**ZAJEDNIČKE KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH  
PODUZETNIKA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 00102310965

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

Mentorica izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

University Undergraduate Study Management

Dora Matinac


**The most common characteristics of successful entrepreneurs**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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:** Dora Matinac

**JMBAG:** 00102310965

**OIB:** 91107095208

**e-mail za kontakt:** [matinacdora@gmail.com](mailto:matinacdora@gmail.com)

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Zajedničke karakteristike uspješnih poduzetnika

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Dora Matinac

## **Zajedničke karakteristike uspješnih poduzetnika**

### **SAŽETAK**

Poduzetništvo je, kao i poduzetnik, širok pojam koji je kroz povijest evoluirao i poprimao sve veći značaj za društvo u cjelini. Danas ne postoje univerzalne definicije pojmova poduzetništvo i poduzetnik, različiti ih stručnjaci i autori različito definiraju, međutim kako je poduzetništvo kroz vrijeme postajalo sve značajnije područje istraživanja, a poduzetnik sve prestižnije zanimanje i interes za dubljim razmatranjem postojanja zajedničkih karakteristika i osobina koje poduzetnike čine uspješnima u njihovim poslovnim poduhvatima se povećao. Također se razmatralo, a razmatra se još i danas, koji su to oblici motivacije koji su potaknuli poduzetnike da „urone“ u poduzetništvo umjesto da se zaposle u tuđem poduzeću te koje su to kompetencije poduzetniku potrebne da bi bio bolji od svoje konkurencije. Postoje nagađanja koja tvrde da osoba može postati uspješna u poduzetništvu ukoliko ima urođene osobine i vještine tipične za poduzetnike jer bez njih ne može biti kompetentna u tom području. Ipak, takav oblik razmišljanja možemo povezati tek s jednim od mitova o poduzetnicima gdje se smatra kako se poduzetnikom rađa, a ne postaje te da onaj tko nema urođene osobine svojstvene poduzetnicima, nikada to neće niti postati. Nasreću, to je tek puko nagađanje onih koji nemaju dovoljno znanja o promatranoj tematici. Naime, poznato je kako se pomoću poduzetničkog obrazovanja mogu kvalitetno razviti vještine i osobine potrebne poduzetniku da bi bio kompetentan među svojim konkurentima. Također, iako je dugo vremena bilo uvriježeno mišljenje da u poduzetništvu mogu uspjeti samo muškarci, sve je više žena poduzetnica koje znaju kako balansirati poslovni i privatni život te biti uspješne poduzetnice. Svrha rada je analizirati karakteristike i osobine zajedničke svim uspješnim poduzetnicima te dati konkretan primjer poduzetnika s navedenim karakteristikama uspješnog poduzetnika.

**Ključne riječi:** poduzetničke karakteristike, poduzetničke osobine, poduzetnik, poduzetništvo

## **Common characteristics of successful entrepreneurs**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurship, like entrepreneur, is a broad concept that has evolved throughout history and has become increasingly important to society as a whole. Today, there are no universal definitions of entrepreneurship and entrepreneurs, different experts and authors define them differently, but as entrepreneurship has been explored more and more over time and entrepreneurship has become an increasingly respected profession, there is an interest in exploring more closely the existence of common characteristics and traits that make entrepreneurs successful. Among the most interesting research questions related to entrepreneurs are what motivates them to start their own business rather than work as an employee in another company, and what competencies an entrepreneur must have to be better than his or her competitors. It is believed that a person can succeed in entrepreneurship if he or she has innate characteristics and skills typical of entrepreneurs, because without them he or she cannot be competent in this field. However, we can only associate such a way of thinking with one of the myths about entrepreneurs, which states that an entrepreneur is born and not made. Fortunately, this is only an assumption of those who do not have enough knowledge about the observed subject. In fact, it is known that with the help of entrepreneurship education it is possible to develop the skills and qualities that an entrepreneur needs to stand out from his competitors. Although for a long time it was believed that only men could succeed in entrepreneurship, there are more and more women entrepreneurs who know how to balance business and personal life and are successful entrepreneurs. The aim of this thesis is to analyse the characteristics and traits that are common to all successful entrepreneurs and to give a real-life example of an entrepreneur who exhibits all of these traits.

**Key words:** entrepreneurial skills, entrepreneurial characteristics, entrepreneur, entrepreneurship

## Sadržaj

1. Uvod.....	8
2. Metodologija .....	9
3. Poduzetništvo i poduzetnik .....	10
3.1. Poduzetništvo u funkciji pokretanja poduzetničkog pothvata .....	10
3.1.1. Poduzetnik i motivacija .....	11
3.1.2. Mitovi o poduzetnicima.....	13
3.2. Poduzetništvo kao kompetencija .....	15
3.2.1. Glavne poduzetničke kompetencije.....	15
3.2.2. Poduzetničko obrazovanje.....	17
4. Što poduzetnike čini uspješnim? .....	18
4.1. Osobine poduzetnika .....	19
4.2. Karakteristike uspješnih poduzetnika .....	20
4.3. Vještine poduzetnika .....	22
4.4. Razlika između muškaraca i žena u poduzetništvu .....	24
5. Intervju s poduzetnikom.....	27
6. Zaključak.....	32
LITERATURA .....	33



## 1. Uvod

Pojam poduzetnik kroz povijest se razvijao te je njegovo značenje i shvaćanje evoluiralo od početka njegove uporabe do danas. Tako je na primjer u 17. stoljeću pojam poduzetnik označavao osobu koja je upravljala velikim proizvodnim projektom, u 18. stoljeću osobu koja je posjedovala kapital za financiranje pothvata, dok je u 19. i 20. stoljeću poduzetnik predstavljan kao osoba koja organizira i upravlja poduzećem radi ostvarivanja dobiti. Danas, iako ne postoji univerzalna definicija poduzetništva ni poduzetnika, ono ipak nije neshvaćen pojam već je toliko razgranat i istraživan da postoji više definicija različitih autora koje se međusobno dopunjuju. S tim u vezi, kroz godine se proučavalo poduzetnikovo ponašanje, ono što ga pokreće i motivira za pokretanje i održavanje vlastitog poslovnog pothvata te ključne karakteristike, osobine i vještine koje su poželjne kod osobe da bila uspješan poduzetnik. U ovom radu bit će naglašene neke od ključnih osobina i karakteristika koje su prepoznate kod velikog broja poduzetnika te na taj način postale poznate kao zajedničke karakteristike uspješnih poduzetnika. Cilj samoga rada jest dati uvid u promišljanja i djelovanja poduzetnika, pokušati objasniti koje se to karakteristike i vještine vežu uz poduzetnike te kako ih unaprijediti i razvijati. Trećim poglavljem teorijski su obrađeni navedeni pojmovi poduzetništva i poduzetnika, zatim je dan uvid u motive koji pokreću poduzetnike da pokrenu vlastiti posao kao i mitove koji su se o njima razvijali kroz vrijeme. U istom poglavlju rečeno je nešto o poduzetništvu kao obliku kompetencije te koje su to glavne kompetencije među poduzetnicima koje bi svaki od njih trebao razvijati. Na kraju poglavlja govori se o poduzetničkom obrazovanju pri čemu se ujedno pokušava odgovoriti na pitanje je li ono nužno ili ne kako bi se postigao poslovni uspjeh. U četvrtom poglavlju obraća se pozornost na osobine, karakteristike i vještine koje su različiti autori prepoznali kao zajedničke kod uspješnih poduzetnika diljem svijeta. Također je naglašeno kako se poduzetnikom postaje, a ne rađa te da volja, upornost i naporan rad u konačnici urode plodom. U istom poglavlju ukazuje se na razlike između žena i muškaraca u poduzetništvu te postojanje određenih spolnih diskriminacija među njima koje su prisutne i danas. U empirijskom dijelu rada proveden je intervju sa poduzetnikom iz okoline pomoću čijeg primjera je dan uvid u konkretan procesa nastajanja, razvijanja i opstojanja poduzetnika u poslu. Pomoću odgovora dobivenih tijekom razgovora s poduzetnikom, mogu se vidjeti prednosti i nedostaci bavljenja poduzetništvom iz perspektive jednog poduzetnika koji djeluje na području Slavonije. U ovom dijelu rada analizirane su osobine, karakteristike i vještine koje su intervjuiranome poduzetniku donijele poduzetnički uspjeh i omogućile mu da se nosi sa sve nesigurnijim poslovnim situacijama.

## **2. Metodologija**

Za potrebu izrade završnoga rada prikupljeni su i analizirani podaci iz znanstvenih članaka, knjiga i internetskih stranica, pretežito na hrvatskome, ali i engleskome jeziku, a koji se bave problematike ovoga područja. Za istraživanje je u najvećoj mjeri korištena dostupna literatura iz područja poduzetništva, menadžmenta, pedagogije, sociologije i psihologije. Rad je oblikovan uz pomoć sekundarnih podataka iz dostupnih članaka, knjiga i internetskih izvora. Prilikom pisanja korištene su metode deskripcije, sinteze i analize. Metoda deskripcije korištena je za opisivanje glavnih pojmova. Metoda sinteze, zajedno s metodom analize korištena je za donošenje zaključka na temelju prethodnog istraživanja same teme i njezinih poveznica. Primarni podaci prikupljeni su razgovorom, odnosno intervjuiranjem poduzetnika iz okruženja u svrhu potkrepljivanja napisane teorije primjerom iz prakse.

### **3. Poduzetništvo i poduzetnik**

Pojmovi poduzetnik i poduzetništvo, rijetko su se koristili u državama istočne i srednje Europe do pred kraj osamdesetih godina prošlog stoljeća tijekom socijalističkog razdoblja i to ne samo među građanstvom već i u stručnim krugovima. Postoje mišljenja autora koji smatraju kako je poduzetništvo zapravo najvitalniji dio današnjeg našeg gospodarstva kojem se danas posvećuju mnoga istraživanja i napisana djela, ali da ono ipak još nije dovoljno dobro shvaćeno (Ožanić, 2014:47).

Kako bi osoba osnovala svoje poduzeće i postala poduzetnik, potrebno je prethodno zaključiti imali li smisla uopće krenuti u privatni biznis. U tome mu uvelike pomaže istraživanje tržišta te poslovni plan. Također, potrebno je donijeti niz važnih odluka od kojih se izdvajaju one početne kao što su: način financiranja u početku, ime poduzeća, odluka o poslovnim partnerima te odluka o pravnoj strukturi poslovnog projekta. Što se tiče početnog financiranja poslovanja, vrlo je važno da poduzetnik ima razrađen plan financiranja. Ožanić (2014) navodi da u početku poslovanja izvori financiranja mogu biti: osobna imovina, obitelj i prijatelji, banke, dobavljači. Isto tako, poduzetnik mora odlučiti hoće li pravna struktura njegova poduzeća biti obrt, trgovačko društvo, zadruga ili slobodno zanimanje. Dakle pred poduzetnika početnika se stavlja niz odluka na koje treba dati što „točniji“ odgovor te na taj način učvrstiti temelje svojem poduzeću.

#### **3.1. Poduzetništvo u funkciji pokretanja poduzetničkog pothvata**

Ukoliko govorimo o poduzetništvu u smislu pokretanja poduzetničkog pothvata, Dračić (2012:15) poslovni pothvat opisuje kao rezultat „zgrabljene“ poslovne prilike, a za koji će trebati određeni resursi i tim ljudi. Čovjek, odnosno u ovom slučaju poduzetnik, i njegov tim su ključni faktori za uspjeh poduzetničkog pothvata. Cole (1946, navedeno u Hughes, 2010:39) poduzetništvo definira kao uporabu jednog produktivnog čimbenika od drugih produktivnih čimbenika u svrhu stvaranja ekonomskih dobara. Poduzetnik je taj koji s ciljem stvaranja nove vrijednosti dolazi do novih poslovnih prilika te upravlja resursima. Prema tome, kao sastavni dio svakog poduzetničkog pothvata izdvaja se postojanje rizika i mogućnost neuspjeha na koji poduzetnici moraju biti spremni, ali i prethodno poduzeti sve što je u njihovoj moći kako bi neuspjehe izbjegli ili imali spremne odgovore na probleme koji ih potencijalno mogu zadesiti. U tome im uvelike pomažu razvijene poduzetničke vještine o kojima će više biti rečeno u narednim poglavljima. Prilikom pokretanja pothvata jedan od najčešćih problema jest i pitanje

financiranja. Ukoliko poduzetnik nema dovoljno vlastitih sredstava često se odlučuje na bankarske kredite i to u obliku: trgovačkih kredita, faktoringa i leasinga (Pešić, 2011:431). Poduzetnici također moraju razraditi strategiju poslovanja prije pokretanja pothvata. U početku se nerijetko susreću s problemom nedovoljne popularnosti njihovih proizvoda ili usluge koju nude, a kako bi to izbjegli određeni poduzetnici odlučuju se na kupovanje franšize koja im taj problem uvelike olakšava (Erceg i Orban, 2020:58).

Iako uspjeh poduzetničkog pothvata uvelike ovisi o načinima financiranja, količini resursa, poslovnoj ideji, izradi strateškog i poslovnog plana, istraživanju tržišta, okolini i dr., ipak je poduzetnik glavna osoba o kojoj najviše ovisi hoće li poduzetnički pothvat biti uspješan ili ne. „U procesu gospodarskog razvoja, nedvojbeno je poduzetnik ključna osoba. Manjak poduzetnika je karakteristična crta nerazvijenih ekonomija“ (Stemmler, 1992:152).

Prema Ivekoviću (2011) poduzetnik je pravna ili fizička osoba koja preuzima rizik, pruža usluge ili isporučuje dobra s ciljem ostvarivanja dobiti. Poduzetnik djeluje na različitim tipovima tržišta koja se dinamično mijenjaju i kojima se oni moraju prilagođavati.

Ljudi ponekad zabunom smatraju kako su poduzetnici izumitelji te izjednačuju ta dva pojma. Da je ta teorija netočna govore Hisrich i dr. (2011) objašnjavaju kako su izumitelji osobe koje se zaljube u svoj izum dok je poduzetnik osoba koja se zaljubi u svoje poduzeće. Također pojašnjava da je izumitelj pojedinac koji svoja postignuća mjeri brojem razvijenih izuma i patenata za koje vrlo vjerojatno neće dobiti novčanu nagradu. Poduzetnik pak svoja ostvarenja mjeri pomoću ostvarene dobiti i same veličine te ukupnog napretka poduzeća. On je taj koji ideju implementiraju u svoje poduzeće i glavni je mehanizam poduzeća u kojem djeluju.

### 3.1.1. Poduzetnik i motivacija

Brojni su izvori poticaja koje poduzetnik prepoznaje kao svoju individualnu motivaciju za pokretanje vlastitoga posla.

Dojčinović (2012:247) motivaciju definira kao unutarnji ili vanjski poticaj koji izaziva, usmjerava i održava određeno ponašanje. Turuk i dr.(2021:204-207) su na temelju provedenog istraživanja donijeli određene zaključke u vezi intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika. Za ekstrinzične faktore motivacije autori navode:

- novčanu nagradu
- izazov

- trening i edukaciju

Pri tome, autori ističu kako novčana nagrada, iako poticaj i neophodna stavka, ipak nije glavni i jedini motivator poduzetnika te da poduzetnici na novčanu nagradu gledaju kao na oblik nužnosti zbog egzistencije. Isto tako ističu kako je izazov odnosno izazovne situacije u kojima se poduzetnik nerijetko nalazi, velik motivator poduzetnicima, s tim da ih više motivira pronalaženje rješenja. Što se treninga i edukacije tiče, poduzetnici se slažu kako je cjeloživotno učenje potrebno i neizmjerljivo važno, ali isto tako na to ne gledaju kao na prevelik indirektni motivator.

Za intrinzične oblike motivacije Turuk i dr. (2021:204-207) istaknuli su:

- moć
- pripadnost
- priznanje

Rezultati njihovog istraživanja govore o tome kako je moć vrlo jak motivator poduzetnicima jer im ona pruža osjećaj kontrole nad organizacijom i njezinim činiteljima. Iako su rezultati pokazali kako poduzetnici pripadnost smatraju manje motivirajućom od moći, itekako je bitno da je osjećaj pripadnosti prisutan među dionicima poduzeća te da dijele zajedničke interese. Na posljepku, ispitanici poduzetnici su priznanje ocijenili kako jako velik motivator koji im daje vjetar u leđa i koji rado primaju od drugih.

Kod svakog poduzetnika postoji okidač odnosno poticaj koji je bio ključan za donošenje odluke o pokretanju vlastitoga poduzetništva. Razlozi su brojni, a neki od njih su uočavanje povoljne prilike, nužda, očaj, splet životnih okolnosti, prepoznavanje vlastitoga talenta za poduzetništvo i slično. Jedan od razloga ulaska mladih u poduzetništvo jest preuzimanje i nastavljanje obiteljskog posla. Kako bi bili što uspješniji u preuzimanju obiteljskoga posla, budući nasljednici nerijetko upisuju studij poduzetništva koji im preporučuju i njihovi roditelji te po završetku studija preuzimaju posao. Ipak, manji je broj onih koje je na poduzetništvo motivirala obitelj dok je veći broj onih poduzetnika koji su to postali jer im je obrazovni program tijekom studiranja u njima uspio probuditi i razviti poduzetnički duh. (Ribić i Blažević, 2016:135-143).

### 3.1.2. Mitovi o poduzetnicima

Ljudi su bića koja imaju sposobnost promišljanja i donošenja zaključaka. Često zaključke donose na temelju priča koje čuju od drugih te ih istovremeno uzimaju za istinite. Upravo zbog priča koje se u društvu kreiraju bez da su pripadnici društva imali prilike susresti se s onim o čemu misle da znaju određene stvari, stvaraju se mitovi. Mitovi su neistinita uvjerenja ljudi o nečemu, a nerijetko ih je teško razuvjeriti i okrenuti istini. U nastavku teksta bit će navedeni najčešći mitovi o poduzetnicima prema Delić i dr., (2014:6-8):

#### **1. Poduzetnici se rađaju, a ne stvaraju**

Naime, iako određene osobe imaju urođene neke od osobina ili karakteristika koje krase poduzetnike i koje su poželjne da ih osoba koja želi pokrenuti samostalan posao posjeduje, to nikako nije preduvjet niti nužnost. Može se reći kako su osobe koje imaju pokoju urođenu osobinu karakterističnu za uspješne poduzetnike u početku jedan korak ispred onih koji ih nemaju, no ipak to nije nikakva garancija da će osoba postati dobar poduzetnik. Talente je potrebno njegovati i razvijati, odnosno raditi na sebi jer upornošću, voljom i trudom, osoba bez urođenih poduzetničkih sposobnosti itekako ih može steći i postati dominantna u tom području. Vještine je potrebno razvijati, a kvalitetne osobine njegovati kako bi one trajno davale rezultate.

#### **2. Poduzetnici su kockari**

Poduzetnički pothvate nema nikakve poveznice sa kockanjem. Iako preuzimaju rizik, taj se rizik ne može usporediti s onim koji preuzimaju kockari ili ljubitelji igara na sreću. Poduzetnik ne ulaže na slijepo i ne očekuje da će mu sreća donijeti zaradu već se pravovremeno informira te na temelju prikupljenih i raspoloživih informacija odlučuje o poslovanju.

#### **3. Poduzetnici su vlastiti šefovi i potpuno su neovisni**

Bez obzira što nemaju nikoga iznad sebe tko ih nadgleda, poduzetnici nikako nisu potpuno neovisni. Kao glava poduzeća odgovaraju kako za zaposlenike, veze s partnerima, kupce, dobavljače i dr. tako i za obitelj te dionike zajednice u kojoj djeluju. Od iznimne je važnosti da poduzetnik te odnose kvalitetno i uspješno održava.

#### **4. Poduzetnici rade duže i više nego menadžeri u velikim poduzećima**

Kao poduzetnik osoba ima slobodu sama kreirati koliko će i kada raditi. Naravno, o količini i intenzitetu posla ovisi njegov poslovni uspjeh, no poduzetnik je svakako taj koji o tome odlučuje. Upravo ta mogućnost izbora i samostalnog kreiranja vlastitoga rasporeda rada, jedna

je od stvari koja će ponukati čovjeka da postane poduzetnik. Zaključno, nema pravila tko radi više ili manje. Pojedini poduzetnik radi više i duže od osoba koje su na upravljačkim pozicijama dok drugi ipak ne.

### **5. Započinjanje vlastitoga posla rizično je i često završi neuspjehom**

Jedna od osobina karakteristična za poduzetnike jest upornost. Poduzetnici uočavaju prilike i svoje ideje pretvaraju u posao. Neće nužno te ideje zaživjeti na tržištu niti je svaka prilika koja se učini dobra zaista takva. Prema statistici, tek mali broj poduzeća opstaje na tržištu. Usprkos tim činjenicama poduzetnik neće odustati od svog nauma, čak ukoliko njegovo poduzeće i propadne, ne propada poduzetnik nego taj neuspjeh koristi kao lekciju i smjernicu za novi pothvat i novi pokušaj.

### **6. Poduzetnici su stalno pod stresom i plaćaju veliku cijenu takvog života**

Kao i svaki posao i pozicija u poduzeću, tako je i uloga poduzetnika teška i ponekad izaziva stres. Količina stresa kao i na svakoj drugoj poziciji ovisi o količini i kompleksnosti posla koji se u to vrijeme obavlja. Poduzetnici su ti koji odgovaraju za cjelokupno poduzeće i njegove zaposlenike što je ponekad doista teško i opterećujuće, no usprkos tome Delić i dr. (2014) navode kako su mnoga istraživanja pokazala da su poduzetnici zadovoljni svojim poslom i često ne žele ići u mirovinu. Jedan od razloga je i taj što oni jače osjete postignut uspjeh od nekoga tko radi u poduzeću koje nije njegovo.

### **7. Novac je najvažniji resurs kod započinjanja posla**

Novac je korisno sredstvo prilikom započinjanja posla, ali nije ga nužno isprva posjedovati. On nije nikakva garancija ili sigurnost da će posao uspjeti. Danas postoji bezbroj primjera kada su oni koji nisu imali potrebna financijska sredstva postali jedni od najuspješnijih poduzetnika. Kao primjer tome možemo uzeti Oprah Winfrey koja je od djevojčice rođene i odgajane u teškom siromaštvu postala jedna od najpopularnijih žena svijeta. Novac je potreban za pokretanje posla, ali važnije je posjedovati cilj jer pravilno prezentiran cilj može kupiti novac dok ne vrijedi i obrnuto.

### **8. Poduzetnici trebaju biti mladi i energični**

Kako obrazovanje nije preduvjet za postajanje uspješnim poduzetnikom, tako nisu ni godine. Prosječna dob poduzetnik početnika je 35 godina, no to svakako nije niti gornja niti donja dobna granica. Za postajanje poduzetnikom nisu bitne godine već čovjekov poduzetnički duh. Iako su

mladi ljudi poletni i energični te u tijeku s trendovima, ponekad im nedostaje upravo iskustvo koje posjeduju starije osobe.

### **3.2. Poduzetništvo kao kompetencija**

Prepoznavanje i razvijanje poduzetničkih kompetencija velik je i važan korak prema napretku prilikom bavljenja poduzetništvom.

„Poduzetnička kompetencija uvrštena je u sve europske nacionalne kurikule kao jedna od osam temeljnih kompetencija. Poticanjem poduzetnog načina razmišljanja i razvojem poduzetničke kompetencije doprinosi se povećanju zapošljivosti, učinkovitosti i socijalne sigurnosti“ (Šutalo, 2011:285).

#### **3.2.1. Glavne poduzetničke kompetencije**

Prema Dojčinović i dr. (2012:246) riječ kompetencija označava vještine odnosno čovjekove sposobnosti koje su mu potrebne za uspješno izvršavanje određenih zadataka. Kompetencije nikako nisu isto što i osobine ličnosti čime se još jednom želi naglasiti kako se poduzetnikom postaje, a ne rađa. U posljednja četiri desetljeća znatno se povećalo istraživanje poduzetničkih kompetencija s ciljem podizanja razine poduzetničkih aktivnosti. Dojčinović i dr. (2012) svojim istraživanjima otkrili su neke od glavnih kompetencija važnih za pokretanje i vođenje poduzetničkih pothvata:

- umrežavanje
- optimizam
- učinkovitost
- konstantno traženje i nepropuštanje prilika
- razumijevanje rizika i spremnost na odgovorno preuzimanje istog
- usmjerenost na ljude
- upornost
- strateško komuniciranje

Kod poduzetnika, kao i kod ostalih ljudi (studenata, zaposlenih osoba, nezaposlenih, učenika i dr.) umrežavanje je od iznimne važnosti i donosi veliku korist za pojedinca. Što više poznanstava imamo i što smo bolje umreženi, lakše ćemo rješavati vlastite životne probleme.



Umrežavanje je ipak kompleksno i iziskuje od osobe da često stupa u kontakte s drugima i širi svoja poznanstva koristeći se vještinom komunikativnosti.

Osim što je korisno imati velik broj poznanstava, korisno je još biti optimist te vjerovati u sebe i svoj uspjeh. U poslu je poželjno biti optimističan i pozitivan te tu energiju širiti i među svojim suradnicima. Također je važno biti učinkovit prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti. Obavljanjem poslova na učinkovit i efikasan način smanjuju se nepotrebni troškovi te time poduzeću ostaje više financijskih sredstava za njegov rast i unaprjeđenje.

Kao jedna od ključnih kompetencija među poduzetnicima, navodi se i sposobnost uočavanja poslovnih prilika. Rezultati njihova pravovremena pronalaženja i poduzimanje akcije u vezi s tim, jest pokretanje poslovnog pothvata.

U poduzetništvu uz prilike često vežemo i pojam poslovne ideje koje mogu nastati na temelju uočene poslovne prilike. Ideje omogućuju uvođenje inovacija u poduzeće kao i pronalaženje novih načina zadovoljavanja nezadovoljenih potreba potrošača prisutnih na tržištu.

Kao potencijalne izvore za poslovne ideje u već postojećim poduzećima Hunjet i dr. (2012:105) navode: trenutnu radnu okolinu, okruženje poduzetnika, kupce, dobavljače, poslovne partnere, konkurenciju, gospodarske sajmove, muzeje, stručne skupove, stručnu literaturu, publikacije, savjetnike, gospodarske komore, razne fondove, lokalne i regionalne centre za poduzetništvo i sl.

Prema Hunjet i dr. (2012:106) u poslovnome svijetu nove se ideje generiraju:

- definiranjem aktivnosti bez kojih ljudi ne mogu funkcionirati (spavanje, hrana, komunikacije),
- praćenjem trendova globalizacije, internetizacije i potreba za što bržom isporukom proizvoda ili usluga,
- gledanjem na probleme kao na izvore novih poslovnih mogućnosti.

Pokretanjem i razvojem poduzetničkih pothvata razvija se i raste sredina u kojoj se događaju poduzetničke aktivnosti. Iz tog razloga je važno da poduzetnici poduzetničkim obrazovanjem odnosno, obrazovnim programima steknu potrebna znanja i vještine o pokretanju, rastu i razvoju poduzeća koja će unaprijediti njihove poduzetničke sposobnosti kako bi stvorili i vodili poduzeće koje će moći odgovoriti na zahtjeve današnjeg dinamičnog tržišta.

### 3.2.2. Poduzetničko obrazovanje

Prema Kružić (2007:175) suvremeno poduzetništvo nositelj je permanentne poduzetničke inovacije koja obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomije u cijelome svijetu te je ono zaslužno za:

- Pojavljivanja novih radnih mjesta
- Postavljanja novih poslovnih pothvata
- Obnavljanje „svježom krvi“ nacionalnih ekonomija

Na temelju tog saznanja jasno je da poduzetništvo nije disciplina koja se smije olako shvatiti već je za njeno razumijevanje i poznavanje korisno biti okružen poznavateljima tog područja. Poduzetničkim obrazovanjem grade se temelji za sposobnost osnivanja budućeg uspješnog poduzeća. Pomoću njega individue se osposobljava da svoje ideje pretvore u aktivnosti.

Ovakav tip obrazovanja privlači sve više interesa na sveučilištima diljem svijeta. U Europi se prvi poduzetnički programi javljaju 1980-ih godina i to pretežito na sjeveru Europe. Što se tiče poduzetničkog obrazovnog razvoja u Hrvatskoj, prvi takav program pokrenut na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku 1992. kao diplomski studij, no ubrzo je i ugašen zbog promjene stava Uprave Ekonomskog fakulteta. Nekoliko godina kasnije 1996., uveden je stručni studij iz poduzetništva u sklopu VERN-a, privatnog visokog učilišta, dok je 2000. godine osnovan poslijediplomski studij iz Poduzetništva na osječkom Sveučilištu (Oberman Peterka i dr., 2016:25).

Obratimo li pozornost na trenutno stanje na tržištu rada, možemo uočiti kako je potražnja na tržištu rada neusklađena s ponudom radne snage zbog čega Strategiji Europa 2020 naglašava važnost uključivanja obrazovanja o poduzetništvu i kreativnosti u nastavne programe. Ova strategija za cilj ima osposobljavanje sadašnje i buduće radne snage na prilagođavanje dinamičnim tržišnim uvjetima što će rezultirati smanjenjem nezaposlenosti i povećanju radne produktivnosti (Stanić i dr., 2022:171).

Ipak, nisu svi poduzetnici suglasni s tim da im je potrebno poduzetničko obrazovanje kako bi bili uspješni u svom poslu. Kao glavne razloge zašto poduzetnici smatraju da za pokretanje poduzetničkog pothvata nije potrebno posebno obrazovanje Ožanić (2011:205) navodi sljedeće:

- Njihovi poznanici „tajkuni“ bave se poduzetništvom, bez da su pohađali posebne škole

- Okrenuti su svakodnevnoj borbi za život te nemaju vremena za obrazovanje u tom području
- Učenje smatraju naporom i mučenjem te većina nije spremna uložiti taj trud
- Smatraju da mnogi seminari i škole nisu upotrebljivi po završetku i nisu dovoljno kvalitetni

Što se tiče odnosa obrazovanih žena i muškaraca poduzetnika, većinom su žene poduzetnice te koje su završile fakultet, čak njih 70% ima završen fakultet, najčešće su to studij engleskog jezika, psihologije, edukacija i sociologija, dok ih nešto manje ima diplome iz inženjerstva, kemije i matematike. Ono što je zajedničko velikom broju poduzetnika i poduzetnica, je to da im je potrebno dodatno obrazovanje u području financija, strateškog planiranja, marketinga i menadžmenta (Hisrich i dr., 2011:58).

Obrazovanje je bitan korak u procesu nastajanja poduzetnika. Ono je podloga za poduzetnički način razmišljanja i mogućnost uspješnog snalaženja u problematičnim situacijama.

Također, ne postoji univerzalan obrazovni sustav za poduzetnike koji će od svake osobe napraviti uspješnog poduzetnika. Obrazovni sustav daje potrebna znanja i omogućuje stjecanje i razvijanje poduzetničkih vještina, no u konačnici je sve u rukama osobe koja to želi postati.

#### **4. Što poduzetnike čini uspješnim?**

Poduzetnici se na svojem putu do poslovnog uspjeha susreću s raznim problemima i preprekama s kojima se moraju suočiti ukoliko žele ostvariti svoj poduzetnički cilj. Da bi to uspjeli potrebno im je strpljenje, hrabrost, upornost, interni lokus kontrole i druge osobine, karakteristike i vještine koje su prepoznate kao zajedničke kod mnogih poduzetnika koji su postali uspješni u svojem poslu. Iako ne postoji lista osobina koje mogu osigurati poslovni uspjeh, istraživanja su pokazala da postoje osobine koje su zajedničke svim uspješnim poduzetnicima o čemu biti rečeno nešto više u narednim poglavljima.

Također, na poduzetnički proces koji je prema Perić i dr. (2020:60), opisan kao put od poduzetnikove odluke da to postane do razvoja i upravljanja poduzetničkim pothvatom, u velikoj mjeri utječe i okruženje u kojem poduzetnik djeluje iako on nije tako presudan za uspjeh kao određene vještine i osobine koje poduzetnik posjeduje.

#### 4.1. Osobine poduzetnika

Tkalec (2011:39) smatra kako bi svaki poduzetnik trebao posjedovati sedam temeljnih osobina: samostalnost, svrhovitost, odgovornost, radoholičnost, samouvjerenost, sklonost preuzimanju rizika, inovativnost. Također smatra kako su neke od ovih osobina urođene dok su neke stečene. U nastavku teksta će određene osobine biti pojašnjene prema riječima navedenoga autora.

**Kreativnost i inovativnost** – može se reći kako su ovo dvije glave osobine po kojima prepoznajemo poduzetnike i koje gotovo svi poduzetnici posjeduju u većoj ili manjoj mjeri. Nekima su ovo urođene osobine, a neki su ih jednostavno razvili s godinama i situacijama koje im je život donio. U mnogim udžbenicima za poduzetništvo može se pročitati kako poduzetnici obične stvari vide na nov i drugačiji način. Takvo viđenje stvari uvjet je za nove ideje i inovacije. Kreativnost također podrazumijeva i sposobnost drugačijeg, stvaralačkog promišljanja i djelovanja. Inovativnost je rezultat kreativnosti.

**Mudrost** – mudrost je uvelike poželjna osobina te je bila prisutna kod brojnih velikana koji su se pojavljivali kroz povijest. Ova se osobina kod čovjeka razvija godinama te je prisutnija kod ljudi koji su se u životu susreli s brojnim situacijama, bilo lijepim ili ružnim. To je i razlog zašto se starije osobe smatraju mudrima i često ih se traži za savjet. Mudar poduzetnik zna prepoznati poslovnu priliku kao i mogućnosti svojih suradnika.

**Samostalnost** – poduzetnici su osobe koje vole biti svoji šefovi i sami si određivati poslovne ciljeve kao i način rada te radno vrijeme, suradnike, uvjete rada i sl.

**Odgovornost** – samim time što pokreće vlastit posao, poduzetnik na sebe preuzima odgovornost za svoje suradnike, obitelj, državu, poduzeće, zaposlenike, kupce, dobavljače, ali i odgovornost prema samome sebi. Njihova odgovornost i obavljanje stvari na pravi način ih vodi do uspjeha.

**Poštenje** – nepošteno poslovanje poduzetnika lako može odvesti u propast i zatvaranje poduzeća. Iako u našim krajevima korupcija nije nepoznanica, ipak ne prolazi nekažnjeno. Poštenje je temelj za izgradnju uspješnoga poslovanja.

**Radoholičnost** – poduzetnici imaju razvijene radne navike te im posao ne predstavlja problem već zadovoljstvo. Pri tome je svakako bitno voljeti svoj posao jer je tada njegovo obavljanje puno jednostavnije.

**Samouvjerenost** – bitno je vjerovati u sebe i svoje sposobnosti, a poduzetnici upravo to i rade. Neki su prirodno samouvjereniji, a neki su ovu sposobnost razvili s godinama, čemu je iskustvo uvelike pridonijelo. Ukoliko poduzetnik i nema preveliku dozu samouvjerenosti, poslovni uspjesi će mu ju zasigurno razviti.

Prema Ožanić (2014:91) samouvjerenost je ključna osobina koju svaki poduzetnik mora posjedovati. Bez određene razine samouvjerenosti poduzetnik dugoročno neće moći savladati sve izazove koji stoje pred njim. Prema autoru, „ljudi koji uvijek imaju dvojbe, koji stalno sumnjaju u sebe, koji u svaki poduzetnički pothvat ulaze sa strahom od neuspjeha, koji unaprijed govore „znam da nemam sreće, bojim se da neću uspjeti“, bolje da ne idu u poduzetništvo.“

**Strpljenje** – ova je osobina nužna kod osoba koje pokreću svoje poduzeće. Prilikom pokretanja posla i ulaganja sredstva u njegovo postojanje, nerealno je očekivati povrat uloženoga preko noći. Za povrat uloženoga i napredak poslovanja potrebne su godine. Ova se osobina pogotovo odnosi na vlasnike OPG-ova, čije je poslovanje izloženo raznim vanjskim čimbenicima na koje poduzetnik teško može utjecati te mu preostaje samo čekati.

**Svrhovitost** – odnosi se na poduzetnikovo ponašanje gdje kombinacijom raznih aktivnosti i resursa dolazi do svojih ciljeva koje je prethodno postavio. Poduzetnici konstantno formiraju nove ciljeve i strategije kako te ciljeve ostvariti.

„Poduzetnik, prije svega, treba biti sposoban jasno i razumljivo definirati koje ciljeve njegovo poduzeće želi ostvariti. Samo jednostavni, razumljivi, jasni i mjerljivi ciljevi mogu motivirati suradnike te pokrenuti i usmjeriti mnogobrojne, komplicirane dijelove, podsustave i mehanizme koji čine poduzeće, bez obzira na to kako malo bilo.“ (Ožanić, 2014:91).

**Upornost** – poduzetnici su osobe poznate po svojoj ustrajnosti u ostvarivanju željenih rezultata. Ukoliko vjeruju u svoj poduzetnički pothvat neće dopustiti da ih prepreke i problemi, koji im se nađu na putu ostvarenje tog cilja, zaustave. Ukoliko i dožive neuspjeh njihova upornost navest će ih na nove pokušaje i traženje novih način ostvarenja željenog pothvata.

#### **4.2. Karakteristike uspješnih poduzetnika**

Sposobnost prepoznavanje pogodnih prilika jedna je od ključnih vještina uspješnih poduzetnika. Barringer i Ireland (2010) ukazuju na to da određeni ljudi imaju nekoliko karakteristika koje ih čine boljima u prepoznavanju prilika u odnosu na druge, a to su: prijašnje iskustvo, inteligencija provedbe, fokus na proizvod/kupca, ustrajnost usprkos neuspjehu.

**Inteligencija provedbe** – odnosi se na sposobnost prilagođavanja i pretvaranja poslove ideje u održivi poslovni poduhvat. „Sposobnost efikasnog provođenja poslovne ideje podrazumijeva razvoj poslovnog modela, stvaranje tima za novi poduhvat, namicanje sredstava, uspostavljanje partnerstava, vođenje financija, vođenje i motiviranje zaposlenih i tako dalje“ (Barringer i Ireland, 2010:13).

**Ustrajnost unatoč neuspjehu** – poduzetnici su skloni stvaranju nečeg novog, a kako je već poznato, za stvaranje novoga potrebno je strpljenje i spremnost na početne neuspjehe. Prilikom pokretanja posla na temelju nečeg sasvim novog, još neviđenog, ne postoji dovoljno podataka i informacija koje bi poduzetniku mogle pomoći već sam mora eksperimentirati pri čemu je šansa za pogreškom poprilično velika. Stoga bitno da osoba ne odustaje od svog prvotnog nauma unatoč neuspjehu. (Barringer i Ireland, 2010:12).

„Optimalan odnos karakteristika svakog poduzetnika čini ga jedinstvenim. Tako su neki kreativniji, neki uporniji, neki obrazovaniji, ali zajedničko im je to da im upravo taj i takav odnos daje jedinstvenost koja se u konačnici prepoznaje i realizira na tržištu.“ (Tkalec, 2011:41).

Spomenuti autor za zajedničke karakteristike prepoznate kod poduzetnika, između ostalih, navodi sljedeće: altruizam, hrabrost, vizionarstvo, razumno preuzimanje rizika. Navedene su objašnjene u nastavku teksta.

**Hrabrost** – poznato je da su poduzetnici osobe koje u većoj, srednjoj ili manjoj mjeri preuzimaju rizik, ali i da nikako ne bježe od njega. Ova osobina povezana je sa samouvjerenošću. Poduzetnikova hrabrost odnosi se na spremnost na uspjeh, ali i spoznaju kako je uvijek moguće ostvariti neuspjeh. Iako hrabar, poduzetnik svoju hrabrost i spremnost na ulaganje temelji na visokoj informiranosti i visokoj razini znanja o rizičnosti posla (Tkalec 2011:39-41).

**Altruizam** – odnosi se na sposobnost poduzetnika da razumije interese drugih. U poduzetništvu se taj pojam povezuje uz etičnost i poštenje u poslovanju (Tkalec 2011:39-41).

**Vizionarstvo** – karakteristika je poduzetnika koja pretpostavlja uočavanje pogodnih poslovnih prilika kao i predviđanje budućih događaja. Ova se karakteristika najviše očituje u predviđanju tržišnih i poslovnih prilika te dobroj procjeni budućih događaja vezanih za poslovanje najviše u pogledu poslovnih promjena, zahtjeva kupaca, promjena u politici i društvu, tehnologiji itd. (Tkalec 2011:39-41).

**Sklonost razumno preuzimanju rizika** – u tekstu je prethodno objašnjeno kako poduzetnici nisu kockari i njihov novac im je važan te ga „ne bacaju u vjetar“, ali isto tako su često zainteresiraniji za nesiguran i zanimljiv posao koji donosi veći profit nego li onaj koji donosi sigurnu zaradu koja je nešto manje unosna. Iako se buduće situacije teško mogu predvidjeti, bitno je razumno razmišljati prilikom donošenja odluke o ulaganju (Tkalec 2011:39-41).

Osim spomenutih karakteristika izdvajaju se još karakteristike poput potrebe za postignućem, interni lokus kontrole, poduzetnička samoeфикаsnost i tolerancija na neizvjesnost koje su također svojstvene i prepoznate kao zajedničke uspješnim poduzetnicima.

Prema Perić i dr., (2020:62) potreba za postignućem potiče čovjeka da ulaže dodatne napore kako bi došao do svog cilja te ostvario uspjeh, bilo poslovni ili privatni. Spomenuto ulaganje dodatnih napora podrazumijeva poduzimanje aktivnosti kao što su definiranje problema, pronalaženje načina za njihovo rješavanje te razmišljanje o mogućim preprekama. Osobama koje imaju izraženu potrebu za postignućem svojstveno je da se hvataju u koštac s težim zadacima jer im njihovo rješavanje pruža veći osjećaj užitka za razliku od rješavanja manje kompliciranih zadataka koji iziskuju manje uloženog truda, ali i manje značajan cilj.

Pojam **lokus kontrole** razvijen je u sklopu Rotterove teorije socijalnog učenja (navedeno u Zarevski i dr., 2002:662). Prema Rotteru postoje tri klase varijabala koje određuju potencijalno ponašanje pojedinca: očekivanje da će vlastito ponašanje dovesti do potkrepe, vrijednosti potkrepe i priroda situacije na koju se predikcija odnosi. Ističe se kako na pojedinačno ponašanje utječu dva oblika lokus kontrole, interni i eksterni. Osoba s izraženim internim lokusom kontrole vjeruje kako je njegovo/njezino ponašanje rezultat vlastitih odluka i napora, dok osoba s izraženim eksternim lokusom kontrole smatra da je njegovo/njezino ponašanje vođeno vanjskim čimbenicima poput sudbine, sreće i sl.

### **4.3. Vještine poduzetnika**

Poduzetnici se svakodnevno susreću s brojnim preprekama u njihovom poslovanju. Kako bi uspješno prevladavali te prepreke, potrebno je razviti određene vještine koje će im u tome pomoći.

Prema Đorđeviću i dr. (2012) postoji lista znanja i vještina koje suvremeni poduzetnik treba posjedovati: samomotivacija i disciplina, sposobnost rada pod pritiskom, timski rad,

delegiranje, upravljanje ljudima i samim sobom, komunikacijske vještine, kontrola troškova i razumijevanje financijskih performansi poduzeća, donošenje odluka i strateško planiranje.

**Upravljanje ljudskim resursima** – ova vještina odnosi se na sposobnost poduzetnika za pronalaženjem pravih ljudi za pojedina radna mjesta, sposobnost prepoznavanja tuđih vještina i talenata te pravilno upravljanje i razvijanje istih, motiviranje zaposlenika te zadržavanje kvalitetnih zaposlenika u poduzeću.

„Najčešća pogreška koju poduzetnici čine jest da neadekvatno pripremaju svoje ljude i zadržavaju neodgovarajuće kadrove kako organizacija raste“ (Đorđević i dr.,2012:98).

Đorđević i dr. (2012) također navode kako je bitno da poduzetnik ostane lojalan onim zaposlenicima koji su zajedno s njim omogućili postojanje poduzeća i bili prisutni u ranoj fazi njegova rasta.

Uz upravljanje ljudima važna je i vještina **upravljanja promjenama**. Promjene u poduzeću su nužne, ali ne uvijek i dobro prihvaćene od strane zaposlenika. U ljudskoj je prirodi da se boje i odbijaju promjene, no neprovođenje promjena u poduzeću može za njega biti pogubno. Prema Vujić (2010) poduzetnik je glavna osoba za pokretanje promjena u poduzeće koja mora znati pripremiti svoje zaposlenike na ono što promjena donosi. Poduzetnik treba biti u stanju prepoznati kada je vrijeme za pokretanje promjena te u skladu s tim poduzimati akcije koje će do promjena i dovesti, ali uz što manje gubitke.

**Strateško planiranje** – u ranim fazama postojanja poduzeća, strateško planiranje je neformalno, no s rastom i razvojem poduzeća ono poprima formalan oblik.

„Strateško planiranje zagovara pristup od vrha prema dnu u kojem top menadžeri formuliraju strategiju i nose najveći dio odgovornosti“ (Kadlec, 2013).

Đorđević i dr. (2012) za posljedicu nedostatka strateškog planiranja navode usporavanje rasta poduzeća.

**Tehnika pregovaranja** - „Pregovaranje je vještina poput bilo koje druge – ona se uči, vježba i s vremenom se u njoj postaje uspješniji. Poduzetnici koji posjeduju ovo znanje i vještinu mogu očekivati mnogo povoljnije rezultate pregovaranja“ (Čeliković i Čizmadija, 2012:279).

Ovom vještinom poduzetnik ostvaruje kvalitetne odnose s javnošću. Poduzetnikov zadatak prilikom pregovaranja je taj da pronađe zajedničke interes obje strane i na taj način doprinese stvaranju povoljne poslovne suradnje.



**Timski rad** – ponekad je ljudima teško prihvatiti činjenicu da svoje snove i ciljeve u životu ne mogu ostvariti sami već da trebaju grupu ljudi s kojom će djelovati kao tim i zajedno doći do željenih rezultata. Isto tako ponekad je teško vjerovati u ljude s kojima radimo i vjerovati kako i oni ulažu sav svoj potencijal u ostvarenje cilja. Hall i Bennett (2006:157) navode da je problem u tome što je većina poslovnih ljudi po svojoj prirodi neovisna i egoistična te da nemaj vjere u timski rad. Iako nije lako, bitno je uspostaviti i pravilno doprinostiti timskome radu jer je on često ključni čimbenik uspješnoga poslovanja.

**Uočavanje prilika** – prilike koje nam mogu pospješiti kvalitetu života su svuda oko nas, no njihovo prepoznavanje nije ni malo lako. Hall i Bennett (2006:171-173) navode kako su prilike iskra koja pali plamen konkurentnosti. Navode kako svaki poduzetnik treba voditi računa o tome da:

1. stvori dovoljno novih profitabilnih prilika koje mu omogućuju ostati konkurentnim.
2. vrlo pažljivo sluša probleme svojih kupaca.
3. održava dobro uspostavljene mreže za prikupljanje poslovnih informacija koje mu omogućuju praćenje prilika i prijetnji.
4. budu dobri u transformiranju novih ideja u profitabilne prilike.
5. imaju inovativan tim koji stvara nove prilike.
6. kontinuirano iznova otkrivaju svoj posao.

Ukoliko se poduzetnik poistovjeti s manje od četiri tvrdnje, znači da treba početi djelovati odnosno napraviti analizu sebe i svog poduzeća te time vidjeti što može raditi bolje kako bi i poslovni rezultati bili poboljšani.

#### **4.4. Razlika između muškaraca i žena u poduzetništvu**

U prošlosti se smatralo kako je poduzetništvo muški posao, a da su žene zadužene za kućanske poslove i odgoj djece. Postojala je jasna podjela poslova na muške i ženske. Iako se slika i uloga žena kroz vrijeme mijenjala na bolje, rodna neravnopravnost osjeti se još i danas. Povodom toga, Europska unija kao i Hrvatska, sve više potiče i podupire žene poduzetnice. Pojedini autori smatraju da postoje razlike između muškaraca i žena poduzetnika pa tako navode da su žene, u odnosu na muškarce, „slabije“ u financijskim poslovima (Collerette i Aubrey, 1990, navedeno u Nedović i dr., 2017:41).

Određeni izvori ukazuju da je početak ženskog poduzetništva smješten u 19. stoljeću. Spomenuto stoljeće obilježeno je ekonomskim promjenama, odbacuje se tradicionalna ekonomija što za posljedicu ima i svojevrsne društvene promjene.

„Muškarac je dovoljno jak, pametan i racionalan za obavljanje političke i ekonomske aktivnosti (racionalno mišljenje, samokontrola, kompetitivnost). Žene pak obilježava percepcija intuitivnosti, senzibilnosti, altruističnosti i emotivnosti, što upućuje na to da ženama za javnu djelatnost nedostaju poželjne osobine“ (Vuković, 2015:137). Ovakvo mišljenje društva tog stoljeća rezultiralo je iznimno malim brojem poslovnih žena u to doba.

Prema Jennings i Cash (2006:53-87) žene i muškarci se različito ponašaju u sljedećim područjima:

- strateškim izborima
- primjeni financijskog kapitala
- definiranju ciljeva i kriterija uspjeha
- razvoju društvenog i ljudskog kapitala
- motivaciji

Autori također navode kako žene poduzetnice imaju:

- razvijene kompetencije u poslovnim i upravljačkim ovlastima
- poduzetničke kompetencije
- sposobnost razvoja osobnog odnosa i interakcije s drugima
- sposobnost unapređenja međuljudskih odnosa

Prema Obad i Škokić (2019:97) poduzetništvo žena se promatra kao resurs kojemu su potrebne posebne politike i mjere kako bi ostvarili općeprihvaćeni kriteriji uspješnog poslovanja, ali i kako bi se veći broj žena odlučio na samozapošljavanje. Autori također ističu kako se ženama koje djeluju kao poduzetnice, nastoji pomoći u prevladavanju određenih prepreka kako bi „dostigle“ svoje muške kolege u pogledu uspješnosti i zastupljenosti.

Prema izvješću Global Entrepreneurship Monitora (GEM-a), najvećeg međunarodnog istraživanja o poduzetništvu, žene poduzetnice predstavljaju otprilike svakog trećeg aktivnog poduzetnika usmjerenog na rast i razvoj svog poduzeća. Rezultati GEM-a iz 2021. godine, pokazuju kako se 30.2% poduzetnica izjasnilo da u narednih 5 godina planira zaposliti 6 ili više

novih zaposlenika dok je 2019. godine taj postotak iznosio 18.7%. Usporedno s tim, postotak muškaraca koji očekuju da će u idućih 5 godina zaposliti 6 ili više zaposlenika iznosi 48% (Elam, 2021).

Tablica 1 prikazuje razliku između poduzetnika i poduzetnica prema Hisrich i dr. (2011). U tablici su vidljivi neki od kriterija prema kojima se vršila usporedba poput motivacije za pokretanje poslovnog pothvata, razloga za pokretanje poslovnog pothvata, početnih izvora financiranja, podrijetlo znanja poduzetnika o poslu koji obavljaju, karakterne osobine i dr.

*Tablica 1: Usporedba između poduzetnika i poduzetnica*

Karakteristike	Poduzetnice	Poduzetnici
Motivacija	Postignuće – ostvarenje ciljeva Neovisnost – uradi sam	Postignuće – težnja da se stvari obave Osobna neovisnost
Točka polaska	Frustracija poslom Zanimanje za i prepoznavanje prilike u tom području Promjena osobnih okolnosti	Nezadovoljstvo trenutnim poslom Odlazak ili otpuštanje Prilika za stjecanje Sporodna uloga na fakultetu, poslu i sl.
Izvor financija	Osobna imovina i ušteđevina Privatni zajmovi	Osobna imovina i ušteđevina Bankovno financiranja Ulagači Zajmovi od obitelji i prijatelja
Podrijetlo znanja	Iskustvo u tom poslu Iskustvo u srednjem menadžmentu ili administrativnoj razini	Iskustvo u tom poslu Priznati stručnjak u tom području Sposobnost na raznim poslovnim funkcijama
Karakterne osobine	Fleksibilna i tolerantna Orijentirana prema cilju Kreativna i realistična Srednja razina samopouzdanja	Tvrdoglav i uvjerljiv Orijentiran prema cilju Inovativan i idealističan Samopouzdan Entuzijastičan i energičan

	Entuzijastična i energična Sposobnost nošenja s društvenim i gospodarskim okruženjem	Mora biti svoj šef
Podrijetlo	Dob pokretanja pothvata: 35-45 Otac je bio samozaposlen Fakultetski obrazovana- diploma iz humanističkih znanosti Prvorođeno dijete	Dob pokretanja pothvata: 25- 35 Otac je bio samozaposlen Fakultetski obrazovan-diploma iz ekonomije ili tehničkog područja Prvorođeno dijete
Potporne skupine	Bliski prijatelji Suprug Obitelj Ženske profesionalne grupe Trgovačka udruženja	Prijatelji, profesionalni suradnici Poslovni suradnici Supruga
Vrsta pokrenutog poslovanja	Uslužna – edukacija, savjetovanje, odnosi s javnošću	Proizvodnja, građevina

Izvor: izrada autora prema Hisrich i dr. (2011)

Kao što je vidljivo u tablici, samopoštovanje žena se znatno povećalo što je dovelo do toga da su one te koje pokreću nove pothvate češće nego muškarci.

## 5. Intervju s poduzetnikom

Za potrebe rada provedeno je intervjuiranje s uspješnim poduzetnikom iz okoline, gospodinom Bernardom iz okolice Vinkovaca, kako bi se na njegovom primjeru mogao potkrijepiti dio napisane teorije o poduzetnicima, njihovim karakteristikama, vještinama, osobinama, motivima pokretanja vlastitoga posla i sl. Poduzetnik, gospodin Bernard, bavi se izradom namještaja po mjeri za potrebe opremanja kuća, stanova, vikendica i dr. Posao je pokrenuo prije šest godina i od tada uspješno posluje. Ostatak priče o njegovom poslovanju razrađen je u nastavku.

Najveća motivacija ovom poduzetniku za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata bilo je fleksibilno radno vrijeme koje mu na prijašnjem poslu nije bilo omogućeno. Također naglašava kako je htio postati sam svoj šef, jer mu to daje mogućnost da samostalno odredi količinu i rokove u kojima će obaviti pojedine poslovne aktivnosti što mu daje osjećaj kontrole nad organizacijom i elementima koji utječu na nju. Kao što je u teorijskom dijelu navedeno, moć koja predstavlja tu kontrolu jedan je od glavnih motiva poduzetnicima za ulazak u poduzetništvo. Za pokretanje vlastitog posla motivirala ga je i zarada kao i spoznaja da posjeduje znanje i sposobnosti potrebne za posao koji obavlja te da one nisu bile primjereno plaćene prilikom rada za druge. Ranije je navedeno kako je moć jedan od glavnih motiva poduzetnicima za ulazak u poduzetništvo, što se još jednom potvrdilo i na primjeru promatranog poduzetnika. Također se potvrđuje kako je zarada, iako bitan motivator, ipak nije i glavni, za razliku od fleksibilnog radnog vremena koje poduzetniku, također, daje osjećaj kontrole. U poduzetnikovom slučaju početna zarada bila je veća od očekivane te on tvrdi kako mu je to dalo dodatan vjetar u leđa i poslužilo kao važan pokazatelj njegova uspjeha i isplativost uloženi napa za pokretanje poslovanja. Tvrdi kako su ga iskustva drugih poduzetnika navela da spusti očekivanja glede dobiti u prvoj godini poslovanja za koju su mu mnogi prognozirali da bi mogao poslovati s gubitkom, no da je to sasvim normalno. Takve ga priče ipak nisu obeshrabrile, no uzeo je u obzir mogućnost takvog ishoda.

Pred poduzetnika početnika stavljaju se mnoge kušnje i potrebno je donijeti velik broj odluka u vrlo kratkom roku što rezultira time da se nema vremena dvaput razmisliti o svakoj.

*„Iako sam bio uvjeren kako će moje poduzeće uspjeti, bojao sam se da moj optimizam možda nije opravdan“*, ističe Bernard.

Ipak, pokazalo se da je vjera u vlastite sposobnosti urodila plodom.

U radu je prethodno spomenuto kako je prva godina poslovanja često najstresnija poduzetnicima. S tom činjenicom slaže se i ovaj poduzetnik koji tvrdi kako mu je prva godina bila najteža po pitanju vođenja poduzeća, ali i pronalaska dobavljača, umrežavanja, skupljanja sredstava, odlučivanja o ulaganju... Bernard nije pohađao ekonomsku školu niti fakultet tako da se tokom procesa formalnog obrazovanja nije imao prilike previše susretati s učenjem o poduzetništvu ili menadžmentu što mu je u tom trenutku bilo potrebno, stoga je svoje poslovne odluke donosio na temelju intuicije i iskustava koje je stekao na prijašnjim poslovima. Uz iskustvo i ponešto sreće posao je ipak opstao i nastavio uzlaznom putanjom.

Prilikom intervjua, poduzetniku je bilo postavljeno pitanje bi li se ikad htio ponovno vratiti u poziciju zaposlenika umjesto poduzetnika na što je u prvi mah uvjerljivo rekao da ne bi nikada, no potom je zastao i ponovno razmislio o postavljenom pitanju. Sjetio se količine papirologije koju je istoga dana trebao obaviti te je rekao kako se upravo zbog količine papirologije ponekad poželi vratiti na poziciju zaposlenika na kojoj je bio. Posao poduzetnika i ovlasti koje mu ta pozicija donosi su neprocjenjive i smatra da bi mu bilo jako teško ponovno biti u ulozi zaposlenika, ali poduzetništvo kao i sve drugo, ima svoje negativne strane. Jedna od najnegativnijih karakteristika je što poduzetnik zapravo nema fiksno radno vrijeme pa Bernard vrlo često ostane i do pet sati nakon što zadnji zaposlenik ode kako bi dovršio papirologiju, obavio poslovne razgovore i sl. No taj nedostatak je vrlo često i prednost jer koliko god da radi ipak sam određuje svoje radno vrijeme. Prema tome, postoji puno više koristi koje nudi poduzetništvo. Osim fleksibilnog radnog vremena poduzetnik navodi i odnose sa zaposlenicima i partnerima, ugodnu radnu klimu, mogućnost da bude sam svoj šef, moć koja iz toga proizlazi i mogućnost postupanja s ljudima onako kako je on želio da se s njim postupa dok je bio nečiji zaposlenik (barem u nekim područjima rada). Naposljetku, važna je i zarada koja, ako je posao dobro posložen i ako se vodi računa o svim važnim dionicima, neće izostati.

Iako je prethodno spomenuo da nema formalno poduzetničko obrazovanje, a u radu se ono ističe kao važnim za uspjeh poduzetnika, poduzetnik edukaciju smatra jako važnom te vjeruje kako bi mu poduzetničko obrazovanje uvelike olakšalo njegove početne korake i uštedjelo vrijeme koje je proveo istražujući tematiku vezanu za poduzetništvo. No, kako je prije pokretanja vlastitog poduzeća radio sličan posao na kojem je stekao znanje i iskustvo u izradi namještaja, pohađao srednju školu u toj struci i išao na praksu vjerovao je da može uspjeti i postati poduzetnikom kakav je danas. Ipak, smatra kako za njega obrazovanje nije stalo i ukoliko želi biti uspješan poduzetnik i vođa, mora se konstantno usavršavati i prilagođavati novitetima na tržištu.

Prilikom intervjuiranja, gospodin Bernard bio je zamoljen da subjektivno ocijeni težinu pokretanja vlastitog posla u RH na što je on odgovorio kako bi na temelju vlastitog iskustva taj proces ocijenio šesticom najviše zbog prevelike birokracije, nameta, puno uloženog vremena i čekanja te svakako strpljenja koje treba uložiti. Za njega je to bilo poprilično stresno i ponekad uznemirujuće razdoblje zbog količine prepreka na koje je nailazio, no ipak je naglasio kako se sve to isplati jednom kada se posao pokrene. Također je podijelio činjenicu da mu je supruga bila ta koja mu je pružala najveću podršku i motivaciju te zajedno sa njim kreirala ideju i viziju poslovanja.

*„U tim trenucima odluke o pokretanju poslovanja jako je bitno imati nekoga pored sebe tko vjeruje u vas i tko vas hrabri i smiruje jer vam to olakšava svu tu zbrku kroz koju tada prolazite, glava vam je neprestano puna misli i stalno promišljate o svemu tako da je korisno imati nekoga hladne glave pored sebe kome možete ispričati o svojim idejama“ – izjasnio se Bernard.*

Ranije je spomenuto kako na poduzeće u velikoj mjeri utječu vanjski čimbenici koje poduzetnici ne mogu u potpunosti kontrolirati, ali na koje se mogu pripremiti. Zbog toga je jedna od važnih karakteristika poduzetnika i brza prilagodba jer sve suprotno može ostaviti negativne posljedice za poslovanje. Kao i ostatak svijeta i ovaj se poduzetnik suočio s pandemijom uzrokovanom virusom Covid-19. Pandemija je usporila njegove poslovne aktivnosti jer je stvorila probleme s dobavljačima, no sama potražnja za njegovim proizvodima se nije smanjila. Ipak, bilo je potrebno s vremena na vrijeme donositi brze odluke za koje poduzetnik nije bio siguran hoće li dobro utjecati na poslovanje i bilo je potrebno kupcima objasniti zašto će duže čekati proizvod koji su naručili, što baš i nije bilo lako. Isto tako se stalno brinulo o broju zaraženih zaposlenika i hoće li sutra imati tko raditi ili će se svi kolektivno zaraziti. To je izazivalo popriličan stres, ali srećom i taj stres uzrokovan pandemijom za sada je iza njih i nije značajno naštetio poslovanju.

Poduzetnik posjeduje interni lokus kontrole koji je svojstven velikom broju uspješnih poduzetnika. Iako se morao suočiti s promjenom izazvanom pandemijom, zadržao je smirenost i kontrolu nad sobom i situacijom te pronašao nova rješenja za uspješno poslovanje. On je u svemu tome vidio izazov koji je želio riješiti, a poznato je kako poduzetnici imaju potrebu za postignućem te kako prepreke vide kao priliku za samodokazivanje.

Tijekom intervjua poduzetnik je naveo karakteristike i osobine za koje smatra da su bile ključne za postizanje poduzetničkog uspjeha:

*„Snalažljivost i upornost. Mislim da su mi one najviše pomogle na mojem putu stvaranja uspješnog poduzeća.“*

Osim toga, naveo je i ambicioznost, viziju i značajnu razinu samopouzdanja kao važne karakteristike i osobine koje i on, kao i ostali uspješni poduzetnici posjeduju.

*„Prilikom pokretanja poduzeća rekao sam sam sebi da ću biti zadovoljan samo da ne poslujem s gubitkom, ali s vremenom se situacija, kao i moje ambicije, promijenila. Posao dobro napreduje, a svladavanje prepreka za vrijeme pandemije dodatno me ohrabrila i bilo*

*svojevrstan pokazatelj kako uspješnosti poduzeća tako i moj vlastiti da njime upravljam te stoga planiram širenje u skoroj budućnosti. “*

Kao što se može vidjeti, i ovaj poduzetnik posjeduje gotovo sve osobine, karakteristike i vještine koje teoretičari navode da posjeduju uspješni poduzetnici. Osim toga, baš poput ostalih poduzetnika i on se suočava s različitim problemima u poslovanju (od turbulentne prve godine poslovanja do promjena, dinamičnosti i nesigurnosti na tržištu). No motivacija za ostajanjem u poduzetništvu i vizija budućnosti, kao i kod ostalih uspješnih poduzetnika, uspješno nadvladava sve nedostatke ovog poziva, a razvijene poduzetničke kompetencije omogućavaju vjerovanje da će i njegov poduzetnički pothvat i u budućnosti biti ovako uspješan kao i do sada.



## 6. Zaključak

Biti poduzetnik izazovan je posao koji od osobe iziskuje konstantni napredak i prilagodbu novim trendovima. Kao i svaka pozicija u poslovanju, biti poduzetnikom ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od prepoznatih prednosti su: poduzetnik sam kreira svoj poslovni raspored, sam određuje količinu posla i brzinu kojom će ga obavljati, ima određenu moć nad svojim poduzećem i njegovim pripadnicima, pomoću poduzeća i zaposlenika ostvaruje vlastite ciljeve i ideje, osjeti zadovoljstvo uspjeha jače od onih koji nisu poduzetnici i nisu pokrenuli vlastiti posao. S druge strane postoje i negativne strane tog posla kao što su: preuzimanje velike odgovornosti, iznenadne nepovoljne situacije s kojima se poduzetnik mora nositi, velika količina posla koju treba obaviti, a koja se ne može prepustiti drugima, stres izazvan poslom, stalna uključenost i razmišljanje o poslu što se može odraziti i na poduzetnikov privatni život. Upravo razvijanje i njegovanje karakteristika svojstvenih uspješnim poduzetnicima, pomoć će osobi u savladavanju negativnih strana poduzetništva koje od poduzetnika nerijetko iziskuju hrabrost, preuzimanje rizika, strpljenje, upornost, samouvjerenost, kreativnost i dr. Iako je činjenica da se s nekim osobinama i karakteristikama osoba rađa, poduzetničke vještine itekako se mogu razviti i unaprijediti. Danas se u poduzetnike, kao i njihovu edukaciju, ulaže daleko više nego u prijašnjim razdobljima što je i rezultiralo sve većim brojem onih koji su postali uspješni u poslu koju su pokrenuli. Razgovor s poduzetnikom iz okruženja koji je postigao svoj poslovni uspjeh, omogućio je da se u radu povežu teorija i praksa. U okviru petog poglavlja stavljen je naglasak na poduzetnikovo suočavanje s problemima u poslovanju, način razmišljanja, motive za ostajanje i širenje poduzeća, njegovo viđenje beneficija bavljenja poduzetništvom te načini njegova djelovanja u poduzeću na temelju čega možemo vidjeti kako poduzetnici unatoč poteškoćama na koje nailaze rijetko odustaju od želje da budu i ostanu poduzetnici.

## LITERATURA

1. Barringer, B.R., Ireland D., (2010). *Poduzetništvo – uspješno pokretanje novih poduhvata*, treće izdanje, Tuzla: Prentice Hall
2. Delić, A., Obeman Peterka, S., Perić, J., (2014). *Želim postati poduzetnik*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
3. Dojčinović, L., Đorđević, Z., Jergović, A., (2012)., Upravljanje karijerom – Poduzetnička kompetencija, *Učenje za poduzetništvo*. 2(2), str. 245-249.
4. Dračić, I., (2012). Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje. Dostupno na: <https://www.hzz.hr/UserDocImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneurial%20environment%20-%20final.pdf> (Pristupljeno: 19.6.2022.).
5. Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., (2012). Znanje i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, *Učenje za poduzetništvo*. 2(2), str. 95-101.
6. Elam, A.B., (2021)., Thriving Through Crisis, *Women's entrepreneurship report*. Dostupno na: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-202021-womens-entrepreneurship-report-thriving-through-crisis> (pristupljeno 18. lipnja, 2022.).
7. Erceg, A., Orban, I., (2020)., Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 10(2), str. 58-70.
8. Hisrich, D., Peters, M., Shepherd, D.A., (2011). *Poduzetništvo*, sedmo izdanje, Zagreb:Profil
9. Hughes, J.R.T., (2010)., *Arthur Cole i povijest poduzetništva*, znanstveni rad
10. Hunjet, A., Kozina, G., Milković, M., (2012). Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu, *Učenje za poduzetništvo*. 2(2), str. 103-115.
11. Hall, D., Bennett, D., (2006)., *Osobitosti za uspješno poslovanje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
12. Iveković, D., (2011)., Neka znanja bez kojih poduzetnici ne mogu, *Učenje za poduzetnike*, Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski
13. Jennings, J., Cash, M., (2006)., *Women's Entrepreneurship in Canada: Progress, puzzles and priorities, Growth oriented woman entrepreneurs and their business, a global research perspective*

14. Kružić, D., (2012)., Mladi, poduzetništvo i Alisa u zemlji čudesa, *Učenje za poduzetnike*, 2(2), str. 51-62.
15. Kadlec, Ž., (2013)., Strateški menadžment vs. Strateško planiranje, Čakovec: Međunarodno veleučilište u Čakovcu
16. Nedović, M., Ivanković, D., Čabarkapa, N., (2017)., Virtualni ženski poduzetnički centar – inovativan pristup u razvoju poduzetništva, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 7(1), str. 37-47.
17. Ožanić, M., (2011)., obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 203-211.
18. Obad, O., Škokić, T., (2019)., Brižno poduzetništvo u ženskim poslovnim praksama. Od reprodukcije do destrukcije patrijarhata, *Etnološka tribina*, 49(42), str. 80-101.
19. Ožanić, M., (2014). *Mali brod na olujnome moru*, Zagreb: Profil Kjjiga
20. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J., (2016)., poduzetničko obrazovanje – put ka stvaranju zapošljivih i konkurentnih mladih ljudi, *Praktični menadžment*, 7(1), str. 23-27.
21. Perić, J., Koprivnjak, T., Marić, I., (2020)., Regionalna usporedba poduzetničkih osobina i poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj, *Oeconomica Jadertina*, 10(2), str. 59-74.
22. Pešić, M., (2011)., Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, XXIV(2), str.430-435.
23. Ribić, D., Blažević, Z., (2016)., Utjecaj obrazovne institucije na poticanje i razvoj poduzetništva, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 6(2), str. 133-145.
24. Stemmler, J., (1992)., Poduzetnik-dinamični element gospodarskog i društvenog razvoja, *Obnovljeni život:časopis za filozofiju i religijske nauke*, 47(2), str. 152-161
25. Stanić, R., Ileš, M., Perić, J., (2022)., Jačanje poduzetničkih kompetencija kroz primjere dobre prakse, *Obrazovanje za poduzetništvo* 12(1), str. 167-183.
26. Šutalo, V., (2011)., Poduzetničke kompetencije i suradničko poduzetništvo: put do promjena i unaprjeđivanja kvalitete programa i obrazovanja, *Poduzetničko učenje*, 1(1), str. 279-287.
27. Turuk, M., Morić Milovanović, B., Galić, T., (2011)., Empirijska analiza usporedbe ekstrinzičnih i intrinzičnih motivacijskih čimbenika između poduzetnika i intrapoduzetnika, *znanstveni rad*, 6(6), str. 195-211.
28. Tkalec, Z., (2011)., Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 35-43.

29. Vuković, K., (2015)., Počeci poduzetništva žena u znanstvenim i književnim djelima hrvatskih autora, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 24(1), str. 133-151.
30. Vujić, V., (2010)., Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, *Informatologija*, (43)2, str. 90-95.
31. Zarevski, P., Marušić, A., Vranić, A., (2002)., Proaktivnost i lokus kontrole u medadžera, *Društvena istraživanja*, 11(4), str. 659-680.