Analiza poduzetničkih vještina, motivacija i ponašanja na primjeru konkretnog poslovnog subjekta

Rudić, Toni

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:651588

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Toni Rudić

ANALIZA PODUZETNIČKIH VJEŠTINA, MOTIVACIJA I PONAŠANJA NA PRIMJERU KONKRETNOG POSLOVNOG SUBJEKTA

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Toni Rudić

ANALIZA PODUZETNIČKIH VJEŠTINA, MOTIVACIJA I PONAŠANJA NA PRIMJERU KONKRETNOG POSLOVNOG SUBJEKTA

Završni rad

Kolegij: Uočavanje poslovne prilike

JMBAG:0079058318

E-mail:tonirudic14@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2020.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Entrepreneurship

Toni Rudić

ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL SKILLS, MOTIVATION AND BEHAVIOR ON THE EXAMPLE OF A SPECIFIC BUSINESS ENTITY

Final paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI (navesti vrste 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 svrhe s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Toni Rudić

JMBAG: 0079058318 6

OIB: 57888630013

e-mail za kontakt: tonirudic14@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, Poduzetništvo

Naslov rada: ANALIZA PODUZETNIČKIH VJEŠTINA, MOTIVACIJA I PONAŠANJA NA PRIMJERU KONKRETNOG POSLOVNOG SUBJEKTA

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 2020. godine

Potpis _____

Sažetak

Važnost poduzetništva u 21. stoljeću očitija je nego ikada prije te predstavlja predmet rasprava na svim razinama. Kako kultura poduzetništva raste, tako se područje poduzetništva sve više izučava. Svrha izučavanja poduzetništva i poduzetnika jeste u shvaćanju poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja, a njega je moguće prepoznati uz pomoć specifičnih karakteristika. Konkretno, Green (2015) je formirao model, kojim je moguće prepoznati poslovne prilike i pretvoriti ih u uspješan poslovni pothvat. Green-ov model temelji se na platnu (canvas) koje se sastoji od 9 elemenata, a oni su: poduzetničke osobine, poduzetnička motivacija, poduzetničko ponašanje, stanje industrije, struktura industrije, makroekonomske promjene, konkurencija, inovacija vrijednosti i identifikacija prilike. Ovaj završni rad stavlja naglasak na proučavanje poduzetničkih osobina/ vještina, poduzetničku motivaciju i poduzetničko ponašanje, koje su ključni elementi u procesima uočavanja poslovnih ideja.

Poduzetnička motivacija pokazuje koliko je osoba motivirana baviti se poduzetništvom. Učinkovitost, samopouzdanje i kognitivna motivacija, kao i spremnost na neizvjesnost odrednice su poduzetničke motivacije. Poduzetničko ponašanje determinirano je očekivanjima i ciljevima poduzetnika. Poduzetničko ponašanje temelji se na odluci da se postane poduzetnik, što može prethoditi uočavanju poslovne prilike ili po uočavanju poslovne prilike, takvo ponašanje se nastavlja radom na stvaranju okruženja koje će poslovnu priliku transformirati u poduzetnički pothvat i rezultirati otvaranjem poduzeća. Poduzetničke osobine i vještine moguće je definirati kao posebnu skupinu kompetencija koje posjeduju uspješni poduzetnici.

U radu je provedena analiza poduzetničke motivacije, poduzetničkih vještina i poduzetničkog ponašanja vlasnika poduzeća „Olimp“.

Ključne riječi: poduzetnička motivacija, poduzetničke osobine i vještine, poduzetničko ponašanje, Green-ov model, Olimp

Abstract

The importance of entrepreneurship in the 21st century is more obvious than ever before and is the subject of debate at all levels. As the culture of entrepreneurship grows, the field of entrepreneurship is increasingly being studied. The purpose of studying entrepreneurship and entrepreneurs is to understand the entrepreneurial way of thinking and acting, and it can be recognized with the help of specific characteristics. In particular, Green (2015) has formed a model, which makes it possible to identify business opportunities and turn them into a successful business venture. Green's model is based on a canvas consisting of 9 elements, and they are: entrepreneurial characteristics, entrepreneurial motivation, entrepreneurial behavior, state of the industry, industrial structure, macroeconomic change, competition, value innovation and opportunity identification. This final paper focuses on the study of entrepreneurial traits / skills, entrepreneurial motivation and entrepreneurial behavior.

Entrepreneurial motivation shows how motivated a person is to engage in entrepreneurship. Efficiency, self-confidence and cognitive motivation, as well as readiness for uncertainty are determinants of entrepreneurial motivation. Entrepreneurial behavior is determined by the expectations and goals of the entrepreneur. Entrepreneurial behavior is based on the decision to become an entrepreneur, which may precede the perception of a business opportunity or by perceiving a business opportunity, such behavior continues by working to create an environment that will transform the business opportunity into an entrepreneurial venture and result in opening a business. Entrepreneurial characteristics and skills can be defined as a special group of competencies possessed by successful entrepreneurs.

The paper analyzes the entrepreneurial motivation, entrepreneurial skills and entrepreneurial behavior of the owners of the company "Olimp".

Keywords: Entrepreneurial motivation, Entrepreneurial traits and skills, Entrepreneurial behavior, Green's model, Olimp

SADRŽAJ

1. Uvod **1**

2. Metodologija rada **2**

2.1. Ciljevi i predmet istraživanja 2

2.2. Metode istraživanja 2

3. Ideja i prilika **3**

3.1. Karakteristike poslovne ideje 5

3.2. Karakteristike poslovne prilike 6

4. Green-ov model uočavanja poslovnih prilika i pokretanja uspješnih poslovnih pothvata **8**

5. Karakteristike uspješnih poduzetnika **11**

6. Poduzetničke osobine i vještine **13**

7. Poduzetnička motivacija **15**

8. Poduzetničko ponašanje **18**

9. Praktični primjer: Analiza osobina, vještina, motivacije i ponašanja vlasnika poslovnog subjekta „Olimp“ **20**

10. Zaključak **33**

Literatura **34**

Popis slika **37**

Popis tablica **38**

Prilog **39**

1. Uvod

Priroda i izvor poduzetničkih prilika važna su pitanja za razumijevanje funkcioniranja tržišta i njegova nastanka. Uspješni poduzetnici koriste svoje poduzetničke kapacitete kako bi osnovali uspješna poduzeća. Poduzetništvo je u osnovi ljudske aktivnosti, a teorija poduzetničkog ponašanja fokusirana je na intenciju poduzetnog djelovanja i pokretanje poslovnih pothvata. Kako bi osoba gradila uspješnu poduzetničku karijeru, kao temelj mora imati poslovnu ideju. Tajna dobrog poduzetnika krije se u transformaciji poslovnih ideja u poduzetničke prilike. Proces uočavanja prilika temelji se na prepoznavanju „pravih“ ideja, koje je potrebno razviti u poduzetnički pothvat.

Suvremeno društvo sve veći naglasak stavlja na proaktivan i inovativan pristup svim životnim situacijama. Takav pristup zahtjeva poduzetnički način ponašanja, koji zahtjeva preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke, pokretanje promjena, uočavanje trendova, osluškivanje vlastitih i tuđih potreba te stvaranje rješenja. Važnost poduzimanja aktivnosti kroz kreativno i inovativno stvaranje rješenja, uz preuzimanje ukalkuliranog rizika, prepoznala je i Europska unija. Prema preporuci EU (2006), izdano je osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenja, a jedna od njih uključuje poduzetništvo i inicijativnost. Preporuka za inicijativnost i poduzetništvo preporučuje građanima Unije razvoj sljedećih poduzetničkih osobina i vještina: „sposobnost pretvaranja ideja u aktivnosti kroz kreativnost, inovacije i poduzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima.“[1]

Završni rad proučava važnost i utjecaj poduzetničkog ponašanja, poduzetničke motivacije, poduzetničkih osobina i vještina, kao karakteristika uspješnih poduzetnika. Proučavanje karakteristika uspješnih poduzetnika temeljeno je na Green-ovom modelu uočavanja poslovnih prilika i pokretanju uspješnih poslovnih pothvata.

[1] Dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11090, pristupljeno 28.07.2020.

2. Metodologija rada

Metodologijom rada prikazani su ciljevi i predmet završnog rada te metode istraživanja.

2.1. Ciljevi i predmet istraživanja

Predmet završnog rada predstavlja analiza poduzetničkih osobina i vještina, poduzetničke motivacije i poduzetničkog ponašanja. Rad je temeljen na proučavanju navedena tri elementa Green-ova modela objavljenog 2015 godine. Cilj je rada uočiti koje karakteristike imaju uspješni poduzetnici u transformiranju poslovne ideje u poslovnu priliku te u konačnici uspješan poslovni pothvat.

2.2. Metode istraživanja

Rad je temeljen na primarnim i sekundarnim izvorima podataka. Sekundarni izvori podataka korišteni su u izradi teorijskog okvira, dok su oba izvora podataka korištena u empirijskom dijelu rada. U svrhu izrade empirijskog dijela, korištene su ponajprije publikacije *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju* (2014) i *Želim postati poduzetnik* (2014). Na temelju kojih je provedena analiza poduzetničkih vještina, motivacija i ponašanja na primjeru vlasnika poduzeća „Olimp“.

U radu je korištena metoda klasifikacije, kojom je izvršena podjela općih pojmova na posebne pojmove, metoda analize, kojom su izvedeni jednostavniji zaključci iz složenih pojmova, metoda dedukcije, kojom su iz općenitog suda stvoreni manje općeniti sudovi, metoda indukcije, kojom su iz više jednostavnih sudova kreirani opći sudovi.

3. Ideja i prilika

Svaka ideja treba biti zasnovana na inovacijama ili invencijama novih ili postojećih proizvoda ili usluga, koji bi mogli generirati prihod. Poduzetnička ideja je ideja koju osoba može pretvoriti u posao u svrhu samozapošljavanja ili kao dodatne zarade.

„Ideja je misao, zamisao o nečemu, odnosno, razmišljanje o nečemu i kao takva predstavlja tek početak ulaska u svijet „poduzetništva“. Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata. Ona je zapravo kombinacija naših resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna je ideja početak svakog poduzetničkog pothvata (Delić i suradnici, 2014:4).“ Poslovne ideje moguće je tražiti u zakonskim promjenama, tehnološkim inovacijama, promjenama u društvu, novim kanalima distribucije ili demografskim promjenama poput starenja stanovništva. Drugim riječima, trendovi koji se događaju u jednom društvu određuju atraktivnost poslovnih ideja. Primjerice, sve se više govori o ženskom poduzetništvu, zdravom načinu života i tjelovježbi, izvoznoj orijentiranosti poduzeća bez obzira na veličinu i starost poduzeća, društveno odgovornom poduzetništvu ili sve popularnijem radu od kuće.

Za neke poduzetnike ideja i zamišljanje mogućnosti,lagan je dio posla. Do ideja je moguće doći na različite načine, a jedan od njih je istraživanje tržišta, odnosno praćenje promjena na tržištu. Istraživanje tržišta se može pokazati neprocjenjivim u određivanju potencijala ideje. Moguće je prikupljati informacije iz industrije, web pretraživanjem, iz periodičnih publikacija, državnih agencija, rješavanjem vlastitih i tuđih problema. Posjet knjižnici ili nekoliko sati provedenih na internetu, mogu usmjeriti na stvarno razumijevanje tržišta. Cilj je steći opće mišljenje o vrsti kupca koji će proizvod ili uslugu koristiti. Kako bi se dobio što realniji prikaz preferencija kupaca, obavezno treba uključiti uzorak ciljane populacije u istraživačke napore. Nakon provedenog istraživanja moguće je izvesti zaključak: Je li poslovna ideja ujedno i poslovna prilika? Naime, veliki broj ideja nisu ujedno i prilike, jer nemaju svoju tržišnu opravdanost, no svaka poslovna prilika mora proizaći iz poslovne ideje. U nastavku slijedi prikaz teorijskog okvira oko pojma *poslovna prilika*.

„Poslovna prilika predstavlja tržišno provjerenu poslovnu ideju – ideju koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja te koja se može realizirati u uspješan poslovni pothvat (Delić i suradnici, 2014:14).“ Prema Ardichvili, Cardozo i Ray (2003) poduzetnici identificiraju poslovne mogućnosti za stvaranje i pružanje vrijednosti za dionike u perspektivnim pothvatima. Pažljivo istraživanje i osjetljivost na potrebe tržišta kao i

sposobnost raspoređivanja resursa mogu pomoći poduzetniku da se počne razvijati prilika (koja može ili ne mora rezultirati osnivanjem tvrtke). Razvoj prilike također uključuje kreativni rad poduzetnika. Stoga bi razvoj prilika, a ne prepoznavanje prilika, trebali biti u fokusu poduzetnika i njegova tima. Stvaranje uspješnih poduzeća prati uspješan razvoj prilika, što uključuje prepoznavanje mogućnosti, procjenu i razvoj. Proces razvoja je ciklički i iterativan, a poduzetnik će ocijeniti koliko različitih faza razvoja je potrebno. Procjena bi također mogla dovesti do prepoznavanja dodatnih mogućnosti ili prilagodbi početne vizije. Glavni čimbenici koji utječu na temeljni proces prepoznavanja i razvoja prilika koji vode do stvaranja poslovanja uključuju poduzetničku budnost, informacijsku asimetriju i prethodno znanje, društvene mreže, osobine ličnosti - uključujući optimizam, samoefikasnost i kreativnost.

Prilike počinju kao jednostavni pojmovi koji postaju složeniji kako ih poduzetnici razvijaju. Taj proces uvelike uključuje proaktivne napore poput onog za razvoj novih proizvoda, ali ovdje razvojni proces daje povoda za cjelokupni posao, a ne samo proizvod. Prilike se razvijaju kroz oblikovanje elementa ideje u cjeloviti poslovni kontekst. Proces razvoja prilika konceptualno je različit od prepoznavanja ili identifikacije mogućnosti. Prema Ardichvili, Cardozo i Ray (2003) u širem smislu, prilika može biti prilika za upoznavanje tržišta potreba (ili interes ili želja) kroz kreativnu kombinaciju resursa za isporuku superiornih vrijednost, ali i mogućnosti, opisujući raspon pojava koje su neformirane i vremenom postaju sve razvijenije. U svom najelementarnijem obliku, ono što se kasnije može nazvati „prilika“, može se pojaviti kao neprecizno definirana potreba tržišta ili nedovoljno iskorištenih resursa ili mogućnosti. Čak ako je prilika perspektivna kupci tu vrijednost ne moraju prepoznati, kad im se predstavi i objasni djelovanje i koristi. Mogućnosti promatrane iz perspektive potencijalnih kupaca predstavljaju traženu vrijednost. Prema Green (2015) termin prilika odnosi na potencijal stvaranja novog pothvata. To može biti neprofitno društvo, profitna tvrtka, pothvat unutar osnovanog poduzeća ili bilo koji povezani posao koji stvara vrijednost za kupce i vlasnike pothvata. Svi prepoznaju dobre prilike i lako je vidjeti uspjehe drugih i vjerovati u mogućnost postizanja sličnih uspjeha s vlastitim idejama. Svake godine više od milijun studenata upiše se na tečajeve poduzetništva širom svijeta.

Može se zaključiti kako percepcija o idejama i prilikama ostaje u domeni perspektive poduzetnika nakon procesuiranja prikupljenih internih i eksternih inputa. Uključivanjem što većeg broja objektivnih dionika u proces evaluiranja ideje dobiva se realnija slika o ideji, a samim time i podloga za donošenje zaključka je li ideja potencijal za priliku.

3.1. Karakteristike poslovne ideje

Poslovna ideja ne predstavlja samo zamisao o nečem novom i inovativnom, poslovna ideja mora biti stavljena u kontekst realnih potreba na tržištu. „Poslovna ideja i poslovna prilika često se koriste kako bi se opisalo isto – ono na čemu se zasniva poslovni pothvat. Međutim, iako povezani i međusobni čak i vrlo slični, ova dva pojma nisu sinonimi. U osnovi je svake poslovne prilike ideja. Obrnuto ne vrijedi: dobra poslovna ideja nije nužno i poslovna prilika. Od 100 ideja predstavljenih potencijalnim ulagačima u obliku poslovnog plana, obično jedna, a vrlo rijetko 2 ili 3 dobiju potvrdan odgovor za financiranje. Samo su one predstavljale poslovnu priliku (Delić i suradnici, 2014:13-14).“

Karakteristike poslovne ideje najlakše je provjeriti uz pomoć nekoliko pitanja, ako misao potencijalnog poduzetnika može odgovoriti na njih, može se zaključiti kako se radi o poslovnoj ideji, a pitanju su:

- „koji ćete proizvod/ uslugu proizvoditi, odnosno pružati
- tko će biti vaši kupci/ korisnici
- na koji ćete način i gdje prodavati/ pružati svoj proizvod/ uslugu
- koje će potrebe vaš proizvod/ usluga zadovoljiti kod kupca/ korisnika (Delić i suradnici, 2014:4)?“

Na temelju navedenih jednostavnih pitanja moguće je selektirati ima li poslovna ideja potencijala za daljnji razvoj ili ju je potrebno dodatno inovirati ili osmisliti novu ideju. Poslovna ideja može poduzetniku zvučati primamljivo i dovesti ga do maštanja o svijetloj budućnosti koja ga čeka kad postane uspješan i bogat poduzetnik. No, već nakon primjene gore spomenutih pitanja i razmišljanja o implementaciji poslovne ideje, potencijalni poduzetnik može zaključiti kako ta ideja/ djelatnost ipak nije za njega. Potencijalni poduzetnici procjenu o ulasku u svijet poduzetništva često donose na temelju potrebnog napora koji mora doći s njihove strane, kako bi se posao pokrenuo. Naizgled jednostavne ideje mogu zahtijevati velike napore i različite profile vještina, na koje poduzetnik ne može/ nije spreman odgovoriti. Primjer je moguće pronaći u franšizi za proizvodnju i prodaju forneta. Naizgled jednostavan koncept, privukao je mnoge poduzetnike, koji su vidjeli jednostavnu i sigurnu zaradu. Veliki broj poduzetnika nije vidio veliku mudrost u kupovini franšiznog koncepta, nakon kojega je već gotove fornete potrebno samo ispeći i prodati kupcima. Poduzetnici su, u ovom slučaju, zanemarili elemente poput opsega i potražnje na

tržištu, izbora lokacije, ovisnosti o sirovini koja dolazi od davatelja franšize, niskim maržama, zasićenosti tržišta zbog velikog broja konkurenata i mnogih odluka u poduzetničkom životu. Kao rezultat, moguće je vidjeti kako gotovo nitko u Republici Hrvatskoj ne prodaje fornete, jer je shvaćeno kako idealna poslovna prilika ne postoji i nije ju moguće kupiti i preuzeti bez dodatnih vlastitih napora. Može se zaključiti kako odluke poduzetnika predstavljaju ključ transformacije iz poslovne ideje u poslovnu priliku te da nitko ne može kupiti ili prodati poslovnu priliku, prilika se stvara na temelju specifičnih znanja, vještina i promjena na tržištu te uz malo sreće, jer nikada nije moguće predvidjeti što će se uistinu dogoditi i uvijek treba biti fleksibilan i imati snage za potpuni zaokret, kako bi se udovoljilo potrebama tržišta.

3.2. Karakteristike poslovne prilike

Upravo oni poduzetnici koji su u mogućnosti vidjeti poslovnu priliku u svojoj poslovnoj ideji, imaju veću mogućnost ostvariti uspjeh, a oni koji zaključe kako njihova poslovna ideja nije prilika i odustanu od nje, izbjegavaju neuspjeh. Kako bi se napravila jasna podjela između ideje i prilike, potrebno je uvažiti sljedeće elemente, koji poslovnu ideju čine poslovnom prilikom:

- „poslovna prilika stvara ili dodaje vrijednost za kupca, odnosno krajnjeg korisnika proizvoda/ usluge. Dodavanje vrijednosti ostvaruje se kroz rješavanje značajnog problema, odnosno, zadovoljavanje neke želje ili potrebe za što je kupac spreman platiti određenu cijenu
- pretpostavlja se postojanje određenog tržišta na kojem se može ostvariti određena marža, tj. dobit, dakle, tržište koje ima potencijal za rast i ostvarenje zdravog protoka novca (mogućnost naplate)
- poslovna prilika se veže i uz termin „prozor prilika“, koji govori o pravovremenosti – odabiru pravog trenutka za ulazak na određeno tržište. Prerani ulazak podrazumijeva značajna ulaganja u marketing i općenito upoznavanje kupca s proizvodom ili uslugom koja još nije prepoznata. Ukoliko se prekasno uđe na tržište, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značajan tržišni udio (Delić i suradnici, 2014:14).“

Može se zaključiti kako poslovnu priliku određuje tržišna potražnja, struktura i veličina potencijalnog tržišta te provedena financijska procjena o potrebnim sredstvima za ulaganje i stopi povrata investicije. No, ponekad je teško definirati koliko je poslovna prilika profitabilna i konkurentna na tržištu, u tom slučaju prema Delić i suradnicima (2014) potrebno je provjeriti koje su barijere ulaska novih poduzeća u industriju, koliko je jaka moć supstituta, koliko dobavljača postoji na tržištu – je li njihova pregovaračka moć slaba ili jaka, koliko kupaca postoji na tržištu – radi li se o monopsonu, tri kupca ili nekoliko milijuna kupaca, koliko konkurenata postoji na tržištu.

Nijedna analiza ne može jamčiti kako će poslovna prilika uistinu rezultirati uspješnim poduzetničkim pothvatom, ali može umanjiti vjerojatnost neuspjeha i približiti potencijalnog poduzetnika realnom svijetu – ukloniti njegove *ružičaste naočale*[2]. Nakon čega slijedi odluka o ulasku u svijet poduzetništva i razradi ostalih elemenata poslovnog pothvata, poput poslovnog plana.

[2] Barringer i Ireland (2010) pojam *ružičastih naočala* koriste kako bi opisali zaslijepljenost poduzetnika poslovnom idejom, prilikom čega poduzetnik nije u mogućnosti uvidjeti prijetnje i rizike.

4. Green-ov model uočavanja poslovnih prilika i pokretanja uspješnih poslovnih pothvata

James V. Green (2015) donosi novo razumijevanje poduzetničkog razmišljanja i djelovanja. U osnovi, Green-ov model sadrži moćan argument da svatko može biti uspješan poduzetnik početnik ili korporativni inovator, kroz promišljeno ispitivanje sebe i poslovnih mogućnosti. Platno za analizu mogućnosti strukturirano je u devet koraka, vidljivo na slici 1, podijeljeno na poduzetničko razmišljanje i poduzetničke osobine, poduzetničku motivaciju i poduzetničko ponašanje, poduzetnički pogled na stanje u industriji, status industrije, makroekonomske promjene i konkurenciju, stvaranje vrijednosti kroz inovacije i prepoznavanje prilika.

U ovom završnom radu naglasak se stavlja na tri komponente Green-ova modela, a one su poduzetnička motivacija, poduzetničko ponašanje i poduzetniče osobine, koji ujedno predstavljaju prva tri koraka platna za analizu prilika.

Slika 1. Platno za analizu prilika: Novi alat za prepoznavanje i analiziranje poduzetničke ideje

Izvor: Delić (2017:1, prema Green, 2015).

Prema Green (2015) istražujući poduzetnički način razmišljanja, može se shvatiti zašto manje od 5% društva postaje poduzetnicima. Poduzetnici imaju tendenciju biti neovisni pojedinci, intenzivno opredijeljeni za ustrajnost u pokretanju i razvoju pothvata. Tipično su optimisti koji teže uspjehu u svom profitnom, neprofitnom ili društvenom pothvatu. Oni često izgaraju natjecateljskom željom za izvrsnošću, a neuspjeh koriste kao sredstvo učenja. Iako je svaki poduzetnik jedinstven, u poduzetništvu postoji zajednički način razmišljanja koji dijele. Individualizam je ključni element poduzetničkog razmišljanja. Individualizam, znači da osobi treba manja podrška ili odobrenje od drugih. Pridaju vrlo visoku vrijednost neovisnosti, slobodi i kontroli. Može postojati spremnost, čak i sklonost, da se ide protiv norme. Visok individualizam s naglaskom na individualnu inicijativu i veliku potrebu za postignućem vodi ka poduzetničkom načinu razmišljanja. Kolektivnost je alternativa individualizmu. Individualizam je usredotočen na „ja“, kolektivistički pristup na „mi“. Pojedinci imaju svoje ciljeve, a kolektivisti imaju ciljeve grupe. Pojedinci se ističu, dok kolektivisti imaju grupni naglasak. Uz individualizam, element reciprociteta ili dijeljenja nije potreban, a možda i nije čak i preferiran. S kolektivizmom se očekuje reciprocitet. Individualisti upravljaju pojedincima, a kolektivisti upravljaju skupinom. Individualizam je usko povezan s donošenjem odluka na temelju postignuća i preuzimanjem rizika,postoji više asertivnosti, postoji veća brzina za akciju.

Govoreći o poduzetničkoj motivaciji, Green (2015) navodi kako poduzetnička motivacija obuhvaća čimbenike kojima se ciljno usmjereno ponašanje pokreće, puni i održava. Za poduzetničko strateško odlučivanje naglašena su tri čimbenika: samoefikasnost, kognitivna motivacija i tolerancija za dvosmislenost. Samoefikasnost je vjerovanje u sposobnost izvršenja određenog zadatka. Presijeca element razmišljanja, kao i element poduzetničke motivacije. Kognitivna motivacija je drugi element koji se istražuje unutar teme poduzetničke motivacije. Pojam kognitivni, u osnovi je proces mišljenja. Pojedinci s visokom kognitivnom motivacijom teže traže, stječu i analiziraju informacija. Pojedinci niske kognitivne motivacije obično se oslanjaju na svoje iskustvo, intuiciju,pretpostavke i sreću. Pojedinci koji imaju veću potrebu za kognitivnom motivacijom obično donose bolje poduzetničke odluke. U shvaćanju vlastite tolerancije prema dvosmislenosti, Green (2015) navodi kako je potrebno uzeti u obzir vlastitu percepciju prema neizvjesnosti, promjenama i nepoznatim situacijama. Govoreći o toleranciji prema dvosmislenosti, govori se o stvaranju i donošenju složenih odluka, brzo i s ograničenim informacijama. Nesigurnost, promjene i nepoznato, teren su istinski inovativnih osoba.

Prema Delić (2017) poduzetničke osobine je moguće promatrati sa aspekta strasti prema poslu koju poduzetnik osjeća. Pravi poduzetnik svoj poslovni pothvat osjeća kao dio sebe i u svakom trenutku nastoji učiniti nešto što će njegov posao unaprijediti i voditi ka rastu. Osobina uspješnih poduzetnika leži i u fokusiranosti na proizvod i na kupca, što je teško razdvojiti, jer očekivanja kupaca oblikuju proizvod, ali pri tome poduzetnik mora zadržati određenu notu iznenađenja za kupca i ponuditi mu više/ bolje od onoga što on može zamisliti. Osobina koja omogućava implementaciju poslovnog pothvata i poduzetničkih namjera je upornost. Zahvaljujući upornosti dolazi do realizacije poduzetničke vizije i misije te razvoja poslovanja. Može se zaključiti kako upornosti prethodi želja za postignućem, koja vodi i motivira poduzetnika za savladavanjem prepreka.

Prema Perić (2019) poduzetničke vještine moguće je podijeliti u nekoliko kategorija, kao što su:

- motiviranje sebe i drugih
- upravljanje konfliktima
- uporaba moći i utjecaja
- sposobnost osnaživanja suradnika i zaposlenika te delegiranje odgovornosti
- stvaranje poslovne mreže
- upravljanje promjenama
- vodstvo.

Poduzetničke vještine predstavljaju ključnu komponentnu poduzetničkog profila, na temelju kojih je moguće zaključiti pripremljenost osobe za poduzetništvo. Može se zaključiti kako poduzetničke vještine predstavljaju presliku osobnih vještina na poduzetnički pothvat. U sljedećim poglavljima slijedi detaljnija razrada promatrane tri komponente Green-ovog modela – poduzetnička motivacija, poduzetničke osobine i poduzetničko ponašanje.

5. Karakteristike uspješnih poduzetnika

Kako bi se iznijele karakteristike uspješnog poduzetnika, prvo je potrebno definirati što poduzetnik u svojoj suštini jeste. „Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa. To je osoba koja uočava priliku, koristi resurse i stvara novu vrijednost. Izvorno, riječ poduzetnik nastala je od francuske riječi *entre*, što znači *između* i *prendre*, što znači *uzeti* i označavala je osobe koje su preuzimale rizik i između prodavača i kupaca, kao i one koji su poduzimali određene radnje pri pokretanju poslovnih pothvata (Delić, Oberman Peterka i Perić, 2014:6).“

Procijeniti samog sebe jedna je od najtežih odluka i aktivnosti svakog čovjeka, ali upravo ta sposobnost razlikuje uspješne od neuspješnih poduzetnika. Iako je motivacija, strast i upornost iznimno važna, znati koliko osoba uistinu može, od neprocjenjive je važnosti za poduzetničku karijeru. Mit o tome kako se poduzetnik rađa, a ne postaje, odavno je odbačen, ali treba imati na umu kako je činjenica da su neke osobe na temelju svog okruženja i vještina sklonije biti bolji poduzetnik – osobe koje su odrasle u obiteljima gdje je barem jedan roditelj imao poduzetničku karijeru. Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) postoji razlika u razmišljanju između poduzetnika i nepoduzetnika. Naime, poduzetnici razmišljaju na stvaralački način, imaju kognitivnu prilagodljivost i uče na svom neuspjehu, dok nepoduzetnici vole biti dio kolektiva i ne isticati se previše, ne vole promjene, a neuspjesi ih pogađaju i navode na osjećaj krivnje i žaljenja što su uopće izašli iz svoje zone komfora.

Poduzetnik predstavlja ključ uspjeha poduzetničkog pothvata, jer se njegova znanja, vještine, navike i vrijednosti iz privatnog života preslikavaju na poslovni pothvat. Potrebne karakteristike uspješnih poduzetnika su:

- „predanost, upornost – smatra se da su predanost i upornost važnije od ostalih osobina poduzetnika jer omogućavaju poduzetniku savladavanje prepreka, a mogu i značajno nadomjestiti neke druge slabosti poduzetnika
- sposobnost vođenja drugih – poduzetnici su strpljivi vođe sposobni za postavljanje dohvatljive vizije. Oni su u isto vrijeme i učenici i učitelji, činitelji i vizionari. U stanju su utjecati na druge ljude bez formalnog korištenja moći, snalaze se u konfliktnim situacijama i potiču stvaranje dobrih, a ne konkurentskih odnosa u vlastitom timu. Onise prema drugima odnose kako bi željeli da se drugi odnose prema njima, dijele dobit s onima koji su pridonijeli njenom stvaranju

- opsjednutost prilikom – uspješni poduzetnici opsjednuti su prilikom. Ta opsjednutost vodi ih u rješavanju važnih pitanja i problema. Opsjednutost prilikom znači i potpuno poznavanje djelatnosti u koju se ulazi, kupaca koje će usluživati te konkurencije
- toleranciju na rizik, spremnost na rad u nesigurnom okruženju – budući da živimo u nesigurnom okruženju koje se stalno mijenja, ove su osobine ključne za opstanak svakog poduzetnika. One se ogledaju u spremnosti za rad u nesigurnim, stresnim i teškim uvjetima, rad i bez redovitih prihoda, plaća i sl.
- kreativnost, prilagodljivost i samopouzdanost – uspješni poduzetnici vjeruju u sebe, vjeruju da su uspjeh i postignuće pod njihovom vlastitom kontrolom i utjecajem te da mogu utjecati na rezultat. Nezadovoljni su statusom *quo* i neumorni su pokretači novih aktivnosti. Spremni su na učenje iz pogrešaka, ne boje se neuspjeha već ga koriste kao izvor i način učenja
- motivacija za izvrsnošću – potreba za postignućem vrlo je izražena kod svih uspješnih poduzetnika. Status i moć ne motiviraju ih u mjeri koliko uspjeh i ostvarenje postavljenih ciljeva. Svjesni su vlastitih snaga i slabosti, kao i snaga i slabosti svojih partnera, konkurencije, okoline koja na njih utječe (Delić i suradnici, 2014:17-18).“

Prema Delić, Oberman Peterka i Perić (2014) poduzetnici se najčešće odlučuju na ulazak u svijet poduzetništva kako bi sami sebi bili šefovi, kako bi ostvarili svoje ideje i pripadajuću financijsku dobit. Prilikom čega se moraju susresti s raznim izazovima, prije svega na svojoj osobnoj razini. Nejasna/ nepostojeća vizija i ciljevi mogu dovesti do nefokusiranosti poduzetnika i skretanja s pravog puta. Preveliko oslanjanje na instinkt umjesto na objektivne činjenice i argumente može navesti poduzetnika na pogrešne zaključke i rezultirati pogrešnim odlukama. Strah od dijeljenja moći i zadataka može poduzetnika iscrpiti i rezultirati raspadom njegova tima. Prevelika očekivanja i nestrpljivost da se u kratkom roku ostvari veliki uspjeh, prije svega novčana korist, mogu poduzetnika razočarati i dovesti do odustajanja od poduzetničkog pothvata. Jedna od glavnih pogrešaka poduzetnika je nerealan pristup troškovima, koji uglavnom rezultira negativnim novčanim tokom, koji dovodi poduzetnika do financijskih problema i bankrota u vrlo kratkom vremenu.

6. Poduzetničke osobine i vještine

Svaka osoba tijekom života stječe i uči nove vještine, svjesno ili nesvjesno. „Nitko se nije rodio sa svim osobinama. Sve se one mogu naučiti, poticati i uvježbati, što znači da svatko može postati uspješan poduzetnik. Potrebni su strpljenje, volja i vrijeme (Delić i suradnici, 2014:18).“Prema Sanchez (2013) kao deset najvažnijih poduzetničkih vještina, moguće je izdvojiti sljedeće:

- komunikacija
- izgradnja odnosa
- autentičnost
- osobno brendiranje
- uvjerljivost
- upravljanje stresom
- prihvaćanje promašaja
- prodajne sposobnosti.

„Poduzetničke vještine se odnose na aktivno upravljanje projektom (uključujući vještine i sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i delegiranja, analiziranja, komuniciranja, razumijevanja, evaluiranja i memoriranja), kao i mogućnosti pojedinačnog i timskog rada. Pritom su prisutne sposobnosti procjenjivanja vlastitih snaga i slabosti, te procjena rizika, odnosno iznalaženje mogućnosti osiguranja (Barukčić i Umihanić, 2015:279).“Prema Abdullah, Ul hadi i Dana (2018) upravljačke vještine su ključne za uspješnost poslovanja. Nedostatak poduzetničkih vještina negativno utječe na poslovni uspjeh. Poduzetničke vještine mogu se postići učenjem iz iskustva. Kao rezultat toga, učenje je moguće nazvati razvojem vještina. „Poduzetničke vještine temelj su za razvoj učećih organizacija u kojima je proaktivnost prioritet, a zadovoljstvo i motiviranost djelatnika znači uspješno ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Perić i Radić, 2013:14).“ Može se zaključiti kako razvoj vještina predstavlja preduvjet za opstanak i rast poduzeća, jer kompetencije stvaraju konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije.

„Smisao za rizik jedna je od osnovnih karakteristika poduzetničke kompetencije i taj smisao može presudno utjecati kod odluke poduzetnika da započne svoj poduzetnički pothvat. Poduzetnička se kompetencija može naučiti, razvijati i usavršavati, ali urođeni smisao i

hrabrost u preuzimanju poduzetničkog rizika razlikuje se od osobe do osobe. Prijašnja iskustva i nova znanja mogu pojačati smisao za rizik jer na taj način poduzetnik može realnije sagledati očekivane rizike u poslovnom pothvatu (Smoljić, 2012:151).“Prema Sanchez (2013) interes za poduzetničke kompetencije proizlazi iz pretpostavljenog odnosa između kompetencije i rađanja, preživljavanja i rasta poslovnog pothvata.

„Važne su poduzetničke vještine planiranja, organiziranja, analiziranja, komuniciranja, obavljanja, izvještavanja, ocjenjivanja i bilježenja, vještine stvaranja projekata i njihove provedbe, sposobnost kooperativnog rada i fleksibilnosti u sklopu tima, sposobnost prepoznavanja vlastitih prednosti i slabosti, sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivno reagiranje na promjene, kao i sposobnost procjenjivanja i preuzimanja rizika kada je to opravdano (Smoljić, 2012:152).“Prema Mitchelmore i Rowley (2009) poduzetničke kompetencije identificirane su kao posebna skupina kompetencija relevantnih za uspješno poduzetništvo. Takvo poduzetništvo je često povezano s razvojem malog i novog poduzeća, iako je u porastu interes za korporativnim poduzetništvom i intrapoduzetništvom. Znanstvenici koji se bave poduzetništvom razlikuju menadžerske kompetencije i poduzetničke kompetencije. Neki predlažu kako su za pokretanje posla potrebne poduzetničke kompetencije, a za rast poslovanja menadžerske vještine. Interes za poduzetničku kompetenciju proizlazi iz pretpostavljene veze između kompetencije i rađanja, preživljavanja i rasta pothvata. Poduzetničke kompetencije vide se kao važne za poslovanje, rast i uspjeh te razumijevanje prirode i uloge takvih kompetencija, koje mogu imati važne posljedice za praksu. Poduzetničke kompetencije nose pojedinci - poduzetnici koji pokreću ili transformiraju organizacije i koji dodaju vrijednost svojim organiziranjem resursa i mogućnosti. Jedan od glavnih pokretača istraživanja i prakse koji se odnose na poduzetničke kompetencije je njihova pretpostavljena povezanost s poslovnim performansama i rastom, a time i s ekonomskim razvojem. Kreatori politika posebno su bili zabrinuti zbog neuspjeha malih poduzeća i promocije rasta poslovanja. Rast poduzetništva u literaturi je identificiran kao ključni pokazatelj toga uspjeh ulaganja. U kontekstu poduzetništva, kompetencije su posebno povezane s rođenjem, preživljavanjem i rast pothvata.

7. Poduzetnička motivacija

Poduzetnička motivacija govori o stvarnoj motiviranosti osobe za poduzetničkom karijerom. Prema Delić (2013) motivacija za poduzetništvom temelji se na samoučinkovitosti (samoefikasnosti), kognitivnoj motivaciji i spremnosti na prihvaćanjem neizvjesnosti. Prema Akhtar (2008) samoefikasnost ili samopouzdanje, kao što je opće poznato, jedan je od najvažnijih modela psihologije koji je usvojen u pozitivnu psihologiju. To je optimistično samopouzdanje u vlastitu kompetenciju ili šanse za uspješno izvršavanje zadatka i postizanje povoljnog ishoda. Samoefikasnost igra veliku ulogu u određivanju šansi za uspjeh, zapravo neki psiholozi u receptu za uspjeh ocjenjuju samoefikasnost iznad talenta. Potrebno je obratiti posebnu pažnju na samoefikasnost pri postavljanju ciljeva kako bi bili sigurni kako su uvjerenja o učinkovitosti u skladu s ciljevima, a ne da rade protiv njih.

Prema Walsh (2011) samoefikasnost se odnosi na vjerovanje pojedinca da posjeduje potrebne vještine za obavljanje određenog zadatka. Autor navodi kako je istaknuti socijalni psiholog Albert Bandura (1977) definirao samoefikasnost kao „vjerovanje u vlastite sposobnosti za organiziranje i izvršavanje postupaka potrebnih za postizanje cilja“. To je samopouzdanje koje mora nešto učiniti, a ono je temelj motivacije za gotovo sve što ljudi čine. Ako osoba vjeruje da ne može nešto učiniti, vrlo je malo poticaja za djelovanje ili ustrajanje u dovršavanju zadatka. Bandura vjeruje da posjedovanje potrebnih vještina ispunjava samo polovicu zahtjeva za ispunjavanje zadanog zadatka. Tvrdi da pojedinac također mora imati samopouzdanja da učinkovito koristi vještine kako bi uspješno ispunio zadatak. Niska razina samoefikasnosti najvjerojatnije će dovesti do neuspjeha, kada pojedinac vjeruje da je zadatak nepremostiv i da nema ambiciju nastaviti. Međutim, pojedinci s visokom razinom samoefikasnosti u određenoj vještini nastavit će sa zahtjevnim zadatkom, očekujući mogući uspjeh, i ustrajat će dok ne uspiju. Osim učenja vještina informacijske pismenosti, pojedinci u današnjim društvima moraju razviti i povjerenje u vještine koje uče.

Prema Davis i suradnicima (2018) samoefikasnost se odnosi na vjerovanje da se može uspješno izvršiti traženo ponašanje. Prema Heinstrom (2010) samoefikasnost utječe na korištenje informacija u profesionalnom kontekstu. Kada je samouvjerena osoba zaposlena na novom radnom mjestu, često aktivno traži informacije kako bi poboljšala svoje radne rezultate. Samopouzdana osoba ne ostaje pasivna u izazovnim situacijama, već umjesto toga aktivno preuzima odgovornost. Uvjerene osobe ne samo da traže informacije vezane uz radne zadatke, već i aktivno traže povratne informacije o vlastitom postignuću. Ne brinu se o

mogućnosti negativne procjene, ali su umjesto toga uvjereni da će im svaki odgovor koji će dobiti, pomoći poboljšati njihovu praksu. Kasnije, tijekom karijere zaposlenici s visokom samoefikasnošću i dalje se usredotočuju na zadatke i učinkovito koriste složene informacije. S druge strane, osobe niske samoefikasnosti često se čine manje sposobnima za razumijevanje i korištenje informacija za poboljšanje radnog učinka. Objašnjenje za to može biti da sumnjaju u vlastitu sposobnost pribavljanja i tumačenja informacija, što ih zauzvrat može voditi ka neučinkovitim strategijama traženja informacija. Ovdje odlučujući faktor nije učestalost traženja informacija, već sposobnost učinkovitog korištenja resursa i kad se informacija stekne i kada se primijeni.

Prema Flett (2018) konstrukt samoefikasnosti proučavan je opsežno i prepoznato je da igra ključnu ulogu u pozitivnom prilagođavanju. Albert Bandura (1977) zaslužan je za napredovanje konstrukta samoefikasnosti kao dio svoje društvene kognitivne teorije. Samoučinkovitost je zamislio kao vjerovanje u sposobnost da uspješno obavlja neki zadatak ili izrazi određeno ponašanje. Vjerojatnost da će ljudi s visokom razinom materije također osjetiti snažan osjećaj učinkovitosti postaje očita kada se razmotri kako se razvija samoefikasnost. Samoefikasnost odražava četiri različite vrste faktora. Prvo, samoefikasnost se povećava kao rezultat majstorskih iskustava. Drugo, samoefikasnost se razvija kao odgovor na pozitivne somatske i emocionalne znakove. Treće, samoefikasnost rezultira izlaganjem modelima s visokom razinom samoefikasnosti. Četvrti faktor je doprinos samoefikasnosti koja je najvažnija. Prema Drnovšek, Wincent i Cardon (2010) postoje dva različita, ali međusobno povezana toka istraživanja o poduzetničkoj samoefikasnosti u literaturi. Prvi tok ispituje ulogu samoefikasnosti tijekom procesa pokretanja poslovanja, dok drugi tok istraživanja ispituje njegovu ulogu tijekom faze rasta poslovanja. Jedan od prvih priloga u istraživanju poduzetničke samoefikasnosti bilo je upravo formiranje poduzetničke namjere. Poduzetnička samoefikasnost prilikom pokretanja novog posla presudan je faktor povećanja vjerojatnosti aktivnosti pokretanja poslovanja.

Prema Saraih i suradnicima (2018) poduzetnička namjera postala je popularna tema istraživanja. Koncept samoefikasnosti u socijalnoj kognitivnoj teoriji koja je definirana kao vjerovanje u svoje mogućnosti organiziranja i izvršavanja aktivnosti potrebnih za upravljanje potencijalnim definira poduzetničku namjeru kao obvezu za pokretanje novog posla. Odluka o postajanju poduzetnikom i stvaranju novog poduzeće je namjerna i svjesna odluka koja zahtijeva vrijeme,značajno planiranje i visok kognitivni stupanj obrade.„Kognitivna prilagodljivost opisuje razmjer u kojem su poduzetnici dinamični, fleksibilni, upravljaju

samima sobom i uključeni u proces generiranja višestrukih okvira odlučivanja usredotočenih na uviđanje i procesuiranje promjena u svojim okruženjima i zatim djelovanja prema njima. Kognitivna prilagodljivost odražava se u poduzetnikovoj metaspoznajnoj svjesnosti, odnosno u sposobnosti reflektiranja, razumijevanja i kontroliranja vlastitog razmišljanja i učenja (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:33-34).“Prema Brewin (1987)kognitivne teorije motivacije dominirale su vrlo jednostavnom idejom,naime intenzitet ili upornost ponašanja određuje se kombinacijom vrijednosti cilja koju osoba pokušava postići i očekivano trajanje nekog ponašanja, koje će biti učinkovito u postizanju tog cilja. Ponekad je cilj vrlo atraktivan, ali očekivanje da će se dogoditi je premalo kako bi potaknulo eksperimentiranje. Prema Schunk i Benedetto (2020) teorija predviđa kako je motivacija unutarnja struktura koja uključuje samoefikasnost, društvene usporedbe, ciljeve, očekivanja ishoda, vrijednosti i atribucije. Teorija također predviđa da motivacijski procesi imaju uzajamni odnos s bihevioralnim, okolišnim i samoregulacijskim procesima, a istraživači podržavaju ta predviđanja. No, ostaje mnogo pitanja o djelovanju socijalno kognitivnih procesa u motivaciji. Bavljenje tim područjima potrebno je za daljnji razvoj teorije i za širenje njegove općenitosti u različitim kontekstima. Društvena kognitivna teorija usko je povezana s motivacijom od svog nastanka. Motivacijske varijable koje naglašava teorija opsežno su testirane u istraživanjima i teorijske predikcije su u velikoj mjeri podržane. No, motivacijsko istraživanje socijalne kognitivne teorije daleko je od istraženog i stalno rezultira novim spoznajama o motivaciji općenito. Poduzetništvo je glavni čimbenik u nacionalnoj ekonomiji, stoga je važno razumjeti motivacijske karakteristike koje potiču ljude da postanu poduzetnici i zašto su neki uspješniji od drugih.

8. Poduzetničko ponašanje

Poduzetništvo se smatra glavnim motorom gospodarskog rasta i razvoja društva. Stoga se djelomično može objasniti zašto je poduzetničko ponašanje primilo toliko puno pažnje. Poduzetničko ponašanje odnosi se na otkrivanje i iskorištavanje novih poslovnih prilika sa svrhom profita i rasta. „Poduzetničko ponašanje organizacije smatra se rezultatom visoke interakcije 5 ključnih varijabli svake organizacije i njene uspješnosti: ljudi, strategije, strukture, organizacijske kulture i menedžmenta. To su ujedno dimenzije na kojima se kvalitativno razlikuju poduzetničke od nepoduzetničkih, birokratskih organizacija. Poduzetničko ponašanje u najširem određenju može se shvatiti kao ponašanje orijentirano na korištenje povoljnih prilika i mogućnosti da bi se osigurao razvoj i rast pojedinca, grupe, organizacije ili društva (Bahtijarević-Šiber, 1990:529-530).“ Poduzetničko ponašanje vođeno je poduzetnikovim očekivanjima, a ne čvrstim strateškim ciljevima. Možda su očekivanja poduzetnika realnija i ambicioznija od očekivanja drugih rukovoditelja poduzeća. Na percepciju poslovanja utječu i osobne i poslovne motivacije, pritisci vršnjaka i kulturološki utjecaji. Zbog toga su točne tržišne informacije i sposobnost učenja i iskustva presudne. Prema Palma, Cunha i Lopes (2009) poduzetničko ponašanje uključuje tri različite aktivnosti:

1. prepoznavanje nove poslovne mogućnosti
2. uspostavljanje novog pothvata za iskorištavanje te mogućnosti
3. upravljanje novim pothvatom kako bi s vremenom rastao.

Pokretanje novog pothvata je najočitija aktivnost poduzetničkog ponašanja. Prema Palma, Cunha i Lopes (2009) dosta studija je dokazalo da pojedinci koji otkriju i odluče razviti novi posao iz prilike su više samopouzdani i zadovoljni radom i životom općenito te ostvaruju visoku razinu autonomije, fleksibilnosti i interesa za posao koji obavljaju rade. Zaposlenici koji rade na novim pothvatima također su zadovoljniji svojim radom.„Pojedini autori razlikuju faktore koji čine predispozicije za poduzetničko ponašanje, od onih koji predstavljaju „okidače“ ili izravne poticaje poduzetničkog. Odnosno, na poduzetništvo se gleda kao na rezultat kombinacije osobnih i okolinskih faktora. Potreba za sve preciznijim i kompleksnijim sagledavanjem ove problematike navela je istraživače na stvaranje kompleksnih modela poduzetničkog ponašanja (Miljković Krečar, 2008:59).“ Prema Palma, Cunha i Lopes (2009) u posljednja četiri desetljeća, veliki izbor raznih osobine su identificirane kao karakteristike poduzetnika, poput potrebe za dostignućem, preuzimanjem

rizika, inovativnosti ili autonomije. „Poduzetničko ponašanje čine akcije i reakcije pojedinca koje su odgovor na vanjske i unutrašnje poticaje. One su potrebne za stvaranje i otkrivanje prilika, unošenje promjena i stvaranje organizacija kojima je cilj stvaranje dodatne vrijednosti iskorištavanjem tih prilika i nošenje s većom razinom neizvjesnosti i složenosti. Poduzetničko ponašanje složen je fenomen koji se treba objasniti nizom elemenata. U svrhu objašnjenja poduzetničkog ponašanja, a integrirajući rasprave o čimbenicima koji utječu na razvijanje ponašanja i gledanja na poduzetništvo kao načina razmišljanja i djelovanja te analize procesa učenja i poučavanja, osmišljen je koncepcijski model koji poduzetničko ponašanje opisuje uz pomoć sedam elemenata: osobnost (demografski čimbenici i osobne značajke), stavovi i uvjerenja, namjere, okruženje, obrazovanje i kompetencije (Sedlan König, 2013:480).“ Može se zaključiti kako poduzetničko ponašanje ima sljedeće karakteristike:

- energija i samopouzdanje
- velika inicijativa i osobna odgovornost
- samovoljno nametnuti standardi
- unutarnji lokus kontrole
- tolerancija prema dvosmislenosti
- nizak strah od neuspjeha i umjereno preuzimanje rizika
- dugoročna uključenost
- novac kao mjera nije samo kraj
- korištenje povratnih informacija
- kontinuirano pragmatično rješavanje problema
- jasna postavka ciljeva.

Ponašanje je manifestacija onoga što osoba misli, osjeća i djeluje. Poduzetnik je kreativna osoba, a potreba za samoaktualizacijom koja se očituje u potrebi za dostignućima prisiljava ga da stvori nešto novo, novi proizvod, novi način postupanja, novi izvor sirovina, novo tržište. Ponašanje je uvijek uzrokovano i nikad nije spontano. Ponašanje je u osnovi usmjereno na cilj. Poduzetničko ponašanje uključuje radnje ili odluke poduzetnika usmjerene na cilj. Poduzetničko ponašanje znači načine ili način na koji se poduzetnik bavi cijelim svojim okruženjem, unutarnjim i vanjskim. Poduzetnički razvoj je pogled ili usmjerenje prema riziku, inovacijama, dostignućima, postavljanju ciljeva, etičnosti, društvenoj odgovornosti, motivaciji, izazovima i vrijednostima ljudskog društva i drugim psihološkim elementima.

9. Praktični primjer: Analiza osobina, vještina, motivacije i ponašanja vlasnika poslovnog subjekta „Olimp“

Praktični primjer je proveden na primjeru vlasnika pekarnica „Olimp“. Vlasnik pekarnice je Alfred Djeveljekaj, rođen 5.12.1982. godine. Završio je srednju školu za pekara. Poduzetnik navodi kako je poduzetnik odlučio postati jer su mu i otac i djed također bili poduzetnici i bavili su se istom djelatnosti kao i njegova dva brata. Gubitak oca u Domovinskom ratu je jako utjecao na njega i braću te su odlučili u Osijeku započeti/ nastaviti ono gdje je njihov otac stao. Prije nego je započeo kao poduzetnik proveo je gotovo cijelu mladost radeći za strica koji je također poduzetnik u istoj djelatnosti. Jedino što mu je u početku nedostajalo bio je nedostatak iskustva u poduzetničkim vodama. Kada danas pogleda ostale poduzetnike smatra kako osoba jednostavno mora imati „to nešto“ u sebi zbog čega su poduzetnici i smatra da to ne može svatko nego se s tim jednostavno rodi. Početak mu je bio dosta težak zbog kapitala koji je bio potreban, ali je uz pomoć majke, raznih poticaja i prodaje gotovo svega što su imali uspio doći do određenog kapitala, ali to je bio preveliki rizik jer su sve uložili u posao. Iznimno je sretan s onim što su postigli dosada, ali to je samo mali korak do cilja i sretan je što je poduzetnik. Nikad nisu razmišljali niti o prodaji niti o kupovini drugog poduzeća jer žele sami svoje stvarati i proširivati. Kao iskustvo naveo je 3 godine prakse u pekarnici Lipa, nakon toga 2 godine rada u pekarnici Novi Record, poslije toga kod strica u pekarnici Hit, 9 godina nakon toga otvara pekarnicu Olimp koja posluje trenutno 8 godina.

Prvi dio praktičnog rada odnosi se na upitnik, kojim se procjenjuju osobine uspješnog poduzetnika. Odgovori poduzetnika, na postavljena pitanja, vrednovani su prema sljedećem sustavu bodovanja, nastalom prema Ministarstvu gospodarstva Republike Hrvatske i Croateh (2000) u svrhu izrade publikacije *Poslovni plan poduzetnika*, viđenom kod Delić, Oberman Peterka i Perić (2014:15) u publikaciji *Želim postati poduzetnik*:

„1. Što mislite o napornom radu? 1 = 0, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 3

2. Kako biste opisali svoj energetski kapacitet? 1 = 1, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 2

3. Kako biste opisali svoj pristup novim radnim zadacima? 1 = 0, 2 = 3, 3 = 2, 4 = 5

4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem: 1 = 5, 2 = 0, 3 = 2, 4 = 4

5. Kada je riječ o riziku, onda: 1 = 1, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 0

6. Na što se oslanjate u svojim prosudbama? 1 = 0, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 5

7. Kakav je vaš odnos prema pothvatu? 1 = 3, 2 = 1, 3 = 5, 4 = 2

8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih? 5 = 4 ,4 = 3 ,2 = 2 ,3 = 1

9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja? 1 = 5, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 0

10. Kako se odnosite prema budućnosti? 1 = 5, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 1

11. Kolika su vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti? 1 = 1, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 0

12. Kakav stav imate prema grupnom radu? 1 = 2, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3

13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo? 1 = 2, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 5

14. Što osjećate za svoj pothvata? 2 = 4 ,4 = 3 ,0 = 2 ,5 = 1

15. Koja je vaša financijska strategija? 1 = 2, 2 = 5, 3 = 1, 4 = 4

16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge? 1 = 3, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 0

17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca? 1 = 2, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 5

18. Koliko ste uvjereni u svoj uspjeh? 1 = 3, 2 = 5, 3 = 2, 4 = 0

19. Što mislite o kreativnosti i promjeni? 2 = 4 ,5 = 3 ,0 = 2 ,1 = 1

20. Kako vidite podjelu „tereta" pothvata s drugima? 1 = 0, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 2

21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počinjanju pothvata? 1 = 0, 2 = 1, 3 = 3, 4 = 5."

Poduzetnik sebe vidi kao osobu koja naporno radi i odabire odgovor koji kaže kako je marljiv i dokazan radoholičar, što mu donosi ocjenu 5. Svoj energetski kapacitet procjenjuje kao neiscrpan, što također donosi 5 bodova. Na pitanje o njegovom pristupu novim aktivnostima, kaže kako voli biti upućen u djelokrug posla, i dobiva 0 bodova. Prilikom promišljanja o novim planovima poduzetnik zaključuje kako mu je najvažnije postaviti razumne ciljeve što rezultira sa 5 bodova za pripadajući odgovor. Na pitanje o riziku, poduzetnik zaključuje kako voli velike rizike, što donosi samo 1 bod. Prilikom traženja uporišta za pretpostavke, poduzetnik se najviše oslanja na osobni osjećaj, što prema evaluacijskom obrascu donosi 2

boda. Poduzetnik se prema projektu odnosi tako što ima potrebu nadzirati projekt od njegova pokretanja do zatvaranja projekta, što rezultira s 3 boda. Poduzetnik ima pozitivan stav o postavljanju ciljeva te ih primjenjuje kako bi mogao mjeriti napredak, a takav odgovor donosi 3 boda. Na pitanje o vještinama komuniciranja, poduzetnik kaže kako nije komunikator, već čovjek od akcije, čime se ne zarađuje niti jedan bod prema matrici. Poduzetnik pažljivo pristupa budućnosti, jer planira svoje buduće korake, i na taj način zaslužuje 5 bodova. Poduzetnik ima iskustva u industriji u kojoj želi započeti posao, odnosno imao je, što mu osigurava 5 bodova. Poduzetnik se ne vidi u ulozi timskog igrača, već kao individualca, a takav odgovor donosi 5 bodova. U kaotičnim i naizgled nerješivim situacijama poduzetnik se suočava s problemima i ne odustaje dok ih ne riješi, što rezultira s 2 boda. Poduzetnik prema svom pothvatu osjeća izazovnost koja ga potiče, što donosi 4 boda. Po pitanju financijske strategije, poduzetnik kaže kako zna doći do tuđeg novca, a takav odgovor donosi 5 bodova. Poduzetnik kaže kako se ne oslanja previše na druge ljude te da je oprezan po tom pitanju te dobiva 2 boda. Na slikovito pitanje o presušivanju novca, poduzetnik odabire odgovor „radije bih bio u napadu nego igrač obrane“ i na taj način odabire najbolji odgovor koji donosi 5 bodova. Na pitanje o osjećaju uspjeha, poduzetnik zaključuje kako gotovo uvijek ima osjećaj da on to može, što je odgovor za 3 boda. Po pitanju kreativnosti i pristupa promjenama, poduzetnik kaže kako od svog utvrđenog plana nikada ne odstupa, što donosi 1 bod. Svoj teret poduzetništva, poduzetnik dijeli sa prijateljima i obitelji, kroz čiju podršku skuplja snagu, i time odabire najbolju opciju koja donosi 5 bodova. Poduzetnik smatra kako posjeduje baš sva potrebna poslovna znanja, koja bi kao poduzetnik početnik trebao imati i osigurava si 0 bodova takvim odgovorom.

Ukupan broj bodova na temelju evaluiranih odgovora poduzetnika iznosi 66, što znači da poduzetnik ulazi u skupinu od 50 do 80 bodova. Pripadnost ovoj skupini govori kako će poduzetnik vjerojatno uspjeti u svom poduzetničkom pothvatu, ali ima potrebu za dodatnim znanjima i vještinama, odnosno potrebne su dodatne edukacije i usavršavanja.

Drugi dio praktičnog rada nastao je na temelju provedenog *Testa osobne procjene*, koji je nastao od strane *International Labour Organization*. Test je uočen i primijenjen prema adaptaciji i prijevodu Delić i suradnika (2014) u publikaciji *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju*, nastaloj prilikom provedbe projekta A.C.T.I.V.E[3]. Test je podijeljen u 10 cjelina kojima se propituju kompetencije poduzetnika, odnosno njegove sposobnosti i iskustva. U nastavku su prikazani testovi bodovani od strane poduzetnika, prilikom čega 2

[3]Activity and Creativity Through Ideas and Ventures = Employment

označava da je tvrdnja točna ako se upiše u stupcu A, a ako se upiše u stupcu B, poduzetnik izjavu označava kao netočnu. Upisivanjem 0, poduzetnik označava kako se niti jedna izjava ne odnosi na njega.

Tablica 1. Procjena motivacije za pokretanjem pothvata

A	1. Motivacija za pokretanje poslovnog pothvata		B
2	Zaposlen/a sam.	Nezaposlen/a sam.	
2	Imao/la sam dobar posao prije donošenja odluke o pokretanju vlastitog poslovnog pothvata.	Nisam imao/la dobar posao prije donošenja odluke o pokretanju vlastitog poslovnog pothvata.	
	Iz svakog sam posla nešto naučio/la. Rad je zanimljiv i uživam u radu.	Radim kako bih zaradio/ la novac. Ne mogu reći kako uživam u radu ili ga smatram zanimljivim.	2
2	Svaki posao koji započnem mogao bi mi omogućiti dobru karijeru.	Pokretanje poslovnog pothvata jedina mi je mogućnost za zapošljavanje.	
2	Motiv za pokretanje poslovnog pothvata je omogućiti svojoj obitelji bolji život.	Motiv za pokretanje poslovnog pothvata je biti uspješan. Vlasnici poduzeća bogati su ljudi.	
2	Uvjeren/a sam kako će uspjeh ili neuspjeh mog poslovnog pothvata uglavnom ovisiti o meni.	Za uspjeh je potrebno imati sreće, ali i malo ustupaka i „gledanja kroz prste“.	
10	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**2**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:37).

Procjena motivacije za pokretanjem posla, prikazana tablicom 1, pokazuje kako je poduzetnik ukupno ostvario 10 bodova u stupcu A te 2 boda u stupcu B. Na osnovu pregleda odgovora moglo bi se zaključiti kako poduzetnik posjeduje potrebnu motivaciju, koja se očekuje od osobe koja pokreće poslovni pothvat. No, jedini odgovor iz stupca B otkriva kako je poduzetnik, prije svega, motiviran materijalnim ciljevima.

Tablica 2. Procjena stavova prema riziku

A	2. Stavovi prema riziku		B
2	Ako želim napredovati u životu i karijeri, moram preuzimati određene rizike.	Ne volim preuzimati rizike pa čak ni ako oni, u konačnici, mogu značiti korist.	
2	Preuzimanje rizika može se isplatiti.	Ako imam mogućnost izbora, radim stvari na sigurniji način.	
2	Preuzimam rizik tek nakon procjene svih prednosti i nedostataka.	Ako mi se nešto sviđa, spreman/ na sam riskirati bez prevelikog razmišljanja o prednostima i nedostatcima.	
	Prihvaćam kako postoji mogućnost da se izgubi dio novca koji ću uložiti u svoj poslovni pothvat.	Nije lako prihvatiti činjenicu kako bi novac uložen u pokretanje poslovnog pothvata mogao biti izgubljen.	2
	Potpuna kontrola nad situacijom nije moguća, ali mi je dovoljno ako znam kako ju mogu barem djelomično kontrolirati.	Volim imati potpunu kontrolu nad svim što radim.	2
6	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**4**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:38).

Tablicom 2 procijenjeni su stavovi poduzetnika prema riziku, iz čega je razvidno kako stupac A ukupno ima 6 bodova, a stupac B 4 boda. Može se zaključiti kako poduzetnik ima pozitivan odnos prema riziku, ali je konzervativan oko rizika ulaganja novčanih sredstava te voli imati potpunu kontrolu nad poslom.

Tablica 3. Procjena upornosti i sposobnosti rada u kriznim situacijama

A	3. Upornost i sposobnost rada u kriznim situacijama		B
2	Ne odustajem lako, čak niti kada sam suočen/a s velikim poteškoćama.	Ako uočim velike prepreke na svom putu, zaključujem kako se oko nekih stvari nije vrijedno toliko truditi i	

		odustajem.	
2	Prepreke i neuspjesi me ne obeshrabruju.	Prepreke i neuspjesi snažno me pogađaju.	
2	Vjerujem kako imam sposobnost preokrenuti situaciju u svoju korist.	Pojedinac ne može u velikoj mjeri utjecati na događaje oko sebe. Sreća i sudbina igraju veliku ulogu.	
2	Kada dobijem negativan odgovor, prihvatim to i pokušavam promijeniti mišljenje sugovornika.	Kada dobijem negativan odgovor, obično to teško prihvaćam i ne vidim smisao u pokušajima promjene mišljenja sugovornika.	
2	U kriznim situacijama ostajem miran/na i pokušavam pronaći najbolje rješenje.	U kriznim sam situacijama zbunjen/a i uznemiren/a	
10	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**0**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:39).

Po pitanju procjene upornosti i sposobnosti rada u kriznim situacijama, iz tablice 3, može se zaključiti kako je poduzetnik samopouzdan i siguran u svoju upornost i ustrajnost u postizanju poduzetničkih ciljeva u kriznim tablicama. Poduzetnik za sebe kaže kako ne odustaje lako, nije obeshrabren izazovima i barijerama, vjeruje u svoju moć djelovanja te ga negativni podražaji ne sputavaju.

Tablica 4. Procjena podrške obitelji

A	**4. Podrška obitelji**		**B**
	Zaposlen/a sam.	Nezaposlen/a sam.	
2	Sve ću članove obitelji uključiti u donošenje onih poslovnih odluka koje će imati utjecaj na njih.	Ne planiram članove obitelji uključivati u donošenje poslovnih odluka.	
2	Moja obitelj razumije kako neću, zbog poslovnih obveza, imati mnogo vremena za njih.	Moja obitelj neće biti zadovoljna ako ne budem s njima provodio/la dovoljno vremena.	
2	Moja je obitelj spremna za nedostatna	Moj poslovni pothvat mora biti uspješan od	

	financijska sredstva koja može prouzročiti slabiji početak poslovanja.	samog početka, u protivnom će, zbog nedostatka financijskih sredstava, moja obitelj biti vrlo nezadovoljna.	
2	Moja je obitelj spremna pomoći ako u poslovanju bude poteškoća.	Ako dođe do poteškoća, moja obitelj neće biti u mogućnosti niti će biti spremna pomoći	
2	Moja obitelj misli kako je pokretanje poslovnog pothvata dobra ideja.	Moja je obitelj pomalo zabrinuta zbog odluke o pokretanju poslovnog pothvata.	
10	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**0**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:40).

Iz tablice 4 je vidljivo kako poduzetnik podršku obitelji vidi kao važan segment u njegovoj poduzetničkoj karijeri. Poduzetnik osjeća podršku i uključenost obitelji u pothvat te ih i on sam uključuje u poslovanje i njihova podrška i savjeti mu puno znače.

Tablica 5. Procjena inicijativnosti poduzetnika

A	5. Inicijativa		B
2	Ne bojim se problema. Problemi su dio života. Radije se orijentiram na traženje rješenja.	Teško mi je nositi se s problemima. Brinem se zbog njih ili izbjegavam uopće razmišljati o njima.	
2	Kada se suočim s problemima, borim se svom snagom. Problemi su uvijek izazov i gotovo da uživam u njihovu rješavanju.	Ako imam problema, pokušavam zaboraviti na njih ili čekam da prođu.	
2	Ne čekam da se stvari dogode same od sebe. Pokušavam ih sam/a ostvariti	Volim se prepustiti struji i čekati da se stvari dogode same od sebe.	
	Uvijek pokušavam pronaći neki novi	Najviše volim raditi one stvari u kojima	2

	posao	znam da sam dobar/a.	
	Mislim da sve ideje mogu biti korisne, na neki način. Isprobavam sve ideje kako bih vidio/la koja će od njih biti dobra	Ljudi imaju mnogo ideja, ali nije moguće sve realizirati. Više se volim držati svojih ideja.	2
6	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**4**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:41).

Tablica 5 pokazuje inicijativnost poduzetnika, stupac A donosi 6 bodova, dok stupac B donosi 4 boda. Vidljivo je kako poduzetnik ima potrebnu inicijativnost za poduzetništvo, jer se ne boji problema i uživa u njihovu rješavanju, ne reagira na situacije već ih sam provocira.

Tablica 6. Procjena sposobnosti usklađivanja obiteljskih, društvenih i poslovnih obveza

A	**6. Sposobnost usklađivanja obiteljskih, društvenih i poslovnih obveza**		**B**
2	Iz poduzeća planiram uzeti samo onoliko novaca koliko mi to poslovanje bude dopuštalo.	Moja je obitelj na prvom mjestu. Iz poduzeća ću uzimati novac kada to mojoj obitelji bude neophodno.	
2	Prijateljima u nevolji mogu pomoći samo s onoliko sredstava koliko sam izdvojio/la za osobne troškove.	Prijateljima ili članovima obitelji treba pomoći bez obzira na posljedice.	
2	Ne mogu si dopustiti zapostavljanje poslovnih obveza koristeći svoje poslovno vrijeme za obiteljske i društvene obveze.	Moje obiteljske i društvene obveze imaju prioritet – one moraju biti ispred poslovnih obveza.	
2	Moja obitelj i prijatelji također će plaćati za poslove ili usluge koje pruža moj poslovni pothvat.	Moja obitelj i prijatelji imat će posebne pogodnosti prilikom kupovine mojih proizvoda ili usluga.	
2	Odgodu plaćanja neću davati samo zato jer je netko član moje obitelji ili prijatelj.	Prijatelje i članove obitelji kreditirat ću uvijek i bez obzira na ostale uvjete.	

10	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**0**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:42).

Tablicom 6 može se zaključiti kako poduzetnik u potpunosti ima sposobnost uskladiti obiteljske, društvene i poslovne obveze. Poduzetnik pravi jasnu razliku između privatnih i poslovnih situacija, primjerice, odgodu plaćanja ne omogućava samo zato što je netko član obitelji, poduzetnik također naplaćuje svoje usluge obitelji i prijateljima kao i svim ostalim kupcima.

Tablica 7. Procjena sposobnosti donošenja odluka

A	**7. Sposobnost donošenja odluka**		**B**
	Odluke donosim lako i jednostavno. Uživam u donošenju odluka	Teško mi je donositi odluke.	2
	Sposoban/na sam donositi i teške odluke.	Prije donošenja teških odluka savjetujem se s mnogo ljudi.	2
	Obično odlučujem što treba učiniti u trenutku kada je odluku potrebno donijeti.	Odgađam donošenje odluke što je duže moguće.	2
2	Pažljivo promislim i procijenim svaku mogućnost prije donošenja odluke.	Moje se odluke zasnivaju na osjećajima i intuiciji. Jednostavno znam što treba činiti.	
	Ne bojim se pogrešaka jer i iz njih mogu naučiti.	Često brinem i razmišljam o donošenju pogrešnih odluka.	2
2	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**8**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:43).

Tablica 7 prikazuje najslabiju točku poduzetnika, jer otkriva njegovu nesklonost donošenju odluka. Može se zaključiti kako poduzetnik ima averziju i osjećaj nelagode prilikom donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti za njih. Poduzetnik bi trebao poraditi na vještinama vezanim uz upravljanje, odnosno donošenje odluka, jer nepravovremeno i nesigurno donošenje odluka može rezultirati pogreškama u odlučivanju, što će se negativno odraziti na poslovanje.

Tablica 8. Procjena prilagodbe zahtjevima posla

A	8. Sposobnost prilagodbe zahtjevima posla		B
2	Proizvodit ću i nuditi samo one proizvode ili usluge koje kupci žele i trebaju	Proizvodit ću one proizvode i pružati one usluge koje radim s užitkom.	
2	Ako moji kupci žele jeftinije proizvode ili usluge, pokušat ću pronaći način za ostvarenje njihovih želja.	Ako moji kupci žele jeftinije proizvode ili usluge, morat će se obratiti nekom drugom.	
	Ako kupci žele odgodu plaćanja, pokušat ću pronaći način uz minimalni rizik za poslovanje.	Nikome nisam spreman/ na odobriti odgodu plaćanja.	2
2	Spreman/na sam premjestiti svoje poslovanje ako će mi to donijeti više poslova.	Nisam spreman/na seliti svoje poslovanje. Kupci i dobavljači će doći bez obzira na lokaciju.	
2	Proučavajući trendove na tržištu, pokušat ću svoje stavove i način rada prilagoditi trenutačnom stanju u okruženju.	Najbolje je raditi na već prokušani način. Nije lako pratiti sve promjene u okruženju.	
8	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**2**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:44).

Tablica 8 pokazuje kako je poduzetnik spreman prilagoditi svoje proizvode i usluge zahtjevima kupaca. Poduzetnik je spreman spustiti svoje cijene uslijed zahtjeva kupaca. Po pitanju plaćanja poduzetnik je prilično konzervativan i nije spreman odobriti odgodu plaćanja. Poduzetnik je spreman pratiti zahtjeve tržišta i prilagoditi svoje poslovanja, poput premještanja poslovanja.

Tablica 9. Procjena odgovornosti prema poslu

A	9. Odgovornost prema poslu		B
2	Proizvodit ću i nuditi samo one proizvode ili usluge koje kupci žele i trebaju.	Proizvodit ću one proizvode i pružati one usluge koje radim s užitkom.	

2	Ako moji kupci žele jeftinije proizvode ili usluge, pokušat ću pronaći način za ostvarenje njihovih želja.	Ako moji kupci žele jeftinije proizvode ili usluge, morat će se obratiti nekom drugom.	
	Ako kupci žele odgodu plaćanja, pokušat ću pronaći način uz minimalni rizik za poslovanje.	Nikome nisam spreman/ na odobriti odgodu plaćanja.	2
2	Spreman/na sam premjestiti svoje poslovanje ako će mi to donijeti više poslova.	Nisam spreman/na seliti svoje poslovanje. Kupci i dobavljači će doći bez obzira na lokaciju.	
2	Proučavajući trendove na tržištu, pokušat ću svoje stavove i način rada prilagoditi trenutačnom stanju u okruženju.	Najbolje je raditi na već prokušani način. Nije lako pratiti sve promjene u okruženju.	
8	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**2**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:45).

Tablica 9, kao i tablica 8 pokazuje kako je poduzetnik predan i odgovoran prema poslu. Može se uvidjeti kako poduzetnik ima osjećaj za tržišna kretanja i osluškuje zahtjeve svojih kupaca te ih je spreman uvažiti.

Tablica 10. Procjena pregovaračkih vještina

A	10. Pregovaračke vještine		B
2	Uživam u pregovaranju i često ostvarim svoj cilj bez da povrijedim drugu stranu	Ne volim pregovarati. Jednostavnije je učiniti ono što drugi predlože.	
2	Dobro komuniciram s drugim ljudima.	Imam poteškoća u komunikaciji s drugim ljudima.	
2	Rado ću poslušati tuđe stavove i razmišljanja.	U načelu me tuđi stavovi i mišljenja ne zanimaju previše.	
2	Kada se nađem u pregovaračkoj situaciji,	Ako se nađem u pregovaračkoj situaciji,	

	razmišljam o svojim prednostima, kao i o prednostima suprotne strane.	radije igram „po sluhu“ i čekam rasplet situacije.	
2	Vjerujem kako je najbolji način za postizanje ciljeva u pregovorima te pronalaženju dogovora u kojem obje strane dobiju ono što žele.	To je moj poslovni pothvat pa je moje mišljenje najvažnije. Dok jednome ne smrkne, drugome ne svane.	
10	**UKUPNO**	**UKUPNO**	**0**

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:46).

Može se zaključiti kako poduzetnik ima dobar pristup pregovaračkom procesu, jer svojim odgovorima upućuje kako se radi o osobi koja zna pregovarati, tablica 10 pokazuje kako poduzetnik ostvaruje svoje ciljeve bez da „gazi preko leševa“, sluša i uvažava tuđa mišljenja,

Tablica 11. Skupna tablica - zbir bodova prema pojedinoj osobini ili vještini.

Osobine/ vještine	A	B	Velika	Srednje velika	Srednje mala	Mala
Motivacija za pokretanje poslovnog pothvata	10	2	+		+	
Sposobnost za preuzimanje rizika	6	4	+		+	
Upornost i sposobnost djelovanja u kriznim situacijama	10	0	+			
Podrška obitelji	10	0	+			
Inicijativa	6	4	+		+	
Sposobnost usklađivanja obiteljskih, društvenih i poslovnih obveza	10	0	+			
Sposobnost donošenja odluka	2	8		+		+
Sposobnost prilagodbe zahtjevima poslovanja	8	2	+		+	
Odgovornost prema poslu	8	2	+		+	
Pregovaračke vještine	10	0	+			
UKUPNO	**80**	**22**				

Izvor: Vlastita izrada autora International labour Organization, viđeno kod Delić i suradnici (2014:47).

Skupnom tablicom 11, vidljivo je kako su poduzetnikove najveće snage vezane su uz motiviranost za posao, preuzimanje rizika, njegove reakcije u kriznim situacijama, podršku obitelji, inicijativnost, usklađivanje obiteljskih i poslovnih obveza, prilagođavanje zahtjevima posla, odgovornosti prema poslu i pregovaračkim vještinama. Može se zaključiti kako je poduzetnikova najveća slabost vezana uz sposobnost donošenja odluka te bi poduzetnik trebao obratiti pozornost na unaprjeđenje vještina kojima se donose odluke – analitičnost, prikupljanje relevantnih informacija, prihvaćanje ishoda odluka (pozitivnih i negativnih). Sljedeće osobine i vještine na kojima bi poduzetnik trebao poraditi su motivacija za pokretanje poslovnog pothvata, jer je uočeno kako je poduzetnik prije svega motiviran materijalnim dobitima, kroz odgovor „Radim kako bih zaradio/ la novac. Ne mogu reći kako uživam u radu ili ga smatram zanimljivim.“, što je u jednoj mjeri kontradiktorno s uvodnim profilom poduzetnika te objašnjenjem zašto je postao poduzetnik. Nadalje, poduzetnik bi trebao poraditi i na sposobnosti preuzimanja rizika, ponajviše zato što ima averziju prema riskiranju novčanih sredstava. Po pitanju inicijativnosti poduzetnik stoji relativno dobro, jer ne čeka da se stvari dogode, već sam reagira. No, najviše voli raditi stvari u kojima zna da je dobar, što može ograničiti razvoj njegova poslovanja. Po pitanju sposobnosti prilagodbe zahtjevima poslovanja poduzetnik također stoji dobro, ali bi mogao razmisliti o određenim segmentima poslovanja, poput odgode plaćanja. Poduzetnik kaže kako nikome ne odobrava odgodu plaćanja pa čak niti članovima obitelji, što nije uvijek najbolja strategija za potencijalno rastuća poduzeća.

10. Zaključak

Poduzetništvo predstavlja glavni pokretač društva o čijoj razini razvijenosti ovisi razvijenost jednog društva (zajednice, grada, regije, države). Poticanje i razvoj kulture poduzetništva uvelike doprinosi razvoju poduzetništva, jer se pojedinci osnažuju za poduzetništvo. Kako je do sad zaključeno, poduzetnikom se ne rađa već postaje, što znači da veliki broj ljudi može poduzetnički djelovati. Razvoj poduzetničkih kompetencija i motivacije je ključan u stvaranju uspješnog poduzetnika i poduzeća. Poduzetničko djelovanje predstavlja jednu od ključnih kompetencija u 21. stoljeću, što zahtjeva razvoj kreativnosti i inovativnosti, preuzimanje odgovornosti za osobni i profesionalni život, spremnost na promjene i iniciranje promjena. Razvoj poduzetničkog ponašanja predstavlja sve traženiji obrazac, bez obzira je li osoba poduzetnik ili zaposlenik u profitnom ili neprofitnom sektoru. Sposobnost poduzimanja inicijative u okruženju kojem osoba pripada predstavlja konkurentsku prednost osobe.

Može se zaključiti kako poduzetnička motivacija pokazuje razinu motiviranosti osobe da se bavi poduzetništvom. Poduzetničku motivaciju određuju samoefikasnost i samopouzdanje osobe, kao i kognitivna motivacija te sposobnost prihvaćanja neizvjesnih situacija. Naime ako osoba vjeruje da nešto može postići, vrlo vjerojatno će učiniti sve u svojoj moći da to i postigne, što može rezultirati uspjehom ili neuspjehom. No, ako osoba od samog početka ne vjeruje u nešto, pretpostavka je kako neće niti pokušati poduzeti inicijativu. Na poduzetničko ponašanje utječu očekivanja i ciljevi poduzetnika, prema kojima on poduzima određene aktivnosti. Poduzetničko ponašanje počinje s traženjem poslovnih mogućnosti, kroz uočavanje poslovne prilike, koju će poduzetnik razviti i transformirati u poduzetnički pothvat. Po uspostavi poslovanja, poduzetničko ponašanje se manifestira kroz upravljanje rastom i razvojem poslovanja. Poduzetničke kompetencije moguće je definirati kao posebnu skupinu kompetencija potrebnih za uspješno poduzetništvo. Moguće je razlikovati vještine i osobine menadžera od vještina poduzetnika. Pri čemu treba naglasiti kako poduzetnici moraju imati i menadžerske vještine.

Nakon provedene analize poduzetničke motivacije, poduzetničkih kompetencija te poduzetničkog ponašanja na primjeru vlasnika pekarnica „Olimp“, uočeno je kako poduzetnik ima potrebnu poduzetničku motivaciju s tim kako bi njegova motivacija trebala biti manje materijalno orijentirana. Poduzetničke kompetencije i ponašanje poduzetnika su također zadovoljavajući, osim poduzetnikove sposobnosti za donošenjem odluka.

Literatura

1. Abdullah, N. & Hadi, N. & Dana, L. (2018). The nexus between entrepreneur skills and successful business: A decompositional analysis. International Journal of Entrepreneurship and Small Business. 34. 249. 10.1504/IJESB.2018.092029.
2. Akhtar, M. (2008). What is Self-Efficacy? Bandura's 4 Sources of Efficacy Beliefs. Dostupno na: http://positivepsychology.org.uk/self-efficacy-definition-bandura-meaning/ pristupljeno 27.07.2020.
3. Al Mamun, A., Fazal, S.A. and Muniady, R. (2019), "Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance: A study of micro-enterprises in Kelantan, Malaysia", Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 13 No. 1, pp. 29-48. https://doi.org/10.1108/APJIE-11-2018-0067
4. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business venturing, 18(1), 105-123.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1990). Poduzetništvo–način ponašanja organizacije i menedžmenta. Revija za sociologiju, 21(3), 529-541.
6. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). Poduzetništvo–Uspješno pokretanje novih poduhvata. *Treće izdanje, Centar za razvoj poduzetništva Tuzla, BIH*.
7. Barukčić, A. & Umihanic, B. (2015). Poduzetničke vještine kao faktor prepoznavanja poduzetničke prilike za pokretanje novog biznisa.
8. Brewin, C. R. (1987). Cognitive theories of motivation. In Theoretical foundations of behavior therapy (pp. 277-293). Springer, Boston, MA.
9. Davis, K. C., Neilson, E. C., Wegner, R., Stappenbeck, C. A., George, W. H., & Norris, J. (2018). Women's sexual violence victimization and sexual health: Implications for risk reduction. In Sexual Assault Risk Reduction and Resistance (pp. 379-406). Academic Press.
10. Delić, A. (2013). Motivacija za poduzetništvo. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_5_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf pristupljeno 27.07.2020.
11. Delić, A., Oberman Peterka, S. i Perić, Julia. (2014). Želim postati poduzetnik. Dostupno na: https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf pristupljeno 15.07.2020.

12. Delić, A. i suradnici (2014). Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju. Dostupno na: https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf pristupljeno 15.07.2020.
13. Delić, A. (2017). Identifikacija poslovnih prilika – upute za pisanje II. zadaće. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje_II_zadaca.pdf pristupljeno 29.07.2020.
14. Delić, A. (2017). Poduzetničke osobine i vještine. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_4_Poduzetni%C4%8Dke-osobine-i-vje%C5%A1tine.pdf pristupljeno 31.07.2020.
15. Drnovšek, M., Wincent, J., & Cardon, M. S. (2010). Entrepreneurial self- efficacy and business start- up: developing a multi- dimensional definition. International journal of entrepreneurial behavior & research.
16. EU. Cjeloživotno učenje – ključne kompetencije. Dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11090 pristupljeno 31.07.2020.
17. Flett, G. (2018). The psychology of mattering: Understanding the human need to be significant. Academic Press.
18. Green, J. (2015). The opportunity analysis canvas: A new tool for identifying and analyzing entrepreneurial ideas. Dostupno na: http://ilovejoes.weebly.com/uploads/1/9/4/9/19498995/the_opportunity_analysis_canvas_-_third_edition.pdf pristupljeno 20.07.2020.
19. Heinström, J. (2010). Self-efficacy and self-confidence. From Fear to Flow, 123-132. Dostupno na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9781843345138500108 pristupljeno 27.07.2020.
20. Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. International journal of entrepreneurial Behavior & Research.
21. Miljković Krečar, I. (2008). Konstrukcija i empirijska provjera upitnika poduzetničkih sklonosti. Psihologijske teme/Psychological Topics, 17(1).

22. Palma, P., Cunha, M., & Lopes, M. (2009). Entrepreneurial Behavior. The Encyclopedia of Positive Psychology, Blackwell Publishing, Boston.
23. Perić, J. (2013). Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima. Using Knowledge to Move from Recession to Properity, 773.
24. Perić, J. (2019). Nastavni materijali kolegija poduzetničke vještine. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine-2/akademska-godina-2019-2020/ pristupljeno 28.07.2020.
25. Saraih, U. N., Aris, A. Z. Z., Mutalib, S. A., Ahmad, T. S. T., Abdullah, S., & Amlus, M. H. (2018). The influence of self-efficacy on entrepreneurial intention among engineering students. In MATEC Web of Conferences (Vol. 150, p. 05051). EDP Sciences.
26. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. Contemporary Educational Psychology, 60, 101832.
27. Sedlan König, L. (2013). Razvijanje poduzetničkog ponašanja u cilju povećanja zapošljivosti studenata ekonomskih fakulteta. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku.
28. Smoljić, M. (2012). Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije. Učenje za poduzetništvo, 2(1), 151-156.
29. Walsh, J. (2011). Information literacy instruction: Selecting an effective model. Elsevier.

Popis slika

Slika 1. Platno za analizu prilika: Novi alat za prepoznavanje i analiziranje poduzetničke ideje 8

Popis tablica

Tablica 1. Procjena motivacije za pokretanjem pothvata 23
Tablica 2. Procjena stavova prema riziku 24
Tablica 3. Procjena upornosti i sposobnosti rada u kriznim situacijama 24
Tablica 4. Procjena podrške obitelji 25
Tablica 5. Procjena inicijativnosti poduzetnika 26
Tablica 6. Procjena sposobnosti usklađivanja obiteljskih, društvenih i poslovnih obveza 27
Tablica 7. Procjena sposobnosti donošenja odluka 28
Tablica 8. Procjena prilagodbe zahtjevima posla 29
Tablica 9. Procjena odgovornosti prema poslu 29
Tablica 10. Procjena pregovaračkih vještina 30
Tablica 11. Skupna tablica - zbir bodova prema pojedinoj osobini ili vještini. 31

Prilog

Upitnik o ispitivanju motivacije i vještina poduzetnika.

A. PITANJA

1. Što mislite o napornom radu?

a) Ne mogu raditi dugo / prekovremeno

b) Radim što posao zahtijeva

c) Imam dokazanu povijest marljivog, predanog radoholičara

d) Mogu naporno raditi ako treba, ali radije ne bih

2. Kako biste opisali svoj energetski kapacitet?

a) Na mene utječe mjesec

b) Imam neiscrpnu energiju

c) Imam potrebnu snagu kada zatreba

d) Trebam vrijeme za odmor

3. Kako biste opisali vaš pristup novim radnim zadatcima?

a) Volim znati djelokrug posla

b) Mrzim da mi netko viri preko ramena

c) Više volim izravne upute

d) Volim samostalno početi

4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem:

a) Najvažnije je postaviti razumne ciljeve

b) Ne znam što je to „uspjeh”

c) Želim zaraditi dovoljno novca da mirno odem u mirovinu

d) Dosađujem se kada stvari teku mirno

5. Kada je riječ o riziku, onda:

a) Volim velike rizike

b) U svakom slučaju volim izazov

c) Kladim se na vlastito znanje, a ne sreću

d) Mislim da je posao kocka pa što „bacim”

6. Na što se oslanjate u svojim prosudbama?

a) Vlastitu pamet

b) Slijedim osobni osjećaj

c) Vlastitu odlučnost

d) Koristim „pamet s ulice”

7. Kakav je vaš odnos prema pothvatu?

a) Moram nadzirati projekt do okončanja izvedbe

b) Katkad odustanem

c) Uporan sam, pravi buldog

d) Sa mnom je lako

8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih?

a) Postavljam ciljeve da mogu mjeriti napredak

b) Volim brze rezultate

d) Konstruktivna je kritika dobrodošla

c) Povratnim informacijama pridajem osobitu važnost

9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja?

a) Uvijek komuniciram razgovijetno i jasno

b) Katkad imam poteškoće prenijeti misao koju želim

c) Ja postavljam ciljeve, osoblje ih treba ostvariti

d) Ja sam čovjek od akcije, a ne „komunikator”

10. Kako se odnosite prema budućnosti?

a) Pažljivo planiram buduće korake

b) Nemam kristalnu kuglu, zašto gubiti vrijeme na planiranje

c) Pokušavam gledati unaprijed

d) Kako ide, ide

11. Kolika su Vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti?

a) Za tu sam vrstu posla novak

b) Znam taj posao jer sam u njemu radio

c) Radio sam na sličnim iako ne istim poslovima

d) Svi su poslovi u osnovi isti pa nedostatak iskustva nije prepreka

12. Kakav stav imate prema grupnom radu?

a) Dobar sam radnik

b) Više sam trener nego timski igrač

c) Odgovornost prihvaćam s dobrodošlicom

d) Timski sam igrač

13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo?

a) Probleme moram riješiti ili ne mogu zaspati

b) Uznemiren sam ako ne znam odgovor

c) Mogu živjeti s nepotpunim informacijama i nesigurnosti

d) Ne mogu uvijek čekati na punu informaciju za odluku

14. Što osjećate za svoj pothvat?

a) Izaziva me i potiče

b) To je moja ulaznica za bogatstvo

c) Što više o njemu znam, to mi se više sviđa

d) Ima uzbudljivih pothvata, a trik je odabrati i usmjeriti se na jedan od njih

15. Koja je vaša financijska strategija?

a) Sve mogu sam riješiti

b) Znam kako pribaviti tuđi novac

c) Sve što trebam mali je prihod od pothvata

d) Imam veliku ušteđevinu za tu priliku

16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge?

a) Pouzdan sam i nalazim druge takvima

b) Pažljiv sam i ne oslanjam se previše na druge

c) To je u redu, dok obavljaju dogovoreni posao

d) Dobri dečki završe zadnji

17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca?

a) Ne tražim isprike

b) Nepoštena konkurencija me plaši

c) Učim na svojim pogreškama

d) Radije bih bio u napadu nego igrač obrane

18. Koliko ste uvjereni u svoj uspjeh?

a) Skoro uvijek imam pristup da ja to mogu

b) Nikada ne gubim, možda mi katkada istekne vrijeme

c) Katkad se pitam o ispravnosti svojih odluka

d) Katkad dobiješ i katkad izgubiš

19. Što mislite o kreativnosti i promjeni?

a) Volim slijediti postavljene obrasce

b) Inovativnost i stvaralaštvo nedostatci su za posao

c) Volim nalaziti nova rješenja

d) Nikada ne odstupam od jednom utvrđenog plana

20. Kako vidite podjelu „tereta" pothvata s drugima?

a) Za sada pothvat držim u tajnosti

b) Prijatelji i obitelj me podržavaju

c) Suprug/supruga se boji rizika, ali i to ćemo prevladati

d) Nisam siguran da prijatelji i obitelj misle dobro o ovoj zamisli

21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počinjanju pothvata?

a) Posjedujem sva potrebna poslovna znanja

b) Ja sam ljudska osoba. Što još treba?

c) Ne znam sve, pomozite!

d) Posjedujem većinu potrebnih znanja, a za ostala ću naći prave ljude