

# Karakteristike uspješnih poduzetnika

---

Krpan, Stjepan

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:346083>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



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

Stjepan Krpan

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Stjepan Krpan

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA**

Završni rad

**Kolegij: Uočavanje poslovne prilike**

JMBAG: 0010220802

e-mail: stjepankrpan6@gmail.com

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

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Stjepan Krpan


**CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURS**

Final paper

Osijek, 2020.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD (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 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:** Stjepan Krpan

**JMBAG:** 0010220802

**OIB:** 35261624941

**e-mail za kontakt:** stjepankrpan6@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetništvo

**Naslov rada:** Karakteristike uspješnih poduzetnika

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

U Osijeku, 22. 9. 2020. godine

Potpis

Stjepan Krpan

## **Karakteristike uspješnih poduzetnika**

### **SAŽETAK**

Prema Barringeru i Irelandu (2010), autorima knjige Poduzetništvo - Uspješno pokretanje novih poduhvata iz 2010. godine uspješni poduzetnici imaju određene zajedničke karakteristike, osobine, vještine i ponašanje. Osobine opisuju inovativnost, razumno preuzimanje rizika, uporan rad, postavljanje ciljeva, odgovornost i samouvjerenost. Poduzetničke vještine opisuju upravljanje konfliktom, poslovno umrežavanje, liderstvo i motiviranje drugih. Kao posljednji dio rada, karakteristike uspješnih poduzetnika se odnose na strast prema poslu, fokus na proizvod/kupca, upornost i implementaciju. Kroz povijest mnogi pothvati su ulazili u velike probleme, pa čak i propadali i to ne zbog nedovoljnog truda, rada i predanosti vlasnika, već zbog njihovog upornog pokušaja i finaliziranja ideje koja nikako ne može opstati na tržištu i osigurati uspješan pothvat. U radu su korištene različite istraživačke metode – različito sekundarno istraživanje temeljem dostupne relevantne literature i kvalitativno primarno istraživanje korištenjem ankete i intervjua. Osnovni je cilj ovog rada istražiti utjecaj i važnost poduzetničkih karakteristika pri pokretanju uspješnog pothvata na primjeru poduzetnika u okruženju. Specifični je cilj rada razlikovati ideju od prilike kako bi pojedinac mogao stvoriti sliku o isplativosti ulaganja vremena, znanja i novca za ostvarenje iste nakon istraživanja i prikupljanja informacija iz okoline. Rezultat istraživanja odabranog poduzetnika pokazuje potrebu posjedovanja navedenih poduzetničkih karakteristika za dugoročno održavanje poslovnog pothvata. Istraživanje se temeljilo na odabiru jednog poduzetnika u okruženju. Prema tome može dati detaljniju sliku ovisnosti poduzetničkih osobina, karakteristika i ponašanja i implementacije teorijske podloge u praksi.

**Ključne riječi: ideja, prilika, karakteristike, pothvat**

## **Characteristics of successful entrepreneurs**

### **ABSTRACT**

According to Barringer and Ireland (2010), authors of the book *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures* published in 2010, successful entrepreneurs have common characteristics, properties, skills and behavior. Characteristics describe innovation, reasonable risk-taking, hard work, goal setting, responsibility and self-confidence. Entrepreneurial skills describe conflict management, business networking, leadership and motivating others. As a final part of this work, the characteristics of successful entrepreneurs relate to passion for the job, focus on the product / customer, perseverance and implementation.

History has documented that for many enterprises hard work and devotion of their owner was not enough to thrive, those businesses had big troubles and some have even failed due to owner's persistence on ideas that couldn't survive on market and thus result in successful enterprise. In this work different research methods are used –secondary research using available literature and qualitative primary research using questionnaire and interview. The main goal of this work is to investigate influence and importance of entrepreneurs' characteristics while starting a successful enterprise on the example of a local entrepreneur. A specific goal of this work is to distinguish idea and opportunity in order to create a conception about cost effectiveness of the investment of time, knowledge and money needed to start a successful business following careful market research. Research outcome on local entrepreneur shows the need of possession of entrepreneurial attributes in order to handle an enterprise in long term. This research was based on selection of a local entrepreneur. As such, it can serve as detailed description of dependence of entrepreneurial characteristics, properties and behaviors and implementation of theoretical frame in real life practice.

**Key words: idea, opportunity, characteristics, enterprise**

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Uočavanje poslovne prilike i pokretanje poslovnog pothvata .....	3
4. Poduzetničke osobine.....	7
4.1. Inovativnost .....	7
4.2. Razumno preuzimanje rizika .....	8
4.3. Uporan rad .....	8
4.4. Postavljanje ciljeva .....	8
4.5. Odgovornost .....	8
4.6. Samouvjerenost .....	9
5. Poduzetničke vještine.....	11
5.1. Upravljanje konfliktom.....	11
5.2. Poslovno umrežavanje .....	11
5.3. Liderstvo .....	12
5.4. Motiviranje drugih .....	12
6. Poduzetničko ponašanje.....	14
7. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA .....	17
7.1. Strast prema poslu .....	17
7.2. Fokus na proizvod/kupca.....	18
7.3. Upornost .....	19
7.4. Implementacija .....	20
8. PRAKTIČNI DIO RADA: INTERVJU S PODUZETNIKOM IZ OKRUŽENJA .....	22
9. ZAKLJUČAK .....	29
LITERATURA.....	31



## 1. Uvod

Međunarodna istraživanja potvrdila su važnost poduzetništva kao jednog od glavnih pokretača ekonomskog napretka. U prilog tome ide izravna veza između ekonomskog blagostanja zemlje i njezine poduzetničke aktivnosti, pa se prema tome u većini zemalja nastoji povećati potpora razvoju poduzetništva. Barringer i Ireland (2010) u knjizi Poduzetništvo – uspješno pokretanje novih poduhvata, istražili su utjecaj poduzetničkih karakteristika, ponašanja, osobina i vještina pri pokretanju poslovnog pothvata. Ovaj rad ima za svrhu identificirati važnost navedenih elemenata u samom početku poslovnog pothvata. Sam početak poslovnog pothvata iziskuje prije svega upornost jer su prisutne brojne prepreke poput: trendova, zakonskih ograničenja globalnih promjena i drugih. Ovakvi i slični problemi s kojima se poduzetnici susreću pri pokretanju poslovnog pothvata teorijski su obrađeni i detaljnije objašnjeni ciljem prikazivanja šire slike o zahtjevima tržišta. Nakon teorijske podloge istraživana je važnost karakteristika uspješnih poduzetnika na primjeru odabranog poduzetnika u okruženju. Intervjuiranjem osječkog poduzetnika Ivana Lozančića, vlasnika IT tvrtke Gauss Development, ispitana je važnost ključnih karakteristika uspješnih poduzetnika: strast prema poslu, upornost, fokus na proizvod/kupca i implementacija. Svrha intervjuja bila je istražiti važnost pojedine karakteristike uspješnih poduzetnika pri pokretanju pothvata. Konkretnim pitanjima vezanim uz tekuću problematiku domaćih poduzeća, kao i izazovima s kojima se pojedinci (budući poduzetnici) svakodnevno susreću prikazana je stvarna slika pretvaranja ideje u pothvat. Cilj rada je postaviti osnovu u istraživanju uspješnih karakteristika na stvarnim primjerima domaće privrede kao i naglasak na razvoju ključnih karakteristika, osobina, ponašanja i vještina kako bi na stvarnim primjerima u okruženju budućim poduzetnicima olakšali put za stvaranje novih pothvata.

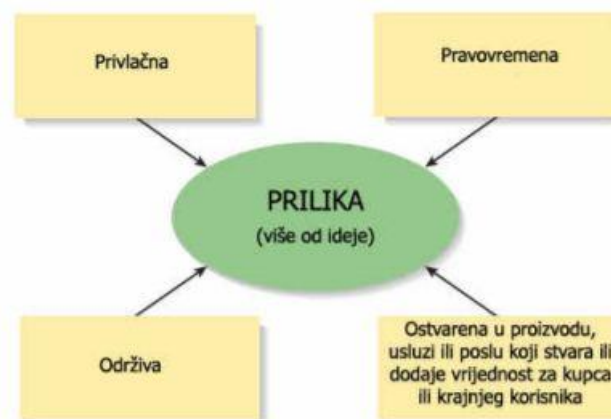
## 2. Metodologija rada

Podaci u radu temelje se na vlastitom istraživanju korištenjem dostupne literature i intervjuiranjem poduzetnika u okolini. Sekundarnim istraživanjem, odnosno korištenjem već postojećih podataka u prvom dijelu rada detaljno su opisane osobine, vještine i karakteristike uspješnih poduzetnika. Pomoću knjige *Poduzetništvo – Uspješno pokretanje novih poduhvata* (Barringer i Ireland 2010) analizirani su različiti primjeri poslovnih subjekata pri pokretanju novog poduhvata i povezani sa osobinama, vještinama i karakteristikama uspješnih poduzetnika. Za daljnju teorijsku podlogu korištena su djela: *Postizanje društva* (McClelland D. 1961), *Razvojne vještine u menadžmentu* (Whetten D.A. i Cameron K.S. 2011) i *Teorija ekonomskog razvoja* (Schumpeter J.A. 1949) kao i različiti linkovi i članci. Primarni podaci prikupljeni su intervjuiranjem stvarnog poduzetnika u okruženju, a glavni cilj bio je ispitivanje važnosti posjedovanja karakteristika uspješnih poduzetnika za pokretanje novog poduhvata. Prilikom izrade rada, analitičkom metodom na primjerima stvarnih poslovnih subjekata teorijski su obrađene poduzetničke osobine, vještine i karakteristike. Konačno, komparativnom metodom proučavan je njihov odnos, sličnosti i razlike na temelju prikupljenih podataka intervjua.

### 3. Uočavanje poslovne prilike i pokretanje poslovnog pothvata

Prepoznavanjem prilike poduzetnici istu žele pretvoriti u uspješan biznis. Prilika je povoljan set okolnosti koji stvara potrebu za proizvodom, uslugom ili biznisom (Barringer, Ireland, 2012:43). Većina poduzetničkih pothvata se pokreće na dva načina. Prvi način je pokretanje pothvata izvana, kada poduzetnik odluči osnovati poslovni subjekt, prepoznaje priliku i tada pokrene poslovanje. Drugi način je pokretanje pothvata iznutra kada poduzetnik prepoznaje potrebu na tržištu i zatim stvara posao čime ju zadovoljava. Bez obzira na koji način poduzetnici pokreću poslovanje, prepoznati priliku je težak posao zato što je cilj pronaći nešto novo i istaknuti se na tržištu. Jedna od čestih pogrešaka koje poduzetnici čine kod prepoznavanja prilike je izbor već postojeće djelatnosti ili one koju vole raditi i onda pokušati stvoriti poslovanje sa novom, boljom verzijom. Dakle, ključno je prepoznati potrebu kupaca za određenim proizvodom ili uslugom koju su spremni platiti, a ne ono što poduzetnik želi proizvoditi i prodavati.

Slika 1. prokazuje četiri ključne kvalitativne karakteristike prilike: 1. Privlačnost, 2. Pravovremenost, 3. Održivost i 4. Ostvarenje u proizvodu, usluzi ili poslu koji stvara ili dodaje vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika.



Slika 1 Četiri ključne kvalitativne karakteristike prilike (Izvor: Barringer, Ireland, 2012:43)

Ako poduzetnik želi iskoristiti i kapitalizirati priliku važno je imati otvoren prozor prilika. Prozor prilika metaforički objašnjava vrijeme koje je potrebno poduzeću za ulazak na novo tržište. Utvrđivanjem novog tržišta za proizvod prozor prilika se otvara, a poduzeće ulazi i pokušava ostvariti profitabilno poslovanje. S vremenom tržište sazrijeva i prozor prilika se zatvara što se može vidjeti na primjeru internetskih preglednika. *Yahoo!*, prvi internetski preglednik, pojavio se 1995. godine uz *AltaVist-u*, *Lycos* i druge. 1998. godine na tržištu se pojavljuje *Google* sa naprednijim tehnologijama. Nakon toga, tržište za internetske

preglednike je sazrijelo i prozor prilika se zatvorio. Zato bi danas novom *start-up* internetskom pregledniku bilo izuzetno teško izboriti udio na tržištu. Barringer i Ireland (2010:44) naglašavaju važnost razlike između prilike i ideje. Ideja je misao koja može, ali ne mora zadovoljavati kriterij za ostvarenje prilike. Navode kako je to vrlo važno jer mnoga poduzetnička ulaganja propadnu i to ne zbog nedovoljnog angažmana vlasnika, već zbog nepostojanja prilike od samog početka. Zato je vrlo važno razumjeti zadovoljava li ideja potrebe i kriterije prilike prije pokretanja i ulaganja u pothvat. Kako bi olakšali nedoumice, poduzetnici koriste tri pristupa opisana slikom br. 2, kojima identificiraju prilike u okruženju: Praćenje trendova, Rješavanje problema i Pronalazak praznina na tržištu.



Slika 2 Tri pristupa za identificiranje prilike (Izvor: Barringer, Ireland, 2010:44)

Prvi pristup u identificiranju prilika je promatranje trendova i proučavanje kako oni stvaraju mogućnosti za poduzetnike. Neki od najvažnijih trendova su ekonomski trendovi, socijalni trendovi, tehnološki napredak i politički akcijske i regulatorne promjene. Kao poduzetnik ili potencijalni poduzetnik, važno je biti svjestan promjena u tim područjima. Gledajući ekološke trendove u prepoznavanju nove poslovne ideje, dva su upozorenja koja treba imati na umu. Prvo je važno razlikovati trend i strast jer nova poduzeća obično nemaju resurse za dovoljno brzi rast kako bi iskoristili strast prema poslu. Drugo, najčešće gledamo trendove pojedinačno, no oni su međusobno povezani i treba ih gledati istovremeno. Naprimjer, ako gledamo pametne telefone i zapitamo se zašto su oni toliko popularni, razlog je u tome što pružaju korist u nekoliko različitih trendova u isto vrijeme. Pa tako povećavaju mobilnost populacije (socijalni trend), stalno minimiziraju elektroniku (tehnološki trend) i pomažu u boljem pregledu financija pojedinaca preko online bankarstva i kupovine (ekonomski trend).

Drugi pristup u identificiranju prilika je prepoznavanje problema i pronalazak rješenja. Problemi se mogu prepoznati kroz izazove s kojima se ljudi svakodnevno susreću. Prema marketinškom ekspertu Phillipu Kotleru, ranim prepoznavanjem problema moguće je doći do poslovne ideje. Prema njegovom mišljenju, „*Potražite probleme. Ljudi se žale kako teško spavaju preko noći, neuspjehu u rješavanju nereda u svojim domovima, pronalaženju*

*povoljnog mjesta za godišnji odmor, rješavanju vrtnog korova i tako dalje. Pokojni John Gardner, osnivač Common Cause, utvrdio je: „Svaki je problem sjajno prikrivena prilika.“<sup>1</sup>*

U skladu s navedenim, u različitim izvorima možemo pronaći tvrtke pokrenute od ljudi koji su iskusili nekakav problem u životu i shvatili kako je njegovo rješenje potencijalna poslovna prilika. Napredak tehnologije često stvara problem za ljude koji ju ne mogu koristiti onako kako je namijenjena široj populaciji. Naprimjer, starijim ljudima je teško koristiti pametne telefone jer su tipke premalene, tekst je teško pročitati ili slabije čuju sugovornika u bučnom okruženju. Kako bi riješili ovaj problem, tvrtka GreatCall Inc. je proizvela Jitterbug telefone koji imaju veliku tipkovnicu koja olakšava tipkanje, jače zvučnike koji daju čist i jasan zvuk i jednostavno pisanje poruka.

Neki poduzetnici probleme gledaju drugačije i reagiraju pronalaskom kreativnog rješenja. Takvo razmišljanje i kreativno rješenje ponekad može biti puno jeftinije od tradicionalnih troškova. Kao odličan primjer može poslužiti priča Matta Lindermana, zaposlenika tvrtke „37 signals“ koji je na blogu poslovnog subjekta ukratko opisao jednu zanimljivu situaciju. U tekstu je pisao o jednoj višekatnici u New Yorku, gdje su se stanari žalili na duga čekanja dizala. Neki od stanara su prijetili raskidanju najмова u zgradi ukoliko se nešto ne učini. Istraživanjem sa stručnjacima utvrđeno je kako se zbog starosti zgrade ništa ne može učiniti za ubrzanje dizala, pa bi tako stanari morali živjeti s tim problemom. Menadžer tvrtke koja je vlasnik zgrade, sazvao je sastanak svog osoblja u kojem su imali mladog, nedavno zaposlenog diplomiranog psihologa. Umjesto da se usredotoči na brzinu dizala, psiholog je pokušao otkriti zašto je ljudima teško pričekati nekoliko minuta. Ubrzo je došao do zaključka kako je problem u dosadi stanara pri čekanju, a ne u sporom dolasku dizala. Rješenje je prepoznao u tome da na neki način stanare zabavi dok čekaju dizalo. Predložio je ugradnju ogledala u hodnike zgrade kako bi čekajući, stanari mogli gledati sebe ili druge. Rješenje je prihvaćeno od strane menadžmenta i ogledala su postavljena brzo i bez velikih troškova. Za čudo, pritužbe stanara o čekanju su prestale. Danas su ogledala u hodnicima, pa čak i u samim dizalima česta pojava.

Treći pristup u identificiranju prilika je pronalazak praznina na tržištu. Mnogo je primjera proizvoda potraživanih od kupaca koji nisu dostupni na određenim lokacijama ili nisu uopće dostupni. Dio problema leži u velikim trgovačkim lancima koji se međusobno natječu u cijeni i nude najpopularnije proizvode koji su namijenjeni široj populaciji. Iako ovaj pristup velikim

---

<sup>1</sup> P. Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (New York: John Wiley & Sons, 2003), 128. [pristupljeno 16. svibnja 2020.]

trgovcima omogućuje postizanje ekonomije razmjera, ipak ostavlja praznine na tržištu. Ova pojava je jedan od razloga zašto postoje male prodavaonice odjeće i specijalizirane prodavaonice. Upravo one su spremne ponuditi proizvode koji se ne prodavaju u dovoljnim količinama ili se uopće ne prodavaju u velikim trgovačkim lancima. Dobar primjer prepoznavanja praznine na tržištu je frustracija Lorne Ketler i Barbare Wilkins zbog nepostojanja stilizirane „plus size“ odjeće. Kao odgovor za svoju frustraciju pokrenule su trgovinu *Bodacious* koja nudi stiliziranu, zabavnu „plus size“ odjeću. Njihov primjer pokazuje uvjerljivost poslovne ideje koja popunjava prazninu tržišta i zadovoljava određenu skupinu kupaca. Reflektirajući se na uspjeh svoje trgovine Barbara Wilkins izjavila je: „*Zbilja je nagrada kada preuzmete rizik, on se isplati, a ljudi vam svakog dana govore: „Tako mi je drago što postojite“.* Kupci često zaplaču od sreće u našoj trgovini jer su pronašli odjeću koja im napokon pristaje. Jedna žena me sat vremena nakon kupovine nazvala od kuće i rekla da joj hlače i dalje dobro pristaju. U životu ljudi imaju promjene na tijelu uzrokovane porodom, bolesti ili sličnim događajima koji uključuju puno emocija. Ako možete ponuditi odjeću koja odlično pristaje, pomoći ćete kupcima da se osjećaju ugodnije u svom tijelu.“<sup>2</sup>

Na temelju obrađenih primjera može se zaključiti kako poduzetnici koriste različitim putevima kako bi došli do poslovne ideje i pokrenuli poslovni poduhvat. Praćenjem trendova pokušava se unaprijediti već postojeći proizvod ili pronaći odgovor na nove zahtjeve tržišta. U modnoj industriji su takve promjene vrlo dinamične jer se brzo može pojaviti potpuno novi proizvod, a isto tako se može vratiti u modu stari proizvod poput haljina sa bijelim točkicama. Rješavanjem problema pojednostavljuje se korištenje proizvoda ili usluge za određenu skupinu potrošača u cilju olakšavanja svakodnevnih izazova bilo da je riječ o mobitelima, medicinskim pomagalicama, protezama i sl. Za razliku od prethodna dva slučaja, gdje se često kao ideja za novi pothvat nadograđuje postojeći proizvod, prepoznavanje praznina na tržištu odnosi se na razvijanje potpuno novog proizvoda čime se stvaraju novi trendovi i rješavaju novi problemi.

---

<sup>2</sup> [Ladies Who Launch homepage, www.ladieswholaunch.com](http://www.ladieswholaunch.com), [pristupljeno 17.svibnja 2020.]

## 4. Poduzetničke osobine

Prema mišljenju Davida C. McClelland-a, *Postizanje društva* (1961), profesora sa Sveučilišta Harvard, za uspjeh poduzetnika potrebno je posjedovati sljedeće osobine:

- „Inovativnost
- Razumno preuzimanje rizika
- Uporan rad
- Postavljanje ciljeva
- Odgovornost
- Samouvjerenost“<sup>3</sup>

### 4.1. Inovativnost

Društvene inovacije su novi modeli, metode, prakse, usluge ili proizvodi koji odgovaraju na određene društvene potrebe ili rješavaju određene društvene probleme učinkovitije od postojećih modela te su primjenjivi na široj razini, no istovremeno uzimaju u obzir specifičnosti lokalnog konteksta u kojem se primjenjuju.<sup>4</sup> Pomaci civilizacija kroz povijest postizali su se inovativnošću, novih potreba i zadovoljenja istih, razvojem tehnologije i novim spoznajama. U praksi se može dogoditi razdvajanje uloga poduzetnika i inovatora jer onaj tko raspolaže novcem ne mora biti inovativan, dok mali poduzetnici moraju spajati više osobina i ne mogu uspjeti bez inovativnosti. Kada gledamo na globalnoj razini česta je pojava bržeg rasta strateških inovacija (novih načina stvaranja konkurentnosti na globalnom tržištu) u odnosu na tehničke inovacije.

Ključna pitanja za inovativnog poduzetnika:

- „Kako pronaći dobru stratešku inovaciju u okviru vlastitog poduzeća?
- Kako institucionalizirati stvar inovacije da postane sastavnim dijelom poduzetničke kulture?
- Kako postupati sa zaposlenima i kako ih radno motivirati?
- Kako uravnotežiti potrebu za efikasnošću troškova s kontinuiranom inovacijom?
- Kako svladati teškoće i otpor prema inovaciji unutar poduzeća i izvan njega?

---

<sup>3</sup> <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf> [pristupljeno 12. svibnja 2020.]

<sup>4</sup> <http://www.odraz.hr/media/357799/drustvene%20inovacije.pdf> [pristupljeno 16. svibnja 2020.]

- Kako se nositi s rizikom povezanim sa strateškom inovacijom?<sup>5</sup>

Inovativni poduzetnik mora navedena pitanja razumjeti i stalno tražiti odgovore.

#### **4.2. Razumno preuzimanje rizika**

Preuzimanje rizika osnovni je dio poduzetništva, no prije donošenja završne odluke potrebno je temeljito istražiti i preispitati sve okolnosti koje bi mogle negativno utjecati na pothvat. Poduzetnički rizik odnosi se na mogućnost donošenja pogrešne odluke i zakazivanja ljudskog faktora u organizaciji. Poduzetnik stoga treba pomno pratiti informacije na tržištu prodaje i nabave, proučavati zakone, propise i stvarnu i potencijalnu konkurenciju. Bihevioralnom psihologijom utvrđeno je kako većina poduzetnika izbjegava sigurnost jer ona umanjuje zadovoljstvo te time i poticaj na poduzetnički napor. Kako bi smanjili rizik poduzetnici koriste fleksibilnija tehnološka rješenja koja im omogućuju alternativnu proizvodnju, korištenje različitih vrsta energije i dr.

#### **4.3. Uporan rad**

Trud i ulaganje poduzetnika mora proći stalan proces izgrađivanja osobnosti. Promjene i razvoj služe kao vodilja, a da bi se ostvarile potrebno je puno raditi, čak i kada rad ne urodi plodom. Potrebno je reagirati na svaku promjenu i razmatrati ju kao povoljnu priliku u poduzetničkoj aktivnosti.

#### **4.4. Postavljanje ciljeva**

Cilj uspješnog poduzetnika je dostići kreativne ideje kojima će nadmašiti konkurente, ali bez oponašanja. Zato je potrebno postaviti visoke standarde i ciljeve. Postoji uska povezanost između poduzetnikovog osobnog (npr. nezavisnost, kontrola nad sudbinom, zaposlenje nakon gubitka posla) i poslovnog cilja (npr. profitabilnost, osvajanje novih tržišta).

Ostvarenje poduzetničkog cilja usko je povezano s poslovnim planom koji predviđa buduće aktivnosti. Poslovni plan ujedno služi i za predstavljanje ideje i uvjeravanje potencijalnih ulagača za financiranje pothvata prilikom uvođenja poslovanja u novu fazu.

#### **4.5. Odgovornost**

Odgovornost podrazumijeva odgovaranje zaposlenika nadređenoj osobi za vlastiti posao, dok su poduzetnici obično odgovorni sami sebi, tj. za uspjeh žele dobiti puno priznanje, a za neuspjeh preuzimaju krivicu na sebe. Profit igra važnu ulogu kao nagrada za uspješnost

---

<sup>5</sup> <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf>



poslovanja i s druge strane kao nagrada za uspješno preuzimanje rizika, pa je njime važno odgovorno upravljati.

#### **4.6. Samouvjerenost**

Uspješni poduzetnici vjeruju u sebe i teško prihvaćaju „status quo“ jer ih motivira želja za novim klijentima, tržištima, prilikama i sl. Poduzetnicima se savjetuje uspostavljanje ravnoteže između ambicija i postavljenih ciljeva. Pri modernim tržišnim utjecajima (globalizacija, inovacije, tehnološka modernizacija, skraćivanje životnog ciklusa poduzeća i proizvoda) uspješan poduzetnik treba obratiti pozornost na organizacijsko restrukturiranje, funkcionalni timski rad i budući razvoj tržišta. To će postići stvaranjem:

„VIZIJE – dugoročnog, široko definiranog usmjerenja poduzeća (Gdje želimo biti za 5-10 godina?).

MISIJE – izjava koja razlikuje organizaciju od drugih, sličnih organizacija i identificira aktivnosti organizacije. Opisuje proizvod organizacije, tržište, tehnologiju, vrijednosti i prioritete.

SPECIFIČNA SVRHA – povezana s poduzetničkom samouvjerenošću, vjera poduzetnika da je bolji od drugih i da može ono što drugi nisu u stanju (specifičnost i razlike poduzetnikovog posla u odnosu na konkurenciju).

STRATEŠKI CILJEVI – dugoročna vizija poduzetničkih ciljeva i svrhe poslovanja, gdje ciljevi služe kao mjerilo poduzetničkog uspjeha.“<sup>6</sup>

Nakon napornog rada i ostvarenja uspješnog poslovanja poduzetnikov posao ne staje. U poslovnom svijetu postoji mnogo stvari na koje ne možemo utjecati, ali zato je važno raditi na sebi radi prevencije mogućih zamki i postati dobar vođa svojih zaposlenika jer se tako povećava produktivnost. Važno je napomenuti kako postoje i loše osobine poduzetnika koje se mogu odraziti na internu i eksternu okolinu organizacije. Neke od negativnih osobina poduzetnika i zamki u koje mogu upasti, a treba ih izbjegavati su:

„1.) AROGANCIJA I OHOLOST – normalno je biti ponosan na svoj uspjeh, no i dalje je dobro čuti savjet i tuđe mišljenje. Pogrešno je odbaciti one koji propituju vaše odluke samo zbog vlastitog ponosa. Slušanjem zaposlenika što imaju za reći pokazuje kako cijenimo njihovo mišljenje, a oni će time biti dodatno motivirani za rad.

---

<sup>6</sup> <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf> [pristupljeno 12. svibnja 2020.]

2.) PONEKAD TREBA ODBACITI OPREZ – riskantne odluke nekada mogu pomoći jer donose napredak. Previše ljudi dozvoljava da ih strah od neuspjeha zakoči i tada propuštaju dobre ideje i prilike. Sjetimo se da je Bill Gates odustao od fakulteta kako bi ostvario svoj cilj.

3.) FOKUS NE SMIJE BITI SAMO NA ZARADI – jako je važno pozabaviti se potrebama potrošača jer će oni primijetiti ako koristimo jeftinije materijale u svojim proizvodima ili uslugama.“<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspiesnog-poduzetnika.pdf> [pristupljeno 12. svibnja 2020.]

## **5. Poduzetničke vještine**

Kako je poduzetništvo jedna od bitnih kompetencija cjeloživotnog obrazovanja, važno je usvojiti je što prije. Svaki vlasnik ili menadžer poduzeća mora posjedovati određene vještine kako bi ostvario postavljene ciljeve. Whetten D.A. i Cameron K.S. (2011) navode kako su neke od osnovnih poduzetničkih vještina: upravljanje konfliktom, poslovno umrežavanje, liderstvo i motiviranje drugih.

### **5.1. Upravljanje konfliktom**

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM važan je dio organizacijskog života jer organizacije u kojima nema neslaganja oko važnih pitanja nisu uspješne na tržištu. Konflikt može nastati unutar jednog ili dva pojedinca, između timova organizacije ili između organizacija. Ako se događa unutar organizacije često je razlog loše definiranih ciljeva, nejasnog opisa posla, neodgovornosti, iskorištavanja autoriteta, nedostatka suradnje i povjerenja i sl. Kako bi riješili konflikt potrebno je razumjeti njegov izvor, a to mogu biti: dobne razlike, nedostatak informacija, neslaganje između uloga zaposlenika i stres iz okoline. Izuzetno je važno dobro upravljati konfliktom jer se time povećava kreativnost i inovativnost, dolazi se do novih informacija i ideja, poboljšava se organizacijska performansa, bolje se upravlja resursima itd. Osim toga lider će uspjeti uvjeriti podređene da naprave nešto za što i nemaju preveliku želju ako mu djelatnici vjeruju, kada razumiju da liderova odluka utječe na dobrobit cijelog tima i kada osjećaju da je lideru stalo do njih.

### **5.2. Poslovno umrežavanje**

POSLOVNO UMREŽAVANJE ili *networking* je sustavno izgrađivanje mreže poslovnih kontakata. To je jeftin i učinkovit ekonomski alat koji omogućuje povezivanje s ljudima koji na mnogo načina mogu biti korisni u poslovanju. Poslovno umrežavanje iz perspektive poduzeća način je da ona prošire svoja znanja, nauče lekcije iz tuđih uspjeha i neuspjeha, zadobiju nove klijente i promoviraju svoje poduzeće. Umrežavanje stvara nove poslovne prilike. Na mjestima gdje se okupljaju „poslovni ljudi“ dogovaraju se poslovi i partnerstva, akviziraju poduzeća i razvijaju nove poslovne ideje. Kao i poduzeća, i pojedinci mogu poslovnim umrežavanjem steći vrijedne kontakte koji mogu pomoći u budućem zaposlenju, realizaciji poslovne ideje ili poduzetničkog pothvata.

Umrežavanjem poduzetnici mogu steći određene koristi kao što su na primjer: povećanje vidljivosti (isticanje u odnosu na konkurenciju poznavanjem većeg broja ljudi), otvaraju se vrata novim prilikama (isticanjem se otvaraju nova vrata u obliku suradnje), pomoć i podrška

(znajući nekog tko je prošao sličan problem štedimo vrijeme i novac) i pristup informacijama (komunikacijom s poslovnom mrežom moguće je dobiti određene informacije prije konkurenata, čime pravovremenom reakcijom možemo dodatno učvrstiti konkurentsku poziciju).

### 5.3. Liderstvo

LIDERSTVO je vještina koja se može definirati na mnogo načina. Jedan od najjednostavnijih načina definiranja ovog pojma je: *“Liderstvo je sposobnost razvijanja i prenošenja vizije grupi koja će tu viziju ostvariti.”* (Kenneth Valenzuela, 2007).



Slika 3 Fundamentalne vještine lidera (Izvor: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/fundamental-4-core-leadership-skills-for-every-career-stage/> (pristupljeno 17. svibnja 2020.))

Razvijenom samosvijesti poduzetnik ima samopouzdanje i odgovornim ponašanje sprječava negativan utjecaj na organizaciju. Kvalitetnom komunikacijom jasno prenosi ciljeve na sve razine poduzeća. Utjecajem motivira zaposlenike, stvara ugodnu radnu atmosferu i vodi prema ostvarenju cilja. Stalnim učenjem poduzetnik prima informacije iz interne i eksterne okoline poduzeća, donosi odluke o promjenama i pomaže u njihovom prilagođavanju.

### 5.4. Motiviranje drugih

MOTIVIRANJE DRUGIH također je vrlo važna vještina poduzetnika jer daje razlog djelatnicima da se natječu, daju više od sebe, budu bolji primjer drugima i na kraju pridonesu organizaciji u ostvarenju ciljeva. Uz motivaciju je usko vezana performansa djelatnika jer ako je niska razina motivacije unutar tima, performansa će također opadati. Vrijedi i obrnuto. Stoga je važno osigurati određene potrebe na radnom mjestu kako bi ljudi bili voljni ne samo odraditi planirane ciljeve i rezultate, već nešto više od toga. Potrebe koje treba zadovoljiti su: fiziološke (ugodnost, temperatura, razni uvjeti, ručak, pauza), sigurnost na radnom mjestu (osiguranje, benefiti, novac, mirovinski program), osjećaj pripadnosti (odnos s kolegama i

nadređenima, timski rad), samoaktualizacija (pomoć drugima, osjećaj zadovoljstva). Sukladno navedenom, vrijedit će teorija očekivanja koju je definirao poznati svjetski psiholog Victor Vroom kojom kaže: „*Ljudi će biti motivirani za ostvarenje cilja ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovu ostvarenju.*“ (Work and motivation 1964).

Poduzetničke vještine veliku ulogu imaju u fazi razvoja poslovnog subjekta. Ukoliko je poslovni subjekt spreman za rast, no taj rast prelazi kapacitete vlasnika zbog nedostatka poduzetničkih vještina, daljnji rast nije moguće održati. Prema tome važno je stvoriti jasnu viziju po kojoj će raditi svi djelatnici, njihovo usmjeravanje prema ostvarenju ciljeva i koordiniranje stabilnog rasta.

## 6. Poduzetničko ponašanje

Poduzetničko ponašanje obuhvaća identificiranje prilike i pokušaj pretvaranja iste u poslovni pothvat. Prepreke sa kojima se poduzetnik susreće na ovom putu mogu biti prevladane individualno, ili pomoću tima, ali je važno naglasiti kako će zahtijevati kreativnost, veliki nagon i svjesno preuzimanje rizika. Koristan primjer visokog poduzetničkog ponašanja je tvrtka *Apple Inc.* u kojoj je Steve Jobs stvorio jedinstvenu kulturu. Svojom sposobnošću uvjeravanja i ostvarivanja novih inovacija Jobs je motivirao svoje zaposlenike da kontinuirano nude nove proizvode na tržištu. Apple-ov globalni prodor jasno je vidljiv jer su njihovi proizvodi postali brend i prisutni u gotovo svakoj zemlji (Barringer, Ireland, 2012:35).

Važnost poduzetništva za gospodarstvo i društvo u kojem djeluje, prvi je 1934. godine opisao austrijski ekonomist Joseph Schumpeter koji je predavao na sveučilištu Harvard. U svojoj knjizi *Teorija ekonomskog razvoja* (1949), Schumpeter je tvrdio da poduzetnici razvijaju nove proizvode i tehnologije koje s vremenom čine trenutne proizvode i tehnologije zastarjele. Schumpeter je taj proces nazvao kreativnim uništenjem. Novi proizvodi i tehnologije obično su bolji od onih koje zamjenjuju, a dostupnost i poboljšanje proizvoda i tehnologija povećava potražnju potrošača čime kreativno uništavanje potiče gospodarsku aktivnost. Iz tog razloga utjecaj poduzetničkog ponašanja gledajući poduzeće ostvaruje se u inovacijama i stvaranju novih radnih mjesta.

Pomoću Global Entrepreneurship Monitor (GEM istraživanja, najvećeg svjetskog istraživanja o poduzetništvu) moguće je dobiti sliku o stanju poduzetništva u Hrvatskoj u odnosu na druge zemlje. U 2017. godini u Hrvatskoj osnovano je 15 289 poslovnih subjekata, što je u odnosu na godinu prije (2016. godinu) porast od 7,1% u broju osnovanih poduzeća. Isto tako, u 2017. godini bilo je za 20,9% više osnovanih od ugašenih poduzeća, što je napredak u odnosu na 2016. kada je bilo više ugašenih nego osnovanih poduzeća. Kada se promatra broj stečajnih poduzeća, situacija za 2017. je slična. U 2017. je 836 subjekata ušlo u stečajni postupak, što je za 4,8% manje nego u 2016. kada ih je ušlo 878 (Kovačić, 2018.). Ako se, pak, promatraju ostala dva odabrana pokazatelja, slika poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj značajno je drugačija. Tako je u 2017. broj zatvorenih poduzeća veći za više od 26,5 puta u odnosu na 2007. godinu, što je negativan podatak o poduzetničkoj aktivnosti u Republici Hrvatskoj. Isto vrijedi i za broj stečajnih poduzeća u 2017. u odnosu na 2007. Tako je broj stečajnih poduzeća narastao za više od 2,94 puta.

Tablica 1 Broj otvorenih poduzeća, broj zatvorenih poduzeća i broj stečaja u Republici Hrvatskoj i izabranim zemljama svijeta za 2017. godinu (izraženo kao indeks u odnosu na baznu 2007. godinu)

DRŽAVA	BROJ OTVORENIH PODUZEĆA 2017. godina (u odnosu na baznu 2007. godinu)	BROJ ZATVORENIH PODUZEĆA 2017. godina (u odnosu na baznu 2007. godinu)	BROJ STEČAJA 2017. godina (u odnosu na baznu 2007. godinu)
Australija	114,27	-	-
Belgija	131,38	101,995	113,75
Danska	46,49	205,74	-
Finska	85,25	103,74	115,54
Francuska	181,36	-	-
Njemačka	65,30	71,95	89,03
Island	87,17	109,22	-
Italija	65,68	-	80,70
Nizozemska	89,78	58,72	-
Norveška	96,72	-	-
Švedska	120,53	109,51	-
Sjedinjene Američke Države	103,43	-	-
Republika Hrvatska	215,45 <sup>1</sup>	2650,63 <sup>2</sup>	294,36 <sup>3</sup>

(Izvor statistička baza OECD-a, Kovačić (2018.), Biznet – Registar poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore i Wiesner Mijić (2009.)

Sukladno navedenim podacima i brojkama iz tablice moguće je zaključiti kako je u Republici Hrvatskoj velika potreba za povećanim poduzetničkim ponašanjem u cilju otvaranja novih radnih mjesta i oporavka gospodarstva u cjelini.

Elementi poduzetničkog ponašanja vezanih uz analizu poslovne prilike i pokretanja pothvata su: samopouzdanje, odnos prema riziku, interpersonalne vještine i socijalni kapital

Samopouzdanje se odnosi na sve zadatke povezane uz proces pokretanja poslovnog pothvata. Ukoliko osoba ima nisku razinu samopouzdanja tada stvara otpor prema odgovaranju na pitanja, ima niska razina interakcije i stidljiv govor tijela. Unutrašnji znakovi niske razine samopouzdanja su strah, potraga za povjerenjem i potraga za vanjskom validacijom za naše postupke. Poduzetnicima je samopouzdanje neophodan oblik ponašanja kod procesa donošenja odluka kada su one teške i nepopularne. Također je važno za motiviranje drugih, razgovore s investitorima, mogućim partnerima, u prodaji proizvoda i usluga i sl.

Odnos prema riziku obuhvaća poduzetnikov odnos prema mogućem gubitaku novca, vremena, zaposlenika i sl. Važno je razumno pristupiti riziku kako ne bi došlo do propuštanja poslovne prilike i kako bi u konačnici poduzetnik većim prihodima i razvojem poslovanja ostvario veću slobodu i kontrolu. Rizik se može smanjiti istraživanjem tržišta, fokusom na kupca, stvaranjem poslovnog modela i sl.

„Interpersonalne vještine obuhvaćaju:

- Slušanje drugih
- Sposobnost rješavanje sukoba
- Upravljanje ljutnjom –emocionalna inteligencija
- Kvaliteta i kvantiteta odnosa i prijateljstava
- Mogućnost pristupa poduzetničkim prilikama –efektucija<sup>8</sup>

One stvaraju naglasak na poduzetnika i njegov osobni razvoj. Velikim stupnjem razvijenosti interpersonalnih vještina lakše je upravljati poslovanjem i ljudima, stvara se povjerenje i brzo se rješavaju problemi.

Socijalni kapital pruža mogućnost stvaranja veza među djelomično povezanim mrežama. Ljudi s velikim socijalnim kapitalom su bolje informirani, kreativniji, učinkovitiji, bolje rješavaju probleme, štede vrijeme i novac i sl. Pored toga socijalni kapital stvara povjerenje između poduzetnika i zaposlenika. Bez međusobnog povjerenja poduzeće teško može ostvariti krajnje ciljeve poslovanja.

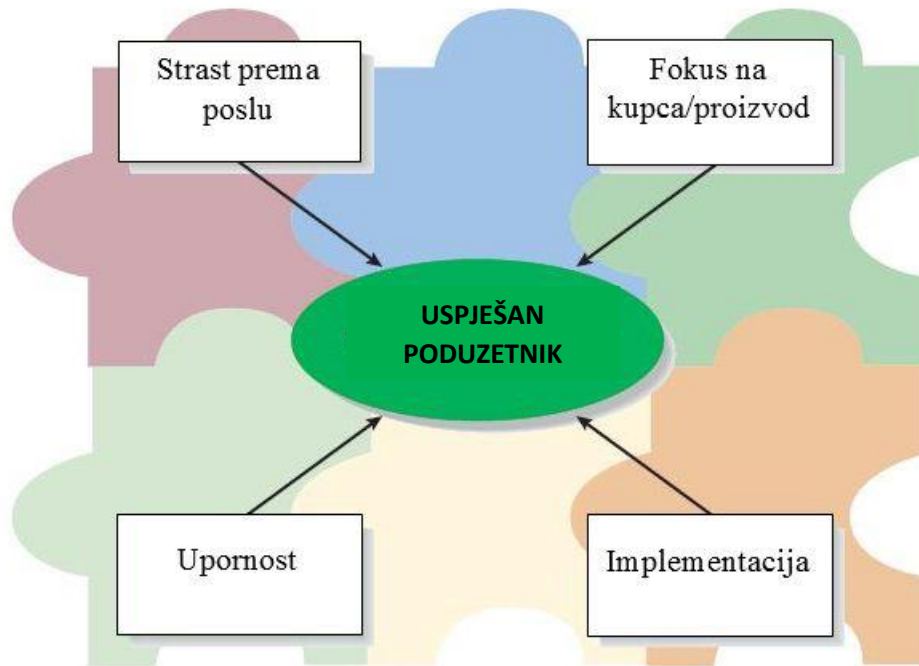
---

<sup>8</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/nastavni-materijali-2019-2020/> [pristupljeno 17.svibnja 2020.]



## 7. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA

Mnoga ponašanja, vještine i osobine se pripisuju poduzetnicima, no samo su neke zajedničke onim uspješnim. Barringer i Ireland (2010:9) navode kako su strast prema poslu, fokus na proizvod i kupca, upornost i implementacija glavne karakteristike uspješnih poduzetnika.



Slika 4 Karakteristike uspješnih poduzetnika (Barringer, Ireland 2010:9)

### 7.1. Strast prema poslu

Bilo da je riječ o već postojećem poslovanju ili pokretanju novog pothvata, strast prema poslu javlja se kao prva karakteristika. Strast dolazi od poduzetnikovog vjerovanja kako će biznis pozitivno utjecati na ljude i okolinu. Prvi primjer ovakvog slučaja je tvrtka *PatientsLikeMe* koja ljudima sa ozbiljnim bolestima omogućava izmjenu međusobnih iskustava i učenje kako se nositi sa bolešću. Promjena ljudskih života primarni je motivator mnogih socijalnih eksperimenata pokrenutih od strane uspješnih ljudi. Drugi primjer takve promjene je „Soba za čitanje“ koju je osnovao John Wood. Njegov cilj bio je pomoći djeci siromašnih zemalja, pa je zaradu od Microsoftovih dionica uložio u knjige i izgradnju obrazovnih ustanova. Do 2011. Wood je pomogao izgraditi 1440 škola i distribuirati preko 9.4 milijuna knjiga u siromašnije zemlje. Strast je osobito važna za profitne i neprofitne organizacije jer je sam proces vrlo zahtjevan. U tablici koja slijedi Barringer i Ireland (2010:10) navode pet osnovnih razloga važnosti strasti prema poslu.

Tablica 2 Pet primarnih razloga zašto je strast važna za uspješan pothvat

ZAŠTO JE STRAST VAŽNA	OBJAŠNENJE
Sposobnost učenja i ponavljanja	Osnivači poduzeća nemaju odgovore na sva pitanja. Potrebno je učiti, tražiti povratnu informaciju, napraviti potrebne promjene i ići naprijed.
Spremnost za naporan rad kroz duže vremensko razdoblje	Poduzetnici često rade duže nego ljudi sa uobičajenom poslovima. Nastaviti naporan rad moguće je samo uz veliku strast u onome što radimo.
Sposobnost rješavanja prepreka i odbijanja	Rijetkost je u poduzetništvu ne doživjeti prepreke i odbijanja od strane kupaca, investitora i drugih prilikom stvaranja biznisa. Energija za nastavak poslovanja dolazi iz strasti.
Prihvatanje povratne informacije o vlastitim i organizacijskim ograničenjima	Upoznavanjem ljudi s dobrim i lošim namjerama koji će imati svoja mišljenja o poboljšanju organizacije važno je saslušati ona pozitivna i napraviti promjene ukoliko su potrebne. Ne treba podlijeći negativnim komentarima i dopustiti da nas oni kočje .
Upornost i upornost kada stvari postaju teške	Poduzetnici se suočavaju sa lošim „crnim“ danima jer je stvaranje biznisa prepuno izazova. Strast je izvor motivacije koji omogućuje poduzetniku da ide dalje.

Izvor: (Barringer, Ireland 2010:10)

Imajući strast prema poslu poduzetnik i dalje treba biti na oprezu. Pogrešno bi bilo misliti kako je samo ona važna. Pored entuzijazma za poslovnu ideju važno je razumjeti potencijalne prijetnje i rizike u koje se poduzetnik upušta.

## 7.2. Fokus na proizvod/kupca

Druga karakteristika uspješnih poduzetnika je fokus na proizvod/kupca. Ovoj karakteristici svjedoči primjer Steven Jobs-a, suosnivača tvrtke Apple Inc., koji je izjavio: "Računalo je najbolji proizvod koji smo ikada izgradili, ali najvažnije je dati ga na raspolaganje što većem mogućem broju ljudi". Ovo mišljenje naglašava razumijevanje dva najvažnija elementa u bilo kojem poslu – proizvoda i kupaca. Iako je važno razmišljati o upravljanju, marketingu, financijama i slično, niti jedna od tih funkcija nema težinu i značenje ako firma nema dobre proizvode koji mogu zadovoljiti kupce. Fokusom na proizvod/kupca omogućava se ostvarenje prepoznate prilike na tržištu. Početkom 80-ih kada je Steve Jobs sa nekoliko kolega obišao

odjel razvoja i istraživanje tvrtke Xerox razvili su ideju za *Macintosh* (prvo računalo prilagođeno korisniku). U iduće dvije i pol godine Macintosh tim razvijao je ovo računalo održavajući intenzivan rad i usmjerenost prema proizvodu/kupcu stvarajući kvalitetno računalo koje je lako koristiti i udovoljava potrebama šire populacije. (Barringer, Ireland 2012:12).

Proizvod ima veliku vrijednost za poduzetnika i biznis. Bez proizvoda ne bi postojao biznis, a poduzetnik ne bi imao što ponuditi kupcima, a još važnije je napomenuti kako proizvod koji nema vrijednost, ne zadovoljava potrebe kupaca i ne olakšava im život dovodi do neuspjeha. Iz tog razloga, fokusom na proizvod/kupca poduzetnici ciljaju na poboljšanje već postojećih proizvoda ili stvaranje novih inovacija koje imaju vrijednost u očima kupaca. Stvaranjem takvih proizvoda kupci će ga vjerojatnije kupiti i kao rezultat poduzeće ostvaruje profit. Uloga kupaca je također važna jer u cjelini oni odlučuju hoće se pothvat ostvariti ili ne. Kada poduzeće predstavi proizvod koji je privlačan kupcima, oni izdvajaju novac što u konačnici daje novu priliku vlasniku. Međutim često je prepoznavanje prilike problem inovatora kada su previše fokusirani na svoj izum.

### **7.3. Upornost**

Stalnim pokušajima u stvaranju nečeg novog, velik je postotak neuspjelih pothvata. Slično tome, kemičar mora isprobati mnoge kombinacije kemikalija prije pronalaska spoja koji će ljudi moći sigurno koristiti. Prema tome, razvoj nove ideje će u početku vjerojatno trebati nekakvo probno, eksperimentalno razdoblje u kojem će se pojaviti neuspjeh. Slavna izjava Alberta Einsteina u kojoj je rekao kako u njemu nema ničeg tako izuzetnog, osim njegove znatiželje, što je druga riječ za upornost. Danima je rješavao jednadžbe i ništa ga nije moglo zaustaviti. U novije vrijeme imamo primjer J.K. Rowling koju je najmanje desetak izdavača odbilo prije nego što je Harry Potter postao *bestseller*. Nadalje, još jedan primjer stupnja upornosti koja je ponekad potrebna da bi se započelo uspješno poslovanje je Kyle Smitley, osnivačica tvrtke *barley&birch* koja prodaje organsku odjeću za djecu. Smitley je osnovala *barley&birch* u siječnju 2009., u dobi od 22 godine. Cilj je bio pružiti roditeljima i djeci ekološki prihvatljivu odjeću. Unatoč odbijanju svake banke u koju je otišla, napokon je dobila 10.000 dolara zajma od mikrofinancijske organizacije Accion. Nakon toga pokrenula je veliku marketinšku kampanju sa 500 pisama u kojima je opisivala svoje proizvode i poslala ih ekološki prihvatljivim prodavaonicama, no taj je napor propao. Konačno se obratila majkama *blogericama* gdje je proširena vijest o njezinoj tvrtki, a čitatelji su postali zainteresirani. Krajem 2009. njezini proizvodi pojavili su se u 30 prodavaonica. Samo je čista upornost

spriječila vlasnicu ovog poduzeća u odustajanju. Na tržištu nema mjesta za mlake poduzetnike jer ima previše ljudi koji su toliko nadahnuti onim što čine da su spremni da nakon pada trpe neuspjeh da bi riješili svoje probleme i u budućnosti ostvarili svoje snove.

Ukoliko ovisimo o voljenim osobama ili nas trenutni posao sprječava da se zaista posvetimo svom poslu, sada je možda vrijeme da izađemo iz sigurne zone i nastavimo sa radom jer ništa ne nadahnjuje upornost više nego strah i prijetnja od neuspjeha. Pored toga bitno je eliminirati u što je većoj mjeri moguće sve one nepotrebne stvari na koje gubimo vrijeme. Naprimjer, uzimajući u obzir da prosječna osoba pogleda račune na društvenoj mreži čak do 50 puta dnevno, jasno je da se to može smanjiti. U takvim situacijama kada krećemo popuštati određenoj distrakciji jednostavno se možemo zapitati: „Imamo li koristi od toga?“. Ako je odgovor ne, onda ne trebamo to ni činiti.

#### **7.4. Implementacija**

Implementacija kao četvrta karakteristika uspješnih poduzetnika predstavlja sposobnost poduzetnika da pretvori dobru ideju u održivo poslovanje. U mnogim slučajevima, implementacija pokazuje je li start up uspješan ili nije. Stara kineska izreka kaže: „Otvoriti biznis je lako, no održati ga otvorenim je vrlo teško“. Sposobnost učinkovitog izvršavanja poslovne ideje znači razvijanje poslovnog modela, sastavljanje novog tima, prikupljanje novca, osnivanje partnerstva, upravljanje financijama, vođenje i motiviranje zaposlenika itd. Također zahtijeva sposobnost prevođenja misli, kreativnost i mašte u akciju i mjerljive rezultate. Kao što je Jeff Bezos, osnivač Amazon.com jednom rekao: „Ideje su jednostavne. Teško je izvršenje“. Za mnoge poduzetnike najteže je vrijeme nakon što pokrenu svoju tvrtku. Ovakvu stvarnost doživio je Jodi Gallaer, osnivač tvrtke rublja koji je rekao kako je najizazovniji dio posla raditi prvi put.

Kao dobar primjer implementacije može poslužiti Starbucks. Iako ne raste toliko brzo kao prije i dalje je priča o uspješnom pothvatu. Poslovna ideja Howarda Schultz-a, poduzetnika koji je kupio Starbucks 1987. bila je prepoznavanje činjenice kako većina Amerikanaca nema mjesto gdje bi sjeli i u miru uživali u kavi. Vidjevši odličnu priliku za zadovoljenje potreba kupaca, Schultz je agresivno napao tržište kako bi Starbucks bio lider u industriji i pri tome uspostavljen nacionalni *brend*. Prvo je angažirao iskusni menadžerski tim, sagradio objekt za pečenje kave u zrnu visoke kvalitete čime bi opskrbljivao svoje podružnice najboljom kavom i fokusirao se na izgradnju učinkovite organizacijske infrastrukture. Nakon toga Schultz je iz McDonaldsa zaposlio stručnjaka za informacijske sustave koji je izgradio sisteme za praćenje

kupnji potrošača u 300 prodajnih mjesta. Ova odluka bila je ključna u održavanju rasta poduzeća idućih nekoliko godina i Starbucks je uspio jer je Howard Schultz znao kako provesti poslovnu ideju. Izgradio je iskusan menadžerski tim, implementirao učinkovitu strategiju i mudro koristio informacijsku tehnologiju kako bi njegov posao napredovao. Ovi temeljni aspekti izvrsnosti implementacije poslužili su Schultzu i Starbucksu kada je u pitanju rješavanje konkurentskih izazova s kojima se tvrtka suočava od 2014. (Barringer, Ireland, 2012:13)

U praktičnom dijelu rada intervjuiran je poduzetnik iz okruženja, a kroz njegove odgovore i iskustva se željelo provjeriti koliko su poduzetničke osobine, motivacija i ponašanje važni za pokretanje i uspješno poslovanje.

## 8. PRAKTIČNI DIO RADA: INTERVJU S PODUZETNIKOM IZ OKRUŽENJA

Barringer i Ireland (2010.) u knjizi Poduzetništvo navode kako uspješni poduzetnici imaju četiri zajedničke karakteristike: strast prema poslu, fokus na proizvod/kupca, upornost i implementaciju. U praktičnom dijelu rada kroz intervju sa poduzetnikom Ivanom Lozančićem, osnivačem osječke IT tvrtke *Gauss Development* istražena je važnost svake od navedenih karakteristika pri pokretanju poslovnog pothvata.

*1. Kako ste dobili ideju o pokretanju vlastitog pothvata i što vas je motiviralo?*

„Pored studija ekonomije imao sam nešto slobodnog vremena koje sam koristio za programiranje. U razgovoru sa današnjim partnerom shvatili smo da fali određeni broj ljudi u IT industriji, pa smo krenuli sa edukacijama. Zatim smo neke od polaznika odlučili zaposliti. Nakon određenog vremena smo stvorili kvalitetan tim koji može mnogo ponuditi na tržištu i riješiti razne probleme i stvorili smo poduzeće koje je postalo konkurentije u cijeni, ali i kvaliteti.“

*2. Na koji način učite, dobivate nove informacije i ostajete u toku s izazovima IT industrije.*

„U početku najvećim dijelom učio sam na terenu, a pored toga svaki novi projekti i klijenti imaju određene zahtjeve i očekivanja sa kojima nas tjeraju da kontinuirano učimo i zadovoljimo njihova očekivanja. U našem slučaju, najveći utjecaj na učenje imaju kupci. Radeći na projektima napredujete sa jedne razine na drugu i na taj način razvijanjem samog sebe razvijate i svoje poslovanje. Naravno pored toga motivaciju daje i konkurencija. Kada vidite da je netko nešto napravio bolje, tjerate se biti barem kao oni ili malo bolji. Pošto je IT industrija globalna, trudimo se učiti na primjerima drugih tvrtki svijeta poput Njemačke, Švicarske ili SAD-a i uspoređivanjem sa njima kontinuirano tražimo nova poboljšanja u našim proizvodima i uslugama.“

*3. Kako to da ste napustili dobro plaćen posao i krenuli u vlastiti pothvat?*

„Već od osnovne škole počeo sam se baviti programiranjem i zanimao me IT. Kada sam upisivao studij dvojio sam između ekonomije i elektrotehničkog fakulteta. Na kraju sam odlučio upisati studij ekonomije jer sam želio stvoriti potpuno novi krug ljudi i dobiti nova znanja. Prije pokretanja pothvata radio sam kao voditelj projekta u jednoj tvrtci. Imao sam dobru podlogu u programiranju, a pored toga stjecanjem ekonomskih znanja smatrao sam da mogu ponuditi nešto novo na tržištu i odlučio pokrenuti vlastiti biznis.“

*4. Kako reagirate u slučaju odbijanja vašeg proizvoda ili usluge od strane potencijalnog kupca, investitora ili drugih?*

„Imao sam nekoliko takvih iskustava. U početku sam reagirao drugačije nego sada. Odbijanje sam doživljavao dosta emotivno kroz ljutnju i razočaranje jer imamo kvalitetu. S vremenom sam te emocije riješio shvativši kako je odbijanje samo privremeni gubitak jedne male privremene bitke unutar svakodnevnog nadmetanja. Pojavom novih projekata trudili smo se biti što bolji, a prethodna odbijanja služila su nam kao dodatna motivacija kako bismo postali što bolji. Nakon godinu dana odbijanje je postalo samo jedan mali postotak, odnosno rijetka, ali normalna pojava kao i u svakom poslovanju.“

*5. Kada ste krenuli u poduzetništvo jeste li imali ljude koji su sumnjali u vas ili situacije koje su vas sputavale (npr. spora birokracija, visok porez i sl.) u ostvarenju pothvata?*

„Imali smo puno prepreka, ali nijednu nismo shvćali kao nerješivu. Prilagodili smo se jer su slične prepreke i u drugim zemljama. Bliske osobe u obitelji su imale određenu dozu sumnje. Smatrali su da je bolje kao programer ostati raditi u IT sektoru i da je nepotrebno riskirati ulaskom u poduzetništvo jer vjerojatno neću uspjeti. To mi je poslužilo kao dodatni motiv jer sam uz partnera i uži krug prijatelja vjerovao kako možemo uspjeti u ostvarenju naše ideje. Mislim da tu ulogu ima i naš mentalitet koji je često prema poduzetništvu negativno okrenut. Ljudi imaju nisko samopouzdanje, a negativna poduzetnička klima i okolina ga još dodatno ruši, pa se se boje riskirati i radije traže nekakvu sigurnost u npr. državnim plaćama.“

*6. Čiji feedback vam je najvažniji? Od obitelji, zaposlenika, kupaca ili nekog drugog?*

„Najvažniji feedback je od kupaca. Obitelj je važna kao podrška. Kada je kupac zadovoljan onda znate da ste na dobrom putu. Otprilike 95% preporuka imamo od naših kupaca.“

*7. Što vas pokreće?*

„U početku imate nekakvu viziju i mnogi ljudi misle kako nećete uspjeti. To je prvi motivator koji me pokrenuo jer sam htio dokazati da ja to mogu. Kasnije ta motivacija dokazivanja drugima nije više toliko važna jer prestanete gledati tuđa mišljenja. Tada motivirate samog sebe i gledate jeste li u pravu ili ne i hoće li odluke koje ste donijeli uroditi plodom. Nas kao poduzeće pokreće natjecanje i želja za stvaranje boljih proizvoda.“

#### *8. Što Gauss Development nudi tržištu i zašto bi netko odabrao vaše proizvode?*

„Do sada smo uglavnom bili uslužna djelatnost, programirali smo po narudžbi, no u zadnje vrijeme razvijamo vlastite proizvode. Gauss Developmnet je odličan odabir jer stvaramo povjerenje. Ne bježimo od problema, kada se dogodi pogreška ostajemo na projektu dok ga ne završimo, zato što imamo kvalitetne ljude i zato što kod rješavanja problema uvijek tražimo najbolje rješenje. Iskreni smo, često kupce koji forsiraju nekakva svoja rješenja odbijamo jer želimo dugoročno riješiti problem.“

#### *9. Kako ste u početku dolazili do klijenata?*

„Tu smo specifični jer nismo nikad imali prodaju i marketing. Prvi kupci su bili naši prijatelji i poznanici kojima smo radili određene projekte prije osnivanja poduzeća. Završavanjem projekata dobivali smo dobre preporuke i iz njih smo polako rasli. Nadalje pojavili su se EU projekti, a 2016. godine nakon što smo postali najbrže rastuća tvrtka u RH i pojavom na Deloitteovoj listi 50 najbrže rastućih tehnoloških tvrtki u Središnjoj Europi klijenti su se počeli sami javljati.“

#### *10. Kako formirate cijenu?*

„Cijenu u IT industriji je teško formirati. Npr. za razliku od građevinskih firmi koje odmah mogu izračunati cijenu svojih usluga prema kvadraturi prostora i količini utrošenog materijala u IT industriji se radi o virtualnim satima i povjerenju klijenata. Kada klijent traži ponudu od različitih ponuđača usluga IT sektora znaju se pojaviti velike razlike u cijeni. Dok kod ugradnje pločica imate raspon cijene od recimo 200 do 300 kn po kvadratu, kod softverskih proizvoda klijent može dobiti ponude koje variraju za nekoliko puta više u odnosu na najnižu ponuđenu cijenu. Rasponi cijena mogu biti jako veliki jer se radi o razumijevanju zadatka, o procjeni poduzeća koliko će vremena potrošiti za određeni zadatak i kvaliteti i brzini djelatnika. Kada mi dajemo procjene o trajanju i cijeni projekta, iskreni smo prema kupcu i koristimo najmodernije principe koji su pouzdani i stabilni.“

#### *11. Kada ste pokretali pothvat jeste li se morali u većoj mjeri prilagođavati promjenama i trendovima na tržištu u odnosu na današnje vrijeme?*

„Kada smo pokretali poduzeće mobilni uređaji nisu bili toliko važni kao danas. Bili su tek u razvoju. Internet je bio sporiji, skuplji, manja očekivanja klijenata, a danas je dostupniji i jeftiniji. Danas su ljudi postali ljeniji u smislu da im je važnije nešto brže napraviti. Više morate vremena posvetiti dizajnu i arhitekturi, dijelu gdje morate razmisliti kako ćete



korisnicima pojednostaviti korištenje proizvoda ili usluge koju pružate. Dakle, prije ste mogli korisniku dati određene upute za korištenje i zanimalo ih je učiti kako nešto funkcionira, dok ih danas to danas ne zanima jer su se razvila cloud rješenja. Pored toga, ulaskom u EU počeli smo koristiti EU fondove i od 2012. se uvelike olakšao ulazak IT poduzeća u poduzetništvo smanjenjem licenci i nameta.“

*12. Jeste li imali nezadovoljnog kupca i kako ste reagirali?*

„Imali smo takve situacije. Kada su kupci bili nezadovoljni zbog greške koju smo mi uzrokovali, ponudili smo određena rješenja na vlastiti trošak i tako otklonili većinu nezadovoljnih kupaca i ostali u dobrim odnosima. Imali smo nekoliko slučajeva kada smo unaprijed uvidjeli kako se projekt neće moći izvesti zbog različitih očekivanja. Tada smo kupcima vratili novac i preporučili ih dalje.“

*13. Kako održavate svoje kupce zadovoljnim? Što vam je najveći fokus? Brzina isporuke, kvaliteta proizvoda, cijena ili nešto drugo?*

„Važno je sve navedeno. Starim kupcima smo se trudili ostaviti cijenu nepromijenjenom u znak zahvalnosti jer su oni među prvima s kojima imamo dugogodišnju suradnju i zbog koje smo danas tu gdje jesmo. Naravno postoje određene korekcije u cijeni uzrokovane inflacijom i porastom cijena na tržištu. Također ako smo imali velik projekt nastojali smo kupcu izaći u susret sa određenim popustom ili gratis uslugom. Održavali smo dobre kontakte kroz druženja i razmišljanja o sljedećim koracima. Iskreno smo raspravljali s klijentima o isplativosti njihovih ideja kako bi kupci imali povjerenja u nas.“

*14. Što vam je bio prvi projekt i kako ste došli na tu ideju? Je li to bilo nešto postojeće ili inovacija?*

„Naš prvi projekt je bio već postojeća usluga. U početku sam već radio sam kao freelancer i imao određeni broj klijenata. Sa bratom koji je također programer, pravio sam web stranice na novi i zanimljiv način. Način na koji smo radili kupcima je bio povoljniji i bolji, jer smo shvaćali što oni zapravo traže. Zatim smo taj posao prebacili u poduzeće.“

*15. Koje su razlike između kupaca koje ste imali na početku i koje imate sada?*

„Najveća razlika je veličina. Kada smo tek krenuli nismo mogli raditi sa velikim kupcima čiji projekti su vrijedni npr. 10 milijuna eura jer kao firma u početku nismo mogli stvoriti određenu razinu povjerenja. Rekao bih da je u početku najveći uteg nepovjerenje u IT firme sa Balkana što smo si u konačnici sami krivi jer postoje primjeri neozbiljnih poslovanja. Zbog

toga se u inozemstvu stvaraju stereotipi kako će kupce vjerojatno prevariti firme sa Balkana, dok npr. poduzeće iz Njemačke neće. S vremenom kako smo godinama uspjevali isporučivati veće stvari kupci su imali povjerenja, a samim time je i raslo naše poduzeće.“

*16. Kada poduzetnici otvaraju biznis rade puno više od ljudi na tradicionalnim poslovima. Npr. američki poduzetnik Mark Cuban izjavio je kako poduzetnici rade 0-24h svaki dan. Takav rad mora imati određene oportunitetne troškove. Koji su bili vaši?*

„Smatram da kao poduzetnik vremenski nisam propustio ništa kao netko tko radi tradicionalno radno vrijeme. Pored biznisa sam sa suprugom uspješno podigao obitelj i stignem se baviti sportom i zanimacijama izvan poduzeća. Kada bih radio nekakav posao u određenom radnom vremenu ne mislim da bih imao u bilo čemu bolji život u odnosu na poduzetnički rad.“

*17. Je li pokretanje pothvata za vas bilo stresno razdoblje.*

„Naravno. Kada zapošljavate određeni broj ljudi dužni ste isplatiti plaće i pobrinuti se da ćete isporučiti ono što ste ugovorili. U svemu tome pojavljuju se određene prepreke od strane države, kupaca, djelatnika, tehnologijama i sl., no na kraju mjeseca nitko vas neće pitati imate li novac za isplatiti plaće. Također imate nesrazmjer vašeg vremena i vremena kupca. Ako ste recimo ugovorili projekt s kupcem koji će biti gotov za šest mjeseci i na kraju projekta će vam kupac isplatiti novac, vi se morate pobrinuti da osigurate svojim djelatnicima plaće.“

*18. Kanadski psiholog Jordan Peterson je anketirao studente prvostupnike koliko dnevno vremena gube na neproduktivne stvari npr. gledanje youtube videa i sl. Rezultati su ukazali kako studenti dnevno gube oko 4-6h. Kakav ste vi stav prema vremenu imali kao student?*

„Kao student sam znao ponekad biti kampanjac i čak bih rekao da je možda moj karakter takav da bih znao gubiti neko vrijeme na nebitne stvari, što je ponekad i normalno jer ne možemo svaki dan samo raditi. Kao student sam si postavljao mnoge ciljeve koji mi nisu dopuštali gubljenje vremena. Aktivirao sam se u studentskoj udruzi IAESTE, radio sam web aplikacije, pored toga išao na predavanja i odrađivao obaveze na fakultetu i sl. Zapravo se sa obvezama nisam doveo u situaciju da gubim previše vremena.“

*19. Jeste li imali nekakvu situaciju u pokretanju pothvata kada ste htjeli odustati?*

„Nisam u nijednom trenutku htio odustati, pa čak i kada je bilo najteže i najstresnije. Kao i u svakom poslovanju susretao sam se sa određenim poteškoćama, kašnjenjima i sl., ali nijedna situacija me nije ozbiljnije povukla prema razmišljanju o odustajanju.“

*20. Koji su najveći rizici u IT industriji?*

„Najveći rizik je odlazak kvalitetnih kadrova. Ako je u državi prisutna loša poduzetnička klima, ljudi će posao tražiti u inozemstvu. Obilaskom zemalja EU, Amerike i Azije zapravo ne bih rekao da je u Hrvatskoj toliko loša poduzetnička klima. Mi svakako imamo potencijala i vrhunske stručne mlade ljude, ali općenito u društvu vlada kriva percepcija o radu u inozemstvu. Ako u stranoj zemlji zarađujete više, a troškovi života su također veći, nećete osjetiti puno veću razliku u odnosu na Hrvatsku. Imali smo sličan slučaj sa nekoliko djelatnika koji su otišli u inozemstvo, ali nisu osjetili veliku promjenu. Također konkurentna poduzeća mogu ponuditi veću plaću čime privuku ljude da odu raditi kod njih. Pored toga naravno rizici su gubitak ugovora, propast partnerske firme i dr., ali kao najveći gubitak izdvojio bih upravo odlazak kvalitetnih kadrova.“

*21. Koje su specifičnosti web developmenta?*

„Na početku pothvata krenuli smo sa malim web trgovinama i razvijanjem stranica. Nakon toga, rastom izazova vidjeli smo kako mnoge druge firme rade slična rješenja i da niste puno drugačiji što vas tjera da idete dalje u razvoj novih proizvoda i usluga. Zatim smo krenuli sa ponudom složenijih rješenja koja drugi ne mogu tako lako isporučiti po čemu smo postali bolji. Kod implementacije ideje u poduzeću važno je stvoriti poslovnu kulturu i radne odjele unutar tvrtke kako bi imali kompletan nadzor nad proizvodnim procesom.“

*22. Kako ste nabavljali resurse?*

„Materijalne resurse smo lako nabavili, a ljudske resurse smo prikupili pomoću edukacija na kojima smo educirali druge ljude i tražili nove talente. Prvi zaposlenici koji su krenuli raditi za nas educirali su nove ljude i tako smo polako razvijali stručni kadar.“

*23. Jeste li bili u poduzetničkom inkubatoru i biste li ga preporučili?*

„Svoj pothvat nisam razvijao u poduzetničkom inkubatoru, ali svakako bih ga preporučio. U inkubatorima dobivate uvjete koji su bolji od tržišnih i stvarate mrežu ljudi pomoću kojih dolazite do prvih kupaca.“

*24. Kako to da ste odabrali lokaciju industrijske zone za vaše poduzeće?*

„Našli smo idealnu kombinaciju lokacije i cijene. Preko prijatelja došli smo do prostora za najam i mogućnosti kupovine prostora. U Osijeku nećete puno vremena izgubiti za odlazak na posao jer je sve blizu, dok ćete u inozemstvu na posao ili s posla putovati preko 45 minuta.“

*25. Kako je pandemija koronavirusa utjecala na vaše poslovanje?*

„Osjetili smo dosta velik utjecaj pandemije koronavirusa. Nije nas dovelo do krize, ali nam je otkazan velik broj ugovora, oko 20-30%. S druge strane, tehnološke tvrtke su zapravo narasle jer su mnogi procesi koji su se morali odvijati uživo, razvojem tehnologije se ne moraju odvijati uživo. Npr. određene usluge HEP-a za koje ste morali doći uživo, možete riješiti preko maila. Svijet ide u smjeru digitalizacije, a pandemija je sam proces samo ubrzala, što u konačnici ide u prilog IT industriji.“

*26. Koji je najzahtjevniji dio posla koji radite?*

„Ovdje bih istaknuo projektiranje i osmišljavanje onoga s čime ćemo početi kako bismo krenuli s onime što kupcu zaista treba. Cilj je doći do dugoročnosti u smislu suradnje sa kupcima. Zaposlenicima će najteži dio posla biti odabir najbolje tehnologije za implementaciju kako bi zadatke odradili u što kraćem vremenu.“

*27. Planirate li prodati poduzeće?*

Dobivali smo nekoliko upita za prodaju dijela firme koje smo odbili. Trenutno pregovaramo sa strateškim partnerima o mogućim preuzimanjima manjeg dijela tvrtke, ali ne s namjerom prodaje i zarade, nego s namjerom dobivanja strateške pozicije, ugovora i mogućnosti širenja na veće kupce i zahtjevnije projekte.

## 9. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu, prilikom teorijskog istraživanja, identificirane su ključne karakteristike uspješnih poduzetnika, njihovi obrasci ponašanja te stečene ili urođene osobine i vještine. Na osnovu istraživanja može se zaključiti kako su razvijene poduzetničke osobine, vještine i karakteristike važne za prepoznavanje prilike, stvaranje novog poduhvata i održavanje stabilnog poslovanja. U praktičnom dijelu rada, intervjuiranjem odabranog osječkog poduzetnika, ispitana je važnost navedenih elemenata, među kojima se najviše ističe uporan rad, samouvjerenost i postavljanje ciljeva. Odabrani poduzetnik se već od osnovne škole bavio programiranjem, a kasnije je, zbog želje za usvajanjem novih znanja, upisao i studij ekonomije. Upornim radom stjecao je stručna znanja u IT industriji, proširio krug poznanstava i samouvjerenost pokrenuo vlastiti poduhvat. Razboritim postavljanjem ciljeva i razvijanjem poslovnog plana uspješno je prebacio poslovanje iz početne u razvojnu fazu. Promjene unutar IT industrije su vrlo brze i dinamične jer se istom tom brzinom mijenja tehnologija i potrebe klijenata. U početnoj fazi poslovanja umrežavanje je krenulo preporukama postojećih lokalnih klijenata, a nakon određenog vremena, tvrtka odabranog poduzetnika se vrlo brzo probija na inozemno tržište gdje pronalazi nove kupce. Ovakav slijed događaja jasno pokazuje kako je poslovno umrežavanje poduzetnika jedna od ključnih i najrazvijenijih vještina. Prilikom intervjuja, najvećim dijelom ispitana je važnost karakteristika uspješnih poduzetnika: strast prema poslu, fokus na proizvod/kupca, upornost i implementacija. Napuštanje sigurnog radnog mjesta, spremnost na duže radno vrijeme od uobičajenog sa ciljem ostvarenja vizije o razvijanju vlastitog poduhvata primjer su strasti prema poslu. Ova karakteristika je osobito važna prilikom odbijanja proizvoda ili određene prepreke jer daje energiju za nastavak poslovanja i pronalazak brzog rješenja. Poduzeće ne može doći do razvojne faze ukoliko nema fokus na proizvod i kupca jer time osigurava prepoznavanje nove prilike na tržištu. Tvrtka odabranog poduzetnika je veliki naglasak u začecima poslovanja imala upravo na razvoju ove karakteristike. U početku, glavnina poslovanja se odnosila na uslužnu djelatnost i programiranje po narudžbi. Kasnije, razvijanjem vlastitih proizvoda, postali su najbrže rastuća tvrtka u Hrvatskoj što je velika prilika za osvajanje inozemnog tržišta. Mnogi poduzetnici se prilikom poteškoća u poslovanju preispituju i razmišljaju o prodaji poduzeća, povlačenju i odustajanju. Zato je važno biti uporan u radu i spreman na pojavu problema. Implementacija u poslovanju se može opisati kao nabava potrebnih resursa i njihovo uspješno korištenje. U IT industriji resursi se brzo nabavljaju. Primjer tome su mnogi ljudi koji obavljaju različite poslove radom od kuće. Sve što je

potrebno je imati računalo, prostor i internetsku vezu. Za odabranog poduzetnika glavni resurs predstavljaju ljudi. Uzimajući u obzir kako prosječan zaposlenik u IT industriji mijenja posao svake dvije godine, odlazak kvalitetnog kadra predstavlja velik problem jer poduzeće treba ponovno mjesecima ulagati na selekciju i edukaciju novog zaposlenika. Zbog toga, potrebno je osluškivati potrebe svojih radnika i podizati kvalitetu poslovanja. Na pitanje planira li prodati poduzeće i je li se ikada našao u situaciji kada je htio odustati od poslovanja, odabrani poduzetnik jasno odgovara kako nema plan prodavati poduzeće, već ga proširiti. Odustajanje nikad nije bila opcija. Neki ljudi kažu da moraš voljeti ono što radiš kako zapravo nikada ne bi imao osjećaj da si na poslu, stoga možemo zaključiti da je ljubav prema profesionalnom pozivu, jedna od ključnih karakteristika uspješnih poduzetnika.

## LITERATURA

### *Knjige:*

- [1] Barringer B.R. i D. Ireland, *Poduzetništvo – Uspješno pokretanje novih poduhvata*, treće izdanje, Prentice Hall, Tuzla, 2010.
- [2] McClelland David, *Postizanje društva*, 1961.
- [3] Whetten D.A. i Cameron K.S., *Razvojne vještine u menadžmentu*, Pearson Prentice Hall, 2011.
- [4] Schumpeter J.A., *Teorija ekonomskog razvoja*, Harvard Press, 1949.

### *Linkovi:*

- [1] <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf> - [pristupljeno 12. svibnja 2020.]
- [2] <https://lider.media/aktualno/3-lose-osobine-koje-direktori-moraju-prerasti-29708> - [pristupljeno 12. svibnja 2020.]
- [3] <https://www.womeninadria.com/3-kljucne-poduzetnicke-vjestine-bez-kojih-ne-mozete/> - [pristupljeno 13. svibnja 2020.]
- [4] <https://www.startup-udruga.hr/blog/187-sto-je-poslovno-umrezavanje-i-kako-se-uspjesno-umreziti> - [pristupljeno 13. svibnja 2020.]
- [5] <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/fundamental-4-core-leadership-skills-for-every-career-stage/> - [pristupljeno 13. svibnja 2020.]
- [6] <https://hrcak.srce.hr/> - [pristupljeno 13. svibnja 2020.]
- [7] <https://studymoose.com/why-is-a-productcustomer-focus-an-important-characteristic-for-successful-entrepreneurs-essay> - [pristupljeno 14. svibnja 2020.]
- [8] <http://www.odraz.hr/media/404867/%C5%A1to%20je%20socijalni%20kapital.pdf> [pristupljeno 16. svibnja 2020.]
- [9] [www.ladieswholaunch.com](http://www.ladieswholaunch.com) [pristupljeno 17. svibnja 2020.]
- [10] <http://www.odraz.hr/media/357799/drustvene%20inovacije.pdf> [pristupljeno 17. svibnja 2020.]
- [11] <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/nastavni-materijali-2019-2020/> [pristupljeno 17. svibnja 2020.]