

# KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA

---

**Repić, Ema**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:435042>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-06-03**



*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

Ema Repić

**KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Ema Repić

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PODUZETNIKA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010225968

e-mail: repicema@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Ema Repić


**CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURS**

Final paper

Osijek, 2021.

## „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 (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:** Ema Repić

**JMBAG:** 0010225968

**OIB:** 95849214582

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

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Karakteristike uspješnih poduzetnika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Julia Perić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis: \_\_\_\_\_

*Repić E.*

## SAŽETAK

Poduzetništvo uključuje pokretanje poduzetničke aktivnosti, no u širem smislu poduzetništvo obuhvaća bilo koju aktivnost koja uključuje elemente kao što su inovativnost, kreativnost, preuzimanje rizika, i sl. U današnje vrijeme čini se vrlo lakim postati poduzetnik. Ukoliko ima ideju, osoba svega u nekoliko koraka može pokrenuti vlastiti poslovni pothvat. No nitko otvaranjem poduzeća ne postaje uspješan poduzetnik, dapače, to uopće nije lako postati. Uspješni poduzetnici, prije svega, su oni koji znaju prepoznati pravu priliku, a svojim iskustvom, znanjem i vještinama tu priliku i iskoristiti i pretvoriti u uspješan pothvat. Osim toga, uspješni poduzetnici teže k uspjehu preuzimajući na sebe značaj rizik poslovanja. S obzirom da je svrha rada interpretirati poduzetništvo u užem smislu riječi, a ono se odnosi na pokretanje poslovnog pothvata, u ovom radu fokus će biti stavljen na poduzetnike kao pokretače i vlasnike poduzeća. Cilj rada je definirati poduzetništvo i istražiti karakteristike i osobine uspješnih poduzetnika. Općepoznata je činjenica kako se ljudi razlikuju prema vlastitim osobinama, no postoje određene karakteristike koje se pojavljuju kod većine uspješnih poduzetnika, a neke od njih su predanost, odlučnost, ustrajnost, disciplina, samopouzdanje, optimizam, inovativnost, preuzimanje rizika, postavljanje jasnih ciljeva, potreba za postignućem, težište kontrole tolerancija na neizvjesnost te neizostavne komunikacijske vještine.

**KLJUČNE RIJEČI:** poduzetništvo, poduzetnik, poduzetničke osobine.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship means starting an entrepreneurial activity, but in a broader sense, entrepreneurship includes any activity that includes elements such as innovation, creativity, risk-taking, and so on. Nowadays, it seems very easy to become an entrepreneur. If someone has an idea, he/she can start his/her own business in a few steps. But no one becomes a successful entrepreneur by starting a business, in fact, it is not that easy to become one. Successful entrepreneurs are mainly those who know how to identify the right opportunity and use their experience, knowledge and skills to take that opportunity and turn it into a successful business. Moreover, successful entrepreneurs strive for success by taking on the importance of entrepreneurial risk. Since the purpose of this paper is to interpret entrepreneurship in a narrow sense and it relates to starting a business, this paper will focus on entrepreneurs as owners of the companies. The aim of the paper is to define entrepreneurship and explore the characteristics and traits of successful entrepreneurs. It is well known that people differ in their characteristics and traits, but there are certain traits that are common to all successful entrepreneurs. Some of these are commitment, determination, perseverance, discipline, self-confidence, optimism, innovation, risk taking, setting clear goals and indispensable communication skills

**KEY WORDS:** entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneurial traits.

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## ABSTRACT

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	3
<b>3. PODUZETNIŠTVO</b> .....	4
<b>3.1. Vrste poduzetničkog djelovanja</b> .....	5
<b>3.2. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo</b> .....	7
<b>4. PODUZETNIK I PODUZETNIČKE OSOBINE</b> .....	9
<b>4.1. Tko je poduzetnik</b> .....	9
<b>4.2. Tipovi poduzetnika</b> .....	9
<b>4.3. Osobine koje poduzetnika čini uspješnim</b> .....	11
<b>Predanost, odlučnost i ustrajnost</b> .....	13
<b>Disciplina</b> .....	13
<b>Samopouzdanje</b> .....	14
<b>Optimizam</b> .....	15
<b>Inovativnost</b> .....	15
<b>Preuzimanje rizika</b> .....	15
<b>Postavljanje jasnih ciljeva</b> .....	16
<b>Potreba za postignućem</b> .....	16
<b>Težište kontrole</b> .....	17
<b>Tolerancija na neizvjesnost</b> .....	17
<b>Komunikacijske vještine</b> .....	18
<b>5. PODUZETNIČKE OSOBINE U PRAKSI</b> .....	21
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	25
<b>7. LITERATURA</b> .....	27





## 1. UVOD

*„Poduzetništvo bi se moglo definirati kao kreativnu aktivnost usmjerenu na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojim se, primjerenim ulaganjem i motiviranim ponašanjem, uz razumno preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti.“ (Kuvačić, 2005).*

Danas se postati poduzetnikom čini vrlo jednostavno. Osoba koja posjeduje vlastitu ideju u svega nekoliko koraka ima mogućnost pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata. Važno je razumjeti kako samo otvaranje poduzeća ne čini uspješnog poduzetnika, već je to puno kompleksnije. Uspješni poduzetnici, između ostalog znaju prepoznati pravu priliku i pretvoriti ju u uspješan poduzetnički pothvat uz pomoć iskustva, znanja i vještina. Osim navedenog, uspješni poduzetnici teže uspjehu preuzimajući značajan rizik poslovanja. S tim se slaže i Ivić (2017) koji navodi kako *„...poduzetnik prihvaća poslovni rizik i upušta se u tešku i nadasve neizvjesnu borbu ostvarenja svog poduzetničkog pothvata.“*

Cilj ovog rada je definirati poduzetništvo i istražiti karakteristike i osobine uspješnih poduzetnika. Bez obzira na razlike među poduzetnicima postoje karakteristike koje su zajedničke svim uspješnim poduzetnicima. U radu će se istaknuti temeljne činjenice vezane uz pojam poduzetništvo i poduzetnik, te će se istaknuti i pojasniti osobine koje krase uspješnog poduzetnika.

Sa svrhom vjernog prikaza poduzetničkih osobina u istraživačkom dijelu osvrt je na poduzeću Gavrilović d.o.o. koje slovi kao uspješno od 1690. godine. S obzirom da prilikom izrade rada nije ostvarena mogućnost direktnog intervjua s vlasnicima Gavrilovića, analiza će biti obavljena prema postojećem intervju s vlasnicima Gavrilovića na njihovoj web stranici i u medijima.

Rad započinje definiranjem pojma poduzetništvo u njegovom užem i širem obliku, modelima poduzetništva, te prednostima i nedostacima pokretanja poduzetničkog pothvata.

Obzirom da je svrha rada interpretirati poduzetništvo u užem smislu riječi, a ono se odnosi na pokretanje poslovnog pothvata, u ovom radu fokus će biti stavljen na poduzetnike kao pokretače i vlasnike poduzeća. Kako bi se razumjelo što utječe na uspjeh poduzetničkog pothvata u radu će se istražiti osobine i karakteristike poduzetnika te će se analizirati utjecaj određenih karakteristika, osobina i vještina koje poduzetnika čine uspješnim.

Empirijski dio rada pod nazivom Poduzetničke osobine u praksi na primjeru Gavrilović d.o.o istražit će utjecaj osobina, karakteristika i vještina koji su, u teorijskom dijelu rada, navedeni kao ključni, na uspjeh poduzetnika vlasnika Gavrilović d.o.o.

Na temelju teorijske analize te analize rezultata istraživanja i informacija prikupljenih iz sekundarnih izvora donijet će se zaključci o samoj tematici.

## 2. METODOLOGIJA RADA

U teorijskom dijelu završnog rada pretežito je korištena induktivna metoda koja analizom pojedinačnih činjenica dovodi do zaključaka što je vidljivo kroz poglavlje poduzetništvo gdje se nakon objašnjenja pojmova i navođenja vrsta dolazi do prednosti i nedostataka ulaska u poduzetništvo, također nakon objašnjenja pojma i tipova poduzetnika dolazi se do osobina koje istog čine uspješnim (Zelenika, 2000.). U empirijskom dijelu koristila se metoda dokazivanja gdje se kroz objedinjene metode (analiza i sinteza, generalizacija i specijalizacija, indukcija i dedukcija, apstrakcija i konkretizacija) dolazi do utvrđivanja točnosti neke spoznaje, u radu to se odnosi na zaključke vezane uz vještine koje su potrebne kako bi poduzetnik bio uspješan.

U empirijskom dijelu rada, a s obzirom da prilikom izrade rada nije ostvarena mogućnost direktnog intervjua s vlasnicima Gavrilovića analiza je obavljena prema postojećem intervju s vlasnikom Gavrilovića Đurom Gavrilovićem objavljenih na njihovoj web stranici i u medijima. Đuro Gavrilović vlasnike je tvrtke Gavrilović d.o.o. od 1998., a iz operativnog poslovanja izašao je 2011., no i danas je u vlasničkoj strukturi. Zbog uspješnosti poslovanja za vrijeme vođenja tvrtke smatra se jednim od uspješnijih poduzetnika kako u Hrvatskoj tako u regiji te je iz tog razloga odabran kao predmet proučavanja u empirijskom dijelu rada.

Prilikom prikupljanja materijala za izradu završnog rada korištena je znanstvena i stručna literatura.

### 3. PODUZETNIŠTVO

Kao povijesni događaj koji je obilježio početke poduzetništva ističe se onaj kada su se Marko Polo i njegova trgovačka obitelj 1274. godine odvažili na put na Daleki istok i vratili se u Veneciju kao bogati trgovci. Osim navedenog još je jedan važan događaj obilježio povijest poduzetništva, onaj vezan uz Christophera Kolumba i njegovo putovanje namijenjeno stjecanju konkurentske prednosti u trgovini začinima u istočnim zemljama (Casson i Casson, 2014).

Iako se poduzetništvo može smatrati prilično mladim znanstvenim područjem, kao intelektualno pitanje ima dugu povijest, neki pionirski doprinosi objavljeni su u 18. stoljeću. Landström (2020) ističe nekoliko pojedinačnih ekonomista koje su imali veliki utjecaj u razvoju poduzetništva kao znanstvene discipline, poput francuskih fiziokrata Quesnay i Baudeau, austrijskih i njemačkih ekonomista poput Carla Mengera i Gustava Schmollera, te ranih neoklasičnih ekonomista kao što su Alfred Marshall i Joseph Schumpeter.

U prvoj polovici 20. stoljeća pojam poduzetništva postao je područje interesa za Josepha Schumpetera, austrijskog ekonomičara i „oca poduzetništva“. Prema Schumpeteru, poduzetništvo je značilo osebujno stanje poduzetničkog duha, koje je u njemu pokrenulo snagu da prevlada vlastite prepreke. (Schumpeter, 1960 prema Siudek i sur., 2017). Poduzetnički duh nadmašuje samo stvaranje posla, to je stanje duha koje potiče pojedinca da pronade hrabrost, iskoristi vlastite resurse i puni potencijal za uspješno ostvarenje cilja.

U nastavku slijedi nekoliko definicija poduzetništva.

Tkalec (2011) smatra da, iako je uobičajeno poduzetništvo i poduzetničke aktivnosti izjednačiti s gospodarskim aktivnostima, potrebno se odmaknuti od aktivnosti koje su isključivo vezane uz gospodarsku djelatnost. Autor navodi kako poduzetništvo, prije svega, podrazumijeva prihvaćanje odgovornosti za vlastite pozitivne, ali i negativne postupke, razvijanje strateške vizije, postavljanje ciljeva i njihovo postizanje te motiviranost za vlastiti uspjeh.

Čovo (2007) ističe kako poduzetništvo nije ni znanost ni umjetnost, već praksa temeljena na znanju koja počiva na potrebi stalnih promjena gospodarske aktivnosti kao temeljnog preduvjeta ukupnog društvenog razvitka. Prema autoru, poduzetništvo kao važna dimenzija

ekonomskog, ali i društvenog razvoja predstavlja značajni izvor uspjeha, gotovo jednako vrijedan ostalim prirodnim izvorima, radu, zemlji i kapitalu.

S druge strane Škrtić i Mikić (2011) poduzetništvo definiraju kao proces inspiriran inicijativom koja obuhvaća inovativnost i želju za promjenama. Kombinacija navedenog dovodi do razvoja novih ideja i promjena.

Kada je riječ o poduzetništvu kao gospodarskoj djelatnosti ne postoji univerzalna definicija, no većina definicija vidi poduzetništvo kao pokretača ekonomskog razvoja (Gregorić et al, 2018).

O poduzetništvu se sve više piše i u širem smislu riječi. Strahinja (2008) poduzetništvo povezuje s prikupljanjem kapitala te ulaganjem s vjerojatnošću nastupa rizika. Prema njemu u širem smislu poduzetništvo se može promatrati kao gospodarska djelatnost koja obuhvaća donošenja odluka i snošenje rizika kod investiranja kapitala u neku poslovnu aktivnost. Dok prema Tkalec (2011) u širem smislu „...*poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i dr.*“ iz navedenog vidljivo je kako u širem smislu poduzetništvo ne obuhvaća isključivo poslovnu aktivnost, već bilo koju aktivnost koja uključuje elemente kao što su kreativnost, preuzimanje rizika i sl.

### **3.1. Vrste poduzetničkog djelovanja**

Uvidom u literaturu najčešće spominjani modeli poduzetništva su europski, azijski i američki model (Buble i Kružić, 2006; Buble i Buble 2014). Sva tri modela razmatraju ekonomsku i socijalnu slobodu, no razlikuje ih orijentacija prema jednoj od navedenih sloboda. Pri tome Buble i Buble (2014) pod ekonomskom slobodom podrazumijevaju:

- stvaranje, zaključivanje i izvršenje ugovora bez odobrenja ili uključenja vlade
- stvaranje i autonomno korištenje profita,
- ulaženje u ekonomske aktivnosti s minimalnom kontrolom vlade.

S druge strane, socijalna sloboda odnosi se na slobode izbora kao što su (Buble i Kružić, 2006):

- izbor zaposlenja,
- izbora kupaca i dobavljača

- sloboda govora,
- samostalnost poduzeća i pojedinaca,
- samostalno odlučivanje o vlasništvu
- **Europski model** ispred ekonomskih smješta socijalne slobode što bi značilo da ukoliko dođe do neslaganja među poduzetnicima i vladom prednost imaju socijalni ciljevi. U ovom modelu Vlada je ta koja kreira okvire za poduzetništvo i uz pomoć zakona garantira realizaciju socijalnih ciljeva pariteta i životne kvalitete poduzeća (Buble i Kružić, 2006). Ovaj model tako zahtjeva od vlade da konzultira poduzeća o organizaciji zaposlenika, načinima proizvodnje, te načinima i mjestima distribucije (prodaje), kako i gdje se moraju prodavati (Buble i Buble, 2014) i pretpostavlja kako je moć pojedinca veća od moći poduzeća (Buble i Kružić, 2006).
- **Azijski model** za razliku od europskog smješta ekonomske ispred socijalnih sloboda te povezuje vlade i poduzetnike sa svrhom asimiliranja društvene moći (Buble i Kružić, 2006). U ovom modelu pojedinci su ti koji nemaju moć. Zanimljivo za ovaj model je da poduzeće može zahtijevati i imati izravnu podršku vlade, a s druge strane ima slobodu baviti se vlastitim poslovanjem bez ikakvog utjecaja vlade. U ovom slučaju zakoni imaju svrhu zaštite lokalne industrije od uvoza (Buble i Buble, 2014).
- **Američki model** zagovara tzv. slobodno poduzetništvo. Ovaj model za razliku od prethodna dva zalaže se i za socijalnu i za ekonomsku slobodu (Buble i Kružić, 2006). U ovom modelu utjecaj vlade u donošenju odluka vezanih uz poslovanje poduzeća i pojedinaca je minimalan, a njegova glavna svrha je zaštita i uspostavljanje ravnoteže između poduzeća i pojedinca.

Ukoliko poduzetnik odluči svoje poslovanje usmjeriti i na međunarodno tržište, osim što mora poznavati tržište na kojem se želi etablirati bilo bi dobro i da razumije model poduzetničkog djelovanja kako bi znao razinu zaštite poduzetnika i stupanj uključenosti vlada u tržišnom natjecanju.

Kada je riječ o poduzetnicima prema Schumpeteru, poduzetnici kao inovatori bili su pokretačka snaga gospodarstva, a njihov je rad bio inovativan samo u početnoj fazi (Schumpeter, 1960 prema Siudek, i sur, 2017). Prema Čovo (2007) poduzetnik je onaj koji kreira nove proizvode kao i načine proizvodnje, koji pronalazi nove organizacijske oblike i ponude, a s druge strane on je i taj koji preuzima rizik i uspostavlja ravnotežu između ponude i potražnje. Kada su poduzetnici upoznati s modelima poduzetničkog djelovanja, važno je da se upoznaju i s prednostima i nedostacima ulaska u poduzetništvo.





### 3.2. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

Razloga za pokretanje poduzetničkog pothvata je mnogo, no oni se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Kao dvije temeljne motivacije svakako se ističu: želja pojedinca da postane sam svoj nadređeni te želja za iskorištavanje neke poslovne prilike.

Prema Laure Humbert i Drew (2010) ispitivanje faktora koji utječu na pokretanje poduzetničkog pothvata može biti analizirano pomoću tri glavne kategorije: osobnost (npr. poduzetnička vizija, potreba za postignućem); ljudski kapital (npr. obrazovna razina, radno iskustvo) i etničko podrijetlo.

Argumenti koji čine poduzetništvo interesantnim i privlačnim su: sloboda odlučivanja, sloboda odabira ekonomske djelatnosti te psihološki osjećaj (Škrtić i Mikić, 2011). Mimo toga, poduzetništvo je relevantan inicijator ekonomskog rasta, industrije i gospodarstva u cjelini. S makroekonomskog gledišta, poduzetničkim aktivnostima utječe se na nivo zaposlenosti, formiranje novih proizvoda ili usluga, tehnološki boljitak, te načelno poticanje razvoja zemlje (Škrtić i Mikić, 2011).

Prema Laure Humbert i Drew (2010) postoje dva čimbenika koja utječu na pokretanje poduzetničkog procesa tzv. *push* (potisni) i *pull* (privlačni) čimbenici. Privlačni čimbenici bave se očekivanjima da će pojedincu bit bolje kao poduzetniku dok potisni čimbenici uzimaju u obzir sukob između trenutnog i željenog stanja. S navedenim se slažu Amit i Muller (2013) koji ističu kako danas razlikujemo dvije vrste poduzetnika na temelju njihove motivacije za bavljenje poduzetničkom aktivnošću: *Push* poduzetnici su oni koje nezadovoljstvo trenutnim položajem (npr. trenutni položaj nije povezan s njihovim poduzetničkim karakteristikama) tjera na pokretanje poduzetničkog pothvata. *Pull* poduzetnici su oni koje namami nova ideja i koji pokreću pothvat zbog privlačnosti poslovne ideje i vlastitih implikacija. Otkrića pokazuju da su ključni čimbenici pokretanja pod utjecajem privlačnih čimbenika- obiteljsko poslovanje, raspoloživost i spremnost resursa (zemljište, zgrada), tržišni potencijal i mogućnosti smještaja, strateški položaj, utjecaj prijatelja i obitelji te profitabilnost. Dok poticajni čimbenicima uključuju osobni stav, prethodno radno iskustvo, osobni interes i umirovljenje (Laure Humbert i Drew, 2010).

Prilikom ulaska u poduzetnički pothvat važno je da poduzetnik shvaća kako osim prednosti ulazak u poduzetnički pothvat ima i nedostatke. Prednosti i nedostaci pružaju poduzetniku

osnovu za procjenu preuzimanja poduzetničkog rizika, odnosno pokretanje poduzetničkog pothvata.

Prema Škrtić i Mikić (2011) prednosti su: kontrola vlastite sudbine, promjena trenutne stvarnosti, osoba radi ono što želi i voli, iskorištavanje vlastitih potencijala, realiziranje neograničenog profita, pozicija u društvu.

Kao nedostatke Škrtić i Mikić (2011) ističu: nesiguran dohodak, smanjena kvaliteta života u početnoj fazi, stres, rizik gubitka kapitala, apsolutna odgovornost.

Uvidom u navedeno vidi se da postoji više prednosti nego nedostataka za ulazak u poduzetništvo, no važno je istaknuti kako je svako ulaganje veliki rizik te kako je dovoljan jedan krivi korak da se ostvari gubitak.

## 4. PODUZETNIK I PODUZETNIČKE OSOBINE

Danas se sve više govori o važnosti razvoja poduzetničkih osobina s naglaskom na proaktivnost, inovativnost i preuzimanja odgovornosti i to ne nužno samo kod osoba koje žele pokrenuti poduzetnički pothvat. Iako neki ljudi vjeruju da se poduzetnici rađaju, istraživanja, poput GEM-a, najvećeg međunarodnog istraživanja o poduzetništvu<sup>1</sup>, su pokazala da obrazovanje povećava razinu uspjeha poduzetničkog pothvata i da se može naučiti biti poduzetnikom. No, kako bi razumjeli koje su to poduzetničke osobine koje poduzetnika čine uspješnim važno je razumjeti sam pojam poduzetnika i tipove poduzetnika. Pa iako ne postoji jedinstvena definicija onoga što poduzetnik zapravo jest, pojam se obično odnosi na nekoga tko, predvodi pothvat, donosi odluke, osigurava potreban kapital i snosi rizik.

### 4.1. Tko je poduzetnik

Prema de la Torre (2015) poduzetnik je starter, pokretač i odgovorna osoba. Kada je riječ o poduzetniku kao **starteru** to podrazumijeva činjenicu kako je poduzetnik začetnik, netko tko izgrađuje nešto novo. Poduzetnik starter je onaj koji započinje pothvat, projekt ili aktivnosti.

Poduzetnik je **pokretač**. Odnosno, poduzetnik je odgovorna osoba i vođa, osoba koja gura naprijed i nadahnjuje tim da ga slijedi. Poduzetnik je je ujedno i osoba koja upravlja i posjeduje sposobnost promjene smjera, ubrzanja, usporavanja ili čak zaustavljanja pothvata (de la Torre, 2015).

Poduzetnik je krajnje **odgovoran** za sudbinu vlastitog pothvata, odnosno onaj koji ima najveći ulog i ovlaštenje za vlastiti pothvat (de la Torre, 2015).

Da se zaključiti kako bi prema navedenom poduzetnik bio pojedinac koji osniva posao ili poduzeće, prepoznaje i rješava probleme te teži ka postavljenom cilju.

### 4.2. Tipovi poduzetnika

Postoji više tipova poduzetnika, ovisno o načinu upravljanja, fazama razvoja i okolnostima ulaska u poduzetnički pothvat.

*„Izvorni poduzetnik je vlasnik ili nosilac dominantnog interesa odnosno izvorni ekonomski subjekt koji odrađuje temeljne zahtjeve i ciljeve poduzeća. Menadžer je izvedeni poduzetnik koji ima slobodu (ovlaštenje) i sposobnost da strateški i operativno djeluje kao pravi*

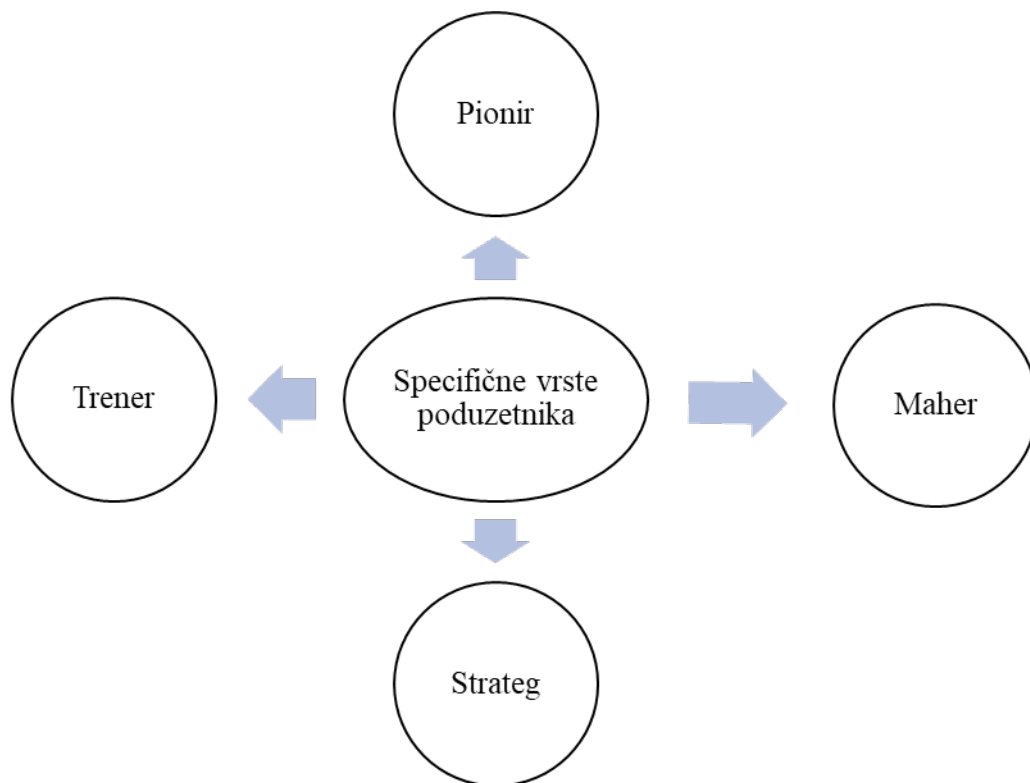
---

<sup>1</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>, pristupljeno 09.07.2021

poduzetnik. Poduzetnik stoga sam organizira, koordinira, rukovodi i izvršava te upravlja cjelokupnim poslovanjem. Ove funkcije on može obavljati sam ili ih pak može povjeriti posebno za to plaćenom menadžeru. U tom slučaju, menadžer dolazi u formalno i organizacijski ustrojeno poduzeće i preuzima već uhodani posao.“ (Šipić i Najdanović, 2012). U većini situacija prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata svaki poduzetnik je izvorni poduzetnik, no razvojem poslovanja može doći do prijenosa uloga te unutar poduzeća može doći do potrebe za izvedenim poduzetnicima odnosno menadžerima koji nisu imali doticaj s organizacijom.

Šipić i Najdanović (2012) poduzetnike dijele prema fazama razvoja. Svaka od faza zahtjeva određene sposobnosti iz čega proizlaze specifične vrste poduzetnika (vidi slika 1).

Slika 1 Specifične vrste poduzetnika



Izvor: izrada autora prema Šipić i Najdanović (2013).

Sikavica i sur. (1999) također objašnjavaju navedenu podjelu. Prema autorima, pioniri su zapravo osnivači i javljaju se u fazi izgradnje poduzeća. Specifične karakteristike za pionire su snaga i odlučnost.

Za razliku od pionira, autori mahere vežu uz fazu rasta i okarakteriziraju ih kao ambiciozne i autoritativne.

Stratezi se, prema autorima, najčešće povezuju s fazom diferencijacije, a odlikuje ih samokontrola i odlučnost. S druge strane, trenere odlikuju karakteristike lidera, a poduzetnici treneri vezuju se uz fazu konsolidacije.

Šipić i Najdanović (2012) dijele poduzetnike prema razlozima i okolnostima ulaska u poduzetnički pothvat na idealiste, optimizatore, radnike, žonglere i održavatelje.

Prema autorima, najčešći tip poduzetnika je upravo poduzetnik idealist koji čini 24% svih poduzetnika. Razlog ulaska idealista u posao je prvenstveno zbog poslovne ideje, dok je za optimizatore to osjećaj slobode, nepostojanja nadređenih te fleksibilnosti.

Radnici su usmjereni na rast i razvoj poduzetničkog pothvata dok su žongleri usmjereni na upravljanje. Održavatelji su poduzetnici koji su poduzeće stekli putem nasljedstva ili kupnjom.

#### **4.3. Osobine koje poduzetnika čini uspješnim**

Prema Brownu (2018) neke od funkcija povezanih s osobinama koje čine uspješnog poduzetnika objašnjene su u nastavku.

**Preuzimanje rizika:** Poduzetnik snosi svaki rizik prilikom pokretanja i održavanja vlastitog poslovanja. Preuzima svaku odgovornost koja bi se mogla pojaviti tijekom njegovog poslovanja, odnosno koja bi mogla biti uzrokovana promjenom vremena ili kvalitete. Uvijek je spreman za iznenadne situacije i ako se pojave konkurenti, smišlja strategije kako ih zasjeniti. Prema Mukherjee (2016) poduzetnici uglavnom preferiraju umjereno rizične situacije u kojima postignuća neće izgledati kao sigurna stvar. Suzdržavaju se od vrlo rizičnih situacija.

**Prodavanje:** Poduzetnik mora biti dobar prodavač. Ako netko ne može prodati kao poduzetnik, ne može biti ni uspješan. Osim navedenog, poduzetnik je odgovoran za marketing i oglašavanje vlastitih proizvoda ili usluga.

**Ostvarenje ciljeva:** Poduzetnici ne samo da postavljaju ciljeve već se trude napredovati kako bi postigli vlastite ciljeve. Većina ljudi zna postaviti ciljeve, no malo ljudi zna kako ih postići, što se smatra jednom od odlika uspješnih poduzetnika.

**Voditelj/voda:** Jedan od izazova biti poduzetnik je biti glavni. Poduzetnik barem prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata mora biti na čelu poslovanja. Svakako valja istaknuti kako bi poduzetnik bio uspješan mora posjedovati sposobnost privlačenja pametnih ljudi i izgradnje uspješnog poslovnog tima.

**Donositelj odluka:** Poduzetnici određuju ciljeve vlastitog poslovanja i trebali bi znati što je prikladno u koje vrijeme. Također, donose sve odluke vezane uz poslovanje vezane uz poslovne pothvate, partnere, financije, tržišta i sl.

**Prepoznavanje i rješavanje problema:** Poduzetnik treba posjedovati sposobnost prepoznavanja problema vezanih uz poslovanje na vrijeme i odmah tražiti rješenje.

Mukherjee (2016) se slaže s prethodno navedenim, no navodi i dodatne važne osobine poduzetnika. Prema njemu osim navedenog poduzetnike odlikuju i inovativnost i kreativnost, motivacija, preuzimanje rizika, orijentiranost na akciju, neovisnost, pozitivnost, želja za uspješnosti i radišnost.

**Inovativnost i kreativnost:** Poduzetnici su vrlo inovativni, a na kreativnost ih potiče potreba za rješavanjem problema.

**Motivacija:** Poduzetnici su visoko motivirani pojedinci čija se motiviranost krije u snažnoj potrebi za postizanjem i rješavanjem problema, a ne zbog financijske ili materijalne dobiti. Financijska ili materijalna dobit smatra se sekundarnom motivacijom.

**Orijentiranost na akciju:** Poduzetnici kada se jednom uvjere u ono što je potrebno učiniti, brzo poduzimaju potrebne mjere.

**Neovisnost:** Poduzetnici cijene svoju neovisnost, ali općenito znaju gdje i kada potražiti pomoć tijekom ostvarivanja postavljenih ciljeva.

**Pozitivnost:** Poduzetnici su pozitivni ljudi. Optimisti su, što ih tjera da svoje ciljeve slijede sa strašću vjerujući da iako se susretnu s obeshrabrujućim izazovima ipak mogu doći do pozitivnog ishoda.

**Želja za uspješnosti:** Poduzetnici su željni neprestano mjeriti svoje učinke s ciljem poboljšanja u odnosu na posljednji učinak. Novac sam po sebi možda nije njihov motivacijski čimbenik, ali im pomaže u pristupu njihovoj uspješnosti.

**Radišnost:** Poduzetnici su vrijedni pojedinci. Stekli su navike napornog rada. Navikli su raditi i više nego li je potrebno kako bi ostvarili postavljene ciljeve.

Navedene osobine nisu jedine osobine koje se vežu uz uspješne poduzetnike. Iako se poduzetnici međusobno razlikuju postoji set karakteristika i osobina koje su zajedničke gotovo svim uspješnim poduzetnicima.

### **Predanost, odlučnost i ustrajnost**

Prema Kuratko (2016) glavni čimbenik koji stoji iza uspješne osobe je njezina razina predanosti i sklonosti ka cilju. Predanost slovi kao pokretačka snaga i predan poduzetnik zasigurno će pronaći svoj put prema vrhu. Više od bilo kojeg drugog čimbenika predanost poslu može prevladati prepreke i neuspjehe, a također može nadoknaditi osobne nedostatke.

*„Odlučnost je želja za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje. Odlučni su se ljudi voljni nametnuti, proaktivni su i ustrajni pri suočavanju s preprekama. Odlučnost uključuje pokazivanje dominantnosti u vremenima i situacijama kada je potrebno usmjeravati sljedbenike“* (Karabatić i Mihovilović, 2016). Biti odlučan znači biti siguran na putu ka cilju, prema navedenom vidljiva je važnost odlučnosti kao osobine uspješnog poduzetnika.

Biti ustrajan je osobina koja se odnosi na čvrsto držanje zadanih ciljeva, stanja ili pothvata bez obzira na postavljene prepreke. Odnosno ustrajnost objedinjuje pojmove odlučnosti, upornosti i ne odustajanja (de la Torre, 2015). Ustrajnost je mentalna sposobnost potrebna za održavanje respektabilne kvalitete kako života tako i poslovanja te je izravna korelacija između uspjeha i neuspjeha

### **Disciplina**

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) disciplina označava *„obvezno izvršavanje uobičajenih normi i propisa utvrđenih pravilnikom, statusom i sl., koji određuju prava i dužnosti, ponašanje i djelatnosti članova neke organizacije ili zajednice radi postizanja određenih ciljeva.“* Prema definiciji same riječi može se zaključiti kako disciplina uči osobu da bude odgovorna i poštuje pravila.

Mukherjee (2016) naglašava kako disciplinirane osobe nastoje donijeti ispravne odluke te smatra kako će disciplina u čovjekov život unijeti stabilnost i strukturu. Kada je riječ o

poduzetnicima Aulet (2013) smatra kako su uspješni poduzetnici dovoljno disciplinirani da poduzimaju svakodnevne korake koji ih čine bližim njihovim ciljevima.

## **Samopouzdanje**

*„Samopouzdanje je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Uključuje osjećaj samopoštovanja i sigurnosti u sebe kao i vjerovanje da možemo ostvariti rezultate. Vodstvo uključuje utjecanje na druge, a samopouzdanje vođi omogućuje da bude siguran da su njegovi pokušaji utjecanja prikladni i ispravni.“* (Karabatić i Mihovilović, 2012). Samopouzdanje je najjednostavnije rečeno vjera u vlastitu sposobnost.

Samopouzdanje ovisi o pojedincu, no kako se gradi tako se može i uništavati, u nastavku slijedi više o elementima koji grade i uništavaju samopouzdanje.

Kako bi se samopouzdanje uspješno gradilo, prema Hughes i sur. (2019), potrebno je:

- Imati dobar uzor.
- Primati pohvale.
- Biti usredotočen na pozitivno.
- Svesti kritike na minimum.
- Postavljati i postizati ciljeve.
- Imati pozitivno mišljenje o sebi.
- Vježbati vlastite talente ili vještine.
- Učiti nove stvari.

Radnje koje uništavaju samopouzdanje, prema autorima, su:

- Uspoređivanje sebe s drugima.
- Negativni uzori.
- Negativni samogovor i kritika (umanjivanje vlastite vrijednosti).
- Podcjenjivanje svojih mogućnosti.
- Perfekcionistička očekivanja.
- Stalni neuspjeh

Kada je riječ o poduzetnicima oni pretežito imaju povjerenja u vlastite planove i ne dovode u pitanje vlastiti uspjeh ili vrijednosti. Također posjeduju potpuno povjerenje u vlastiti uspjeh i znanje.



Važno je istaknuti kako samopouzdanje kao osobina pomaže poduzetniku da izađe na pravi put i bude uspješan.

### **Optimizam**

Seligman (1995), navedeno u Buchanan i Seligman (1995)) kao pionir tzv. pozitivne psihologije objašnjava optimizam kao način percipiranja i objašnjavanja događaja iz vlastitog života. Ističe kako optimisti razumiju stresne situacije ali i ulažu dodatan napor s ciljem okretanja istih u vlastitu korist. Optimistu su pojedinci koji aktivno djeluju i realno sagledavaju događaje, za razliku od pesimista koji se vode naučenom bespomoćnosti zato što smatraju kako nemaju utjecaj na loše događaje.

Ukratko rečeno optimisti su osobe koje posjeduju tendenciju prihvatanja negativnih posljedica tokom života i u njima uočavaju mogućnosti, a ne prepreke. Optimisti se vode činjenicom kako u svemu postoji nešto dobro i kako se iz svega može nešto naučiti.

### **Inovativnost**

Inovacija se odnosi na znanje kada i kako primijeniti metode koje omogućuju rast novih ideja. Riječ je o pronalaženju nadahnuća za širenje razmišljanja i prijelazu s ideje na implementaciju.

Prema McClelland (1967) inovativnost se smatra najopćenitijom i najupečatljivijom osobinom poduzetnika koja objedinjuje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga i sl. (Stewart i Roth, 2007).

Dok je prema Galindo i Mendez-Picazo (2013) inovativnost je sposobnost generiranja i izvršavanja novih ideja - inkrementalnih, evolucijskih ili revolucionarnih, a započinje kreativnošću.

### **Preuzimanje rizika**

U svojoj monografiji „*Preuzimanje rizika u svakodnevnom životu*“ Zinn (2019) je definirao dobrovoljno preuzimanje rizika kao aktivnost u koju su pojedinci uključeni, a koja se u nekom smislu smatra rizičnom.

U mnogim slučajevima kada praksa ljudi odstupa od stručnih savjeta, preuzimatelji rizika svjesni su da riskiraju, no najčešće smatraju da su rizici poželjni, prihvatljivi ili normalni ili vjeruju da nemaju izbora (Zinn, 2015).

## Postavljanje jasnih ciljeva

Sposobnost postavljanja jasnih ciljeva podrazumijeva ciljeve koji su izazovni, ali realni i dostižni. Jasna očekivanja posebno su važna za usmjeravanje gospodarskog razvoja (Summers, 2015). Sposobnost postavljanja realnih i dostižnih ciljeva uključuje prepoznavanje prepreka za postizanje ciljeva i razvoj detaljnih akcijski planovi za postizanje istih kao i sposobnost pojedinca da sustavno planira vlastito vrijeme. Međutim, do problema u postavljanju ciljeva dolazi zbog pogrešnih očekivanja na temelju prvotnog uzbuđenja, a ne kritičke analize trenutnih podataka (Summers, 2015).

Kao pomoć prilikom postavljanja jasnih ciljeva osmišljeni su **SMART** ciljevi. SMART ciljevi koriste slijedeće smjernice: **specifičnost** odnosi se na točno definiranje cilja, **mjerljivost** – cilj treba biti mjerljiv u nekoj jedinici (bilo to u broju klijenata, novcu i sl), **ostvarivost** odnosno može li se cilj postići, **realnost** koja označava izvedivost iz poslovne perspektive i **pravovremenost**, može li se ispuniti u razumnom vremenskom roku. (Lawlor, 2012).

Ukratko rečeno, poduzetnički uspjeh općenito je rezultat proračunatog preuzimanja rizika i postavljanja jasnih ciljeva koji pružaju razumnu i izazovnu šansu za uspjeh.

## Potreba za postignućem

Potreba za postignućem je poriv da se nešto postigne u životu. Da osoba učini nešto bolje nego što je to radila do sada. Težiti nečemu što izaziva i za što se osoba spremna boriti. Naravno, to se odnosi i na motivaciju za poduzetništvo (Kuratko, 2016).

Harvardski psiholog McClelland (1967) vjerovao je da se orijentacija na postignuća razvija tijekom srednjeg djetinjstva kroz obiteljsku socijalizaciju naglašavajući visoke standarde, samopouzdanje i manje dominantne očeve (Stewart i Roth, 2007).

Potreba za postignućem se očituje u ponašanjima poput rješavanja problema, traženja povratnih informacija, postizanja ciljeva i preuzimanja rizika. Također tvrdio je kako je potreba za postignućima djelomično kulturološki određena, jer neka društva proizvode manje pojedinaca koji imaju potrebu za postignućima Društva kojima nedostaju pojedinci usmjereni na postignuća u većini slučajeva imaju niže prosječne prihode. (Stewart i Roth, 2007).

Prema Sedlan-Konig (2012) potreba za postignućem očituje se kod poduzetnika kao:

- „preferiranje odluka koje uključuju rizik koji nije niti jako visok, niti jako nizak,

- *vjerovanje da će nečiji napori imati utjecaja u postizanju nekog cilja,*
- *percepcija da je vjerojatnost uspjeha u postizanju cilja relativno visoka,*
- *potreba za povratnom informacijom,*
- *sposobnost planiranja unaprijed,*
- *želja za preuzimanjem osobne odgovornosti za odluke,*
- *želja za dostizanjem savršenstva,*
- *interes za konkretne rezultate koji proizlaze iz odluka.*

### **Težište kontrole**

Prema Phillips i Gully (1997) težište ili lokus kontrole odnosi se na percepciju da su događaji određeni vlastitim ponašanjem (unutarnja kontrola) ili vanjskim silama poput drugih ljudi ili sudbine (vanjska kontrola). Težište kontrole odnosi se na nečiju pretpostavku o odgovornosti za dobre i loše događaje. Svaka osoba tijekom života djeluje kako bi povećala mogućnost dobrih ishoda i uživa u uspjehu vlastitog života, te pokušava smanjiti mogućnost loših ishoda (Hansemark, 2003).

Prema Kuratko (2016) osoba koja posjeduje vanjsku kontrolu smatra da je njeno ponašanje rezultat raznih vanjskih okolnosti kao što su sreća, sudbina i sl. Dok osoba koja posjeduje unutarnju kontrolu smatra kako na njeno ponašanje ne utječu vanjski faktori već isključivo vlasti napori i odluke.

Kad osoba vjeruje da je sposobna djelovati tako da maksimizira mogućnost dobrih ishoda i minimalizira mogućnost loših ishoda, kaže se da ima unutarnje težište kontrole dok se vanjsko težište kontrole povezuje se s pasivnošću i naučenom bespomoćnošću.

### **Tolerancija na neizvjesnost**

Suočavanje s neizvjesnošću nezaobilazan je dio svakodnevnog života. Budući da nitko ne može vidjeti budućnost, nikada ne postoji sigurnost što će se točno dogoditi iz dana u dan. Pojedina psihološka istraživanja pokazala su kako se ljudi razlikuju u vlastitoj sposobnosti da toleriraju neizvjesnost. Odnosno, neki ljudi mogu živjeti s mnogo nesigurnosti u vlastitom životu, dok drugi ne mogu podnijeti ni malu količinu. S toga se tolerancija na neizvjesnost smatra se psihološkom karakteristikom (Valdez i sur, 2011).

Valdez i sur. (2011) pojam tolerancije na neizvjesnost definiraju kao sposobnost djelotvornog nošenja sa situacijama o kojima osoba nema potpune, jasne i sigurne informacije.

Tolerancija na neizvjesnost se smatra važnom osobinom uspješnih poduzetnika iz razloga što se svaki uspješni poduzetnik može nositi sa životom u „nepoznatom“ okruženju. Visoka razina tolerancije na neizvjesnost može pomoći poduzetnicima da se lakše nose s rizičnim situacijama jer u poslovanju zapravo nema garancije za uspjeh.

## **Komunikacijske vještine**

Prema Mckey i sur. (2009). razvijanje komunikacijskih vještina može pomoći mnogim aspektima života, od profesionalne karijere, društvenih okupljanja do obiteljskog života.

U današnjem užurbanom svijetu u velikoj se mjeri društvo oslanja na razmjenu informacija, što rezultira većim naglaskom na posjedovanju dobrih komunikacijskih vještina. Dobre verbalne i pisane komunikacijske vještine ključne su za brzo i točno dostavljanje i razumijevanje informacija. Prema Mckey i sur. (2009) sposobnost učinkovite komunikacije vitalna je životna vještina i ne smije se zanemariti. Suprotno tome, loše komunikacijske vještine mogu imati negativan utjecaj kao npr. loše isporučena poruka može rezultirati nerazumijevanjem, frustracijom i u nekim slučajevima katastrofom.

Komunikacija se može definirati kao proces razumijevanja i dijeljenja informacija. Dobro komunicirati znači razumjeti i biti shvaćen. To se može postići na sljedeće načine (Mckey i sur. (2009):

- **Verbalno** - glas
- **Vizualno** - npr. slike, grafikoni, karte, infografike...
- **Neverbalno** - npr. govor tijela, kontakt očima, geste...
- **Pisano** - npr. knjige, web stranice, e-mailovi...

Verbalna komunikacija isporučuje se i prima licem u lice, telefonom, radiom, računalom, televizijom i drugim medijima.

Neverbalna komunikacija isporučuje se i prima jezikom tijela, kontaktom očima, gestama i načinom odijevanja ili ponašanja.

Vizualna komunikacija isporučuje se i prima putem grafikona, mapa, slika i grafikona.

Pismena komunikacija isporučuje se i prima putem tiskanih ili digitalnih medija poput pisama, e-mailova, knjiga, časopisa i interneta.

Prema Kirk (2019) komunikacijske vještine potrebne su da bi se na odgovarajući način komuniciralo sa širokim spektrom ljudi, a da pritom osoba održava dobar kontakt očima, pokaže raznolik rječnik i prilagodi svoj jezik publici, učinkovito sluša, prikladno prezentira vlastite ideje, piše jasno i jezgrovito i dobro radi u grupi. Mnoge od navedenih su ključne poslovne vještine koje poslodavci traže.

Imati sposobnost pažljivog slušanja, jasnog govora i olakšavanja drugima dragocjeno je u svakoj organizaciji i može uključivati širok spektar vještina (Kirk, 2019). Jedna od važnih vještina komunikacije je svakako aktivno slušanje, koje se lako previdi, jer se ljudi više usredotočuju na ono što žele reći, umjesto na slušanje onoga što druga osoba govori. Također, znanje kada treba zastati kako bi drugoj osobi omogućili razgovor je važna vještina jer prenosi poštovanje i spremnost da se čuje gledište druge osobe.

U literaturi se ispituje širok spektar komunikacijskih vještina potrebnih za poslovni uspjeh. Prema Kirk (2019) te vještine uključuju:

- slušanje,
- empatiju,
- altercentrizam,
- pažljivost,
- artikulaciju,
- upravljanje interakcijom
- prilagodljivost

**Slušanje je, prema autoru,** višedimenzionalna vještina koja se sastoji od osjeta, obrade i reagiranja. Postoje različite razine slušanja, u rasponu od marginalnog, evaluacijskog do aktivnog slušanja.

**Empatija, altercentrizam i pažnja;** zaokupljenost drugima također je vitalna komunikacijska vještina. Empatija je, prema autoru, sposobnost spontanog usvajanja psihološkog gledišta drugih, pomaže pojedincima da prilagođavaju i formuliraju komunikaciju. Payne (2005) navodi kako se altercentrizam poistovjećuje s brigom za dobrobit drugog pojedinca što je osnova izgradnje dobrih međuljudskih odnosa.

**Upravljanje interakcijom** odnosi se na znanje o tome kada treba i kada ne treba komunicirati. Payne (2005) tvrdi da je nemoguće razdvojiti upravljanje interakcijom i prilagodljivost. Važnost **prilagodljivosti** komunikacija je dugo bila tema u prodajnoj literaturi. Prilagodljiva prodaja odnosi se na mogućnost modificiranja prodaje tijekom prodajnih prezentacija ili u sljedećim prezentacijama na temelju opaženih informacija.

Sposobnost učinkovite komunikacije s klijentima, kolegama i menadžerima bitna je u bilo kojem sektoru unutar poslovanja. Dobra komunikacija poboljšava timove, nadahnjuje visoke performanse i poboljšava kulturu na radnom mjestu.

Na osnovu četvrtog poglavlja može se zaključiti da su uspješni poduzetnici i rođeni i stvoreni. Odnosno poduzetnici posjeduju određeni skup urođenih osobina ličnosti koji ih tjeraju na traženje i uspjeh u poduzetničkom pothvatu, ali i niz naučenih vještina koje im omogućavaju najučinkovitiju primjenu vlastitih osobina.

## 5. PODUZETNIČKE OSOBINE U PRAKSI

Đuro Gavrilović vlasnike je tvrtke Gavrilović d.o.o. od 1998., a iz operativnog poslovanja izašao je 2011., no i danas je u vlasničkoj strukturi. Zbog uspješnosti poslovanja za vrijeme vođenja tvrtke smatra se jednim od uspješnijih poduzetnika kako u Hrvatskoj tako i u regiji te je iz tog razloga odabran kao predmet proučavanja u empirijskom dijelu rada.

Đuro Gavrilović rođen je 1940. u Zagrebu, a 1991 kupio je tvornicu Gavrilović u stečaju (djedovinu), svega 7 godina nakon točnije 1998. proglašen poduzetnikom godine u izboru Udruženja menadžera.<sup>2</sup>

Zanimljiva je činjenica kako je Đuro Gavrilović od tvornice u stečaju stvorio najjaču Hrvatsku mesnu industriju koja osim Hrvatske izvozi u Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju, Švicarsku, Rusiju, ali SAD, Japan i Australiju. Samo ova činjenica dokazuje koliko je Đuro Gavrilović vješt kao poduzetnik.

- 2004. preuzeo trgovački lanac Diona, skupa s Krašem, Lurom, Podravkom i Vindijom
- 2007. postao jedini vlasnik Dione
- 2010. obitelj Gavrilović preuzela 16 restorana McDonald'sa

Đuro Gavrilović prepoznao je potencijal McDonald'sa i iskoristio priliku te kupio filijalu kompanije 2010., u kojoj je dobit iznosila vrtoglavih 15,8 milijuna kuna i u konstantnom je usponu.<sup>3</sup>

Prvo valja istaknuti da je prema općim informacijama o ulaganjima Đure Gavrilovića vidljiva njegova potreba za postignućem, predanost, odlučnost i ustrajnost kupnjom Dione, te franšize McDonald's restorana, kao i preuzimanje rizika i tolerancija na neizvjesnost zbog činjenice kako je svojevremeno preuzeo tvornicu u stečaju.

U nastavku rada obavljena je analiza poduzetničkih osobina uz pomoć postojećeg intervjua s vlasnicima Gavrilovića na službenoj web stranici i u medijima.

---

<sup>2</sup> Đuro Gavrilović (2021) Dostupno na: [Đuro Gavrilović biografija | Biografija.com \(pristupljeno: 01.07.2021\)](#).

<sup>3</sup> Gavrilović (2021) Dostupno na: [Kvaliteta kao brand | Gavrilović \(gavrilovic.hr\) \(pristupljeno: 01.07.2021\)](#).

Prvo pitanje koje je postavljeno Đuri Gavriloviću odnosilo se na vrijeme nakon gospodarske krize 2013. I glasilo je „**Osjećaju li se u Gavriloviću posljedice gospodarske krize?**“

*„Razmišljati o krizi, njenim posljedicama i načinima kako da se ona izbjegne sada je kasno. Zbog loše strukture izvora financiranja i velike zaduženosti mnoge inozemne i domaće tvrtke sada su u problemima jer su svoje poslovanje temeljile prvenstveno na tuđim izvorima financiranja odnosno kreditima. Logično, ovom krizom povećavaju im se troškovi financiranja tako da neće moći jednostavno servisirati dugove. Gavrilović se oduvijek držao zlatnog pravila financiranja, a već godinama je naša čvrsta tržišna pozicija rezultat stalne solventnosti i rentabilnosti poslovanja. Srećom, za sada još nismo osjetili velike posljedice ekonomske krize. Vlastita proizvodnja i maloprodaja, niska stopa zaduženosti i, najvažnije od svega, mogućnost podmiravanja tekućih obveza i plaća – to su naši preduvjeti koji nam dopuštaju da pozitivno razmišljamo o rješenju krize.“<sup>4</sup>*

U odgovoru na ovo pitanje kriju se osobine poduzetnika kao što su **optimizam, preuzimanje rizika, te predanost odlučnost i ustrajnost.**

U sklopu odgovora Đuro se usredotočio i na procese koje su provodili od 2012. godine.

*„Mi smo tijekom 2012. počeli proces restrukturiranja i od tada do danas svi naponi usredotočeni su na konsolidaciju operacija i procesa u kompaniji. Sve odluke koje donosimo temeljene su na preciznim analizama poslovnih pokazatelja po pojedinim segmentima poslovanja. To naravno znači da moramo donositi racionalne odluke, bez obzira koliko one ponekad bile teške. Tako smo morali ugaziti pojedine operacije, odnosno odjele koji su se pokazali neproduktivnima, koji ne ostvaruju rezultate.“<sup>5</sup>*

U nastavku odgovora vidljive su osobine koje uključuju **postavljanje jasnih ciljeva, toleranciju na neizvjesnost, preuzimanje rizika.**

U nastavku slijedi izjava Đure Gavrilovića, vezanog uz **vlastite osobine u upravljanju.**

*„Ja sam predsjednik Nadzornog odbora, jedini vlasnik i apsolutna vlast u tvrtki, ali nisam diktator. Mi smo demokratsko društvo i odluke se donose nakon diskusija koje su često žustre. Ako me netko uvjeri da moje mišljenje nije pravo, ja to uvijek prihvatim. Nikad ne reci nikad, ali organizacija s jednim vlasnikom zasad je najpovoljnija. Jer iako smo golema tvrtka,*

---

<sup>4</sup> [Intervju Đuro Gavrilović \(2013\) Dostupno na: Nacional.hr](#) (pristupljeno: 02.07.2021)

<sup>5</sup> [Intervju Đuro Gavrilović \(2013\) dostupno na: Nacional.hr](#) (pristupljeno: 02.07.2021)



*funkcioniramo fleksibilno i brzo reagiramo na razne situacije. Nekoliko su nam puta nudili suradnju, ali uvijek smo se zahvalili na ponudi.“<sup>6</sup>*

Iz navedenog vidljivo je kako vlasnik Gavrilovića posjeduje osobine kao što su: **lokus kontrole, komunikacijske vještine, potreba za postignućem.**

Također Đuro Gavrilović pokazuje **neovisnost**, no isto tako spreman je potražiti savjet ukoliko mu je isti potreban.

*„Kad si vlasnik, nikad ne prestaješ voditi posao, koji ti postane opsesija. Za mene je svojevrsno opterećenje i obiteljska tradicija jer prodaja "Gavrilovića" ne dolazi u obzir. Spreman sam s tvrtkom potonuti kao kapetan s brodom“*

Navedenom izjavom Đuro Gavrilović potkrijepio je posjedovanje osobina **predanosti, odlučnosti i ustrajnosti, ali i samopouzdanja.** Te se svakako iz navedenog odgovora može se vidjeti kako Đuro Gavrilović posjeduje karakteristiku **radišnosti** točnije, kako ima usvojene radne navike i navikao je raditi i više nego li je potrebno kako bi ostvario postavljene ciljeve.

Strategija Vašeg poslovanja je?

*„Primjenom novih tehnologija, kontrolirajući i upravljajući svim svojim procesima, kontinuiranim informiranjem i educiranjem zaposlenika i potrošača, stalno poboljšavamo vlastiti sustav poslovanja. Zadovoljavanjem strogih zahtjeva normi jamčimo svojim potrošačima visoku kvalitetu i najviši stupanj sigurnosti proizvoda uz maksimalnu brigu o okolišu. Stalno investiranje dio je našeg poslovanja. Poboljšanje vlastite konkurentnosti naš je put ka ostvarenju strateškog cilja, a to je povećanje udjela na hrvatskom tržištu i izvoza prema europskom tržištu.“<sup>7</sup>*

Navedena izjava objedinjuje osobine Đure Gavrilovića kao što su **inovativnost, tolerancija na neizvjesnost, potreba za postignućem, postavljanje jasnih ciljeva, predanost, odlučnost i ustrajnost.**

---

<sup>6</sup> [Intervju Đuro Gavrilović \(2013\) dostupno na: Nacional.hr](#) (pristupljeno: 02.07.2021)

<sup>7</sup> Gavrilović (2021) Dostupno na: [Kvaliteta kao brand | Gavrilović \(gavrilovic.hr\)](#) (pristupljeno: 01.07.2021).

Đuro Gavrilović vlasnik je tvrtke Gavrilović d.o.o. od 1998., a iz operativnog poslovanja izašao je 2011., no i danas je u vlasničkoj strukturi. Zbog uspješnosti poslovanja za vrijeme vođenja tvrtke smatra se jednim od uspješnijih poduzetnika kako u Hrvatskoj tako u regiji te je iz tog razloga odabran kao predmet proučavanja u empirijskom dijelu rada. Prema odgovorima koji su prikupljeni putem Interneta vidljivo je kako Đuro Gavrilović posjeduje veliki broj osobina poduzetnika koje ga čine uspješnim.

## 6. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo kao važna dimenzija ekonomskog, ali i društvenog razvoja predstavlja značajni izvor uspjeha zbog čega ga se često stavlja uz bok ostalim prirodnim izvorima, radu, zemlji i kapitalu. Razloga za pokretanje poduzetničkog pothvata je mnogo, no oni se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Kao dvije temeljne motivacije svakako se ističu: želja pojedinca da postane sam svoj nadređeni te želja za iskorištavanje neke poslovne prilike.

Poduzetnik je ona osoba koja organizira i upravlja poduzećem, posebno poslovnim poduzećem. Inicijator je i vlasnik poduzeća. Koordinira i upravlja sa značajnim inicijativama i rizikom. Produktivan je poslodavac rada. Postavio je sebi i svom poduzeću realne, mjerljive i ostvarive ciljeve. Na kraju zarađuje kao nagradu za uspješan napor ili gubitak za neuspješan. Poduzetnici se dijele prema fazama razvoja jer svaka od faza zahtjeva određene sposobnosti iz čega proizlaze specifične vrste poduzetnika kao što su: pioniri, maheri, stratezi i treneri. Prema razlozima i okolnostima ulaska u poduzetnički pothvat poduzetnici se dijele na idealiste, optimizatore, radnike, žonglere i održavatelje.

Postoje mnoge osobine koje poduzetnika čine uspješnim, odlučnosti slovi kao jedna vrlo važna osobina uspješnog poduzetnika, no više od bilo kojeg drugog čimbenika predanost poslu može prevladati prepreke i neuspjehe. Ustrajnost je mentalna sposobnost potrebna za održavanje respektabilne kvalitete kako života tako i poslovanja te je izravna korelacija između neuspjeha i uspjeha. Važno je istaknuti kako samopouzdanje kao osobina pomaže poduzetniku da izađe na pravi put i bude uspješan. Osim samopouzdanja, važan je i optimizam. Optimisti su osobe koje posjeduju tendenciju prihvaćanja negativnih posljedica tokom života i u njima uočavaju mogućnosti, a ne prepreke. Optimisti se vode činjenicom kako u svemu postoji nešto dobro i kako se iz svega može nešto naučiti. Poduzetnički uspjeh općenito je rezultat proračunatog preuzimanja rizika i postavljanja jasnih ciljeva koji pružaju razumnu i izazovnu šansu za uspjeh. Odnosno kad osoba vjeruje da je sposobna djelovati tako da maksimizira mogućnost dobrih ishoda i minimalizira mogućnost loših ishoda, kaže se da ima unutarnje težište kontrole. Za razliku od unutarnjeg, vanjsko težište kontrole se povezuje s pasivnošću i naučenom bespomoćnošću. Tolerancija na neizvjesnost smatra se važnom osobinom uspješnih poduzetnika iz razloga što se svaki uspješni poduzetnik može nositi s životom u „nepoznatom“. Također, smatra se važnom jer ne postoji garancija u prodaji. Ukoliko osoba pokrene neki poduzetnički pothvat nije nužno da će prodaja uvijek ići onako

kako je zamišljeno iz tog razloga ovo je bitna osobina svakog poduzetnika koji želi biti uspješan. Sposobnost učinkovite komunikacije s klijentima, kolegama i menadžerima bitna je u bilo kojem sektoru unutar poslovanja. Dobra komunikacija poboljšava timove, nadahnjuje visoke performanse i poboljšava kulturu na radnom mjestu.

Kada je riječ o empirijskom dijelu Đuro Gavrilović vlasnike je tvrtke Gavrilović d.o.o. smatra se jednim od uspješnijih poduzetnika kako u Hrvatskoj tako u regiji, prema prikupljenim odgovorima kako je i očekivano, dokazano je kako Đuro Gavrilović posjeduje osobine koje poduzetnika čine uspješnim.

## 7. LITERATURA

1. Amit, R., & Muller, E. (2013). "Push" and "pull" entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.
2. Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.
3. Brown, D. (2018). *The Entrepreneurs Guide: Best Selling Entrepreneur Book (Vol. 1)*. Simply Media.
4. Buble, M., Buble, M. (2014) *Poduzetništvo*, Split: Aspira.
5. Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb; RriF.
6. Buchanan, G. M., Seligman, M. E. P. (ur.). (1995). *Explanatory style*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
7. Casson, M., & Casson, C. (2014). The history of entrepreneurship: Medieval origins of a modern phenomenon. *Business History*, 56(8), 1223–1242.
8. Čovo, P. (2007) *Održivo poduzetništvo, nastavni materijali*, Zadar: Sveučilište u Zadru.
9. De la Torre, JJ. (2015) Who Is An Entrepreneur?, *Entrepreneur Middle East*, 30(4),4-5.
10. Gregorić M., Hegeduš, I. i Kolenko, K. (2018): Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 8, posebno izdanje, 23-43.
11. Hansemark, O. C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24(3), 301–319.
12. Hughes, R., Kinder, A., & Cooper, C. L. (2019). Developing Self-confidence. In *The Wellbeing Workout* (pp. 285-289). Palgrave Macmillan, Cham.
13. Ivić, P. (2017). Komunikacijski aspekti poduzetništva. *Liburna*, 1(1), 110-118.
14. Karabatić, M., Mihovilović, Z. Osobine i vještine vodstva u uvjetima krize. *Dani kriznog upravljanja Crisis Management Days*, 257.
15. Kirk, G. A. (2018). Using role play exercises to enhance communication competence and persuasive communication skills in entrepreneurship programs. *Issues in Information Systems*, 19(2).

16. Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage learning.
17. Kuvačić, N., (2005.), *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin.
18. Landström, H. (2020). The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16(2), 65-243.
19. Laure Humbert, A., & Drew, E. (2010). *Gender, entrepreneurship and motivational factors in an Irish context*. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(2), 173–196.
20. Lawlor, K. B. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. In *Developments in business simulation and experiential learning: Proceedings of the annual ABSEL conference* (Vol. 39).
21. McKey, M., Davis, M., & Fanning, P. (2009). *Messages: The communication skills book*. New Harbinger Publications.
22. Mukherjee, K. (2016). The psychology of the successful entrepreneur. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, 1(1), 25-32.
23. Payne, R. K. (2005). A framework for understanding poverty.
24. Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). *Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process*. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792–802.
25. Sedlan König, L. (2012). Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja (Doctoral dissertation, doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku).
26. Sikavica, P., Novak, M., & Kršić, I. (1999). *Poslovna organizacija*. Informator.
27. Siudek, T., Drabarczyk, K., & Jakubiec, A. (2017). Rozwój gospodarczy powiatów i podregionów województwa mazowieckiego. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 117.
28. Strahinja, R. (2008) *Poduzetništvo i poduzeće*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
29. Stewart, W. H., and Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
30. Summers, D. (2015). The economic impact of entrepreneurship: setting realistic expectations. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 99.

31. Šipić, N., & Najdanović, Z. (2012) Osnove poduzetništva. Zagreb: Visoka škola za poduzetništvo
32. Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija.
33. Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), 35-43.
34. Valdez, M. E., Doktor, R. H., Singer, A. E., & Dana, L. P. (2011). Impact of tolerance for uncertainty upon opportunity and necessity entrepreneurship. *Human Systems Management*, 30(3), 145-153.
35. Zelenika, R. (2000). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada. *Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci*.
36. Zinn, J. O. (2015). Towards a better understanding of risk-taking: Key concepts, dimensions and perspectives. 99-114.
37. Zinn, J. O. (2019). The meaning of risk-taking—key concepts and dimensions. *Journal of Risk Research*, 22(1), 1-15.

#### Internet izvori:

1. Đuro Gavrilović (2021) Dostupno na: [Đuro Gavrilović biografija | Biografija.com](#) (pristupljeno: 01.07.2021).
2. CEPOR (2015) Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>, (pristupljeno 09.07.2021)
3. ENTER (2020) Dostupno na: [PowerPoint prezentacija \(partnerstvo-razvoj.net\)](#) (pristupljeno: 06.07.2021).
4. Gavrilović (2021) Dostupno na: [Kvaliteta kao brand | Gavrilović \(gavrilovic.hr\)](#) (pristupljeno: 01.07.2021).
5. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021) Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=15371> (pristupljeno 07. 07. 2021.)
6. Intervju Đuro Gavrilović (2013) Dostupno na: Nacional.hr (pristupljeno: 02.07.2021)