

PODUZETNIČKE VJEŠTINE, MOTIVACIJA I PONAŠANJE - TEMELJ USPJEŠNOG PODUZETNIČKOG POTHVATA

Ivešić, Izabela

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:237957>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-12**



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

Izabela Ivešić

**PODUZETNIČKE VJEŠTINE, MOTIVACIJA I PONAŠANJE - TEMELJ
USPJEŠNOG PODUZETNIČKOG POTHVATA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij Poduzetništvo

Izabela Ivešić

**PODUZETNIČKE VJEŠTINE, MOTIVACIJA I PONAŠANJE - TEMELJ
USPJEŠNOG PODUZETNIČKOG POTHVATA**

Završni rad

Kolegij: Uočavanje poslovne prilike

JMBAG: 0010225910

e-mail: izabela.ivesic@gmail.com

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

Osijek, 2021.

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

Izabela Ivešić


**ENTREPRENEURIAL SKILLS, MOTIVATION AND BEHAVIOR - THE
FOUNDATION OF A SUCCESSFUL ENTREPRENEURIAL VENTURE**

Final paper

Osijek, year 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: Izabela Ivešić

JMBAG: 0010225910

OIB: 03369797828

e-mail za kontakt: izabela.ivesic@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Poduzetništvo

Naslov rada: Poduzetničke vještine, motivacija i ponašanje - temelj uspješnog poduzetničkog
pothvata

Mentor/mentorica diplomskog rada: Dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 06.09.2021. godine

Potpis Izabela Ivešić

SAŽETAK

Cilj ovog rada je prikazati temeljne odrednice koje čine uspješnog poduzetnika i koje mu pomažu pri pokretanju poslovnog pothvata. Iako ne postoji univerzalan opis uspješnog poduzetnika, postoje određene osobine i vještine koje ih karakteriziraju, kao što su upornost, strast prema poslu, upravljanje stresom i vremenom i brojne druge. Za adekvatno održavanje poslovnog pothvata, uz osobine i vještine, važna je i sposobnost samomotiviranja poduzetnika, te socijalne vještine koje su neophodne zbog velikog broja ljudi s kojima poduzetnici komuniciraju, od dobavljača, poslovnih partnera do krajnjih korisnika njihovih proizvoda i usluga. Sve te komponente sadržane su u platnu Jamesa Greena – poslovnom modelu koji pokazuje sve elemente koje treba razmotriti prije ulaska u novi poslovni pothvat.

U teorijskom dijelu rada obrađene su poduzetničke vještine i osobine potrebne za pokretanje poslovnog pothvata, motivacijske čimbenike koji potiču razvijanje pothvata i poduzetničko ponašanje, te emocionalnu inteligenciju koja pomaže poduzetniku održati kvalitetne odnose sa partnerima, kupcima, dobavljačima i drugim dionicima.

Praktični dio rada obuhvaća samoprocjenu autorice kroz tri testa osobnosti koja pokazuju poduzetnički potencijal i nedostatke koje treba usavršiti.

ABSTRACT

The goal of this final paper is to present the basic determinants that make a successful entrepreneur and which help him in starting a business venture. Although there is no universal recipe for creating a successful entrepreneur, there are certain traits and skills that characterize them, such as perseverance, passion for work, stress and time management, and many others. For adequate maintenance of the business venture, in addition to traits and skills, the ability to self-motivate is also important and the social skills that are necessary because of the large number of people with whom entrepreneurs communicate as suppliers, business partners and customers.

All of these components are contained in James Green's canvas - a business model that shows all the elements to consider before embarking on a new business venture.

In the theoretical part of the paper, the author discusses entrepreneurial skills and qualities needed to start a business venture, motivational factors that encourage business development and entrepreneurial behavior, and emotional intelligence that helps entrepreneurs maintain quality relationships with partners, customers, suppliers and other stakeholders.

The practical part of the paper includes the author's self-assessment through three personality tests that show entrepreneurial potential and shortcomings that need to be improved.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PODUZETNIČKE VJEŠTINE I OSOBINE	2
2.1. Poduzetničke osobine uspješnih poduzetnika.....	2
2.2. Poduzetničke vještine	4
3. PODUZETNIČKA MOTIVACIJA	6
3.1. Motivacija za poduzetništvo.....	6
4. PODUZETNIČKO PONAŠANJE	8
4.1. Samopouzdanje	8
4.2. Odnos prema riziku	9
4.3. Interpersonalne vještine.....	9
4.4. Socijalni kapital.....	13
5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	13
6. GREENOV MODEL UOČAVANJA POSLOVNIH PRILIKA	15
7. ANALIZA PODUZETNIČKOG PONAŠANJA - SAMOPROCJENA	20
7.1. D.I.S.C. test	20
7.2. GET test.....	21
7.3. Tipovi osobnosti	21
7.4. Percepcija vlastite osobnosti.....	22
8. ZAKLJUČAK	25
LITERATURA.....	26

1. UVOD

Poduzetništvo predstavlja realizaciju određene ideje na način da se uloži određeni kapital i resursi, pri čemu stvaraju proizvod ili uslugu za koje smatraju da bi mogli biti profitabilni. Joseph Schumpeter (1991) , ekonomist i sociolog, poduzetništvo je definirao kao stvaranje inovacija - osnove gospodarskog rasta i razvoja. Uspješan poduzetnički pothvat rezultat je, osim tržišnih prilika i kvalitetne opće i poslovne okoline, sposobnosti poduzetnika da spozna te prilike i preuzme rizik za pokretanje pothvata. Iako se godinama smatralo kako se poduzetnik rađa, istraživanjem je dokazano kako se poduzetnici „stvaraju“ kroz programe poduzetničkog obrazovanja. Poduzetništvo je danas jedno od osam temeljnih životnih kompetencija i smatra se da je poduzetničko učenje temelj za razvoj uspješne karijere, neovisno radi li se o pokretanju vlastitog pothvata, ili rada za nekog poslodavca.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11090>

Preuzeto 3.8.2021.) Postoje brojni studiji koji nas uče kako razmišljati poduzetnički, kako prepoznati i preuzeti kalkulirani rizik, koje vještine razvijati i kako pronaći motivaciju za sav taj proces. Iako su prilika, resursi i tim, prema Timmonsovom modelu poduzetničkog procesa tri temeljne odrednice potrebne za pokretanje poslovnog pothvata, u radu će se naglasak staviti na unutarnje čimbenike koji karakteriziraju uspješne poduzetnike.

2. PODUZETNIČKE VJEŠTINE I OSOBINE

2.1. Poduzetničke osobine uspješnih poduzetnika

Godinama se smatralo kako se poduzetnici ne stvaraju, nego rađaju. Neke urođene osobine mogu imati značaj kod poduzetnika, ali to ne znači da ih on ne treba nastaviti razvijati ili da se poduzetničke osobine i vještine ne mogu razviti. Prateći Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanje zaključujemo kako se pokretanje poduzetničkog pothvata može podijeliti na dvije skupine - poduzetništvo pokrenuto prilikom ili nuždom. Takvu podjelu možemo povezati sa ekonomskom situacijom određene zemlje, pa tako slabije razvijena gospodarstva karakterizira poduzetništvo potaknuto nuždom, dok ono potaknuto prilikom je češće u razvijenim gospodarstvima. Iako su razlozi pokretanja pothvata različiti, osobine koje karakteriziraju poduzetnike su ono što ih čini sličnima. Temeljne osobine svakog uspješnog poduzetnika, prema Barringer i Ireland (2005) su strast prema poslu, fokus na proizvod/kupca, upornost te sposobnost implementacije.

Strast prema poslu nije nešto što garantira uspjeh poduzetniku, ali ako ne postoji strast pri pokretanju poslovnog pothvata, možemo biti sigurni da će isti propasti. Strast predstavlja intenzivno i snažno osjećanje prema nečemu. Može biti harmonična - ona gdje osoba sama kontrolira svoju aktivnost i opsesivna - gdje aktivnost kontrolira osobu. Harmonična je nužna u poduzetništvu, povezana je s mentalnim stanjem čovjeka koji uživa u svom poslu, samopouzdanjem, kreativnošću i koncentracijom. Ta strast graniči s opsesivnom i treba biti vrlo oprezan kako sklad prema poslu ne bi prešao u pretjeranu ambicioznost i opsesiju. Opsesivna strast nije poželjna za poduzetnika ni za njegovu okolinu. Takvi poduzetnici su nefleksibilni i pretjerano vezani uz posao što dovodi do *sindroma sagorijevanja*¹. S obzirom da govorimo o poslovnoj strasti, ona mora biti u skladu s vještinama koje posjedujemo. Strast pokreće motivaciju, angažiranost i produktivnost, ali isto tako može dovesti do neuroticizma što je za pojedinca ekstremno nezdravo i nepoželjno, a za poslovni pothvat kontraproduktivno. “*Uvijek se iznova događalo da strasti nadvladaju razum. Ova sklonost ljudske naravi posljedica je osnovne građe emocionalnog života.*” (Goleman, D. 1995:5) Poduzetnici imaju

¹ Sindrom sagorijevanja - stanje koje nastaje kao posljedica teškog stresa i visokih očekivanja (Herbert Freudenberger <https://www.zdravobudi.hr/clanak/psihijatrija/burnout-sindrom-sagorijevanja-18730>)

specifičan *mindset*² zbog kojeg se upuštaju u različite rizike, vođeni strahom i uspijevaju. To su često situacije koje se protive zdravom razumu, ali se razvijaju u vrlo uspješne i profitabilne poduzetničke ideje.

Ako uzmemo u obzir da su proizvod i kupac dva najvažnija elementa svakog poslovanja, jasno je zašto fokus na proizvod/kupca predstavlja jednu od najvažnijih poduzetničkih osobina. Kako bi osmislio i plasirao na tržište vrhunski proizvod ili uslugu, poduzetnik mora nadmašiti kupčeve želje i potrebe. Prije svega, proizvod ili usluga mora imati upotrebnu vrijednost, te potrošača koji će izdvojiti određeni iznos za njega. Zbog toga se novi proizvodi osmišljavaju, ili postojeći unaprijeđuju u skladu sa željama i potrebama kupaca. Ukusi potrošača su popraćeni stalnim promjenama zbog čega im se treba konstantno prilagođavati, što znači da je veća potražnja za postojećim proizvodima s unaprijeđenim karakteristikama, nego za inovacijama. Obzirom na zasićenost tržišta različitim proizvodima, prodavač postaje sve odgovorniji za prodaju proizvoda. Kupcu ne prodajemo samo proizvod, nego mu prodajemo cijelu svoju viziju kroz naš pristup, razgovor i sve elemente koji vode do samog čina transakcije, nakon čega slijedi postprodajno usluživanje koje pomaže da održimo dugoročne odnose s kupcima.

“Upornost je stav koji potiče pojedince da se odupru nevoljama radi postizanja cilja.”
(<https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-tenacidad> preuzeto 20.6.2021.)

Obzirom na to da je poduzetništvo izrazito dinamična grana, jasno je da se poduzetnici na svom putu susreću s puno neuspjeha. Iza svakog uspješnog poduzetničkog pothvata stoji, prije talenta, ideje i sreće, upornost u radu usprkos poteškoćama s kojima se poduzetnici susreću na tome putu.

Implementacija proizvoda obuhvaća održavanje uspješnog poslovnog pothvata. Iako se pokretanje poslovnog pothvata čini kao najzahtjevniji dio, zapravo je njegovo održavanje puno apstraktnije. Najizazovniji dio je održati poslovni pothvat uspješnim i profitabilnim. Čak i ako se proizvod ili usluga u početku pokažu kao vrlo uspješni, potrebno ih je konstantno razvijati i unaprijeđivati ovisno o željama i potrebama kupaca, kako se ne bi zasitili istog, ili ga zamjenili s konkurentskim proizvodom.

Poduzetničke osobine je teže usavršavati nego li vještine. One određuju uspješne poduzetnike i predstavljaju „ono nešto“ što je pomoglo poduzetniku da uspije.

² Način razmišljanja

2.2. Poduzetničke vještine

Širok je spektar vještina koje su potrebne poduzetniku za pokretanje poduzetničkog pothvata, ovisno o djelatnosti u koju se poduzetnik upusti. Vještine koje treba usavršavati svatko tko želi izgraditi i održati kvalitetan poslovni pothvat su razvijanje samosvijesti, upravljanje vremenom i stresom, odnos prema riziku i upravljanje timovima.

Razvoj samosvijesti je ključan preduvjet za upravljanje osobnim razvojem. Njome postajemo svjesni svojih prednosti i snaga, te mana i nedostataka, što je temelj za započinjanje procesa učenja i svladavanja tih nedostataka. Samosvijest je ono što određuje kako prihvaćamo sami sebe, kako upravljamo sobom i kako se odnosimo prema drugima. Samosvjesne osobe unaprjeđuju stare kompetencije i razvijaju nove, te se bolje snalaze na menadžerskim pozicijama, što je nužno poduzetnicima jer svatko tko pokreće svoje poduzeće je u barem dijelu njegova životna ciklusa i njegov menadžer. Postoji pet ključnih područja samosvijesti koje razvijaju uspješni poduzetnici i lideri; temeljno samo-ocjenjivanje, vrijednosti, stil učenja, stav prema promjenama i emocionalna inteligencija. Temeljno samo-ocjenjivanje se sastoji od pet odrednica koje identificiraju doprinos vlastite osobnosti, a to su ekstrovertiranost, suglasnost, savjesnost, emocionalna stabilnost i otvorenost. Vrijednosti predstavljaju temelje na kojima leže stavovi, osobne preferencije, te moral i etika. Dijelimo ih na instrumentalne koje predstavljaju neke poželjne obrasce ponašanja pri postizanju ciljeva i na terminalne koje pokazuju kako ćemo se osjećati kad određeni cilj ostvarimo. Instrumentalne vrijednosti su zapravo sredstvo postizanja terminalnih.

Orijentacija prema promjenama se sastoji od dvije dimenzije; tolerancija i težište kontrole. Tolerancija je sposobnost pojedinca da podnosi stres, napor ili frustraciju bez pružanja otpora i većih poteškoća. Predstavlja razinu do koje se pojedinac može nositi s dvosmislenim situacijama. Težište kontrole se sastoji od stavova koje razvijamo ovisno o kontroli vlastite sudbine. Ono po čemu se ljudi razlikuju su reakcije o njihovim uspjesima ili propastima. *“Stil učenja opisuje način na koji netko stječe znanje i vještine.”* (<https://hr.publichealthglobal.org/class-lernstil-8WI> preuzeto 8.6.2021.) Obzirom da je poduzetništvo područje koje zahtjeva cjeloživotno učenje i usavršavanje, važno je pronaći način učenja koji najbolje odgovara individualnim osobnostima i koji će se pokazati najproduktivnijim.

Vrlo bitne poduzetničke vještine su i upravljanje stresom i vremenom. Stres je neizbježan u poduzetništvu jer je to grana ispunjena neizvjesnošću, rizikom i ograničenim vremenom. *“Stres proizlazi iz gotovo svakog aspekta posla a posebno iz radnih operacija: odlučivanja, odgovornosti za obavljene poslove, rješavanja problematičnih situacija, vremenskih pritisaka, iz nastojanja da se u poslu napreduje, da se podigne osobni ugled.”* (Mihailović, D. 2003:114) On predstavlja reakciju organizma na štetne događaje iz okoline koji djeluju na funkciju organizma. Ako se takve reakcije ne ograničavaju može doći do različitih zdravstvenih posljedica kao što su srčane bolesti, anksioznost i drugi mentalni poremećaji. Upravljanje vremenom je vještina kojom možemo upravljati kroz Eisenhowerovu matricu u kojoj zadatke razvrstavamo na važne i hitne.

Slika 1. Eisenhowerova matrica

1. Hitno i bitno	2. Nije bitno, ali je hitno
3. Bitno, ali manje hitno	4. Nije bitno i nije hitno

Izvor: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/64824/Matrica-hitnokitno/3/>

(Preuzeto 5.8.2021.)

Uz to, često se upotrebljava i Paretovo načelo. *“Paretovo načelo ili načelo 80/20 utvrđuje da između uzroka i rezultata, ulaza i izlaza te napora i postignuća postoji ugrađena neravnoteža, odnosno da manjina uzroka, ulaza ili napora obično dovodi do većine rezultata, izlaza ili dobitaka.”* (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/3319-paretovo-nacelo-i-kako-ga-upotrebljavati>, preuzeto 12.6.2021.) Dakle, 20% našeg ukupnog vremena daje 80% učinkovitosti. Pri tome treba voditi računa o tzv. „kradljivcima vremena“, točnije preprekama za učinkovito korištenje vremena. To mogu biti dugi telefonski pozivi, nesposobnost reći “ne”, nedefiniran raspored sastanaka, odgađanje rješavanja zadataka... sve ono što osobu sprječava da učinkovito obavlja svoje zadatke.

Da bi osoba postala poduzetnik nisu joj potrebne striktno kompetencije i znanja, ali ipak postoje osobine i vještine koje poduzetnike razlikuju od ostalih. One se mogu naučiti i usavršiti, ali je potrebno truda i vremena, prvobitno za naučiti koje vještine su nam

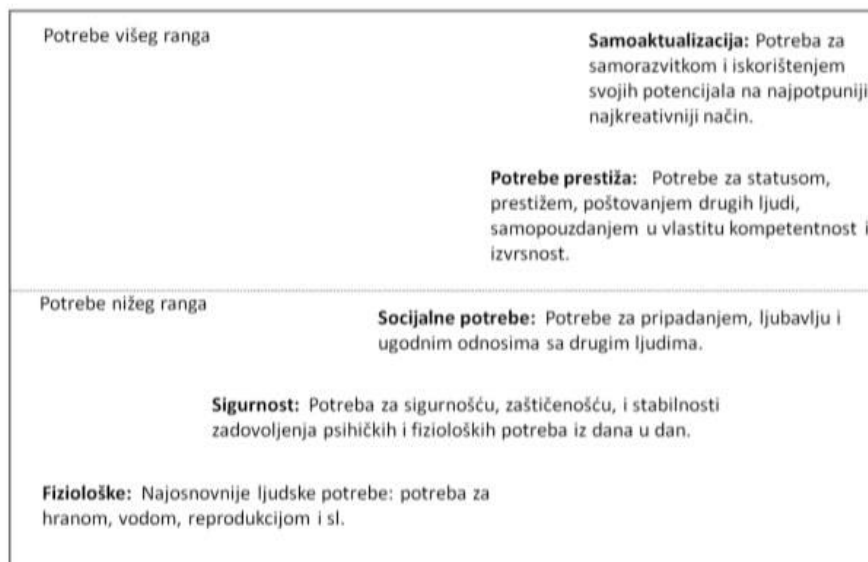
potrebne, na koje načine ih usavršavamo i uz pomoć kojih načina možemo uvidjeti jesmo li napredovali.

3. PODUZETNIČKA MOTIVACIJA

3.1. Motivacija za poduzetništvo

Motivacija je psihički proces koji ima utjecaj na naše ponašanje i potiče nas na aktivnost. „Sve ono što dovodi do aktivnosti, što aktivnost usmjerava ili joj određuje intenzitet i trajanje nazivamo motivacijom.“ (Bujas, I., Petz, B.: 1959:53) Motivacija predstavlja svojevrsan nagon za obavljanjem neke vrste posla, čije su karakteristike veća razina usmjerenosti na zadatak što rezultira boljim konačnim rezultatima. Proces motivacije možemo podijeliti u tri dijela; pojava motiva za ostvarenje cilja, ponašanje kojim dopiremo do cilja, a ako ga ostvarimo javlja se potreba za višim ciljem. Prema teoriji A.H. Maslowa (1954.) svaka osoba ima niz potreba koje pokreću motivaciju, pri čemu su nezadovoljene potrebe utjecajnije. Postoji pet jasno razgraničenih, urođenih potreba čije zadovoljenje teče progresivno od nižih prema višima.

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Pfeifer, Sanja (2018.) Interna skripta za kolegij „Menadžment“, str.6

Ova teorija dokazuje da se puni potencijali ne mogu iskoristiti dok se ne zadovolje svi prethodni koraci što je uvelike olakšalo proces samomotivacije i motiviranja drugih. Poduzetništvo sa sobom nosi odgovornost samomotivacije, ali i sposobnosti motiviranja svojih zaposlenika. Vlasništvo nad poduzećem je temeljna motivacija poduzetnika jer

ona donosi priliku za neovisnost, upravljanje vlastitom sudbinom, postizanja određenog životnog standarda za sebe i svoju obitelj. Osim toga, pojedinci se upuštaju u poduzetništvo zbog prepoznate prilike na tržištu, stečenog poduzetničkog obrazovanja, gubitka primarnog posla ili nasljedstva koje omogućuje resurse za pokretanje posla.

U poduzetničkom strateškom razmišljanju postoje tri faktora koja pokreću i održavaju ponašanje koje vodi ka ostvarenju određenog cilja, a to su samoučinkovitost, tolerantnost prema dvosmislenom i kognitivna motivacija.

Ukrajinsko-kanadski psiholog Albert Bandura(1977.) uveo je koncept samoučinkovitosti. Ona predstavlja vjeru u sposobnost za obavljanje određenog zadatka. Dominira situacijama i aktivnostima psihološkog tipa. Pokreće poduzetničke aktivnosti jer njenim jačanjem povećavamo mogućnost za uspješnim pokretanjem pothvata. Poduzetnici s visokom razinom samoučinkovitosti se brže oporavljaju od neuspjeha, na probleme gledaju samo kao na izazove i predaniji su zadacima i aktivnostima.

Tolerantnost prema dvosmislenom je čest pojam u poduzetničkom okruženju, u vrlo dinamičnoj okolini sa neprekidnim promjenama koje ne možemo uvijek predvidjeti, ni razumjeti od prve. To je sposobnost poduzetnika da donese složenu odluku s limitiranom količinom informacija u kratkom vremenskom periodu. Svijet poduzetnika je pun dvosmislenog i novog, a izgradnja tolerantnosti na dvosmislenost sprječava ishittrene odluke i nove, stresne situacije. Razvijanjem različitih vještina, nadogradnjom znanja i rastom samopouzdanja raste i tolerancija prema dvosmislenom.

Kognitivna motivacija je faktor koji doprinosi donošenju bolje odluke. Poduzetnici s visokim stupnjem kognitivnog razmišljanja su istraživači, analitičari, orjentirani na detalje, vođeni istraživanjima pri donošenju odluka. Ona se trenutno oslanja na kombinaciju iskustva iz prošlosti.

Zbog čestih neuspjeha i teškoća s kojima se susreću vlasnici poduzetničkih pothvata, nužna je visoka razina motivacije koja će poticati poduzetnike da ne odustaju od svojih ideja i namjera.

4. PODUZETNIČKO PONAŠANJE

4.1. Samopouzdanje

Samopouzdanje predstavlja dojam poduzetnika o samom sebi i svjesnost o svojim sposobnostima. Postoje dvije vrste: unutarnje i vanjsko samopouzdanje. Unutarnje samopouzdanje je slika vrijednosti neke osobe, a naziva se još i samopoštovanje. Osnova je mentalnog zdravlja i utječe na osobni odabir životnih vrijednosti i reakcije na ponašanja drugih ljudi. Također utječe i na odnose s drugim ljudima; čini ih otvorenijima, komunikativnijima i društveno prihvatljivima, što je vrlo važna komponenta poduzetničkog ponašanja. Vanjsko samopouzdanje podrazumijeva zadatke koje pojedinac obavlja kroz koje je vidljiva osobnost. Tim postupcima usavršava svoje vještine koje pomažu socijalizaciji i značajne su pri ulozi u društvu i percepciji društva o pojedincu. Uspješni poduzetnici vjeruju u svoje sposobnosti te u sposobnosti kontrole i utjecaja na vlastite rezultate. Uspješni poduzetnici neprestano pokreću nove projekte, vjeruju u uspjeh istih i nisu pobornici “*to do nothing*” strategije (koju karakterizira mali rizik i nepostojanje promjena unutar poslovnog sistema.) Samopouzdana ljudi su svjesni da je ona neodrživa na dugi rok, stoga odmah pokreću akcije i novitete, kako ne bi stajali u mjestu. Ponavljanje sličnih iskustava i znanja povećavaju razinu samopouzdanja, smanjuju strah od pogrešaka te ga koriste kao priliku za učenje i napredak. Samopouzdana ljudi se češće zauzimaju za sebe, imaju sposobnost reći ne i osjećaju manji pritisak okoline. Izgradnja samopouzdanja počinje već u ranom djetinjstvu, a veliku ulogu imaju “značajni ljudi.” Njih predstavljaju one osobe koje pokazuju interes prema njima, hrabre ih i kontroliraju s dozom razuma. Majku često smatramo najznačajnijom osobom, dok iza nje slijede otac, sestre, braća, učitelji i prijatelji. Za razvoj samopouzdanja u djetinjstvu su najvažnije vršnjačke grupe i odnosi u obitelji. Odgoj velikim dijelom utječe na razvijanje socijalnih vještina. Razvojem osobe iz dječje dobi u adolescente raste i njihov kognitivni kapacitet, razvija se novi socijalni kapital u kojem neke uloge imaju utjecaja pri razvoju samopouzdanja. U periodu djetinjstva i adolescencije postoje čimbenici koji potiču pojedince da se osjećaju više ili manje vrijednima, a to mogu biti vanjski izgled, ocjene u školi, percepcija njihovih vršnjaka o njima itd. Sve to utječe na njihovo samopouzdanje i često, pogotovo ako se radi o negativnim vrijednostima, smanjuje samopouzdanje u zreloj dobi i sprječava osobu da s punim potencijalom obavlja svoje zadatke.

4.2. Odnos prema riziku

Pojam rizika je irsko-francuski ekonomist Richard Cantillon (1730.) u jednoj od ranih teorija poduzetništva. Smatrao je da poduzetnik mora prihvatiti rizik kupujući po poznatoj cijeni, a prodavajući po nepoznatoj uz prihvaćanje rizika. Rizik je mogućnost da se pri ostvarenju nekog cilja taj cilj potpuno ne ostvari, a predstavlja mogućnost gubitka prihoda, imovine i vremena.

(<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=53028> Preuzeto 6.8.2021.)

Dijeli se na prenosivi i neprenosivi. Prenosivi su oni koji se mogu ponoviti i ugroziti veći broj subjekata, stoga se prenosi na osiguravajuće tvrtke. Prije osiguravanja imovine treba procijeniti koji rizici predstavljaju prijetnju poslovanju i kolika je vjerojatnost da se dogode, te izračunati kolika je cijena da se prenese rizik, a kolika da se ostvari. Dakle, poslovni rizik je umnožak vjerojatnosti i vrijednosti štetnog događaja. Neprenosivi rizik se događa pri nepredvidivim događajima te ga poduzetnik snosi sam. Tolerancija na rizik je ključ opstanka svakog poduzetnika zbog činjenice da je okruženje dinamično i potrebno mu se stalno prilagođavati. Pojam rizika asocira na opasnost i neizvjesnost, te samim time uvelike utječe na odluku poduzetnika o pokretanju poslovnog pothvata. Iskustvom i učenjem na greškama poduzetnici pojačavaju smisao za rizik, bolje kalkuliraju i biraju opcije s najvećom mogućnosti uspjeha. Dodatne poduzetničke vještine koje mogu smanjiti rizik su planiranje, organiziranje, sposobnost rada u timu i prepoznavanje vlastitih prednosti i nedostataka. Također, vrlo je važno poznavanje tržišta kako bi se povećalo ostvarenje očekivanih rezultata. Sve navedeno potencijalno može umanjiti rizik te samim time olakšava pokretanje poslovnog pothvata i kontrolira upravljanje ograničenim resursima.

4.3. Interpersonalne vještine

Poduzetništvo je djelatnost koja zahtijeva rad s drugim ljudima, partnerima, kupcima, dobavljačima i dr. Važno je umrežavanje i povezivanje s ključnim ljudima pri čemu pomažu interpersonalne vještine. Osim u tim aspektima, pomažu u izgradnji kvalitetne organizacijske klime, inspiriranju i motiviranju zaposlenika, te povećanju učinkovitosti. Interpersonalne, socijalne vještine nazivaju i vještinama upravljanja odnosa jer su ključne u izgradnji dobrih odnosa između poduzetnika/menadžera i dionika (*stakeholdera*) i u razvoju postojećih odnosa. Interpersonalne vještine usko vežemo uz komunikacijske, jer podrazumijevaju da poduzetnici, osim što su oprezni pri izboru toga što će oni reći, brinu i o posljedicama i implikacijama njihovih riječi na okolinu.

Najvažnije poduzetničke vještine su komunikacijske vještine, vještine slušanja, sposobnost rješavanja sukoba, pregovaračke vještine i vještine rješavanja problema.

“Komuniciramo radi zabave, no jednako tako da bi ostavili dojam na druge, komuniciramo da bismo pokazali srdačnost i prijateljstvo, ali isto tako da bismo dobili neke informacije, da bismo nekog u nešto uvjerali i tako dalje.” (Reardon, Kathleen K.1998:13) Komunikaciju dijelimo na verbalnu, paraverbalnu i neverbalnu. Verbalna obuhvaća govor i slušanje, a predstavlja razumjevanje i prenošenje poruke riječima. Paraverbalna predstavlja način na koji izgovaramo riječi; ton glasa, brzina, ritam. Neverbalna komunikacija je najvažnija, snažnija, neposrednija, manje namjerna. Ona obuhvaća govor tijela, pokrete i geste. Neverbalno prenosimo stavove i emocije prema osobi s kojom se komunicira, pri čemu vlastite emocije mogu utjecati na objektivnost. Iako se verbalna komunikacija smatra važnom pri upravljanju timom ljudi jer se njome daju jasna objašnjenja podređenima o tome što trebaju raditi što onemogućava efektivnost, neverbalnoj se ipak daje prednost jer nedostatak iste utječe na teže razumjevanje prenesenih riječi.

Smatramo ju jednom od najvažnijih poduzetničkih vještina, jer do 75% problema u upravljanju dolazi zbog loše komunikacije, točnije zbog različite interpretacije pošiljatelja i primatelja poruke. U organizacijama nerijetko dolazi do prekidanja komunikacijskog kanala što otežava adekvatno razumjevanje poruke. Sve češći problem je komunikacija putem elektroničke pošte, koja postaje dominantan oblik komuniciranja 21.stoljeća. Ubrzava sam proces, osigurava povratnu vezu, ali izostavlja neverbalnu komunikaciju koja pomaže boljem razumjevanju poruke. Važan je dio poduzetništva, jer pomoću nje pridobivamo poslovne partnere, ostvarujemo bolje dogovore s dobavljačima, te prodajemo više proizvoda ili usluge kupcima.

Kao i sve druge vještine, tako se i vještine slušanja mogu vježbati i trenirati. Slušanje podređenih zaposlenika uvelike utječe na njihovu efikasnost jer menadžeri i poduzetnici na taj način pokazuju da brinu o potrebama svojih zaposlenika. Vještinama slušanja pridonosi postavljanje specifičnih pitanja, uspostavljanje kontakta očima, fokus na ono što sugovornik govori, zvukovi ili pokreti koji ukazuju na slaganje ili neslaganje, ponavljanje onog što smo čuli. Slušanje je ono što sprječava pojavu potencijalnih grešaka i pogrešnu interpretaciju rečenog. Bitno je odmaknuti se od svega što može ugroziti proces slušanja, utišati tonove na uređajima kako ne bi odvrćali pozornost.

Postoji sedam načina slušanja:

- diskriminativno

- slušanje s razumijevanjem
- informativno
- kritičko
- selektivno
- suosjećajno
- Terapeutsko

(Perić, Julia (2018.) : Prezentacijski materijali kolegija Upravljanje osobnim razvojem

https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4736363/mod_resource/content/0/UOR_04_komunikacija.pdf
preuzeto 3.9.2021.

Diskriminativno slušanje je osnovni oblik slušanja koji ljudi razvijaju dok su bebe. Ono se oslanja na ton glasa, ritam i slične suptilnosti koje pomažu razumijevanju namjere. Odrasli ljudi mogu doživjeti takvo slušanje komunicirajući s osobama koje govore strani jezik. Slušanje s razumijevanjem zahtjeva neke osnovne komunikacijske vještine i razvija se u ranom djetinjstvu.

Informativno slušanje se pojavljuje kod učenja i zahtjeva nešto višu razinu koncentracije. Kritičko slušanje se javlja kod odlučivanja u kompleksnim situacijama, npr. rješavanje zadataka na poslu.

Selektivno slušanje često dovodi do krive interpretacije činjenica jer predstavlja slušanje samo onog što slušatelj želi čuti.

Suosjećajno slušanje obuhvaća emocije i razumijevanje prema govorniku. Slušatelj pokušava shvatiti govornika i pomoći mu.

Terapeutsko slušanje je kad se slušatelj stavlja u kožu govornika.

Sposobnost rješavanja sukoba je pravovremeno prepoznavanje konflikta i njegovo adekvatno rješavanje prije nego preraste u otvoreni sukob. *“To najčešće nije moguće postići zato što sukob nije neka objektivna, opipljiva i lako prepoznatljiva pojava. U fazi njegove inkubacije on postoji samo u glavama ljudi, potencijalnih sudionika sukoba, a bit će ga moguće prepoznati tek kad eskalira u obliku određene akcije.”* (Sikavica, P. 1999.) Situacije u kojima dolazi do sukoba su kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane, kada se jedna strana odupire drugoj i kada jedna strana uoči da se druga ne pridržava pravila. Kroz povijest, pa sve do danas na sukobe se gledalo s dva aspekta. Jedan je vezan uz klasične teorije organizacije, kada se na sukobe gledalo isključivo kao na nešto negativno što se treba što prije eliminirati. Teoretičari tog doba su bili usmjereni na postizanje organizacijske harmonije i sklada. Drugi aspekt je vezan uz pojavu

moderne teorije organizacije gdje se na sukob gleda kao na potpuno normalnu, čak i poželjnu pojavu. Sukob kao takav unosi nemir i dinamizam, pri čemu potiče kreativnost. Pozitivni učinci sukoba se pojavljuju samo kod sukoba umjerenih intenziteta koji ne uvode radikalne promjene. Za pravilno upravljanje konfliktima potrebno je dobro poznavati situaciju u kojoj je do konflikta došlo, vrijeme kad se dogodio i vrijeme koje stoji na raspolaganju na rješavanje.

Postoji pet različitih tipova pristupa rješavanju konflikta:

- konkurencija
- kompromis
- autoritativna naredba
- izbjegavanje
- prilagođavanje

(Alpeza, Mirela (2021.) Prezentacijski materijali kolegija Obiteljsko poduzetništvo (https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/5083071/mod_resource/content/1/FB%20-%20Uskla%C4%91enost%20ciljeva%20i%20konflikti%20u%20obiteljskim%20poduze%C4%87ima%2031MAR2021.pdf pristupljeno 9.8.2021.)

Pregovaračke vještine su važne interpersonalne vještine koje istovremeno vode ka ostvarenju određenih ciljeva pojedinca i organizacije uz stvaranje sporazuma. Uzevši u obzir dinamiku promjena koje se dešavaju na tržištu, velika se pažnja posvećuje vještinama koje povezuju poduzetnika s partnerima, dobavljačima, kupcima i ostalim ljudima važnim za obavljanje djelatnosti. Kvalitetni odnosi rezultiraju lojalnošću kupaca, boljim uvjetima kod dobavljača i ostalo što povećava konkurentsku prednost, a u konačnici i profit. Sve to je rezultat kvalitetnih pregovaračkih vještina. One su sredstvo pomoću kojeg se od drugih dobije nešto što se želi, proces u kojem uvjeravamo druge da nam pomognu pri ostvarenju naših potreba. Pregovaranje možemo podijeliti na integrativno i distributivno. Integrativno pregovaranje rezultira obostranim zadovoljstvom, dok kod distributivnog jedna strana pod svaku cijenu nastoji pobijediti drugu.

Vještine rješavanja problema je ključna vještina koju poslodavci očekuju od svojih zaposlenika, stoga je jasno da je vlasnicima poslovnih pothvata jednako tako, čak i više potrebna.

Koraci u rješavanju problema su:

- 1.) Analiza uzroka koji su doveli do nepoželjne situacije

- 2.) Generiranje mogućih rješenja
- 3.) Izbor rješenja
- 4.) Primjena i kontrola rješenja

4.4. Socijalni kapital

“Socijalni kapital vrijednost je kulture, društvenih institucija i opće organiziranosti, običaja i radnih i potrošačkih navika, koja pozitivno utječe na djelotvorno obavljanje posla i rast proizvodnosti rada.” (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 29.6.2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=30309>) Pruža mogućnost stvaranja veza među povezanim mrežama ljudi. Socijalni kapital se sastoji od tri aspekta: društveni akteri, resursi i odnosi među akterima. Društvene aktere dijelimo na individualne (pojedinaac) i kolektivne (organizacija, država, obitelj). Resursi mogu biti različiti; financijska dobra, kulturološka, društvena itd.

Poduzetnici s bolje razvijenim socijalnim kapitalom posjeduju više informacija, štede vrijeme i novac, posjeduju veću dozu kreativnosti, efikasniji su i efektivniji. Socijalni kapital se danas smatra presudnim faktorom uspjeha organizacije. Povezanost i međusobno povjerenje postaju važni aspekti poslovanja koje treba održavati i njegovati. Poduzetničko ponašanje predstavlja svojevrsan dojam koji poduzetnici ostave na ljude u svojoj okolini. Svjesni važnosti tog prvog dojma, poduzetnici se trude raditi na elementima tog ponašanja kako bi napredovali, rasli i razvijali se. Osim toga, poduzetničko ponašanje utječe na njihova razmišljanja, pa su tako samopouzdana poduzetnici imaju izraženiju sposobnost preuzimanja rizika, a interpersonalnim vještinama povećavaju vlastiti socijalni kapital. Dakle, komponente poduzetničkog ponašanja su komplementarne, nadopunjuju se, te uvelike utječu na pokretanje poslovnog pothvata.

5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Emocionalna inteligencija je koncept koji se proučava relativno kratko, tek nešto više od jednog desetljeća, a postaje sve važniji, čak i presudni faktor pri izboru zaposlenika. Iako se godinama smatralo kako je opća inteligencija i razum ono što čini zaposlenike i poduzetnike kompetentnima za obavljanje posla, značaj emocionalne inteligencije tek

počinje bivati prepoznat. *“Već i sam naziv Homo sapiens, razumni čovjek, navodi na pogrešan zaključak o svjetlu novog pogleda i vizije o mjestu emocija u našem životu, koji znanost danas nudi. Kao što svi znamo iz iskustva, kada je riječ o oblikovanju odluka i postupaka, osjećaji su jednako važni, a katkada važniji od razmišljanja.”* (Goleman, D.1995:4) Opća inteligencija je ona urođena, utječe na uspjehe u školovanju, a imati izraženu opću inteligenciju znači logično zaključivati, promišljati, stjecati i koristiti određena znanja i vještine. Emocionalna inteligencija se uči i proučava tijekom cijelog života, utječe na postizanje uspjeha, a obuhvaća prepoznavanje, kontroliranje i izražavanje vlastitih emocija te prepoznavanje i razumjevanje tuđih.

Postoje četiri komponente emocionalne inteligencije:

- Sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija
Vještine koje pomažu pri prepoznavanju vlastitih emocija su samopouzdanje; vjera u vlastitu sposobnost izvršavanja određenih zadataka, emocionalna samosvjesnost; reakcija na vlastite emocije i njihov utjecaj i iskreno samoocjenjivanje; prihvaćanje vlastitih nedostataka i želja za napredovanjem.
- Sposobnost kontroliranja vlastitih emocija
Najizraženije emocije su iskazane nesvjesnim reakcijama. Iako se ne može utjecati na emocije koje se osjećaju pri nekoj situaciji, može se utjecati na reakciju. Sposobnost razumjevanja vlastitih osjećaja i iskorištavanje istih u svoju korist je kompetencija koju posjeduju gotovo svi uspješni poduzetnici.
- Sposobnost prepoznavanja emocija drugih - empatija
Razumijevanje tuđih osjećaja, poistovjećivanje s njima.
- Sposobnost prikladnog odgovora na emocionalne aluzije
Raspoređivanje emocija u skladu s vlastitim željama i ciljevima.
(Perić, Julia (2020.) Prezentacijski materijali iz kolegija Upravljanje osobnim razvojem https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4736363/mod_resource/content/0/UOR_04_komunikacija.pdf preuzeto 3.9.2021.)

Iako je opća inteligencija zaslužna za samo 20% uspjeha, ona nije zamjena emocionalnoj, niti su suprotnosti. Za uspjeh je potrebna korelacija obje. Sposobnosti koje posjeduju emocionalno inteligentni pojedinci su samomotivirani unatoč frustracijama i poteškoća, uspješno reguliraju svoja raspoloženja te reguliraju emocije kojima promiču intelektualni razvitak. Pojavom digitalnog doba, sve više ljudi gubi smisao za adekvatnu komunikaciju i socijalne vještine, na

što se žali sve veći broj poslodavaca. Neke djelatnosti zahtijevaju izraženiju emocionalnu inteligenciju, koja određuje položaj neke osobe u društvu. Poduzetnicima je vrlo važno da konstantno usavršavaju svoju emocionalnu inteligenciju jer je povezana s osobnim doživljajem vlastite uspješnosti, i zato što su poduzetnici u stalnom kontaktu sa interesnim skupinama, pregovaraju i prodaju svoje proizvode i usluge, te na taj način postižu konkurentsku prednost na tržištu.

6. GREENOV MODEL UOČAVANJA POSLOVNIH PRILIKA

Platno analiziranja poslovnih prilika je model koji je osmislio James Green, profesor sveučilišta u Marylandu. Model prikazuje utjecaj i važnost poduzetničke motiviranosti, poduzetničkih osobina i ponašanja pri uočavanju poslovne prilike, te važnost analize industrije u koju poduzetnik ulazi. Sastavljen je od tri skupine elemenata, pa se tako u prvoj nalaze poduzetničke osobine, motivacija i ponašanje, u drugoj stanje i struktura industrije, te makroekonomske promjene, a u trećoj konkurencija, inovacija vrijednosti i identifikacija prilike.

Slika 1. Platno analiziranja poslovnih prilika



Izvor: Green, J.V. (2015), *The Opportunity Analysis Canvas: A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas*, Third Edition, Venture Artisans LLC.

Prije ulaska u neku novu djelatnost potrebno je napraviti analizu industrije kako bi uvidjeli njeno stanje. Kako bi se dobio što bolji uvid u to gdje bi poduzeće moglo postići što bolju konkurentsku prednost, koristi se “5 sila” - alat koji je osmislio američki ekonomist Michael Porter. *“Porterovih 5 sila jednostavan je, ali moćan alat za razumijevanje natjecateljskog okruženja poslovanja i za pronalazak komparativne prednosti, te identificiranje strategije koja će pomoći Vašem društvu da postigne željene ciljeve.”*(<https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila> preuzeto 18.6.2021.)

Slika 2: Porterovih 5 sila



Izvor: Oberman Peterka, Sunčica (2021.) Prezentacijski materijali iz kolegija Poduzetničke strategije (https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/5084578/mod_resource/content/1/PS_P3_Okolina_2021.pdf preuzeto 3.9.2021.

Barijere ulaska u industriju postoje s ciljem održavanja optimalnog broja konkurenata. Ukoliko neka djelatnost nema postavljene barijere, na tržištu se pojavljuje velik broj konkurenata što u konačnici otežava postizanje konkurentске prednosti. Barijere se dijele na tradicionalne i netradicionalne.

Tradicionalne barijere su: ekonomija obujma, lojalnost marki, velika početna ulaganja, zakonodavstvo, troškovi promjene dobavljača i pristupi kanalima distribucije.

One predstavljaju svojevrsne prepreke s kojima se poduzetnici koji ulaze na tržište uglavnom susreću. Ekonomija obujma predstavlja opadanje jediničnih troškova ili prosječnih ukupnih

troškova s porastom obujma proizvodnje.

(<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17346> pristupljeno 10.8.2021.)

Lojalnost marki je problem s kojima se susreće svaki novi proizvod ili usluga. Kupci se vežu uz proizvod ili uslugu ukoliko su njome zadovoljni i iznova joj se vraćaju, a da bi se to promjenilo potrebno je ponuditi nešto više od konkurencije, te ulagati u propagandu. Velika početna ulaganja se razlikuju ovisno o tome koja se djelatnost pokreće, ali u svakoj prođe određeni period u kojem nema zarade. Troškovi promjene dobavljača i pristupi kanalima distribucije mogu pokazati koliko je snažna pregovaračka moć dobavljača i distributera, što ovisi o broju dostupnih suradnika. Ukoliko ih je mali broj, pregovaračka snaga im raste.

Netradicionalne barijere su jedinstven poslovni model, snaga menadžment tima, prednost prvog na tržištu, naziv Internet domene.

Netradicionalne barijere su nešto s čime se nužno poduzetnici ne susreću, ali im itekako pomažu da se njima istaknu na tržištu.

Dobavljači svoju pregovaračku snagu iskazuju povećanjem cijena svog proizvodnog asortimana, te reduciranjem kvalitete istih uz zadržavanje cijene. Pregovaračka moć se razlikuje ovisno o dostupnosti potrebnih sirovina, kvaliteti istih i vremenu potrebnom za isporuku. Pregovaračka snaga dobavljača se povećava proporcionalno s ovisnosti poduzeća u industriji s proizvodima dobavljača.

Pregovaračka snaga kupaca ovisi o njihovom broju; ukoliko je kupaca manje, pregovaračka snaga im je veća. Kupci često koriste svoju moć tako što vrše pritisak na cijene, ili potražuju veću kvalitetu uz istu cijenu proizvoda. Zbog toga je važno prije ulaska u djelatnost pažljivo izabrati svoju ciljanu skupinu i konstantno zadovoljavati njihove želje i potrebe.

Trenutni konkurenti sprečavaju poduzetnike da diktiraju cijene na tržištu i da ih prilagođavaju ovisno o svojim preferencijama. Kad suparništvo nije izraženo poduzetnici mogu povećati cijene i ostvarivati veće zarade. Potrebna su velika ulaganja u marketing i poboljšanje usluga, te praćenje rada konkurencije kako bi održali konkurentsku prednost.

Novi konkurenti, tzv. pridošlice mjenjaju strukturu tržišta na kojem posluju ista ili slična poduzeća. Zbog toga poduzetnici moraju biti upućeni u saznanja o novim, eventualnim ulascima u djelatnost, te pronaći načine kako se zaštititi od njih.

Supstituti su proizvodi koji ispunjavaju istu ili sličnu potrebu kupca na drugi način. Dakle, kupci zamjenjuju proizvod koji im je ponuđen i zadovoljavaju se alternativom. Najviše pažnje se pridaje proizvodima koji imaju povoljniju cijenu te na taj način pridobivaju dio kupaca.

Prije plasiranja proizvoda na tržište važno je napraviti PEST analizu koja je jednaka za sva poduzeća na određenom geografskom području, neovisno o kojoj se djelatnosti radi. To je

metoda kojom se otkrivaju faktori koji utječu na upravljanje poslovanjem, a na koje ne možemo utjecati. To je analiza okoline

koja pomaže shvatiti vanjske sile koje utječu na poslovanje. Koristi se pri istraživanju tržišta, prije nego li se plasira novi proizvod ili usluga.

Osmišljena je od strane harvardskog profesora Francisa Aguilara, a predstavlja akronim od “politički, ekonomski, socijalni i tehnološki.” (<https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/> Preuzeto 6.8.2021.)

Političko okruženje nam govori kako politika utječe na poslovni svijet. Posebno je značajno u okvirima međunarodnog poslovanja gdje politički sektor znatno utječe na poslovna pravila. Tu ubrajamo poreznu politiku, restrikcije ulaska stranih kompanija na domaće tržište, rizik od ograničavanja transfera dobiti u inozemstvo, zakone o zapošljavanju i sigurnosne propise.

U ekonomske faktore ubrajamo bruto domaći proizvod (BDP), strukturu potrošnje, stopu inflacije, zaposlenost, tržišna kretanja i sve ostale ekonomske probleme koji utječu na uspjeh organizacije.

Socio - kulturni čimbenici se odnose na demografske i kulturne aspekte makrookoline. Pomoću njih poduzeće shvaćaju potrebe potrošača i oblikuju ih sukladno njihovim preferencijama. Tu se ubraja religija, kupovne navike potrošača, sloboda medija, stopa rasta stanovništva, trendovi na tržištu rada.

Tehnološki čimbenici su tehnološka dostignuća, potencijal za inoviranje, starost i kapacitet tehnologije i pitanje zaštite intelektualnog vlasništva. Procjena tehnologije je posebno važna pri uvođenju ovih proizvoda, kako tržište ne bi imalo poteškoća u prilagodbi.

Struktura industrije nam pokazuje koje djelatnosti imaju potencijal za razvoj unutar postojeće strukture tržišta. Na nju utječu veličina i koncentracija poduzeća, utjecaj marketinga i kapitalna intenzivnost industrije.

Šonje (1994.) smatra da je koncentraciju poduzeća važno istraživati iz nekoliko razloga; stupanj koncentracije omogućava poduzeću da podiže cijene proizvoda i usluga što rezultira većim profitom, između stupnja koncentracije proizvoda na domaćem tržištu i stupnja koncentracije proizvoda na izvoznom tržištu može postojati veza, i tržišna konkurencija je negativno povezana sa stupnjem koncentracije ponude.

Kako bi se određeni proizvod visoko pozicionirao na nekom tržištu, važna je adekvatna upotreba marketing strategija. Pojavom Interneta i različitih internetskih trgovina, proizvodi iz gotovo svih dijelova svijeta su dostupni svima. To rezultira velikim brojem konkurenata, stoga je važno usmjeriti resurse na učinkovito olakšavanje koje može utjecati na određeni tržišni segment.

Kapitalna intenzivnost je jedna od barijera ulaska u industriju. To su sredstva potrebna za ulazak i početni opstanak poslovanja. Ovisno o vrsti djelatnosti razlikuje se i veličina potrebnog početnog kapitala.

Makroekonomske promjene poput bruto nacionalnog proizvoda, stope zaposlenosti, inflacije i slično imaju velik utjecaj na pokretanje i uspjeh poslovnog pothvata. Ti pokazatelji pokazuju smjer kretanja gospodarstva neke zemlje i pomoću njih se vidi koliko je neka djelatnost perspektivna u određenoj državi.

“Iako vaša poslovna ideja na tržište može donijeti proizvod ili uslugu kakvu ne nudi još nitko, svi oni koji zadovoljavaju istu potrebu kod kupaca predstavljaju konkurenciju za vaš proizvod / uslugu.” (Delić, A., Oberman Peterka, S., Alpeza M., Krstić D., Marković, N.; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, 2014:32) Prije ulaska u novu djelatnost trebamo prikupiti informacije o konkurenciji, njihovim zaposlenicima, načinu poslovanja i formiranja cijena, Inovacija vrijednosti predstavlja istovremenu potragu za diferenciranjem proizvoda i niskim troškovima, pri čemu se stvara vrijednost za kupca i poduzeće. Vrijednost za kupca je razlika između korisnosti proizvoda i njegove cijene, dok je za poduzeće vrijednost razlika utrošenih resursa (troškova) i cijene proizvoda (prihoda). Postizanjem ravnoteže između prihoda, rashoda, cijene i prednosti postiže se inovacija vrijednosti. Promatramo ju kroz krivulju vrijednosti; dijagram u kojem se promatraju određeni faktori određenog proizvoda prema relativnoj skali. Inovacija vrijednosti govori koje faktore poduzetnik treba eliminirati, koje reducirati, eliminirati ili povećati.

Identifikacija prilike je sredstvo putem kojeg se uviđa je li poslovna ideja i poslovna prilika. Za identificiranje se najčešće koristi Timmonsova metoda četiri sidra koja obuhvaća četiri pitanja:

- U čemu je inovacija vrijednosti vaše poslovne ideje? Dodaje li značajnu vrijednost kupcu?
- Rješava li vaš proizvod značajan problem? Zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu ciljanog kupca?
- Koliku cijenu su kupci spremni platiti? Kakva je profitabilnost poslovne ideje?
- Imate li vi, kao poduzetnik, i vaš tim sve potrebne vještine, znanja, osobine i motivaciju za pokretanje poslovnog pothvata?

(Delić, Anamarija (2020.) Prezentacijski materijali iz kolegija Uočavanje poslovne prilike https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4639543/mod_resource/content/1/UPP_5_Motivacija%20za%20poduzetni%C5%A1tvo.pdf preuzeto 3.9.2021.)

Za uspješnost poslovnog pothvata je, osim adekvatne upotrebe resursa, važna vjera i želja za ostvarenjem cilja, ali i sposobnost uočavanja dobre poslovne prilike. Jasni i precizni odgovori na ova četiri pitanja olakšavaju proces pokretanja poslovnog pothvata, a i smanjuju rizik od neuspjeha.

U Greenovom modelu je sadržano sve ono do sada objašnjeno u radu; vještine, osobine i motivacija, a uz to su prikazani čimbenici koji utječu na industriju, te konkurencija i kako se boriti protiv iste. Nakon što je poduzetnik svjestan svih elemenata koje treba sadržavati kako bi uspio, analizira se pomoću nekoliko testova i alata koji su objašnjeni u nastavku. Nakon dobivenih rezultata uočava svoje nedostatke koje treba ispraviti, i svoje vještine koje treba nastaviti razvijati.

7. ANALIZA PODUZETNIČKOG PONAŠANJA - SAMOPROCJENA

7.1. D.I.S.C. test

D.I.S.C.test je procjena osobnih preferencija kroz četiri aspekta ponašanja. Najstariji je i najkorišteniji model ponašanja.

Predstavlja akronim od 4 oblika ponašanja:

- **D – *dominance*** -moć, kontrola, samopouzdanje
Osobe koje rado prihvaćaju izazove i pronalaze rješenja problema.
- **I – *influence*** – socijalna situacija, komunikacija
Utječu na druge svojim ponašanjem, riječima i djelima.
- **S – *steadiness*** – pažljivost, strpljenje, upornost
Ne vole promjene, teže umjerenom tempu života.
- **C – *conscientiousnes*** – organiziranost
Rade sve u skladu s pravilima, regulativama i zakonima.

(Delić, Anamarija (2020.) Prezentacijski materijali iz kolegija Uočavanje poslovne prilike)

Nakon riješenog testa uočeni su izražajni D i I. Izražajan D predstavlja direktne, ambiciozne, snažne, zahtjevne osobe koje su željne promjena. Osobe s visokim D su orjentirane na zadatke, i najčešće ih kvalitetno naprave. Osjećaju potrebu da uspiju, samopouzdana su, odlučni i nezavisni. Djelatnosti s kojima povezujemo izražen D su Izračajan I predstavlja osobe koje uživaju pri utjecanju na druge ljude, te teško prihvaćaju ignoriranje ili neodobravanje većine. Osim toga, to su tople, optimistične osobe koje lako uvjeravaju druge, zbog čega su često

značajan dodatak timu. Entuzijastične su i demonstrativne, te ih često povezujemo s djelatnostima kao što su savjetnici ili promotori.

S i C su izraženi u manjoj mjeri što pokazuje da je autorica nemirna, nestrpljiva i impulsivna, te željna akcija, što govori niski S, dok niski C govori da je tvrdoglava, nesistematična i nezainteresirana za detalje.

7.2. GET test

GET test je alat koji mjeri karakterne osobine poduzetnika kroz pet dimenzija poduzetničkog ponašanja. Sadrži 54 izjave sa kojima se osoba može slagati ili neslagati. Ako se osoba složi s izjavom zaokruži slovo S na listu, a ako se ne slaže zaokruži N. Nakon toga se broji koliko je zaokruženih slova N u osjenčanim poljima, a koliko zaokruženih slova S u neosjenčanim poljima. Na kraju se zbraja ukupni rezultat i upisuju se rezultati u odgovarajuća polja. Osmišljen je kako bi povezo niz osobnih tendencija koje se mogu povezati s poduzetnikom. Pet dimenzija koje definiraju poduzetnički karakter su potreba za postignućem, potreba za autonomijom, kreativna tendencija, kalkulirano preuzimanje rizika, te motivacija i odlučnost.

Nakon ispunjenog testa, autorica potvrđuje najizraženiju potrebu za postignućem, pri čemu posjeduje kvalitete gledanja u budućnost, orjentiranost prema zadacima i rezultatima, upornost i odlučnost. Potreba za autonomijom je prosječno izražena, pri čemu autorica ima potrebu izraziti što misli, ne voli primati naredbe, ali ne preferira raditi sama što je karakteristično za osobe s visoko izraženom potrebom za neovisnošću. Ima nisko izraženu kreativnu tendenciju, te nisko izraženo ulaženje u rizik; ne voli djelovati na osnovu nepotpunih podataka, ni postavljati izazovne ciljeve. Motivacija je prosječno izražena, što znači da je relativno sklona iskorištavanju prilika.

Ovakvi rezultati su prosječni za dob i razinu obrazovanja testirane osobe, pretpostavlja se rast svih pet dimenzija u narednim godinama na fakultetu i nakon stjecanja iskustva na različitim poslovima.

7.3. Tipovi osobnosti

Prema Myers-Briggs alatu, jednom od najučestalijih alata za procjenu osobnosti, postoji 16 tipova osobnosti. Osmislile su ga Katharine Cook Briggs i njena kćer Isabel Briggs Myers za vrijeme Drugog svjetskog rata, a danas ga mnoge tvrtke koriste pri izboru zaposlenika. (<http://tomislavpancirov.com/16-tipova-osobnosti/> preuzeto 10.8.2021.) Rješavanje testa traje

prosječno 12 minuta nakon čega daje konkretan opis osobnosti i objašnjava zašto pojedinac radi stvari na određeni način. Svaki tip osobnosti se označava s četiri slova, pa tako postoje ENTJ – Zapovjednik, ENFJ – Protagonist, ENFP – Aktivist, ENTP – Diskutant, ESFJ – Konzul, ESFP – Zabavljač, ESTJ – Upravitelj, ESTP – Poduzetnik, INFJ – Zastupnik, INFP – Posrednik, INTJ – Arhitekt, INTP – Logičar, ISFJ – Branitelj, ISFP – Avanturist, ISTJ – Logističar i ISTP – Virtuoz. (<https://www.16personalities.com/hr/tipovi-osobnosti> preuzeto 10.8.2021.)

Testirana osoba nakon ispunjenog testa se pokazala kao ENFJ. Protagonisti su okarakterizirani kao karizmatične i strastvene vođe, a čine tek 2% stanovništva. Usmjereni su na poboljšanje sebe kao individue, ali i svoje zajednice. Zanimanja koja su karakteristična za protagoniste su učitelji, treneri i političari. Oni svojim djelovanjem dopiru do određenog broja ljudi. Altruistični su i brižni, ne ustručavaju se reći ono što misle. S lakoćom dopiru do drugih ljudi, a interese koji imaju prema drugim ljudima su iskreni. Mali „problem“ protagonista je što imaju tendenciju previše analizirati vlastite osjećaje, lako se zaokupe i tuđim problemima, te se trude ispraviti neke stvari koje nisu promjenjive.

7.4. Percepcija vlastite osobnosti

Svi mi, da bismo jednog dana postali uspješni, poslovni ljudi moramo razumijevati važnost osobnog razvitka. Koncept učenja iz kolegija Upravljanje osobnim razvojem i Uočavanje poslovne prilike nas uči upravo tome – kako razviti samosvijest i to usmjeriti na razvijanje poduzetničkih kapaciteta. Cilj ovog zadatka je „ispričati priču“ našeg razvoja. Citat koji nam je pročitao na uvodnom predavanju profesorice Delić „Don’t start a company unless it’s an obsession and something you love. If you have an exit strategy, it’s not an obsession” je na mene ostavio veliki utjecaj. Mislim da gotovo ni jedan poslovni pothvat ne dosegne svoj vrhunac ako poduzetnik ne osjeća ogromnu strast prema tom poslu. Znamo da uspjeh ne dolazi preko noći niti nam je darovan. Za uspjeh se moramo boriti, raditi i nakon svakog poraza ponovno pokušavati. Osim ljubavi prema poslu, za poduzetnički način razmišljanja moramo razvijati sebe i biti spremni za cjeloživotno učenje.

Prva vještina koja nam je potrebna za osobni razvoj je razvijanje samosvijesti, točnije prepoznavanje vlastitih slabosti koje trebamo svladati ili vještina koje možemo unaprijediti. Prvi zadatak vezan uz naš razvoj na kolegijima bila je piramida u kojoj smo trebali zapisati svoje slabosti, kompetencije, snage i jedinstvenost. Tada mi je bilo jako teško specificirati određene dijelove, pogotovo dio jedinstvenosti. Najsvjesnija sam bila svojih slabosti – povučena, strah

od javnog nastupa, nesposobnost reći „ne.“ I prije toga sam znala da su to neke činjenice kojima se ne bih hvalila, ali nisam imala tendenciju da to ispravim. Ono što se promjenilo u mom životu je želja za postignućem. Uvijek je postojala, samo sada ide u nešto drugačijem smjeru nego što je to bilo kroz odrastanje i život. Od malena sam htjela postati učiteljem, što i dalje smatram jednim od najdragocjenijih profesija. Najveća želja mi je bila ostaviti utjecaj na ljude kroz učenje. Cijelu srednju školu sam jedva čekala upisati povijest na filozofskom fakultetu, ali sila prilika me odvela na EFOS na čemu sam neizmjereno zahvalna. Ono što sam svjesna da se promjenilo je moja linija osjetljivosti. Nekada bi me tuđe kritike rastužile, na neke bih burno reagirala, ali sam shvatila da me to gradi kao čovjeka. Iako me i dalje ponekad takve stvari pogode, trudim se da prerastem svoje greške i budem iznad njih. Razvijanje pojedinca se sastoji od pet područja samosvijeti. Prva odrednica je temeljno samoocjenjivanje u kojem pronalazimo 5 odrednica osobnosti. Osobnost može biti genetski nasljeđena, ali i unaprijeđena. Kažu da smo mi spoj pet ljudi s kojima provodimo najviše vremena, što bi značilo da naša okolina gradi nas kao osobe, ali ako to pogledamo iz druge perspektive – i mi smo u nečijih pet osoba. I mi na nekoga utječemo. Ta činjenica nas može barem malo motivirati da budemo bolji. Inače sam jako empatična, pa vjerovatno iz tog razloga tu rečenicu gledam iz drugog kuta.

Idući test osobnosti koji smo radili je bio upitnik o stilovima učenja. Rezultati su pokazali da sam u najvećoj mjeri teoretičar. Kada sam malo istraživala o tim rezultatima djelomično sam se pronašla u tome. Teoretočari su osobe koje moraju imati vremena na raspolaganju u svemu što rade, u čemu se apsolutno pronalazim jer mi manjak vremena stvara ogromnu paniku. Volim sagledati sve moguće opcije prije nego donesem odluku jer uvijek mislim da se nešto može napraviti bolje. I rečenica koja me je možda najbolje opisala kao teoretičara je „sklon sam raspravljati o specifičnim stvarima, osim pukog čavrljanja.“

Pridavanje važnosti teme emocionalne inteligencije me oduševila. Smatram da je to nešto na čemu svatko od nas može, a i trebao bi raditi. Inače sam osoba kojoj je dosta teško pratiti predavanje nekoliko sati u komadu jer mi odlutaju misli, ali predavanja o ovoj temi sam zaista s užitkom slušala i jako su utjecala na mene. Primjer koji ću navesti nema nikakve veze s temom zadatka, ali dokaz je kako je ovaj kolegij zaista utjecao na mene. Prije nekoliko dana se dogodio teroristički napad u Beču, u gradu u kojem je tada bio moj otac – moja najveća podrška i osoba kojoj sam neizmjereno zahvalna na svemu što me naučio. Naravno da me uhvatila velika panika, nisam se mogla smiriti iako sam znala da se on ne nalazi blizu ni jednog mjesta u kojem se desio napad. Taj tjedan smo pričali o temi straha i shvatila sam da zaista previše brinem, a od te brige nemam ništa. To je bila jedna od situacija u kojoj sam ja uspjela prevladati svoje emocije i barem djelomično razvila svoju emocionalnu inteligenciju.

Na kolegiju Uočavanje poslovne prilike često govorimo o uspješnim poduzetnicima koji su po mnogo čemu različiti, ali ih sve veže jedna stvar – upornost. Imali smo prilike riješiti GET test koji mi je pokazao da sam osoba sa izraženim stupnjem kreativnosti koja umjereno ulazi u rizike. Rizik je nešto na čemu sam svjesna da moram raditi ako želim uspjeti. U životu me čeka sve više neizvjesnih situacija čemu se moram prilagoditi. Do nedavno sam smatrala da, ako želim nešto novo ili bolje, mogu to postići samo vlastitim poslovnim pothvatom, ali nisam sigurna usudim li se već pokušati. Ono što smatram izuzetno važnim je motivacija. Ponekad sama sebe uhvatim u mislima o svojoj budućnosti, kakvom se vidim za nekoliko godina i to je zaista moja velika motivacija. Sutrašnja ja sam motivacija današnjoj ja. To povezujem s jednim faktorom motivacije za poduzetništvo – samoučinkovitost. Napoleon Hill je jednom rekao „sve što je čovjekov um sposoban zamisliti to je sposoban i ostvariti.“ To je rečenica kojom sam se počela voditi i raditi na svojim ciljevima. Nakon obrađene D.I.S.C.analize rezultat su pokazali da sam u najvećoj mjeri „I“ što predstavlja utjecaj. To su uvjerljive, tople i optimistične osobe. Osim toga, najniži sam „S“ što predstavlja impulsivne i nemirne osobe što me apsolutno opisuje. Nakon pisanja ovog zadatka sam shvatila puno toga o sebi. Koliko god ponekad mislila da znam kakva sam, ponekad nemam dojam nečega dok to ne izgovorim ili ne napišem. Nedostatke i mane koje imam se trudim ispraviti, a prednosti poboljšati. Kad sam shvatila da me strah od javnog nastupa ili moja sramežljivost mogu učiniti „slabijom karikom“ odlučila sam se učlaniti u studentsku udrugu da to poboljšam. Kada primjetim neke druge slabosti suočit ću se. Sve što će me izgraditi kao osobu. Kada se zapitam što želim u ovom trenutku raditi je odjel za inovacije neke kompanije gdje bih razvijala svoju kreativnost, ali i druge vještine. Ako me to pitate za nekoliko mjeseci, vjerovatno će se ta odluka promijeniti. Ono što sam sigurna je da želim steći iskustva na različitim radnim mjestima i onda sva svoja znanja uložiti u svoj posao. Možda je cilj ovog rada i bio da mi kažemo u kakvom se poslovnom pothvatu mi vidimo, ali ja to držim čvrsto u sebi sve dok ne budem sigurna da mogu realizirati.

Nakon odrađene zadaće iz kolegija Uočavanje poslovne prilike, uočila sam kako ne posjedujem sve potrebne osobine i karakteristike uspješnih poduzetnika. Kako se one razvijaju tijekom čitavog života, važno je osvijestiti koje nam nedostaju te o njima učiti i razvijati ih tijekom svog obrazovanja.

8. ZAKLJUČAK

Nastanak poduzetničkog pothvata je proces od poslovne ideje do same realizacije i nastanka. Da bi se uspješno realizirala poslovna ideja treba nastati u okolnostima koji stvaraju povoljnu okolinu za novi proizvod ili uslugu i stvarati dodatnu vrijednost krajnjem kupcu. Osim takvih, eksternih faktora koji mogu predviđati smjer kretanja poslovnog pothvata u određenim okolnostima, za adekvatnu komunikaciju ne smiju biti zanemareni interni faktori samog osnivača. Poduzetničke osobine i vještine su pojmovi za koje se godinama smatralo da poduzetnici stječu rođenjem, dok je danas izražena važnost poduzetničkog obrazovanja. Potiče se razvijanje poduzetnosti i kod zaposlenika, a ne samo kod osnivača poduzeća. Spoj određenih vještina, osobina, ponašanja i motivacijskih faktora su ono što svakog poduzetnika čini jedinstvenim.

Nakon istraženog teorijskog dijela, uviđa se povezanost psiholoških čimbenika i ekonomije. Poduzetnik kao pojedinac ponekad teško uviđa svoje prilike i nedostatke, pri čemu pomažu testovi osobnosti kao što su GET test, D.I.S.C.test i Myers-Briggs test osobnosti.

Na kraju praktičnog dijela rada, analizirana osoba je okarakterizirana kao utjecajna osoba koja je često od velikog značaja u timu, ali teško prihvaća neslaganje zbog izražene potrebe za autonomijom i neovisnošću. Snalazi se u ulozi vođe, usmjerena ka poboljšanju sebe, svog tima i sveukupne zajednice. Posjeduje izraženu potrebu za postignućem, ali i empatiju, što znači da lako dopire do širokog kruga ljudi, što ponekad prerasta u problem zbog prevelike emocionalne povezanosti s drugim ljudima. Analizirana osoba ima poduzetnički potencijal, razvijene osobine i vještine, što je rezultat karaktera iste, ali i poduzetničkog obrazovanja na fakultetu, te volontiranja na projektima fakulteta vezanim uz poduzetništvo.

Na kraju rada možemo zaključiti da su interni čimbenici koji utječu na poduzetnike često značajniji pokretači posla od eksternih čimbenika. Razvojem poduzetničkog učenja i obrazovanja, velik značaj imaju navedeni testovi čiji rezultati šokiraju točnošću, zbog čega su iznimno korisni pri samoprocjeni poduzetnika, ali također pomažu pri izboru zaposlenika i tima ljudi uz pomoć kojih će poduzetnik razvijati svoju ideju.

LITERATURA

Knjige

1. Bandura, Albert. (1977.): Teorija društvenog učenja
1. Bujas, Z., Petz, B. (1959): Osnove psihofiziologije rada - Uvod u industrijsku psihologiju
2. Cantillon, Richard. (1730.): Esej o prirodi trgovine

2. Delić, Anamarija., Oberman Peterka, Sunčica., Alpeza Mirela., Krstić Darija., Marković, Nina.; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, 2014.
3. Goleman, Daniel. (1995.): Emocionalna inteligencija; Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Zagreb: Mozaik knjiga
4. Maslow, Abraham. (1954.): Motivacija i ličnost
4. Mihailović, Dobrivoje. (2013.): Stres u organizaciji
5. Reardon, Kathleen K. (1998.): Interpersonalna komunikacija; Gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea
6. Ries, Eric (2013.); Lean startup : kako današnji poduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspješnih poslova
7. Schumpeter, Joseph (1991.); Teorija ekonomskog razvoja
8. Sikavica, Pere, Novak, Mijo (1999.): Poslovna organizacija
9. Smoljić, Mirko (2011.) Obrazovni programi za usvajanje poduzetničke kompetencije. Znanstvena i tehnologijska politika i inovativno poduzetništvo
10. Šonje, Velimir (1994.) Tržišne koncentracije u Hrvatskoj privredi: stanje 1992. godine i promjene 1989.-1992. godine

Prezentacijski materijali

Alpeza, Mirela (2021.) Prezentacijski materijali kolegija Obiteljsko poduzetništvo (https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/5083071/mod_resource/content/1/FB%20-%20Uskla%C4%91enost%20ciljeva%20i%20konflikti%20u%20obiteljskim%20poduze%C4%87ima%2031MAR2021.pdf) [Preuzeto 9.8.2021.]

Delić, Anamarija (2020.) Prezentacijski materijali iz kolegija Uočavanje poslovne prilike (https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4639543/mod_resource/content/1/UPP_5_Motivacija%20za%20poduzetni%C5%A1tvo.pdf) [Preuzeto 3.9.2021.]

Oberman Peterka, Sunčica (2021.) Prezentacijski materijali kolegija Poduzetničke strategije (https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/5084578/mod_resource/content/1/PS_P3_Okolina_2021.pdf) [Preuzeto 3.9.2021.]

Perić, Julia (2018.) : Prezentacijski materijali kolegija Upravljanje osobnim razvojem (https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4736363/mod_resource/content/0/UOR_04_komunikacija.pdf) [Preuzeto 3.9.2021.]

Web stranice

<https://www.16personalities.com/hr/tipovi-osobnosti> [Preuzeto 10.8.2021.]

<https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila> [Preuzeto 18.6.2021.]

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=53028> [Preuzeto 6.8.2021.]

<https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-tenacidad> [Preuzeto 20.6.2021.]

<https://hr.publichealthglobal.org/class-lernstil-8WI> [Preuzeto 8.6.2021.]

<https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/> [Preuzeto 6.8.2021.]

(<http://tomislavpancirov.com/16-tipova-osobnosti/>) [Preuzeto 10.8.2021.]

http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf [Preuzeto 20.6.2021.]

<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/3319-paretovo-nacelo-i-kako-ga-upotrebljavati> [Preuzeto 12.6.2021.]

<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=30309> [Preuzeto 30.6.2021.]

<https://www.zdravobudi.hr/clanak/psihijatrija/burnout-sindrom-sagorijevanja-18730> [Preuzeto 20.6.2021.]

Popis slika

Slika 1: Eisenhowerova matrica (Izvor: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/64824/Matrica-hitnositno/3/>) (Preuzeto 5.8.2021.)

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba (Izvor: Pfei Izvor: Pfeifer, Sanja (2018.) Interna skripta za kolegij Menadžment)

Slika 1: Platno analiziranja poslovnih prilika (Izvor: Green, J.V. (2015), The Opportunity Analysis Canvas: A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas, Third Edition, Venture Artisans LLC.)

Slika 2: Porterovih 5 sila (Izvor: Oberman Peterka, Sunčica (2021.) Prezentacijski materijali iz kolegija Poduzetničke strategije)

