

# Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća "Vindija d.d."

---

Mravlinčić, Dalija

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:067441>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 387/PE/2022

**PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO TE**  
**UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆA „VINDIJA d.d.“**

Dalija Mravlinčić

Varaždin, srpanj 2022.

**SVEUČILIŠTE SJEVER SVEUČILIŠNI CENTAR  
VARAŽDIN**

**Studij: Poslovna ekonomija  
Odjel: Međunarodna trgovina**



DIPLOMSKI RAD br. 387/PE/2022

**PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO TE  
UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA „VINDIJA d.d.“**

Studentica:

Dalija Mravlinčić, 0016103929

Mentorica:

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, srpanj 2022.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveu ilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Dalija Mravlinčić

MATIČNI BROJ 0016103929

DATUM

KOLECIJ Ekonomika poduzetništva

NASLOV RADA Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća "Vindija d.d."

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Entrepreneur and entrepreneurship and risk management on the example of a company "Vindija d.d."

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Dinko Primorac, predsjednik
2. doc. dr. sc. Dijana Vuković, članica
3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. doc. dr. sc. Damira Keček, zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 387/PE/2022

OPIS

Ulaskom u svijet poduzetništva, poduzetnik predstavlja priliku za razvijanje čovjekovih sposobnosti. Postoje mnoge karakteristike poduzetnika koje doprinose ostvarenju postavljenih ciljeva. Svrha ovog rada je pobliže opisati pojam poduzetnika, kao i sagledati osobine, ponašanja i vještine koje ga čine uspješnim. Pobliže će se pojasniti pojam poduzetništva, kao i njegov razvoj, funkcije, vrste, te koje su prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo. S obzirom da se poduzetništvo susreće s brojnim izazovima, također, neizbježno je susretanje s raznim vrstama rizika. O rizicima ovisi sama uspješnost poduzeća, te se poduzeća uglavnom fokusiraju na procese i metode upravljanja rizicima, odnosno bave se normama koje obrađuju upravljanje rizicima.

Kao primjer poduzeća u ovom radu navedeno je poduzeće, odnosno prehrambena industrija "Vindija d.d.", gdje će se pobliže opisati poslovanje poduzeća, te kako poduzeće upravlja rizicima. Navest će se kratak osvrt upravljanja rizicima iz čega će se vidjeti kako poduzeće otklanja rizike na najbolji način i u skladu s poduzetničkim prilikama.

ZADATAK URUČEN

06.07.2022.



POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## SAŽETAK

Ulaskom u svijet poduzetništva, poduzetnik predstavlja priliku za razvijanje čovjekovih sposobnosti. O poduzetniku se govori kao vlasniku poduzeća, odnosno inovatoru koji upravlja ljudskim i materijalnim resursima, postavlja ciljeve, preuzima rizike, te stvara profit. Postoje mnoge karakteristike poduzetnika koje doprinose ostvarenju postavljenih ciljeva. S druge strane, pojam poduzetništva je nešto složeniji. Gledamo ga kao proces kojeg je potrebno istraživati cijelo vrijeme, te ga formirati za što bolje rezultate, odnosno uspješnost poduzeća. Svrha ovog rada je pobliže opisati pojam poduzetnika, kao i sagledati osobine, ponašanja i vještine koje ga čine uspješnim. Pobliže će se pojasnit pojam poduzetništva, kao i njegov razvoj, funkcije, vrste, te koje su prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo. S obzirom da se poduzetništvo susreće s brojnim izazovima, također, neizbježno je susretanje s raznim vrstama rizika. O rizicima ovisi sama uspješnost poduzeća, te se poduzeća uglavnom fokusiraju na procese i metode upravljanja rizicima, odnosno bave se normama koje obrađuju upravljanje rizicima.

Kao primjer poduzeća u ovom radu navedeno je poduzeće, odnosno prehrambena industrija „Vindija d.d.“, gdje će se pobliže opisati poslovanje poduzeća, te kako poduzeće upravlja rizicima. Navest će se kratak osvrt upravljanja rizicima iz čega će se vidjeti kako poduzeće otklanja rizike na najbolji način i u skladu s poduzetničkim prilikama.

Ključne riječi: poduzetnik, poduzetništvo, osobine, upravljanje rizicima, prehrambena industrija „Vindija d.d.“

## **ABSTRACT**

By entering the world of entrepreneurship, the entrepreneur represents an opportunity to develop human abilities. An entrepreneur is talked about as a business owner, apropos as an innovator who manages human and material resources, sets goals, takes risks, and makes a profit. There are many characteristics of entrepreneurs that contribute to the achievement of set goals. On the other hand, the concept of entrepreneurship is somewhat more complex. We see it as a process that needs to be researched all the time, and formed for the best possible results, apropos as the success of the company.

The purpose of this thesis is to describe in more detail the concept of entrepreneur, as well as to look at the characteristics, behaviors and skills that make him successful. The concept of entrepreneurship will be explained, as well as its development, functions, types, and advantages and disadvantages of entering entrepreneurship. Given that entrepreneurship faces many challenges, it is also inevitable to face various types of risks. The success of the company depends on the risks, and companies mainly focus on risk management processes and methods, ie they deal with the norms that deal with risk management.

An example of a company in this thesis is the company, apropos the food industry "Vindija d.d.", which will describe in more detail the company's operations and how the company manages risks. A brief overview of risk management will be provided, which will show how the company eliminates risks in the best way and in accordance with entrepreneurial opportunities.

Keywords: entrepreneur, entrepreneurship, characteristics, risk management, food industry "Vindija d.d."

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. PODUZETNIK .....   | 2  |
| 2.1. Pojam poduzetnika.....                                   | 2  |
| 2.2. Osobine poduzetnika.....                                 | 3  |
| 2.3. Vrste poduzetnika.....                                   | 6  |
| 2.4. Poduzetnik i menadžer.....                               | 8  |
| 2.5. Poduzetničke vještine.....                               | 10 |
| 2.5.1. Upravljanje konfliktom.....                            | 11 |
| 2.5.2. Poslovno umrežavanje.....                              | 12 |
| 2.5.3. Liderstvo .....  | 12 |
| 2.5.4. Motiviranje drugih.....                                | 14 |
| 2.6. Poduzetničko ponašanje .....                             | 14 |
| 2.6.1. Faktori koji utječu na poduzetničko ponašanje .....    | 16 |
| 3. PODUZETNIŠTVO .....  | 17 |
| 3.1. Pojam poduzetništva .....                                | 17 |
| 3.2. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA .....                               | 18 |
| 3.3. FUNKCIJE PODUZETNIŠTVA.....                              | 21 |
| 3.4. Vrste/klasifikacija poduzetništva.....                   | 23 |
| 3.5. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo.....        | 26 |
| 3.6. Izazovi poduzetništva .....                              | 27 |
| 3.6.1. Žensko poduzetništvo .....                             | 29 |
| 4. Upravljanje rizicima.....                                  | 32 |
| 4.1. Pojam rizika.....  | 32 |
| 4.2. Vrste rizika .....                                       | 33 |
| 4.3. Ciljevi upravljanja rizicima .....                       | 37 |
| 4.4. Proces i metode upravljanja rizicima .....               | 39 |
| 4.5. Norme koje obrađuju upravljanje rizicima.....            | 42 |
| 5. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINDIJA D.D..... | 44 |
| 5.1. Općenito o poduzeću Vindija d.d.....                     | 44 |
| 5.2. Poslovni sustav poduzeća Vindija d.d. ....               | 45 |
| 5.3. Proizvodi poduzeća .....                                 | 46 |
| 5.4. Misija, vizija i strategija prehrambene industrije ..... | 51 |
| 5.5. SWOT analiza .....                                       | 52 |
| 5.6. PEST analiza .....                                       | 55 |
| 5.7. Čimbenici rizika .....                                   | 57 |
| 6. Zaključak .....  | 59 |
| Literatura: .....   | 60 |
| POPIS SLIKA .....   | 63 |
| POPIS TABLICA.....  | 63 |

## 1. UVOD

U današnje vrijeme poduzeća su prisiljena ponašati se poduzetnički, da bi se u ovom izrazito dinamičnom poslovnom okruženju, istaknula na drugačije načine i opstala na tržištu. Jedan od načina opstanka na tržištu jest kvalitetno upravljanje rizicima što je i temelj osiguranja uspješnog poslovanja.

U ovom radu dan je prikaz definicija pojma poduzetnika, odnosno njegovih osobina, kao i sama uloga u poslovanju. U središnjem dijelu rada detaljno je opisan pojam poduzetništva, njegovih funkcija, navedene su vrste i klasifikacije poduzetništva, isto tako i prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo. Spomenuti su izazovi poduzetništva koji se javljaju, a govori se i o ženskom poduzetništvu. Nadalje, govori se o upravljanju rizicima, odnosno definira se sam pojam rizika, koje sve vrste rizika postoje, koji su ciljevi upravljanja rizicima, te koje norme obrađuju upravljanje rizika. U završnom dijelu rada prikazano je upravljanje rizicima kroz primjer prehrambenog poduzeća Vindija d.d., odnosno, поближе će se opisati poslovanje poduzeća, kao i prikaz poslovnog sustava, te prikaz čimbenika rizika.

Na samom kraju obuhvaćen je cijeli sadržaj, te je objašnjeno kako Vindija d.d. upravlja rizicima koji nastaju.

Izvor podataka za sadržaj ovog završnog rada su sekundarni podaci. Za teorijski dio najviše je korištena literatura dostupna u knjižnici Sveučilišta Sjever, a također su korišteni i razni članci i web stranice.



## 2. PODUZETNIK

### 2.1. Pojam poduzetnika

„Kroz inovacije i otvaranje novih radnih mjesta poduzetnici utječu na razvoj društva u cjelini. Osim što utječu na razvoj društva u cjelini, mala poduzeća utječu i na razvoj velikih poduzeća“ (Tubić i sur., 2016., str. 26).

Definiranje pojma poduzetnika i njegovog značaja osobito je kompleksno i komplicirano je zbog raznih karakteristika i elemenata koje se koriste prilikom njihovog određivanja. Nalazimo nekoliko definicija poduzetnika, odnosno od strane više različitih autora koji poduzetnika definiraju na razne načine, a u daljnjem radu ćemo nabrojati neke od njih.

“ Poduzetnik je netko tko posluje na vlastitu odgovornost, posjeduje sredstva potrebna za obavljanje neke gospodarske djelatnosti i samostalno donosi odluke vezane uz tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, upravlja njihovim djelovanjem, nadzire, vodi i koordinira cjelokupnim radom i poslovanjem.“ (Škrtić, M., 2006.)

Vuković (1999.) je poduzetnika definirao kao inovativnu osobu koja je hrabra ali ima dozu opreza zbog spremanosti preuzimanja rizika, a glavna motivacija mu je mogućnost ostvarenja dobiti i težnja za uspjehom. Poduzetnik poduzima nove poduzetničke pothvate, ulaže kapital, zapošljava ljude, te se bavi kontrolom zbog ostvarenja što veće dobiti.

Peter Drucker, poznati američki, društveni i ekonomski pisac, govori o tome kako poduzetnici „nisu ni kapitalisti, premda im je dakako potreban kapital kao i za sve ekonomske djelatnosti. Nisu ni investitori. Oni, naravno, riskiraju, ali to čini svatko tko se upušta u bilo kakvu ekonomsku aktivnost. Poduzetnik nije ni poslodavac, ali može biti, a često to i jest, zaposlen u dotičnom poduzeću – ili je netko tko radi sam i isključivo sam.“ (Drucker, P., 1985.)

Prije ulaska u trgovačko poduzeće, poduzetnik treba odlučiti kojom će se djelatnošću baviti, bilo da je usmjeren na proizvodne ili uslužne djelatnosti. Pri odabiru djelatnosti poduzetnik mora sagledati, analizirati i procijeniti vlastite

sposobnosti za obavljanje određene djelatnosti, kao i aktualne trendove u industriji kojom se želi baviti. Nije dovoljno imati dobro znanje i vještine, ako proizvod neće zaživjeti na tržištu, ako neće koristiti kupcu, npr., kada tvrtka želi ići u korak s trendovima, ali nema ni znanja ni sposobnosti da se natječe na tržištu. Razvijanje strateške vizije uključuje strateško razmišljanje o budućim smjerovima promjene i poboljšanja u poduzeću i proizvodima poduzeća, kupcima, tržištima i tehnološkom razvoju. Strateška vizija je plan koji pokazuje smjer kojim tvrtka namjerava ići u razvoju i poboljšanju svojih aktivnosti. (Hunjet A., Kozina G., 2013.)

Biti poduzetnik predstavlja otvorenost prema novome, mora biti inovativan, uvoditi nove proizvode i prihvaćati ostale, uvoditi nove usluge i procese, mora biti vođa svojim zaposlenicima te biti spreman na rizik koji može nastati. Prema tome poduzetnici su osobe koje svjesno ulaze u poslovni projekt sa ciljem ostvarenja prihoda, koristeći pri tome osmišljen i promišljen pristup zasnovan na konceptu strateškog menadžmenta. Poduzetnik je ujedno i inovator iz razloga što smišlja nove proizvode i usluge koji ne postoje na tržištu ili su jedinstvene. Glavni i bitni elementi koji karakteriziraju poduzetnika su; stvaranje povećanog bogatstva, povećanje vrijednosti i kvalitetno preuzimanje rizika. (Škrtić, M., 2006.)

## **2.2. Osobine poduzetnika**

Iako je teško je nabrojati koje su osobine karakteristične za poduzetnika, određena istraživanja pokazala su da će osoba uspjeti kao poduzetnik ako posjeduje sljedeće osobine: inovativnost, samouvjerenje, upornost u radu, svjesno svladavanje rizika, postava ciljeva te odgovornost. Poduzetnik može biti svatko, međutim teško je biti uspješan poduzetnik te se mnogi poduzetnički pothvati završavaju neuspjehom. Za postignuće uspjeha, poduzetnik biti sposoban za osmišljavanje i planiranje poslovnog pothvata. Mora imati inicijativu i biti inovativnog mišljenja, biti dobar u samoj organizaciji, te je bitno znati kako motivirati ljude, odnosno prenijeti odgovornost, te biti uporan i strpljiv u obavljanju posla. Da bi bio uspješan svaki poduzetnik mora ujedno biti i kvalitetan menadžer. (Škrtić M., 2006. str 68)

Uspješan poduzetnik ima urođene neke osobine, a to su: inovativnost, razumno i svjesno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje

ciljeva, te odgovornost. Ukoliko poduzetnik zna što želi i teži ka nekom cilju, te ukoliko posjeduje ove osobine, smatra se da će uspjeti u svom poslovanju. (Hunjet A., Kozina G., 2014., str. 48.)

Mnogi uspješni poduzetnici vrlo često nadmašuju voditelje velikih korporacija. No, umjesto štednje ili ulaganja novca u vrijednosne papire, poduzetnici svoje profite uobičajeno ulažu u daljnji razvoj svojih poslovanja.



Slika 1: Osobine uspješnog poduzetnik

Izvor: Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, 26 (1), str. 251, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/108210>, Pristupljeno: 18. lipnja 2022.

Inovativnost je najizrazitija značajka modernog poduzetništva. Inovacijom se civilizacijski napredak kroz povijest ostvarivao razvojem tehnologije i novih znanja, novih potreba i njihovog zadovoljenja. Uloge poduzetnika i inovatora mogu se odvojiti, jer bogati ljudi ne moraju nužno inovirati, a mali poduzetnici moraju imati različite kvalitete, bez inovativnosti ne mogu uspjeti. Na globalnoj razini, strateške inovacije (novi načini za stvaranje konkurentnosti na globalnim tržištima) obično rastu brže od tehnoloških inovacija.

Što se tiče samouvjerenosti, uspješni poduzetnici vjeruju u sebe i ne prihvaćaju olako „status quo“ zbog toga što ih motivira želja za novim klijentima, tržištima i sl. Bitno je uspostaviti ravnotežu između ciljeva koji su postavljeni i ambicije koju imaju.

Postoji mnogo čimbenika na koje ne možemo direktno utjecati, ali zato je važno ulagati u sebe radi prevencije mogućih rizika i kako bi svaki poduzetnik postao dobar vođa svojim zaposlenicima, zbog načina povećanja produktivnosti. Potrebno je spomenuti kako postoje i loše osobine poduzetnika koje se mogu odraziti na unutarnju i vanjsku okolinu organizacije. Neke od negativnih osobina poduzetnika koje mogu imati su:

1.) Arogancija i oholost – greška je odbaciti one koji preispituju vaše odluke samo zbog vlastitog ponosa. Bitno je slušati ideje i misli zaposlenika jer tako pokazujemo kako cijenimo njihovo mišljenje, a njima je to dodatna motiviranost za daljnji rad.

2.) Ponekad je dobro izaći iz sigurne zone – odluke koje mogu biti riskantne ponekad mogu pomoći jer donose napredak. Ne smije se dogoditi da nas strah od neuspjeha zakači jer tada propuštamo dobre ideje i prilike.

3.) Fokus ne bi trebao biti samo na zaradi – bitno je sagledati želje i potrebe potrošača jer su oni ključ za dobru prodaju proizvoda i usluga. Odnosno, oni će prvi primijetiti ako materijali koji se koriste u proizvodnji nisu kvalitetni.

Kada govorimo o razumnom preuzimanju rizika znamo da je preuzimanje rizika ključni dio poduzetništva, no potrebno je vrlo temeljito proučiti sve okolnosti prije nego se donese bilo kakva odluka, koje bi mogle loše utjecati na poduzetnički pothvat. Poduzetnički rizik vezan je uz krive odluke koje se donesu i loš rad ljudskog faktora u proizvodnji kao i u cijeloj organizaciji. Jedna od zadaća poduzetnika jest praćenje informacija na tržištu prodaje i nabave, upoznavanje zakona i propisa, kao i proučavanje konkurencije i njenog rada. Često se koriste tehnološka rješenja kako bi se smanjio rizik.

Cilj svakog uspješnog poduzetnika je nadmašiti konkurente na tržištu na način da će dostići kreativne ideje, ali bez kopiranja tuđih ideja, odnosno već postojećih proizvoda. Iz tog razloga, javlja se potreba za postavljanjem visokog standarda i ciljeva. Predviđanje budućih aktivnosti usko je povezano sa ostvarenjem poduzetničkog cilja. Kako bi se predstavile ideje, prilikom uvođenja poslovanja u novu fazu izrađuje se poslovni plan koji se prezentira budućim ulagačima, odnosno ima svrhu uvjeriti potencijalne ulagače da financiraju novi poduzetnički pothvat.

Uporan rad, odnosno, trud i ulaganje ključno je za izgrađivanje osobnosti poduzetnika. Potrebno je naporno raditi i ne odustajati čak ni kad rad ne urodi plodom, a uvođenje mnogih promjena i razvoj služi kao vodilja ka ostvarenju ciljeva. Potrebno je imati znanje i sposobnost razmotriti svaku promjenu, te je pretvoriti u povoljnu priliku poduzetničke aktivnosti.

Odgovornost podrazumijeva preuzimanje krivice na sebe, odnosno, odgovaranje samom sebi za vlastiti posao, dok zaposlenici za svoj rad odgovaraju nadređenoj osobi.

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

### **2.3. Vrste poduzetnika**

Postoji nekoliko vrsta poduzetnika koje definiramo. Vrste poduzetnika dijelimo prema njihovom pojavnom obliku, odnosno životnim ciklusu provedenom kroz nekoliko faza razvoja. Svaka pojedinačna faza zahtjeva određene sposobnosti temeljem kojih se javljaju neke vrste poduzetnika, a razlikujemo: Pionire, mahere, stratege i trenere.



Slika 2: Vrste poduzetnika

Izvor: Kolaković, M. (2006): Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 22

Kao prva vrsta poduzetnika navode se pioniri. Pioniri predstavljaju pokretače mikro poduzeća, oni se javljaju u početnoj fazi kada se poduzeće izgrađuje. Za njih možemo reći da su vrlo energični, puni su ideja i vrlo su odlučni u obavljanju svog posla. Vrlina im je jak karakter, te posvećenost svakoj ideji i nastojanju iste realizirati pod svake cijene.

Sljedeća vrsta su maheri. Javljaju se u drugoj fazi životnog ciklusa, odnosno u fazi rasta poduzeća. Oni su autoritativne naravi, snažne i ambiciozne osobe. Možemo reći da su dobri vođe, uspješno vode poduzeće ka uspjehu, te su vrlo organizirani u svom poslu. Nakon spomenutih vrlina, valja navesti i mane koje posjeduju. Jedna od mana im je manjak vizije, manjak ideja i inovacija.

Treća vrsta poduzetnika koju ćemo spomenuti su stratezi. Javljaju se u trećoj fazi životnog ciklusa, točnije u fazi diferencijacije proizvoda. Karakterizira ih angažiranost oko svakog zadatka, želja za uspjehom, odnosno želja za visokim pozicioniranjem na tržištu, te možemo reći da su veliki mislioci. S obzirom da su svjesni velikog obujma posla kojeg obavljaju, svoje poslovanje usmjerili su ka strateškom odlučivanju.

Zadnja vrsta poduzetnika koja se javlja u fazi životnog ciklusa su treneri. Govorimo o četvrtoj fazi razvoja poduzeća kada se javlja konsolidacija poduzeća. Treneri su osobe za koje možemo reći da imaju osobine vođe, teže postignuću

unutarnjeg zadovoljstva i suradništva u poduzeću, te vole biti u centru događanja. Ovakav tip poduzetnika prepoznatljiv je po tome što širi dobru i pozitivnu energiju oko sebe, rado vode razgovore sa svojim zaposlenicima, oslušuju njihove ideje, savjete, ali i uvažavaju njihove žalbe i primjedbe. Motiviraju zaposlenike kako bi se što bolje posvetili obavljanju posla. Mana trenera je nedostatak kreativnost, hrabrosti i odlučnosti u obavljanju posla.

Korporativni poduzetnici nazivaju se i intrapoduzetnici. To su zaposlenici koji djeluju unutar poduzeća koji već postoji, tj. imaju slobodu u vođenju određenog dijela, podružnice ili novog proizvoda koji su dio poduzeća. Vizionari su, odnosno motivirani su snažnim osjećajem izazova koji se događaju u poduzeću, te su posvećeni rješavanju istih. Poduzeće daje svojim zaposlenicima priliku dokazivanja i stvaranja željene budućnosti. Intrapoduzetnici su svjesni da će im poduzeće osigurati plaću, čak i ako ne uspiju u poslovanju. Te zaposlenike odabire korporativna hijerarhija i ne trebaju voditi računa o izgradnji poslovne strukture. (Škrtić, M.; Mikić, M., 2011., str. 18)

## **2.4. Poduzetnik i menadžer**

Prilikom definiranja poduzetnika od velike je važnosti znati razlikovati pojmove poduzetnika i menadžera. Kao što smo prethodno spomenuli, poduzetnik je ujedno i vlasnik poduzeća, a ako on i vodi vlastito poduzeće, tada on predstavlja poduzetnika i menadžera. S druge strane, menadžer je vođa posla i on nikada nije vlasnik poduzeća.

Nicholas C. Siropolis u svojoj je knjizi napisao „Prva je zadaća menadžera da postigne dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira ih u proizvodnji. Za razliku od toga, prva zadaća poduzetnika je da dovede do promjene u svrsi“. (Siropolis.,1995., str.80)

Najprije, poduzetnik mora biti lider po svojoj prirodi poslovanja. Bitno je da sebe stavi u proces odlučivanja jer je on taj koji svojom motiviranošću i radom utječe na zaposlenike i koji ima viziju poslovanja. Svaki uspješni poduzetnik zna da poslovni

rezultat ovisi isključivo o motiviranim i sposobnim zaposlenicima, tj. sudionicima poslovnih procesa. Poslovne probleme trebao bi rješavati kompromisom i međusobnim poštivanjem. Kada poduzetnik nije spreman na suradnju, neće privući kvalitetan kadar, odnosno čak i ako ga privuče, teško će ga zadržati.

U današnje vrijeme veliki broj poduzetničkih aktivnosti propadne već u fazi razvoja iz razloga što se pojedinci ne mogu nositi s određenim problemima na tržištu, ne mogu financirati određene procese, nemaju dovoljan kapacitet za proizvodnju, i konkurencija na tržištu je prejak. (Škrtić, M. 2006., str. 80-81)

Kako je poduzetnik vlasnik poduzeća, mora preuzimati sve rizike na sebe, isto kao i nesigurnosti koje se javljaju u vođenju poduzeća, dok menadžer kao zaposlenik, ne snosi nikakav rizik koji je povezan s poduzećem.

Menadžera definiramo kao osobu čije glave zadaće proizlaze iz menadžmenta. Njegovi zadaci su planiranje i donošenje odluke, angažiranost, kontrola kadrova, organiziranje poslovanja. (Buble, M., 2006., str. 6.)

Menadžer mora posjedovati opširno znanje i vještine, te ih svakodnevno razvijati i usavršavati jer ga to čini dobrim menadžerom. (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., 2008., str. 3.)

Svako poduzeće treba menadžera koji će biti efektivan, točnije koji će stvarati pozitivnu radnu okolinu, odnosno biti kvalitetan vođa svojih zaposlenika. Menadžer nije promatrač, već djeluje u svakoj situaciji u kojoj se nalazi. Zadaća mu je definirati strategiju poduzeća i skupa sa svojim timom teži ostvarenju ciljeva.

Menadžerske funkcije obavljaju se kroz tri razine; operativni menadžment (prva i najniža razina), sljedeća je srednji menadžment i zatim top menadžment (najviša razina). (Rukavina, K., 2007., Kako biti dobar menadžer, <http://www.poslovni.hr/after5/kako-bit-dobar-menadzer43047>, pregledano 19.06.2022.)



| Osnova za usporedbu   | Poduzetnik   | Menadžer   |
|-----------------------|--|--|
| Značenje              | Poduzetnik se odnosi na osobu koja stvara poduzeće, uzimajući financijski rizik kako bi ostvarila dobit. | Upravitelj je osoba koja preuzima odgovornost za kontrolu i upravljanje organizacijom. |
| Fokus                 | Pokretanje poslovanja  | Tekuće operacije   |
| Primarna motivacija   | dostignuće   | Vlast  |
| Pristup zadatku       | neformalan   | formalan   |
| Status                | Vlasnik  | Zaposlenik   |
| Nagrada               | Profit   | Plaća  |
| Odlučivanje           | intuitivan   | calculative  |
| Pokretačka snaga      | Kreativnost i inovativnost   | Očuvanje statusa quo   |
| Orijentacija na rizik | Čovjek koji riskira  | Nesklon riziku   |

Slika 3: Poduzetnik i menadžera, te njihova razlika

Izvor: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-entrepreneur>, preuzeto 19.06.2022.

## 2.5. Poduzetničke vještine

Sam pojam poduzetništva bitno je za cjeloživotno obrazovanje, svaki poduzetnik ili menadžer poduzeća mora sadržavati posebne vještine kako bi dosegao ciljeve koje je prethodno postavio. Vještinu možemo definirati kao stečen dio ponašanja, odnosno naučen dio, koje se stječe redovitom vježbom. Neki od osnovnih poduzetničkih vještina koje valja spomenuti svakako su svladavanje konflikata, poslovno umrežavanje, vodstvo i motiviranje zaposlenika.

Na poduzetničkim vještinama može se dodatno raditi, odnosno mogu se razvijati za razliku od inteligencije i nekih karakteristika koje su relativno trajne. Pojedinci mogu unaprijediti svoje sposobnosti u izvedivosti određenih vještina uz pomoć prakse i povratnih informacija. Teško je prikazati jednu vještinu s drugom jer se sve poduzetničke vještine preklapaju i međusobno su povezane. Uspješni poduzetnici se moraju oslanjati na kombinaciju vještina kako bi ostvarili ciljeve i postigli željene

rezultate. Izvor: <https://www.scribd.com/doc/250154475/Menadžerska-Znanja-Vještine-i-Stilovi-Vođenja-2-Verzija>, preuzeto 19.06..2022.

Svaki poduzetnik spreman je na razumijevanje i interese drugih. U poduzetništvu, poduzetnika povezujemo s poštenjem i poslovnom etikom. On navodi hrabrost kao karakteristiku ljudi koji su spremni preuzeti razumne rizike i ostalo. Kreativnost povezana s inovacijama definira se kao nužnost pokretanja ili postojanja poduzetništva općenito i kao privremena mjera za usklađivanje aktivnosti i resursa s ciljevima da se dođe do postignuća. (Tkalec, Z., 2011., str. 39)

Svaka osoba tijekom životnog vijeka stječe i uči nove vještine, svjesno ili nesvjesno. „Nitko se nije rodio sa svim osobinama. Sve se one mogu naučiti, poticati i uvježbati, što znači da svatko može postati uspješan poduzetnik. Potrebni su strpljenje, volja i vrijeme (Delić i suradnici, 2014., str. 18)

Poduzetničke vještine obuhvaćaju aktivno upravljanje projektom, rad u timu, kao i pojedinačni rad. Tom prilikom prisutne su sposobnosti procjenjivanja vlastitih snaga i slabosti, te procjena rizika. (Barukčić i Umihanić, 2015., str. 279).

U današnjem poslovnom svijetu koji se brzo mijenja, razvoj više nije samo opcija već potreba. Poduzetnici žele biti uspješni u poslovanju, ali kako bi to postigli, moraju unijeti neke promjene u svoj način razmišljanja, sustav uvjerenja i ponašanja. Poduzetnici moraju učiti nove stvari i svakodnevno čitati kako bi bili ukorak s tehnologijama i trendovima koji se stalno mijenjaju. Poduzetnički poslovi zahtijevaju mnoge poduzetničke vještine, a učenje novih stvari ključno je za proširenje postojećeg znanja, jačanje kreativnosti i inovativnog razmišljanja. Razvijanjem talenta izgrađuje se samopouzdanje, te se mjeri uspjeh, pa se zato kaže kako je bitno započeti malim koracima.

### **2.5.1. Upravljanje konfliktom**

Upravljanje konfliktom ključan je dio poduzetničkog života iz razloga što organizacije nemaju uspjeha na tržištu ako se ne slažu oko bitnih pitanja. Konflikt nastaje između jednog ili nekoliko pojedinca, odnosno između timova poduzeća ili

samo između organizacija. Ako nastane unutar organizacije, obično je razlog loše postavljene ciljeve, lošeg opisa posla, iskorištavanja autoriteta, neodgovornosti, nedostatka povjerenja i sl. Da bi se nastali konflikt riješio potrebno otkriti njegov izvor nastajanja, a to obično može biti: razlika u godinama, manjak informacija, loš odnos zaposlenika i stres iz okoline. Od velike je važnosti znati upravljati konfliktom jer to utječe na povećanje kreativnosti, te se dolazi do novih inovativnih ideja, bolje se upravlja resursima itd.

### **2.5.2. Poslovno umrežavanje**

Poslovno umrežavanje odnosno *networking* označava pojam za sustavnu gradnju mreže poslovnih kontakata. To je ekonomski alat koji je jeftin i učinkovit, a omogućuje ljudima međusobno povezivanje koje može biti korisno u poslovanju. Umrežavanje omogućuje stvaranju novih poslovnih prilika. Poduzeća, isto kao i pojedinci, poslovnim umrežavanjem mogu doći do vrijednih kontakata koji su od velike važnosti za budući posao, ostvarenje poslovne ideje ili poduzetničkog pothvata. Iz perspektive poduzeća, poslovno umrežavanje je način da se prošire znanja zaposlenika, nauče lekcije iz tuđih uspona i padova, te da se zadobije veće poznanstvo koje može pomoći u daljnjem poslovnom razvoju.

Koristi koje poduzetnici mogu steći umrežavanjem su: povećanje vidljivosti, otvaranje vrata novim prilikama, pomoć i podrška, te pristup raznim informacijama.

### **2.5.3. Liderstvo**

Pojam liderstvo dolazi od engleske riječi „leadership“ a pojam označava vođenje, rukovodstvo, rukovođenje. Liderstvo predstavlja sposobnost razvitka i prijenosa vizije poslovnom timu koji će tu viziju realizirati. Također predstavlja vještinu koju definiraju na više različitih načina. Najosnovniji načina definiranja ovog pojma je: liderstvo je vještina provedbe i donošenja odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do organizacijskog uspjeha, a isto tako i do osobnog uspjeha. Kao rezultat liderstva, vođa i njegovi zaposlenici znaju kako treba postupiti, a da im se ne naređuje ili objašnjava svaki korak. Isto tako vođe koji djeluju ispravno, svojim kvalitetnim

postupcima ostvaruju uspjeh, a da ne unose štetu u poslovanju i u okolini (Bebek, 2005., str. 15).

Razvijenom svijesti poduzetnik ima jak karakter i svojim samopouzdanjem i odgovornim ponašanjem sprječava negativan utjecaj na poduzeće. Jasnom komunikacijom prenosi ciljeve na sve tri razine organizacije. Lider svojim utjecajem motivira zaposlenike i vodi ih ka ostvarenju cilja.

## **2.5.4. Motiviranje drugih**

Motivacija je utjecaj koji usmjerava i izaziva željeno ponašanje ljudi. Kad je riječ o menadžmentu motivacija igra važnu ulogu jer njome menadžer nastoji zadovoljiti želje i potrebe svojih suradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za poslovnu organizaciju. Motiviranje drugih jedna je od ključnih vještina poduzetnika, zbog toga što daje zaposlenicima razlog da budu motivirani za posao, da se natječu, daju više od sebe nego inače, da pomognu organizaciji ostvarenje svih postavljenih ciljeva. Uz motivaciju je usko vezana izvedba zaposlenika jer ako je loša motivacija među zaposlenicima, izvedba će također biti loša. Zadovoljava potrebe kako bi zaposlenici bili motivirani za posao, a te potrebe su: fiziološka – ugodnost u uredima, razina temperature pogodna za rad, ručak, pauza, sigurnost na radnom mjestu – osiguranje, bonusi, plaća, mirovina, osjećaj pripadnosti - odnos s ostalim zaposlenicima, kao i nadređenima.

Poduzetničke vještine ključnu važnost imaju u drugoj fazi životnog ciklusa, odnosno u fazi razvitka poslovnog sistema. Vrlo je bitno definirati jasnu viziju kojoj će težiti svi zaposlenici, kao i njihova težnja prema ostvarenju postavljenih ciljeva i upravljanju stabilnog rasta.

## **2.6. Poduzetničko ponašanje**

Poduzetništvo se smatra glavnim akterom gospodarskog rasta i društvenog razvoja. Poduzetničko ponašanje obuhvaća otkrivanje i iskorištavanje novih poslovnih prilika sa svrhom rasta i ostvarenja profita. Poduzetničko ponašanje može se shvatiti kao ponašanje koje je orijentirano ka korištenju povoljnih prilika i osiguranju profesionalnog rasta i razvoja pojedinca, grupe, organizacije ili društva (Bahtijarević-Šiber, 1990. str. 529-530). Ono je vođeno poduzetnikovim očekivanjima, a ne nekim strateškim ciljevima. Pretpostavljamo da su očekivanja poduzetnika realnija od očekivanja drugih menadžera poduzeća.

Prema Palma, Cunha i Lopes (2009) poduzetničko ponašanje uključuje tri različite aktivnosti: 1. prepoznavanje nove poslovne mogućnosti 2. uspostavljanje

novog pothvata za iskorištavanje te mogućnosti 3. upravljanje novim pothvatom kako bi s vremenom rastao. Poduzetničko ponašanje objašnjavamo nizom elemenata. U njegovu svrhu objašnjenja osmišljen je koncepcijski model koji poduzetničko ponašanje opisuje uz pomoć sedam elemenata: osobnost, stavovi i uvjerenja, namjere, okruženje, obrazovanje i kompetencije. Ponašanje se odnosi na ono što osoba misli i osjeća, te kako ona djeluje. Ponašanje je u teoriji usmjereno na cilj.

Poduzetničko ponašanje obuhvaća radnje, odnosno odluke poduzetnika koje su usmjerene na neki postavljeni cilj. Način na koji se poduzetnik bavi cijelim svojim okruženjem, internim i eksternim, označava poduzetničko ponašanje. (Sedlan König, 2013. str. 480)

Svaki pravi poduzetnik razmišlja drugačije kada se susretne s različitim zadatkom ili kada se nađe u različitom okruženju. Često donose odluke u vrlo neizvjesnom okruženju, gdje se radi o visokim ulozima i vremenskim pritiscima. S obzirom na spomenutu prirodu okruženja koji je vezan za odlučivanje, od poduzetnika se očekuje da mora ostvarivati, biti kognitivno prilagodljiv i mora učiti na neuspjehu. (Hisrich; Peters; Shepherd, 2011. str. 29)

Poduzetnik treba biti upoznat sa svim aspektima okruženja i treba ih razumjeti. Ova sposobnost poduzetnika, odraz je njegove kreativnosti koja većinom opada s godinama i obrazovanjem. Kako bi poslovni pothvat bio uspješan, poduzetnik treba biti kreativan i imati široko razumijevanje cjelokupnog okruženja. Također je potrebno da poduzetnik bude vizionarski vođa. Vodstvo se može definirati kao sposobnost komuniciranja i stvaranja velikih stvari, na način da pojedine osobe pristanu biti dio toga. Vrlo je bitno da je poduzetnik fleksibilan, te da ima upravljačke mogućnosti. Potrebno je poticati promjenu, i vrlo brzo se prilagoditi promjenama. Također, jedna bitna karakteristika poduzetnika je poticanje timskog rada. Potiče se otvorena rasprava kako bi se razvio što bolji tim koji će kreirati neki novi proizvod ili uslugu. Svaki novi poslovni pothvat može rezultirati uspjehom, ako je pojedincima dopuštena sloboda kritiziranja ideja, koje potiču razvoju najboljeg rješenja. Očekuje se da će svaki korporativni poduzetnik ohrabriti svakog člana tima, pogotovo kada je riječ o teškim razdobljima. Motivacija je ključ uspjeha i rasta karijere. Posljednja bitna karakteristika

je upornost. Prilikom svakog novog poslovnog pothvata javljaju se krizni trenuci i određene prepreke. Rješavanje tih prepreka, moguće je samo ako je korporacijski poduzetnik uporan u svom poslovanju. (Hisrich; Peters; Shepherd, 2011. str, 73)

Organizacija koja želi poduzetničko okruženje, treba implementirati postupke njegove kreacije. Prvi korak koji vodi ka tome je osigurati privrženost intrapoduzetniku. Bez lojalnosti vrhovnog menadžmenta, poduzeća neće uspjeti proći kroz kulturne promjene, potrebne za realizaciju implementacije. Radi se na razvoju poslovnog plana. Drugi korak je identificiranje ideja koje će vrhovni menadžment podupirati. Potrebno je odrediti ciljni rezultat organizacijskog pothvata. Treći korak je važnost uvođenja tehnologije. Velike organizacije koriste tehnologiju kako bi postale fleksibilne. Četvrti korak označava organizaciju koja se treba sastojati od grupe menadžera, zainteresiranih za edukaciju zaposlenika. Zatim, sljedeći korak navodi kako organizacija treba naći načine na koje će se približiti svojim potrošačima. Izrađuje se baza podataka. Kroz šesti korak organizacija mora naučiti kako biti što više produktivna s manje resursa. Uvodi se koncept „bez viškova i rasipanja“. Sljedeći korak ukazuje na organizaciju koja uspostavlja potpurnu strukturu za interno poduzetništvo. Predzadnji korak mora uključivati povezanost nagrada s radom poduzetnika. Nagrade potiču tim na bolji i efektivniji rad, s obzirom da će biti nagrađivani prema zaslugama. I posljednji korak ukazuje na implementaciju evaluacijskog sustava koji dopušta širenje poduzetničkim jedinicama koje rezultiraju uspjehom. (Hisrich; Peters; Shepherd, 2011. str. 74)

### **2.6.1. Faktori koji utječu na poduzetničko ponašanje**

Mnogo istraživača pokušalo je objasniti zašto neke organizacije imaju veću i bolju inovativnost od drugih, te koje su zasluge, odnosno faktori ključni za razvoj poduzetničkih aktivnosti. Prvi faktor predstavlja potporu menadžmenta, odnosno podršku i omogućavanje poduzetničkog ponašanja svojih podređenih. Drugi faktor ukazuje na slobodu u poslovanju. Top menadžment dozvoljava pogreške, daje slobodu djelovanja i donošenja manjih odluka bez nadzora, te delegira ovlasti. Treći faktor naglašava poduzetničku inicijativu. Govorimo o upotrebi i razvoju sustava, koji osim poduzetničkog ponašanja, ističu mnoga kvalitetna postignuća, te potiču zaposlenike na nove izazove. Sljedeći faktor je vrijeme. Zaposlenicima, te radnim skupinama daje

se dovoljno vremena kako bi bili inovativni pored svojih obaveza. Posljednji faktor su organizacijske granice. Detaljno objašnjenje ciljeva koje top menadžment nastoji ostvariti, te dan razvojni postupak za realizaciju inovacija. (Morić Milovanović, 2009. str. 8)

Potrebno je stimulirati rad poduzetnika, kao i povećati radni učinak sa promocijom inovativnošću. Promatranjem spomenutih faktora dolazimo do zaključka kako ti isti faktori pomažu u otkrivanju područja kojima je potrebna inovativnost.

### **3. PODUZETNIŠTVO**

#### **3.1. Pojam poduzetništva**

„Poduzetništvo je proces prepoznavanja prilike, prikupljanje sredstava za njenu realizaciju, stvaranje i raspodjela novostvorene vrijednosti. U tom procesu poduzetnik je osoba koja preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu.“ (Hunjet, A., Kozina, G., 2014.g., str. 4)

„Poduzetništvo je proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega“ (Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G., 2015., str. 14)

„Poduzetništvo nije teorija, nije niti umjetnost. Ono je praksa temeljena na znanju“ (Drucker, P., 1985.)

Ne postoji jedna definicija poduzetništva. Pojam poduzetništva nastao je od riječi „poduzeti“, a upućuje da se ne čeka da se nešto dogodi nego se kreće u akciju. Poduzetnik pokreće određene poslovne pothvate i već u startu preuzima rizike i neizvjesnost uspjeha. Poduzetništvo definiramo kao spontanu težnju ljudi, koja je također i urođena kako bi stvarala bolje uvjete za život kroz rezultate proizvodnje koji imaju učinak razvoja sredstava za rad. Sredstva za rad su postajala učinkovitija, a to je rezultiralo boljim metodama rada. (Sikavica, P., 1999., str. 3)



Poduzetništvo uključuje naporan rad, inovativnost, obrazovanje, preuzimanje rizika, kreativnost, bogato znanje, planiranje, neizvjesnost, motivaciju, energiju i hrabrost. Poduzetništvo i poduzetnici nikada se ne mogu u potpunosti definirati, odnosno ne može se odrediti njihov karakter, kao ni analizirati i vrednovati sve attribute ovih pojmova, jer je poduzetnički proces specifičan, svaki poduzetnik je druga osoba, svaki poslovni plan je individualan, svaki se poduzetnički proces odvija u različito političko, gospodarsko i pravno okruženje. Poduzetništvo se može promatrati kao proces ulaganja sredstava u određenu poslovnu aktivnost radi postizanja određenog ekonomskog učinka. Iako danas svojim ciljevima nastojimo postići održiv, etički i etički rast poslovanja, rast ostaje najpoželjniji. (Bartoluci, M., Budimski, V. 2010., str. 179.)

### **3.2. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA**

Početak razvoja poduzetništva označilo je razdoblje u kojem se ekonomija počinje razvijati kao samostalna znanstvena disciplina. Radi se o razdoblju do 18. stoljeća.

Razvoj poduzetništva odvijao se između 12. i 15. stoljeća. Na početku razvoja poduzetništva jedino što je postojalo bila je trgovina, kreditni i mjenjački poslovi, brodarstvo ali i osvajanje novih područja. U 12. st. u Italiji pojavili su se prvi začeci trgovačkih poduzeća, dok su se krajem 14. stoljeća pojavila udruženja koja su sličila današnjim poduzećima. Prvo poduzeće pojavilo se u 15. stoljeću, a masovno su se razvijala u 17. st. (Škrtić, M., Mikić, M., 2011., str. 81.)

Na fazu razvoja poduzetništva, ponajviše su utjecale škole ekonomske misli, a te škole su: američka, francuska, njemačka, engleska, austrijska, i neoklasična škola.

Prva spomenuta škola je američka škola. Na njen razvoj utjecala je njemačka škola jer se većina američkih teoretičara obrazovala upravo u Njemačkoj. Neki američki teoretičari koje je bitno istaknuti su: Amasa Walker, Francis Amasa Walker i Frederick Barnard Hawley.

Sljedeća na redu je francuska škola. Teoretičari koji su imali doprinos većem i boljem shvaćanju poduzetnika i poduzetništva su: Richard Cantillon, Nicolas Baudeau i Jean Baptiste Say.

Kada govorimo o njemačkoj školi, njemački teoretičari koji su bitni su: Johann Heinrich von Thünen i Hans Carl Friedrich von Mangoldt. Po njihovom učimo kako se poduzetništvom napuštaju stare metode te uvode nove koje se odnose na proizvodnju.

Među austrijskom školom ističu se teoretičari Carl Menger i Friedrich von Wieser. Menger je smatrao da poduzetništvo treba uključivati informacije o gospodarskim uvjetima, ekonomske kalkulacije i nadzor nad izvršenjem proizvodnih planova.

Neoklasičnu školu i moderan pristup tumačenja poduzetništva obilježili su teoretičari: Leon Walras, Alfred Marshall, Frank Knight, Ludwig von Mises i Joseph Schumpeter.

Među suvremenim poduzetničkim pristupima ističu se teoretičari kao što su Humberto Barreto, William Baumol i David Birch. William Barreto ističe da je poduzetništvo kao funkcija nestalo iz moderne mikroekonomske teorije. (Škrtić, M., Mikić, M., 2011).

Teoretičari koje valja istaknuti, a bili su ključni za poduzetništvo bili su: Benedikt Kotruljević, Adam Smith, Richard Cantillon, Alfred Marshall, Jean Baptiste Say, John Stuard Mill, Frank Hyneman Knight, Joseph Alois Schumpeter i Peter Drucker.

Industrijska revolucija pojavila se u prijelazu s 19. na 20. stoljeće, te je u tom periodu došlo je do naglog porasta važnosti poduzetništva u novo osnovanim industrijama i masovnoj proizvodnji. Druga polovica 20. stoljeća obilježila je razvoj poduzetništva, pri čemu je važnu ulogu odigrao bivši američki predsjednik Jimmy Carter. 1980. u Bijeloj kući održan je sastanak koji je sazvao J. Carter. Sudjelovalo je 1.683 delegata iz svih 50 američkih država, od kojih su većina vlasnici malih poduzeća. Ova konferencija bila

je ključna za poduzetništvo jer su je tada počeli doživljavati kao jedan od četiri stupa društva slobodnog poduzetništva. Stupovi o kojima govorimo su: zemlja, rad, kapital i poduzetništvo. Krajem 20. stoljeća dolazi do razvoja novih tehnologija, što je bilo vrlo važno zbog brzog razvoja poduzetništva, potaknutog brojnim promjenama koje karakteriziraju kreativna i znanstvena gospodarstva. (Buble, M., Buble, M., 2014., str. 7).

Tablica 1: Definiranje poduzetnika kroz povijesni razvoj

| RAZDOBLJE     | DEFINICIJE PODUZETNIKA I PODUZETNIŠTVA  |
|---------------|---|
| srednji vijek | Poduzetnik predstavlja osobu koja radi na velikim projektima, te ne preuzima nikakve rizike   |
| 17. stoljeće  | Poduzetnik predstavlja osoba koja ugovara posao s državom vezano uz pružanje usluga ili opskrbljuje određenim proizvodima po stalnim cijenama i uz svjesno preuzimanje rizika dobiti ili gubitka. |
| 1725. godina  | Richard Cantillon definira poduzetnika kao osobu koja svjesno preuzima rizik, i ne treba poduzeće opskrbljivati kapitalom.  |
| 1803. godina  | Jean Baptiste Say spominje kako se razlikuje dobit poduzetnika od dobiti kapitala.  |
| 1934. godina  | Joseph Schumpeter definira poduzetnika kao inovatora koji se bavi razvitkom nove i naprednije tehnologije   |
| 1961. godina  | David McClelland - poduzetnik je pun energije i preuzima rizike   |
| 1964. godina  | Peter Drucker objašnjava kako poduzetnik uvećava prilike.   |
| 1975. godina  | Albert Shapero vidi poduzetnika kao inicijativnu osobu koja organizira socijalne i ekonomske procese, te preuzima rizik od neuspjeha.   |
| 1980. godina  | Karl Vesper – ekonomisti, psiholozi, poslovni ljudi i političari definiraju na različite načine pojam poduzetnika   |
| 1985. godina  | Robert Hisrich spominje poduzetništvo kroz dinamički proces gdje se stvara nešto drugačije, uviđaju se financijski, fizički i socijalni rizici, te se primaju novčane nagrade.                    |

|              |   |
|--------------|---|
| 1990. godina | Mark Casson - povezivanje teorije o poduzetništvu je poduzetnička prosudba. Poduzetništvo je sposobnost uvida uspješnih odluka onda kada ne postoji odgovarajući model odlučivanja, ili kada podaci koji su potrebni, nisu potpuni ili su nedostupni. |
| 1992. godina | George Gilder - poduzetnik nije puko oružje tržišnih sila već je njegovo oblikovanje, razvojni činilac.   |
| 2003. godina | Bygrave i Zacharakis ukazuje na inovaciju kao ključnu formu u kojoj se rađa poduzetništvo.  |

Izvor: (Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, T., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M. i Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 3)

### 3.3. FUNKCIJE PODUZETNIŠTVA

Kada govorimo o funkcijama poduzetništva, neke od najznačajnijih funkcije su:

1. strateška funkcija poduzetništva,
2. organizacijska funkcija poduzetništva,
3. upravljačka funkcija poduzetništva
4. kontrolna funkcija poduzetništva.

Prva značajna funkcija je strateška funkcija poduzetništva čiji zadatak je da razvije poslovnu okolinu raznim metodama, te da integrira strateške cjeline unutar poduzeća, a sama svrha je kvalitetno upravljanje organizacijom. Strategija se odnosi na plan kojim se realiziraju ciljevi poduzeća. Planiranje je usmjereno prema budućnosti. Složeni zadaci razrađuju se na sastavne elemente te je svakom elementu dodijeljen njegov izvršitelj. Važno je postaviti viziju i misiju koja se nameće uz strategiju i ciljeve. (Hunjet A. i Kozina G. 2014., str. 128)

Pojam misija označava nalog ili zadatak. Postoji i širi smisao koji se definira kao društvena uloga ili sama svrhu postojanja. Vizija i misija ključni su elementi organizacije. Teško ih je postaviti, no kada se to učini, predstavljaju osnovu za određivanje ciljeva i strategije. Vizija, kao i misija i ciljevi, čine ključne čimbenike koji

utječu na oblik organizacije. U hijerarhijskom su odnosu što predstavlja međusobnu povezanost. Pod utjecajem su interne i eksterne okoline.

Sljedeća funkcija koju smo spomenuli je organizacijska funkcija poduzetništva. Kada ne postoji kvalitetna organizacija u poduzećima, poslovna se organizacija otežano snalazi i teško može opstati u poslovnom okruženju. Da bi organizacija poslovala s uspjehom, potrebno je da ima jasno postavljenu viziju, misiju, kao i ciljeve kojima će se baviti svom poslovanju za vrijeme postojanja. Strategiju je bitno postaviti, kako bi se ostvarili ciljevi koje je organizacija postavila. Pomoću dobro postavljene strategije, poslovna organizacija će se diferencirati na tržištu i omogućiti će organizaciji da postigne konkurentsku prednost na tržištu. Bitno je da organizacija djeluje u kvalitetnoj okolini te da je okružuje dobra konkurencija.

Postoji formalna i neformalna organizacija. Formalna organizacija službeno je utvrđena i propisana. S druge strane, za neformalnu organizaciju možemo reći da je stvarna organizacija koja spontano nastaje u samom procesu proizvodnje.

Iduća na redu je upravljačka funkcija poduzetništva. Svoje ostvarenje pripisuje motiviranju, vođenju i poslovnom komuniciranju. Jedan od važnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je upravo motivacija zaposlenika. Kao što smo već prethodno spomenuli, motivacija je vrlo važna za visok standard poslovanja, za profesionalni razvoj zaposlenika, za poticanje kreativnosti i inovativnosti. (Buntak i sur., 2013., str. 56)

Zapošljavanje ljudskih resursa unutar samog poduzeća odnosi se na pribavljanje resursa koji čine već postojeći zaposlenici. Eksterno zapošljavanje ljudskih resursa odnosi se na upotrebu raznih metoda putem kojih organizacija dolazi do potencijalnih kandidata. Svaka poslovna aktivnost treba se ostvariti kvalitetnom poslovnom komunikacijom. Loša komunikacija obično je izvor sukoba koji vrlo vjerojatno neće rezultirati poslovnim uspjehom.

Zadnja funkcija poduzetništva jest kontrolna funkcija. Kontrola predstavlja temeljnu funkciju poduzetništva, a sastavni dijelovi su joj mjerenje i ispravljanje planova te praćenje realizacije postavljenih ciljeva. Kontrola označava pojam

sustavnog procesa koji je usmjeren na organizacijsku aktivnost, odnosno na usklađenost s očekivanjima prikazanim u planovima, te u postavljenim ciljevima. (Daft, R. L., 2010., str. 538. )

Kontrola se javlja između planiranja i ostvarenja, da bi se u trenutku većih odstupanja od dopuštenih mogle poduzeti određene aktivnosti. Potrebno je ispravno provoditi ciljeve kako bi se umanjila razlika između zacrtanih i očekivanih ciljeva.

### **3.4. Vrste/klasifikacija poduzetništva**

Kada je riječ o vrstama poduzetništva, razlikujemo tri vrste poduzetništva:

1. Tradicionalno poduzetništvo
2. Korporacijsko poduzetništvo
3. Socijalno poduzetništvo

Prva vrsta poduzetništva koju razlikujemo je tradicionalno poduzetništvo. Odnosi se na poduzetništvo u mikro i srednjim organizacijama koja su samostalne gospodarske jedinice, a otvaraju puno radnih mjesta te potiču odgovornost djelovanja i razvoj ljudi više nego velika poduzeća. (Škrtić, M., 2006: 5).

Male i srednje organizacije također osiguravaju konkurenciju, povećavaju dobit i razlikovnost ponude, ostvaruju slobodu izbora kupca te su podložni brzom prilagodbom promjenama potražnje. Subjekti maloga i srednjeg poduzeća su poslovne i fizičke osobe koje svojim radom i trajno obavljaju posao zbog ostvarenja ciljeva, a dijele se na:

- Mikro subjekti - pravne i fizičke osobe s manje od 10 zaposlenih godišnje i koji ostvaruju godišnji prihod iz poslovanja u iznosu do 2.000.000,00 eura.
- Mali subjekti - pravne i fizičke osobe s prosječno manje od 50 zaposlenih godišnje i ukupnim godišnjim poslovnim prihodom do 10.000.000,00 eura.

- Subjekti srednje veličine - pravne i fizičke osobe koje zapošljavaju manje od 250 djelatnika godišnje, samostalno posluju, s ukupnim godišnjim prometom do 50.000.000,00 eura.
- Mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća također su osnovni institucionalni oblici europskog gospodarstva. Oni su glavni europski izvor zapošljavanja, inovacija i glavni pokretač društvene i lokalne integracije.

Izvor: (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske: čl.3)

Korporativno poduzetništvo može se objasniti kao jedan od najpouzdanijih načina rasta. Održava konkurentsku prednost u današnjem vrlo dominantnom i konkurentnom poslovnom okruženju. (Kassa, A. G., 2014, str. 52)

Korporativno poduzetništvo poistovjećuje se s pojmom intrapoduzetništva. Naziv „intrapoduzetništvo“ prvi je upotrijebio George Pinchot 1985. godine u svojoj knjizi Korporativno poduzetništvo obuhvaća proces gdje se razvijaju proizvodi i inovativni pristupi, uvodi se poduzetničko razmišljanje, tj. uvodi se poduzetnička kultura u organizaciji. Također možemo reći da je korporativno poduzetništvo proces u kojem velika poduzeća traže načine kako da koriste i zadrže inovacije, ostvaruju profit i načine da zaposleni svojim idejama stvaraju poduzeće unutar postojeće organizacije. (Škrtić, M., Mikić, M., 2011., str. 17)

S druge strane, korporativno poduzetništvo definiramo kao metodu stimuliranja i kapitalizacije vrijednosti pojedinca, koji smatra kako može pridonijeti poduzeću na drugačiji i bolji način. Rast u korporacijskom poduzetništvu održava ravnotežu u poslovnim i kulturnim pritiscima. Konkurenti su potaknuli kompanije na borbu za opstanak na tržištu, tako da rade na razvoju novih proizvoda, diversifikaciji, te povećanju produktivnosti. Novi poslovni pothvati označavaju nov način poslovanja unutar postojeće organizacije. Organizacijska inovativnost odnosi se na inovaciju proizvoda i usluga, tj. razvoj novih i poboljšanje starih proizvoda, kao i nove metode u proizvodnji. (Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd D., 2011. str. 68)

Tradicionalno i korporativno poduzetništvo imaju mnoge zajedničke karakteristike. Neke od njih su usredotočenost na inovacije, tj. govorimo o novim proizvodima i uslugama i procesima, zatim usredotočenost na kreiranje novih proizvoda koji podižu dodatnu vrijednost i potreba investiranja u aktivnosti gdje je ishod neizvjestan, tj. rizičan. Također, javljaju se i razlike između poduzetništva u malim i velikim poduzećima. Korporativni poduzetnici nazivaju se i intrapoduzetnici. To su zaposlenici koji djeluju unutar poduzeća koji već postoji, tj. imaju slobodu u vođenju određenog dijela, podružnice ili novog proizvoda koji su dio poduzeća. Poduzeće daje svojim zaposlenicima priliku dokazivanja i stvaranja željene budućnosti. Intrapoduzetnici su svjesni da će im poduzeće osigurati plaću, čak i ako ne uspiju u poslovanju. Te zaposlenike odabire korporativna hijerarhija i ne trebaju voditi računa o izgradnji poslovne strukture. Tradicionalni poduzetnici su zaposleni ljudi koji upravljaju vlastitim poduzećem. Ako se dogodi da ne uspiju u poslovanju, međusobno dijele ono što su zaradili. Moraju sami odabrati zaposlenike za pojedine sektore, tj. sami izgraditi poslovnu strukturu. (Škrtić, M., Mikić, M., 2011., str. 18)

Najveća razlika korporativnog i tradicionalnog poduzetnika je u tome što „veliki“ poduzetnici, odnosno misli se na poduzetnike koji posluju u velikim poduzećima imaju najmanju potporu poduzeća, dok poduzetnik tradicionalnog poduzetništva ima sam sebe, tj. nema ništa osim onoga što sam ostvari.

Posljednja vrta poduzetništva koju razlikujemo jest socijalno poduzetništvo. Socijalno poduzetništvo je relativno novi i nedovoljno dobro istražen pojam, koji se rijetko svrstava unutar sociološke teorije. Ipak, multidisciplinarni pristup zagovaranja javlja se od strane autora Mair i Marti (2004.) koji navode kako se socijalno poduzetništvo ne može sagledati iz perspektive ekonomije te kako je ključno ovom fenomenu pristupiti sa sociološkog aspekta. (Mair, J., Marti, I., 2004., str. 40-42)

Postoji pet ključnih ciljeva socijalnog poduzetništva, a to su:

- socijalna skrb
- zdravstvo
- ekološki
- edukacija



- inkluzija

Socijalna skrb obuhvaća aktivnosti koje socijalno poduzetništvo omogućuje raznim skupinama ljudi s obzirom na njihove asocijalne probleme. Zdravstvena skrb označava mogućnost socijalnog poduzetništva koji ima za cilj poboljšati kvalitetu života osobama koji pate od neke bolesti.

Ekološki ciljevi koji ovise o razini onečišćenja na nekom području ključne su promjene u navikama i stavovima ljudi. Obrazovanje i inkluzija, odnosno uključivanje različitih populacija. Socijalno poduzetništvo osigurava kontinuiranu realizaciju određenih procesa koji vode do dugoročnih ciljeva.

Socijalno poduzetništvo važan je čimbenik stabilnog i održivog gospodarskog rasta, usklađivanja usluga s potrebama, povećanja vrijednosti gospodarskih aktivnosti koje služe društvenim potrebama i ispravljanja neravnoteža na tržištu rada. (Baturina, D., 2013., str. 139).

U svakom pogledu, socijalno poduzetništvo može predstavljati ključan korak u razvoju socijalnijeg i tolerantnijeg društva i društveno-ekonomskih odnosa (Škrtić, M., Mikić, M., 2007., str. 163).

### **3.5. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

Sve više ljudi se u današnje vrijeme odlučuje na otvaranje vlastitog poduzeća, te možemo reći kako je kvalitetno izrađen poslovni plan prvi korak uspješnog poduzetnika. Kada netko postane poduzetnik, otvara mu se širok spektar aktivnosti gdje treba iskoristiti maksimalno svoje kompetencije, znanje i vještine. Od njega se traži da dodatno motivira zaposlenike, da usavršavaju svoje znanje, te da sudjeluju na raznim seminarima i radionicama. Prednosti ulaska u poslovanje uključuje vladavanje vlastitom sudbinom, mogućnost promjene stvari, mogućnost realizacije svog potencijala i neograničenu zaradu. Jedna od prednosti ulaska u startup je stjecanje kontrole, jer vlastita tvrtka poduzetniku pruža slobodu i mogućnost ostvarivanja svojih ciljeva.

Kao jednu od prednosti možemo navesti i Internet koji ima ključnu ulogu u današnjem svijetu, kao i poslovanju. Spaja poduzetnike, širi mrežu na brz i siguran način. Prednost ulaska u poduzetnički pothvat pruža veću mogućnost iskorištavanja ljudskog potencija. Također kao prednost se javlja i financijska neovisnost, te kontrola nad svime.

Nedostaci ulaska u startup su nesigurnost prihoda, rizik od gubitka uloženog kapitala, neizvjesno radno vrijeme i naporan rad, niska kvaliteta života i stres tijekom startupa. Svaki početak, odnosno ulazak u svijet poduzetništva, zahtjeva ulaganje određenog iznosa za koji se nikad ne zna da li će biti vraćen, odnosno da li će poslovanje rezultirati dobrim rezultatom i uspjehom ili će biti loš rezultat i dovest će do gubitka uloženog. Kao ključ neuspjeha definitivno je nedostatak znanja kao i prakse poduzetnika iz razloga što može samo poslovanje usmjeriti u krivom smjeru te narušiti profit. Zbog navedenog rezultata često dolazi da je poduzetnik pod stresom kad se nađe u situaciji da poslovanje ne funkcionira na način kako je očekivao. Stres automatski podrazumijeva smetnje kod racionalnog razmišljanja, pa se često poduzetnik teško izvlači iz loših situacija. Najveća mana je nedostatak znanja i iskustva, kao i nedefinirano radno vrijeme i naporan rad. (Radlović I., Hunjet A., Kozina G., 2020.)

Kao zaključak bi navela da prije pokretanja poduzetničkog pothvata treba dobro razraditi poslovne planove i odlučiti je li to ono što zaista želimo i jesmo li spremni i sposobni dogurati do cilja, usprkos svim rizicima i izazovima koji će se naći po putu.

### **3.6. Izazovi poduzetništva**

Tvrtke se često ne oglašavaju dobro o kvaliteti svojih proizvoda i usluga, ali žele pokazati da su osviještene i odgovorne prema društvu u kojem posluju. Strategija istraživanja i razvoja odnosi se na istraživanje proizvoda i proizvodnje, kao i na organizaciju i rad poduzeća. Konkurentska prednost proizlazi iz komparativne vrijednosti koju tvrtka postiže na tržištu. Tvrtka koja želi biti lider mora prednjačiti s novim proizvodima, a ova strategija ima za cilj stvoriti nove proizvode koji zadovoljavaju nove potrebe na najučinkovitiji način. Ljudski resursi su najvažniji dio

svake organizacije, oni svojim znanjem, vještinama i kreativnošću najviše doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva. Rizik proizlazi iz lošeg ponašanja ljudskog faktora i zahtijeva povećanu stručnost, pozitivnost i odgovornost. (Hunjet, A., Kurečić, P., Kozina, G. 2014.)

U današnje vrijeme poduzeća se susreću s nekim izazovima i ograničenjima. Obično su to problemi koji su vezani uz strategiju, strukturu, kulturu i politiku. Jedna studija je pokazala da novi poslovni pothvati često znaju rezultirati lošije, nego oni pothvati koje su pokrenuli samostalni poduzetnici. Velika poduzeća često zahtijevaju kontrolu i birokraciju, kao i velik broj pravila. Za razloge koji se javljaju prilikom poteškoća korporacija, možemo navesti poteškoće u održavanju dugoročne prednosti na tržištu, nedostatak slobode u donošenju nekih samostalnih odluka i okruženje koje je neprirodno. Navedene poteškoće ne bi trebale predstavljati strah organizaciji prilikom pokretanja novih poslovnih pothvata. (Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., 2011., str. 75)

Današnja poduzeća rade u vrlo složenim uvjetima s mnogo pritiska kako bi što bolje odgovorila na izazove i zahtjeve. Da bi se osigurala agilnost, te kako bi se brže prilagođavalo novim uvjetima, poduzeća trebaju razvijati dinamičke sposobnosti, a sve s ciljem da budu konkurentne na tržištu. (Sesar, V.; Hunjet, A. 2021.)

U poduzećima postoji sistem koji osigurava red, koordinaciju i stabilnost korporacije. Ujedno je to i način na koji se sputava poduzetnički pristup. Na primjer, ne postoji fond koji služi za financiranje manjih projekata, provodi se formalno planiranje bez da se uključe osobe zadužene za provedbu planova. Također, kada je riječ o velikim korporacijama, puno je hijerarhijskih razina, te se odluke donose daleko od neke svakodnevnice s kupcima, s konkurencijom i sa zaposlenicima. Vrlo često se prenosi odgovornost na srednji menadžment, ali ne prenose se i ovlasti. Kada govorimo o strateškoj usmjerenosti, nailazimo na prepreke neusmjerene inovativnost. Svaka nova ideja predstavlja promjenu organizacijske strukture s kojima se menadžeri ne slažu u potpunosti. U organizacijskoj kulturi isto tako možemo susresti neke izazove. Od velike je važnosti da postoji konsenzus, ukoliko ga nema, poduzetništvo se neće ni dogoditi. Samo poduzetništvo mora biti uhodano u inovativnost i proaktivnost, te mora biti spremno preuzeti rizike.

Nedostatak razvijenih vještina, nedostatak vremena i poticaja za inoviranje, nedostatak kredibiliteta i legitimnosti, nedostatak energije, tj. prijetnja onih zaposlenika koji odmah u početku vide opasnost u novoj ideji pridonose izazovima koji se javljaju. Kao još jedan nedostatak javlja se i strah od lošeg motivatora, te loš osjećaj za pravi trenutak. (Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G., 2011.)

Svi izazovi i problemi s kojima se poduzeća mogu susresti, nisu mjerilo uspješnosti organizacije. Sama implementacija vodi ka novim proizvodima, te novom poduzetničkom okruženju koji se bazira na rastu i razvoju poduzeća. Neki od izazova poduzetništva u 21. stoljeću s kojima se također susrećemo su: E-Business, Žensko poduzetništvo, Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća, Klasteri.

### **3.6.1. Žensko poduzetništvo**

Žensko poduzetništvo je pojam koji se pojavio krajem 20. stoljeća i jedan je od oblika poduzetništva u nastajanju, najrašireniji u tranzicijskim zemljama i zemljama srednje i istočne Europe. Razlozi ženskog poduzetništva mogu biti povezani s prijelazom iz netržišnog u tržišno gospodarstvo, u kojem je velik broj žena nezaposlen zbog ekonomske krize. Žene se odlučuju na samozapošljavanje, odnosno započinju vlastite poduzetničke planove, a njihova kreativnost, vještine i znanje im puno pomažu. (Vuk, B., 2006.).

O važnosti žena u poduzetništvu govori se tek posljednjih godina. Žensko poduzetništvo definira se kao tvrtka u 51% vlasništvu žene koja i vodi i kontrolira tvrtku. Mnogo je stereotipa vezanih uz "žensko poduzetništvo" Uz „žensko poduzetništvo“ povezuje se mnogo stereotipa. Jedan od njih je taj što se žene često percipira kao stvorene za ulogu majke i kako nemaju puno vremena za ostale poslove. Samopouzdanje je jedno od ključnih osobina koje treba posjedovati svaki poduzetnik. Stereotipi i umanjivanje žena kao pokretača poslovnog pothvata često je narušavalo

njihovo samopouzdanje. Možemo zaključiti kako je iz tog razloga, bez obzira što ima veći broj žena u svijetu, broj žena kao poduzetnica i dalje je manji od broja muškaraca.

Turk (1999) navodi nekoliko karakteristika ženskog poduzetništva, a to su: obzirom na manju veličinu ženskog poduzeća, poduzetnice stvaraju sigurnija radna mjesta; Žene su više zabrinute za svoje zaposlenike, kvalitetu i odnose; Ideje i ambicije; žene više ulažu u obrazovanje zaposlenika ; žene ne mjere uspjeh samo po profitu, već i po zadovoljstvu kupaca; radije rade u timu; žene su opreznije pri uzimanju kredita; prvenstveno se bave uslužnom djelatnošću jer zahtijeva manje početnih ulaganja.

Tablica 2: Faktori utjecaja na žensko poduzetništvo

| FAKTORI                | OBJAŠNJENJE  |
|------------------------|--|
| <b>Samouvjerenje</b>   | - ukazuje na sposobnost razmišljanja, učenja, donošenja odluka, savladavanja prepreka s kojima se susrećemo<br>-obično je smanjeno kod žena zbog raznih stereotipa   |
| <b>Sposobnost</b>      | -odnosi se na kvalitetno svladavanje izazova, odnosno držanje rizika pod kontrolom, svladavanje problema koji nastaju  |
| <b>Samoizražavanje</b> | -Žene se trebaju izraziti, iznijeti svoje stavove i razgovarati, uz ono što smatraju važnim, doživljavaju samopotvrđivanjem. One aktivnim stvaralaštvom prelaze ograničenja te dolaze do postavljenih okvira i do samo izražavanja koje se pretvara u zadovoljstvo   |
| <b>Znanje</b>          | -Rad za sebe i s ljudima vrlo je važan u pomaganju ženama da postignu svoje ciljeve Posao; žene ne donose ishitrene odluke, ono što odluče i ostvare, svoje kroz rad, trud, zalaganje, znanje  |
| <b>Iskustvo</b>        | -Iskustvo je oduvijek bila važna prednost prilikom sudjelovanja na događanjima; Stječe se s godinama, iskustvo je vodilja za daljnje poslovanje  |
| <b>Motiviranost</b>    | - ukazuje na rad organizma gdje se sva ljudska energija usmjerava ka ostvarenju zadanog cilja  |
| <b>Komunikacija</b>    | -Komunikacija, razmjena iskustava, preispitivanjem vlastitih postupaka i odluka, te rješavanje problema; ovo je vrlo važno za žene poduzetnice jer one često, radi nedostatak samopouzdanja, traže pomoć od drugih iskusnih poduzetnika.   |
| <b>Snalažljivost</b>   | - Poduzetnice su svjesne ozbiljnosti društvene situacije koja podrazumijeva podcjenjivanje i nepravdu, zato su organizirane i dobro funkcioniraju poput poduzetnica, lako traže savjete, što ih označava kao racionalnije osobe; brzo pronalaze načine kako se izvući iz nevolje te različitim putem doći do informacija koje su korisne |
| <b>Timski rad</b>      | - Poduzetnice su te koje upravljaju cijelim procesom, one su društvenije, osim toga trebaju uključiti timski rad i s ostalim članovima organizacije kako bi bile prepoznate i nagrađene  |

Izvor: Prikaz autora prema Hisrich et al. (2008), str. 64

## 4. Upravljanje rizicima

### 4.1. Pojam rizika

Rizik prikazuje štetu odnosno gubitak ili opasnost. Stupanj rizika je funkcija opasnosti i vjerojatnosti od štete. Pojam rizik može predstavljati štetu na imovini, životinjama, prirodnom okruženju.

Rizici se obično predstavlja neizvjesnost onog što nas čeka u budućnosti, a ne možemo znati što nas može snaći. Nikada ne možemo točno znati što će se dogoditi. U današnje vrijeme mnogo je poduzeća zatvoreno upravo zbog neočekivanog događaja, niti jedno poduzeće nije otporno na rizike u poslovanju.

Pojam rizik može se definirati na više načina, kako slijedi:

- Općenito značenje, ukazuje na opasnost od neočekivanog događaja koji može dovesti do oštećenja ili gubitka,
- U poslovnom životu tvrtke može biti uzrokovan ljudskim čimbenicima ili nekim nepredvidivim događajima u pogrešnoj odluci i rasporedu,
- U području poslovnih funkcija, rizik da će poslovanje rezultirati gubitkom financijskog poslovanja, i
- Za pokriće rizika koje osigurava određena osiguravajuća agencija. (J. Deželjin i dr.: „Poduzetnički menadžment – izazovi, rizici i zadovoljstvo“, Alineja, Zagreb, 1999.)

Ključna karakteristika rizika je da je rizik nepredviđeni događaj koji se može, ali ne mora dogoditi u budućnosti. To zapravo predstavlja neizvjesnost o budućim događajima. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Rizik> (pristupljeno 19. lipnja 2022.)

Kako bi izbjegli rizike, poduzetnici mogu:

1. Postaviti tvornice, trgovine ili urede kako bi minimizirali vrijednost požara ili nesreća na radu
2. Provoditi programe edukacije o sigurnosti radnika, 3. Redovito pregledavati i održavati sigurnosne uređaje,
3. Zaštititi imovinu zapošljavanjem zaštitari, poboljšanje protuprovalnih alarma i pomno ispitivanje kandidata za posao.

Kad god je to moguće, poduzetnici bi trebali prenijeti rizik na druge kroz različite oblike osiguranja. Poduzetnicima je bolje odabrati zastupnika u osiguranju koji pruža sveobuhvatno pokriće, odnosno zastupa više osiguravajućih društava i ima stručnost i znanje o širokom spektru pitanja osiguranja, iskazujući osobnu brigu i pomaganje u slučaju gubitka. (Prester, J., 2004, str.15.)

Provedeno je ispitivanje na 79 menadžera hrvatskih poduzeća. Istraživanje je pokazalo da je 59% menadžera sklono riziku. Također, 75% muškaraca je više sklono riziku do žena, čiji postotak iznosi 25%. Sklonost riziku opada sa rastom godina i rastu iskustva. Rizike preuzimaju svi zaposlenici, odnosno, svaki zaposlenik rukovoditi sustavom upravljanja rizicima.

## **4.2. Vrste rizika**

Postoji mnogo vrsta i podjela rizika. U osnovi, poslovni rizici se mogu podijeliti na interne i eksterne rizike.

Vanjski rizici predstavljaju rizike koje se nalaze u vanjskom okruženju, odnosno rizike čiji čimbenici postoje izvan sustava i na njih se ne može direktno utjecati. Kako bi se pokušali spriječiti nastajanje i moguće posljedice vanjskih rizika, potrebno je analizu proširiti na same učinke vanjskih utjecaja koji direktno utječu na aktivnost u poduzećima. Eksterni rizici se mogu podijeliti na: tržišni rizik, politički i društveni rizik i rizik od prirodnih katastrofa. Osim toga, rizik se može podijeliti na stvarni rizik i rizik oportuniteta. Stvarne poslovne rizike je relativno lako uočiti i identificirati kao stvarne ili stvarne gubitke. Rezultati su bili lošiji od očekivanih, odnosno gubici bi bili manji da se zadržao status quo. U slučaju izgubljene prilike, rezultati nisu bili očekivani. S obzirom na mogućnosti, riječ je o gubitku koji nije lako uočiti i identificirati. Zapravo, to je fenomen koji nerizičnu situaciju pretvara u rizičnu situaciju koja ostaje neprimijećena tek kada se dogodi štetni događaj.

Interni rizici označavaju rizike čije čimbenike nužno tražimo unutar poduzeća, odnosno u samoj organizaciji. U ove rizike potrebno je svakako ubrojiti rizike sigurnosti



na radu te rizike vezane uz plovidbeni pothvat. Interni se dijele na: strategijske, upravljačke rizike, operativne i financijske.

Također, unutarnji rizici se mogu podijeliti i u tri glavne vrste: 1. Čisti rizik 2. Špekulativni rizik 3. Temeljni rizik.

Čisti rizik označava rizik koji može rezultirati gubitkom ili bez gubitka, ali kod ove vrste rizika nema mogućnosti dobitka. Neki od primjera koji prikazuju čisti rizik su: požar, smrt poduzetnika, stečaj, krađa. Poduzetnik, kao ni sama organizacija ne mogu utjecati kako bi spriječili nastali rizik. S čistim rizikom poduzetnik može samo izgubiti ili pokriti gubitak. Špekulativnim rizikom, poduzetnik može biti na dobitku ili na gubitku. Svako ulaganje je špekulativno jer je poduzetnik taj koji svoje poslovanje stavlja u minus. Isto tako, ulaganje u obične dionice može dovesti do dobiti ili gubitka.

Špekulativni rizik karakterizira mogućnost postizanja rezultata u dva smjera: s jedne strane dobit, a s druge strane šteta, odnosno gubitak. Tipični primjeri ove vrste rizika su kockanje, kartaške igre, rulet, klađenje itd. Postoji određena vjerojatnost dobiti ili gubitka u svim slučajevima. Kao rezultat odluke, rizik kockanja ne uključuje vjerojatnost dobivanja dobiti, već samo nastanak štete ili gubitka. Tipični primjeri su: prijenos imovine, požari stanova, prirodne katastrofe itd.

Temeljni rizik znatno se razlikuje od čistog i od špekulativnog zbog svoje ličnosti. Temeljni rizik ne izdvaja samo jedan posao, već on zahvaća sve poslove. Njegov nastanak možemo prepisati ekonomskim, političkim, društvenim i prirodnim silama. Izvori temeljnog rizika su elementarne nepogodne poput poplave i potresa, a moguće i zbog inflacije i rata. (Siropolis, Nicholas C., 1995.)

Financijski rizik je rizik fiksnih troškova financiranja. To znači da rizik financijskog rezultata neće uključivati kamate na dug društva. Nadalje, možemo reći da je financijski rizik rizik koji proizlazi iz stupnja zaduženosti poduzeća ili poduzeća. Govorimo o riziku da tvrtka neće moći platiti svoj dug. Razina rizika raste s razinom zaduženosti poduzeća.



Slika 4: Tipovi rizika

Izvor: Peter C. Young and Steven C. Tippins, *Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management*, American Management Association, New York, 2001.

Prenosivi rizik nastaje zbog ponavljanja istog događaja, ugrožavanja velikog broja subjekata, a uglavnom se može osigurati. Također je poznat kao nekomercijalni rizik.

Neprenosivi rizik proizlazi iz neuspjeha jednog nepredviđenog događaja ili ljudskog faktora i utječe samo na jedan subjekt koji snosi rizik, odnosno ne može biti osiguran. Poznat je i kao poslovni rizik. Interni poslovni rizici su:

- Rizik poduzeća
- Rizik strukture poduzeća
- Rizik odjela
- Rizik robe
- Rizik resursa
- Rizik kapitala koji se ulaže
- Rizik uspjeha
- Rizik inovativnosti

Eksterni poslovni rizici su:

- Ekonomski rizik
- Rizik tržišta
- Rizik sklapanja kupoprodajnih ugovora
- Rizici prijevoza
- Rizik izvoza

•Politički i društveni rizici za zemlju. Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011. str. 191.

Rizike također možemo podijeliti u više kategorija, ovisno o tome na što su povezani. Uobičajena klasifikacija rizika zavisi da li je opasnost identificirana, pa ih onda dijelimo na:

1. vidljive rizike
2. skrivene rizike

Vidljivi rizici su rizici koji se mogu identificirati bez truda i uključivanja vanjskih stručnjaka. Možemo pretpostaviti da se pojedini rizici lako mogu identificirati, ali da se na njih ne može utjecati zbog sveopće opasnosti.

Skriveni rizici označavaju one rizike čiju opasnost ne možemo prepoznati u radu budućeg poslovanja, a može se uočiti tek nakon što se ukaže neka promjena u sustavu. Za skrivene rizike možemo reći da su ujedno i najopasniji zbog njihove identifikacije, odnosno predviđanja pogrešaka. Javljaju se određene opasnosti koje je lako prepoznati, ali nije moguće spriječiti. Tu spada viša sila i elementarne nepogode. Kako bi se spriječio nastanak ili umanjile posljedice spomenutih rizika moguće je poduzeti neke određene mjere, no na sam uzrok rizika je gotovo nemoguće utjecati.

### 4.3. Ciljevi upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima u malim poduzećima razlikuje se od upravljanja rizicima u velikim tvrtkama. U malom poduzeću poduzetnik je ujedno i menadžer odgovoran za upravljanje rizikom, odnosno prepoznavanje i suočavanje s njim. U velikim tvrtkama odgovornost za preuzimanje rizika obično preuzima posvećeni menadžer. Poduzetnički menadžment također uključuje plan upravljanja rizicima. No, dok se čini da su poduzetnici svjesni vlastitog rizika u svakoj poduzetničkoj aktivnosti, poslovna praksa pokazuje da je velik broj poduzetnika skloni ignorirati rizike.

Risk Management, odnosno upravljanje rizicima uključuje poduzimanje svih akcija u svrhu očuvanja imovine poduzeća i postizanja profita, odnosno pozitivnog rezultata.

Upravljanje rizicima u današnje je vrijeme dosta razvijeno, od načina na koji poduzetnici rade, donose odluke ili klasičnog planiranja. Vjeruje se da postoji bolji i kvalitetniji pristup koji rezultira najboljim odlukama i poduzetnici trebaju poduzimati racionalne aktivnosti za svoje odluke. Poduzetnici donose odluke u različitim situacijama za koje se smatra da se brzo mijenjaju uvjeti, da je malo informacija, da su neizvjesni ciljevi, brojna ograničenja, kratki rokovi, teški odnosi s drugim organizacijama, politička razmatranja, određena količina resursa i još mnogo toga. Uvijek postoji šansa da stvari ne idu kako smo planirali, a kada se to dogodi, najbolja odluka može voditi lošim rezultatima. Bitna razlika između nesigurnosti i rizika je ta da rizik ima neke određene mjere za buduće događaje. (Waters C.D., 2007.)

Upravljanje rizikom bi u konačnici trebalo dioničarima donijeti veću vrijednost od nepoduzimanja takve radnje. Vrijednost poduzeća definira se kao zbroj svih očekivanih novčanih tokova diskontiranih na sadašnju vrijednost po ponderiranom prosječnom trošku kapitala poduzeća. Trošak aktivnosti upravljanja rizicima jedan je od ključnih čimbenika koji utječu na odluku poduzeća kojim će rizicima upravljati. To uključuje izravni trošak transakcije i neizravni trošak osiguravanja da menadžeri

rizika djeluju etički u skladu s dobrim poslovnim načelima. Mnoge tvrtke ne upravljaju rizikom čak ni kada je izložen jer im zbog visoke cijene nije ekonomski isplativ. Za mnoga poduzeća, osobito mala, granična korist upravljanja rizikom manja je od graničnih troškova. Ukratko, veličina tvrtke je utjecajan čimbenik u odlukama o upravljanju rizicima. Veće tvrtke imaju više koristi od upravljanja rizicima, a postoji pozitivan odnos između veličine poduzeća i odluka o upravljanju rizicima. Upravljanje rizikom nema neposredan pozitivan učinak na razmjer troška financijske nevolje, ali može značajno smanjiti vjerojatnost da se ona dogodi, osobito u tvrtkama s visokim omjerima duga ili promjenjivim novčanim tokovima. Smanjenjem varijance u poslovnom novčanom toku, premošćivanje rizika smanjuje vjerojatnost financijskih poteškoća, a time i očekivane troškove financijskih poteškoća. Upravljanje rizikom usmjereno na povećanje vrijednosti poduzeća smanjuje vjerojatnost financijskih poremećaja smanjenjem volatilnosti novčanih tokova. Na taj se način smanjuje trošak financijskih poteškoća, što je proizvod vjerojatnosti da se to dogodi i povezanih troškova. (Waters C.D., 2007.)

Cilj funkcije upravljanja rizicima je pružiti analitičku stručnu podršku u procesu poslovnog odlučivanja, na temelju koje se identificiraju moguće opasnosti i načini reagiranja na moguće i nepredvidive probleme. Riječ je o implementaciji tehnika i modela u funkcije upravljanja rizicima i kontrole rizika, dizajna, upravljanja organizacijskim rizicima i samog procesa upravljanja. Osnovna pravila kojih se treba pridržavati prilikom uspostavljanja upravljanja rizicima su:

- Postupci upravljanja ne smiju ograničavati proces preuzimanja rizika kako ne bi ometali razvoj poslovanja,
- Poslovne funkcije preuzimanja rizika moraju biti odvojene od funkcija kontrole rizika kako se ne bi ugrozila objektivnost procjena rizika,
- Poticati upravljanje rizikom i izražavanje rizika umjesto prikrivanja.

Međutim, primarna funkcija upravljanja rizicima je identifikacija, mjerenje i izvješćivanje o rizicima unutar funkcije kontrole i upravljanja rizicima.

(Deželjin, J., 2002.)

Proces upravljanja rizikom često se predstavlja u obliku „piramide rizika“, gdje se učinak diverzifikacije postiže pomicanjem od dna piramide prema vrhu. Svaka strana piramide predstavlja rizik, a ukupni rizik je manji od jednostavnog zbroja svih izvornih rizika povezanih s jednom trgovinom. Stoga se rizik koji se preuzima na razini pojedinačne transakcije može povećati na iznos raspoloživog kapitala, jer se u zbiru veliki dio rizika prebija.

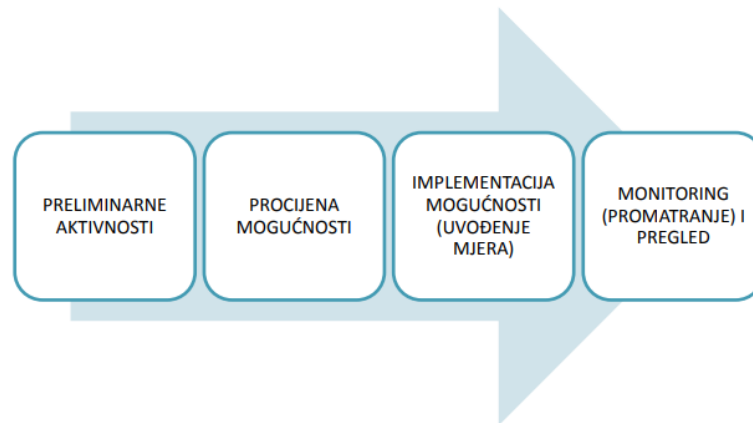
Cilj upravljanja rizikom je postizanje optimalne kombinacije prihoda i sigurnosti stjecanja tog prihoda, s obzirom na raspoložive resurse i sklonost riziku. Upravljanje rizikom je proces mjerenja, procjene rizika i formuliranja strategija kontrole rizika. Tradicionalno upravljanje rizicima usredotočeno je na rizike koji proizlaze iz prirodnih uzroka. Upravljanje financijskim rizicima usredotočeno je na rizike na koje se koordinira korištenje financijskih instrumenata koji se upotrebljavaju na tržištu. Upravljanje rizikom poduzeća obuhvaća situacije koje mogu imati loš utjecaj na akvizicije, utjecaj na održivost poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, kupce i eksterne utjecaje na društvo, tržišta i okoliš. Rizik je svakodnevno pitanje u strateškom upravljanju, razvoju, istraživanju i teoriji organizacije. Rizik je nesigurnost, a s obzirom na njegovu mjerljivost, istim se može i upravljati. (Siropolis, Nicholas C., 1995.)

#### **4.4. Procesi i metode upravljanja rizicima**

Menadžeri za rizik daju savjete za otklanjanje učinka rizika kako bi otklonili nesigurnost i rizik i omogućili normalne uvjete za kvalitetno obavljanje poslovanja u poduzeća. Organiziran proces upravljanja rizikom mora biti kvalitetan, pažljivo i stručno identificirati i analizirati rizik.

Ono što je oko poduzetnika može se razdijeliti na kontrolirane stvari i na stvari koje se nalaze van kontrole. Na sve ono što je pod kontrolom, može se utjecati raznim odlukama dok ono van kontrole može nastati ili ne. Kada je strategija poduzeća izvan kontrole, najbolje je biti reaktivan, odnosno prilagoditi se situaciji. Upravljanje rizikom se temelji na analizi rizika koja planom djelovanja rezultira smanjivanjem posljedice

rizika. Rizik nikad ne možemo isključiti, on je uvijek prisutan i uvijek će i biti prisutan, te se jedino može smanjiti i upravljati njime u svoju korist. Postupak upravljanja rizikom procesira određene postupke, odnosno faze kroz koje prolazi.



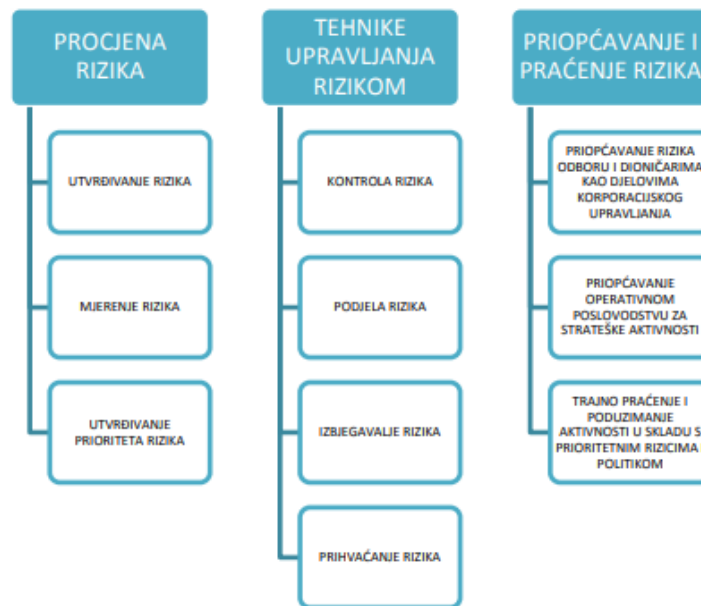
Slika 5:Postupak upravljanja rizikom

Izvor: Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.4  
No.1 Lipanj 2013.

Analiza rizika je skup metoda i postupaka koji omogućuju potpunije razumijevanje problema u situaciji strateškog odlučivanja i pomažu u pronalaženju zadovoljavajućih strategija temeljenih na unaprijed postavljenim kriterijima odabira. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja, identificiranjem ili dijagnosticiranjem rizika, zatim mjerenjem njegove veličine i konačno na temelju distribucije vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih interakcija i očekivanog krajnjeg rezultata, može se odabrati dovoljno dobra strategija. Analiza rizika pomaže u usklađivanju ciljeva plana zaštite od rizika s poslovnim ciljevima i potrebama organizacije. Analiza rizika pomaže tvrtkama da bolje planiraju resurse potrebne za programe očuvanja. Analiza rizika pomaže tvrtkama da rangiraju rizike prema njihovoj važnosti i pokazuje menadžmentu koliko novca treba pažljivo uložiti kako bi se zaštitili od tih rizika.

Proces analize rizika, proces analize rizika, temeljni je dio upravljanja rizikom i sastoji se od osnovne strukture neovisne o aplikaciji. Rizici se mogu rješavati

kontinuirano tijekom životnog ciklusa ako se na samom početku uspostavi proces upravljanja rizicima. To je metoda identificiranja prijetnji i procjene moguće štete, odnosno tehnika za utjecanje na rizik i alata za upravljanje rizikom. Analiza rizika je alat kojim poduzetnici mogu odrediti razinu zaštite poduzeća od opasnosti i osmisliti sustav kontrola za sprječavanje rizika. (Waters C.D, 2007)



Slika 6: Dijagram analize rizika

Izvor: Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF , br.1/2007, Zagreb



## 4.5. Norme koje obrađuju upravljanje rizicima

Norma koja govori o sustavu upravljanja rizicima je norma ISO 31000:2009. Prema ISO 31000:2009, sustav upravljanja rizicima definiran je kao „skup komponenata koje pružaju temelje i organizacijske aranžmane za projektiranje, implementaciju, monitoring, pregled i stalno poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji.“ Temelj normi su načela koja utvrđuju okvirna načela, upravljaju rizicima, kategoriziraju rizike i organiziraju sustav upravljanja rizicima. Nekim načelima ukazuje se na smjernice prvog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima, odnosno politike rizika. Pomažu u definiranju organizacijskog odnosa i pravila, kao i u utvrđivanju sklonosti organizacije rizika kao drugog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima.

Načela za upravljanje rizicima su:

1. Rizici su usko povezani s postignućem uspjeha organizacije.
2. Niti jedno djelovanje ne smije sadržavati rizik opstanka organizacije.
3. Rizici prihoda trebali bi biti nagrađeni nastalom rentom.
4. Rizici se usmjeravaju kroz instrumente podložne za sustav upravljanja rizicima.

(ISO 31000:2009 (Karlheinz Hornung, Thomas Reichmann und Marc Diederichs, „Riskomanagement,“ Controlling, No. 7, 1999, p. 317-325.)

Standard AS/NZ 4360: 2004 stvoren je kako bi omogućio pristup upravljanju rizicima, a spominje se jer prethodi ISO 31000, koji mnoga rješenja crpi iz metodologije i procesne orijentacije u sustavima upravljanja. U prethodnim 14 godina, AS/NZS 4360 primjenjuje se u brojnim australskim organizacijama i organizacijama na Novom Zelandu, kao i u svijetu. Kasnije nakon, standard je objavljen kao AS/NZS 4360:1995 - Risk Management. Norma je odobrena od australske strane Vijeća za norme kao i Novog Zelanda, 12.04.1999.

Međunarodna norma, poznatija kao ISO 31000:2009 kao i sve druge ISO norme, globalnog je karaktera. Prva primjena spomenute norme dogodila se 2010.g. kao međunarodna norma za upravljanje rizicima u svijetu. Predstavlja pomoć poduzećima

koje nisu do nedavno primjenjivala upravljanje rizicima. Norma 31000:2009 govori o tome kako su poslovni procesi usredotočeni na upravljanje rizicima, a sadrži i rješenja kako se ti poslovni procesi provode kroz primjenu i implementaciju upravljanja rizicima. (Drljača M., 2010, str. 215.)

## **5. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINDIJA D.D.**

### **5.1. Općenito o poduzeću Vindija d.d.**

Vindija d.d. hrvatsko je poduzeće, koje je dobilo ime po obližnjoj špilji Vindiji. Točnije, radi se o prehrambenoj industriji koja ima sjedište u Varaždinu. Osnovana je 1959. godine. Na samom početku radilo se o gradskoj mljekari koja je zapošljavala oko 15-tak ljudi, te je usluživala grad svježim mlijekom. Godišnje su otkupljivali 1,500.000 litara iz prigradskih sela varaždinske i međimurske županije. 1961. godine započela su prva ulaganja u širenje proizvodnje, te je uveden i asortiman sokova. Mjesto direktora preuzima Dragutin Drk, 1965. godine, sve do prošle godine (2021.). Vindija je prva u Hrvatskoj počela puniti mlijeko u tetrapak ambalažu, te je također uvedena proizvodna marka pod nazivom „z bregov“. Krajem sedamdesetih godina Vindija se proširila unutar regije tadašnje Jugoslavije. Otvorili su tvornicu polutvrdih sireva, kao i pokrenuli proizvodnju sokova u tetrapaku i pogon za proizvodnju mliječnih pudinga. 1995. godine preuzeli su poduzeće Koka koja slovi kao najveći hrvatski proizvođač pilića i prerađevina od pilećeg mesa, čija se proizvodna marka zove „Cekin“. Iste godine dijelom sustava postaje i pekarnica „Latica“. 1997. godine, Vindiji se pridružuje riječki proizvođač ViR koji se bavi prerađevinama od mesa krupne stoke, a 2003. godine, pridružuje se i mljekara Novi Domil iz Županje. Također su otvorili i tvornicu Vindon, sa sjedištem u Slavonskom Brodu, koja se bavi proizvodnjom svježe puretine i purećih prerađevina, te tvornicu BIOdar koja se bavi stočnom hranom. Iz cijele povijesti osnutka Vindije možemo zaključiti da je Vindija postala sustav koji se sastoji od većeg broja poduzeća iz područja prehrambene industrije.



Slika 7: Logotip Vindije

Izvor: [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr)

## 5.2. Poslovni sustav poduzeća Vindija d.d.

Vindija svoj poslovni sustav karakterizira kvalitetom prehrambene proizvodnje, koja zadržava visoku poziciju na tržištu, te zahvaljujući spomenutoj kvaliteti, ima lojalne potrošače već dugi niz godina. Svakako je poduzeće koje vjerno prati želje i potrebe kupaca, pa tako osigurava konkurentsku prednost nad ostalim sličnim poduzećima. Kao što je već spomenuto, Vindija proizvodi više od 1000 proizvoda koji su odobreni od strane potrošača, zbog toga što rabe provjerene sirovine i veliku pažnju posvećuju proizvodnom procesu kako bi isporučili proizvode visoke kvalitete. Samo poduzeće usredotočeno je na svoje zaposlenike, kreirali su tim stručnjaka koji svojim napornim radom i inovacijama, neprestano rade na usavršavanju svakog proizvoda.

Pogoni su propisani strogim standardima proizvodnje, isto kao i linije, i omogućuju vrlo visoku razinu kvalitete i sigurnost hrane. Dodijeljen im je međunarodno priznat certifikat za upravljanje kvalitetom. Također, pekarnica Latica je certificirala FSSC standard. Osim toga, certifikat im je dodijelila i Islamska zajednica u Hrvatskoj i Židovska vjerska zajednica Bet Israel. Mogu se pohvaliti kako su ponosni nositelji najviših svjetskih odličja kvalitete, dodijeljenom na europskom natjecanju prehrambenih proizvoda u Frankfurtu. Svoj asortiman predstavljaju na svjetskim sajmovima prehrane u Parizu i Kolnu, gdje je potvrđena kvaliteta proizvoda i dobiveno je regionalno priznanje. Cekin, z'bregov i Kvaliteta Vindija dobili su titulu prestižne hrvatske robne marke, koje je proglasila svjetska organizacija „Superbrands“.

Danas Vindija obuhvaća 14 poduzeća, te je zaposleno više od 4000 radnika. Asortiman obuhvaća više od 1000 različitih proizvoda. Godišnje otkupljuje 200 milijuna litara mlijeka koje zatim prerađuje i samim time zauzima drugo mjesto u Hrvatskoj po količini proizvedenog mlijeka. Vindija isto tako posluje i na inozemnom tržištu. Ima nekoliko tvornica, komercijalnih centara i maloprodajnih trgovina koje se nalaze u BiH, Srbiji i Makedoniji. Također, svoje proizvode izvozi u zemlje EU. Glavni cilj im je implementirati visoke standarde u stvaranju proizvodne sinergije. Ulaskom na srpsko tržište, osvojila je titulu regionalnog biznis-partnera zbog visokih ocjena poslovnih partnera. (Izvor: [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr))

### **5.3. Proizvodi poduzeća**

Vindija svojim mnogobrojnim proizvodima redovno održava konkurentsku prednost na tržištu. Ulaže puno truda kada je riječ o inovacijama, te redovito radi na izbacivanju novih proizvoda na tržište, koja osim svoje visoke kvalitete, ima i dobar cjenovni rang, dostupan svim kupcima. Osim napornog rada uloženog u kreiranje novih proizvoda, posebnu pažnju posvećuje i starim proizvodima i osvježavanju tih istih. Redovno iznose novitete na tržište, kao što su promjene u dizajnu već postojećih proizvoda ili dodavanje novih sastojaka koji podižu kvalitetu proizvoda na novu razinu. Dosta je posvećena istraživanju tržišta, odnosno proučavanju želja i potreba kupaca, te na temelju toga znaju kako i na koji način udovoljiti kupcima. Prvi su na tržištu predstavili proteinske proizvode koje mnogi potrošači obožavaju i redovito upotrebljavaju. Ključno je kako zadržavaju vodeću poziciju na tržištu, te sa svojom kreativnošću i inovativnim idejama imaju visoku konkurentsku prednost koju je teško nadmašiti. Razvili su marku kojem su mnogi kupci lojalni, i poznati su diljem Hrvatske pa i šire.

Tablica 3: Prihodi prehrambenih industrija 2020. godine

| Redni broj | Tvrtka        | Prihodi u 2020. god (HRK) |
|------------|---------------|---------------------------|
| 1.         | Vindija d.d.  | 2.987.811.636,00 kn       |
| 2.         | Podravka d.d. | 2.032.539.311,00 kn       |
| 3.         | Dukat d.d.    | 1.039.777.063,00 kn       |
| 4.         | Meggle d.o.o. | -14.462.772,00            |

Izvor: Autor rada

Promatrajući tržište prehrambene industrije, možemo prema prihodima u 2020. godini, vidjeti kako vodeće mjesto na tržištu zauzima Vindija d.d., odnosno ona je tržišni vođa u odnosu na druge konkurente. Što se tiče otkupa mlijeka u RH, Dukat je bio vodeći i glavni je konkurent, ali ga je Vindija izgurala s vodeće pozicije i preuzela glavno vodstvo. Istaknula se na brojne načine, pa isto tako i što se tiče tržišnog udjela. Otkupljuje kozje i ovčje mlijeko i isto tako pazi na sterilizaciju proizvoda.

Možemo reći kako konkurencija u ovoj niši ima pozitivan utjecaj jer potiče Vindiju na veliku inovativnost u proizvodnim procesima pomoću koje čuva vodeću poziciju.

Već dugi niz godina dodatno je otežano zadržavanje vodeće pozicije na tržištu s obzirom da je Hrvatska ušla u EU, te zbog ekonomske i financijske krize hrvatskog gospodarstva koja je na kraju krajeva najviše utjecala na smanjenu potrošnju i kupovnu moć građana. Situaciju na tržištu dodatno je otežala i pandemija Covid-19 u kojoj se Hrvatska našla, kao i ostatak svijeta.

Konkurentska snaga je najvažnija kada postoji suparništvo između postojećih konkurenata. Ona najviše utječe na izbor strategije poduzeća koji za cilj treba imati povećanje tržišnog uspjeha. Vindija d.d. koristi strategiju diferencijacije, te pomoću nje zadovoljava želje i potrebe kupaca, na način da kreira proizvode koji sadržavaju svojstva kupaca i time se taj proizvod izdvaja od proizvoda konkurenata.

Neki od poznatih proizvoda Vindije d.d. su:



Slika 8: Mliječni proizvodi

Izvor: <http://www.vindija.hr/O-nama/Mediji/Novosti/15-ruj-2016/17-medunarodnih-zlata-6-srebra-i-1-bronca-za-mljecne-i-mesne-proizvode-u-2016-godini.html?bmlcMTYwLHBcMTQy>



Slika 9: Mesni proizvodi Vindon i Cekin

Izvor: <http://www.vindija.hr/O-nama/Mediji/Novosti/15-ruj-2016/17-medunarodnih-zlata-6-srebra-i-1-bronca-za-mlijecne-i-mesne-proizvode-u-2016-godini.html?bmlcMTYwLHBcMTQy>





Slika 10: Proteinski proizvodi 'z bregov

Izvor: <https://www.protein.hr/>



Slika 11: Sokovi Vindi

Izvor: [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr)

#### 5.4. Misija, vizija i strategija prehrambene industrije

Svako poduzeće treba imati vlastitu viziju u kojem smjeru želi razvijati svoje poslovanje u budućnost. Vindija d.d. je svoju viziju jasno definirala kvalitetnim i sigurnim proizvodima pomoću kojih zadržava vodeću poziciju na nacionalnom tržištu, te osvajanjem međunarodnog tržišta.

Misiju su definirali ispunjavanjem želja i potreba potrošača, kao i razvijanje proizvodnih marka koje postižu zadovoljstvo i zdravstveni status. Svoje poslovanje razvijaju samostalnim razvojem poduzeća i kvalitetnim odnosom s poslovnim partnerima s kojima posluju.

Njihova strategija odnosi se na primjenu suvremenog znanja u svim područjima u kojima djeluju. Usredotočuju se na ekološku zaštitu radnih procesa, na kreaciju gastronomije, modernu tehnologiju, te na socijalnu cjenovnu politiku koja će rezultirati zadovoljstvom kupaca. ([www.vindija.hr](http://www.vindija.hr))

## 5.5. SWOT analiza

SWOT analiza je dijagnostički alat za analizu situacije koju bi bilo poželjno raditi svaka tri mjeseca. Predstavlja polaznu točku u postojećim poduzećima, te je ona prvi korak pri realizaciji zauzimanja određene pozicije na tržištu. Pomoću SWOT analize se uočavaju ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje. Revizije sadrže veliku količinu podataka različite vrijednosti. SWOT analiza koja koristi ove podatke ukazuje na podatke iz internih i eksternih revizija. Ovi podaci šalju poruku i ukazuju na što se tvrtka treba fokusirati. SWOT analiza je najčešće korištena metoda za analizu i identificiranje ključnih problema koji se mogu pojaviti unutar i izvan tvrtke. Koristi se za strateško upravljanje. Predstavlja procjenu prilika, prijetnji, snaga i slabosti poduzeća. Praćenje vanjskog i unutarnjeg okruženja je ključno. Menadžeri poduzeća trebaju biti svjesni prilika i prijetnji koje se pojavljuju u poduzeću. Razlog za analizu je da menadžeri mogu vidjeti događaje koji bi mogli utjecati na tvrtku. Pod prilikama možemo izračunati gospodarsku klimu, demografske promjene, tržišta i tehnologije. Mogućnosti su velika prednost u okruženju poduzeća kroz koje ono može povećati svoju konkurentsku prednost. Prijetnje uključuju konkurentsku aktivnost, pritisak kanala i politiku.

(Hunjet A., Kozina G., Milković M., 2012.)

Svaka prijetnja zahtijeva različitu pozornost u smislu štete koju može prouzročiti tvrtki. Oni su nepovoljni u korporativnom okruženju koje stvara prepreke i može ugroziti mogućnost stjecanja konkurentске prednosti. Tvrtke rijetko nalaze idealne prilike koje odgovaraju njihovim ciljevima i resursima. Menadžeri moraju procijeniti opravdavaju li očekivane koristi rizik koji predstavlja prijetnja.

Snage i slabosti odnose se samo na ključne čimbenike uspjeha. One su relativne, a ne apsolutne. Mjere se u odnosu na konkurenciju. Snage predstavljaju organizacijske čimbenike koji ih čine konkurentnijim od ostalih tvrtki. To je prednost koja poduzeću omogućuje uspješno udovoljavanje zahtjevima tržišta. Snaga predstavlja tržišne lidere, ulaganja u znanje, profesionalne organizacije itd. na tržištu. Slabosti predstavljaju ograničenja u određenim područjima organizacije i resursa koji ne rade dobro u usporedbi s konkurencijom. Također, slabosti ukazuju na potrebu za boljom usredotočenošću. (Kotler; Wong; Saunders; Armstrong; 2007. g., str. 58.-60.)

## SWOT analiza



Slika 12: SWOT analiza

Izvor: <https://plaviured.hr/swot-analiza/>

Tablica 4: Swot analiza

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetna misija i vizija poduzeća</li> <li>• Širok spektar proizvoda sa prepoznatljivom kvalitetom proizvoda</li> <li>• Visoki udio proizvoda na tržištu</li> <li>• Često ulaganje kapitala u proizvodnu opremu i u edukaciju</li> <li>• Vlastita distribucijska mreža</li> <li>• Profesionalni kadar, odnosno zaposlenici</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stariji informacijski sustav koji se koristi u proizvodnji</li> <li>• Loša produktivnost djelatnika</li> <li>• Slabiji nadzor poslovnih procesa</li> <li>• Veliki troškovi proizvodnje</li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova</li> <li>• Otvaranje novih tržišta</li> <li>• Širenje proizvodne mreže</li> <li>• Ulaganje u poboljšanje tehnologije</li> <li>• Ulaganje u nove proizvodne pogone</li> <li>• Porast potražnje</li> <li>• Novi distribucijski kanali</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velik broj konkurenata</li> <li>• Pojava novih inozemnih konkurenata</li> <li>• Nestabilnost cijena sirovina i energenata</li> <li>• Postojanje jeftinijih proizvoda</li> <li>• Nestabilna gospodarska i ekonomska situacija</li> <li>• Promjena potreba i ukusa kupaca</li> <li>• Visoke stope poreza</li> </ul> |

Izvor: Autor rada

Temeljem SWOT analize može se zaključiti kako poduzeće Vindija d.d. ima mnoge prednosti, ali isto tako i slabosti. Unutarnji faktori ukazuju na to kako Vindija ima više snaga, nego slabosti. Ključne snage poduzeća Vindija su: visok udio

proizvoda na tržištu, jak brend, vlastita distribucijska mreža, itd. Možemo reći kako najveću snagu predstavlja dugogodišnja prisutnost na tržištu. Da bi se postiglo uspješno poslovanje u budućnosti, trebaju pomoću svojih snaga iskoristiti prilike koje im se nude. Kako bi održali vodeću poziciju na tržištu, trebaju privući nove kupce, ali isto tako pažnju posvetiti i zadržavanju već postojećih kupaca. Poduzeće je u toku s novim trendovima i konstantno ulaže u novu tehnologiju, te na taj način ostvaruje zacrtane strateške ciljeve. Vindija također ima i slabosti, a neke od njih su: visoki troškovi proizvodnje, oslabljen nadzor nad poslovnim procesima, itd. Potrebno je mnogo truda i rada kako bi se sve slabosti pretvorile u snage, a jedan od načina za postizanje istog, jest inovativnost. Prijetnje su vanjski utjecaj na koje poduzeće ne može direktno utjecati, ali treba voditi računa kako da negativne rezultate svede na minimum.

Možemo primijeniti ili strategiju rasta ili strategiju diverzifikacije. Samo poduzeće Vindija dobro posluje, te je posebno fokusirana na širenje proizvodnih pogona, što je bitna stavka za konkurentsku poziciju. Veliku slabost čine novi konkurenti na tržištu, kao i smanjena davanja države, što znatno utječe na cijenu inputa, pa i na samu cijenu proizvoda.

## **5.6. PEST analiza**

PEST analiza je analiza političkog, ekonomskog, društvenog, tehnološkog i prirodnog ekološkog okruženja. To je zapravo proces dobivanja informacija proučavanjem navedenih čimbenika okoline poduzeća. Cilj je sagledati ključne čimbenike koji apsolutno utječu na sadašnje i buduće poslovanje. Osim toga, model tučka identificira interakcije tako da se mogu identificirati nadolazeće prilike i prijetnje tvrtki.

Tablica 5: Pest analiza

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Politički i pravni činitelji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjene koje donosi ulazak Hrvatske u Europsku uniju</li> <li>• Uplitanje političkih vlasti u poslovanje poduzeća</li> <li>• Potencijal za korupciju u državnim institucijama</li> <li>• Politika privatizacije</li> </ul> | <p><b>Ekonomski činitelji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalni utjecaj – natjecanje za svoje mjesto</li> <li>• Sloboda kretanja robe u EU</li> <li>• Povećanje nezaposlenosti</li> <li>• Rast cijena sirovina</li> <li>• Smanjivanje raspoloživog dohotka</li> <li>• Cjenovni pritisak dolaskom inozemne konkurencije</li> <li>• Povećanje stope PDV-a</li> <li>• Recesija</li> </ul> |
| <p><b>Sociokulturni, ekološki i medijski činitelji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjene u prehrambenim navikama</li> <li>• Starenje stanovništva i povećanje pretilosti</li> <li>• Percepcija kvalitete prehrambenih proizvoda</li> </ul>  | <p><b>Tehnološki i znanstveni činitelji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nove tehnologije u poduzeću</li> <li>• Trendovi modernizacije tehničkih procesa</li> <li>• Razvitak eko ambalaže</li> <li>• Razvoj biotehnologije</li> </ul>  |

Izvor: Autor rada

U ovom radu napravljena je tablica činitelja pestle analize prema korištenju različitih izvora podataka: članci, web stranice, stručni časopisi, itd.

## 5.7. Čimbenici rizika

Prehrambena industrija Vindija d.d. svom je poslovanju izložena rizicima koji karakteriziraju sve gospodarske subjekte. Neki značajniji rizici koje se javljaju u poslovanju su rizici poslovnog okruženja i rizici tržišnog okruženja. Rizik koji se javlja u poslovnom okruženju odnosi se na političke, ekonomske i socijalne uvjete u zemlji i regiji, koji imaju utjecaj na uspjeh poslovanja tuzemnih poduzeća. S obzirom da je kretanje poduzeća Vindija d.d. pod utjecajem stope rasta BDP-a, razvitak poduzeća ovisi o promjeni u stupnju političke, ekonomske i socijalne razvijenosti, kao i standardu života. Oba rizika javljaju se zbog nestabilnog makroekonomskog okruženja, odnosno pristupa Hrvatske u Europskoj Uniji, te uspoređivanjem pravnih i općih akata s pravnim stečevinama u Europskoj Uniji, te potrebnim ulaganjima. Zatim se javljaju i financijski rizici, kao što su porast cijena i sirovina, zatim rizik likvidnosti i ostalih. Cijela organizacija poduzeća analizira izloženosti rizicima i prati, te identificira njihovu kontrolu, te samim time umanjuje utjecaj istih na poslovanje industrije.

Ekonomska i recesijska kriza koja je nastala 2013. g. uvelike je utjecala na poslovanje prehrambene industrije Vindija d.d. Problemi koji su se javili na tržištu bili su: pad obujama proizvodnje kao i nelikvidnost gospodarskog sektora, porastao je broj nezaposlenosti, te je pala kupovna moć građana. Poduzeće je bilo primorano prihvatiti problemom na tržištu inputa, a javlja se kod nabave osnovnih sirovina ključnih za proizvodnju stočne hrane. Spomenuta situacija, navela je domaće proizvođače mlijeka da smanje proizvodnju mlijeka zbog prisutne opterećenosti zaduženosti. 1.srpnja 2013. godine ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju, dogodila se značajna poslovna promjena. Povećana su opterećenja uvoza na tržištu CEFTE koja su dovela do postupnog povećanja cijena proizvoda tuzemnih proizvođača. Sve to utjecalo je na promet zemljama koje predstavljaju vrlo važne kupce hrvatskih proizvoda. Nakon toga, 2014. godine, nastavili su se negativni učinci gospodarskih kretanja. Prehrambena industrija Vindija d.d. borila se racionalizacijom poslovanja protiv ovakve situacije, posvetila se razvoju novih proizvoda, ojačala je kadrovski odjel, što znači veći i bolji potencijal poslovanja, te je marketinškim djelovanjem ostvarila porast izvoza u zemlje Europske Unije za 29,3% u odnosu na godinu ranije.



Posebna pažnja posvećuje se znanstvenim istraživanjima u proizvodnji kao i proučavanju i praćenju zakonske regulative, kako domaćih tako i propisa Europske unije. Vindija d.d. je 2012. godine redizajnirala, poboljšala i proširila postojeći asortiman proizvoda, a dokaz kvalitete potvrđen je brojnim nagradama na međunarodnim sajmovima. Također, plasirala je 33 nova proizvoda na tržište, te je time osigurala konkurentsku prednost, odnosno liderstvo u inovativnosti, te je zadržala prepoznatljivu kvalitetu svojih proizvoda.

## 6. Zaključak

U radu je definiran pojam poduzetnika, poduzetništva, te rizika. Upoznali smo vrste poduzetnika, osobine koje ima, razvoj poduzetništva, njegove funkcije, prednosti i nedostatke koji se javljaju, te procese i metode upravljanja rizicima, kao i norme koje obrađuju upravljanje rizicima. Tijekom poslovanja, neizbježno je susretanje s različitim vrstama rizika. S toga je potrebno kvalitetno ulaziti, odnosno preuzimati rizike, a samim time je u svakom poduzeću neophodno uvesti kadrove za analize i upravljanje tim istim rizicima. Sustav upravljanja rizicima nadopunjuje se a sustavom kvalitete ISO 9001:2008 koji zajedničkim djelovanjem čine integralni sustav upravljanja rizicima.

Poduzetništvo se javlja kao potreba u poduzeću kako bi ono uz pomoć njegovog djelovanja moglo ostati konkurentno na tržištu. Važna uloga poduzeća jest provedba SWOT analize koja ukazuje na snagama i slabostima poduzeća, te njegovim prilikama i prijetnjama iz okoline. Time poduzeće zna na što se treba fokusirati, kako pretvoriti slabosti u snage i kako iskoristiti sve prilike koje se nude. Neki značajniji rizici koje se javljaju u poslovanju su rizici poslovnog okruženja i rizici tržišnog okruženja. Rizik koji se javlja u poslovnom okruženju odnosi se na političke, ekonomske i socijalne uvjete u zemlji i regiji, koji imaju utjecaj na uspjeh poslovanja tuzemnih poduzeća. Kako je ekonomska i recesijska kriza uvelike utjecala na poslovanje prehrambene industrije „Vindija d.d.“, došlo je do značajnog pada obujma proizvodnje, nelikvidnosti gospodarskog sektora, porasta broja nezaposlenih, pada kupovne moći građana, te je poduzeće bilo primorano smanjiti proizvodnju mlijeka. Posvetili su se razvoju novih proizvoda, jačanju kadrovskog odjela, te marketinškim djelovanjem u svrhu porasta izvoza u zemlje EU. Sustav upravljanja rizicima važan je za uspjeh poslovanja poduzeća koji se temelji na načelu za kvalitetu proizvoda.

Prehrambena industrija Vindija d.d. uspješno upravlja rizicima, visoko je pozicionirana i konkurentna, ulaže veliki trud u svoje proizvode, te radi na osvježavanju starih proizvoda, usredotočena je na zadovoljavanje želja i potreba kupaca, te vješto radi na kreiranju takvih proizvoda. Predstavlja svijetu pozitivnu sliku o načinu djelovanja poduzeća.

## Literatura:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.): Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb., str. 3.
2. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, T., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M. i Ostojčić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet
3. Barukčić, A. & Umihanic, B. (2015.). Poduzetničke vještine kao faktor prepoznavanja poduzetničke prilike za pokretanje novog biznisa, str. 279
4. Bartoluci, M., Budimski, V. (2010.): „Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske“, Acta turistica.
5. Baturina, D. (2013.). Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Ekonomska misao i praksa*, no.1, 123-142. Preuzeto, 19. lipnja 2022., s <https://hrcak.srce.hr/104531>
6. Bebek, B., (2005.). Integrativno vodstvo – LIEDERSHIP. Zagreb: Sinergija nakladništvo, ISBN 953-6895-22-6
7. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015) Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin, str. 308, ISBN 978-953-7809-23-2
8. Buble, M. i Buble, M. (2014): Poduzetništvo, Split: Aspira, ISBN 978-953-57411-2-1
9. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik
10. Daft, R.L. (2010) Organization Theory and Design. 10th Edition, South-Western Cengage, ISBN-13: 978-0-324-59889-6
11. Deteljina, J.; Deteljina, J.; Dujanić, M.; et al. (2002.): Poduzetnički menadžment, Zagreb. ISBN 953-6807-10-6
12. Drljača, M., (2010.): Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
13. Drucker, P., (1985.) Innovation and entrepreneurship-practice and principles, Haper & Row, New York
14. Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A., (2011.): Poduzetništvo, Mate d.o.o., Zagreb., ISBN 978-953-2460-97-1

15. Hunjet A., Kurečić P., Kozina G., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje temeljeno na poduzetničkom obrazovanju, Zbornik radova 6. Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju - DOP/ Matešić, Mirjana (ur.). Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2014. 145-159, ISBN 978-953-98964-6-9
16. Hunjet A., Kozina G.(2014.): Osnove poduzetništva. Medijsko sveučilište, Koprivnica/Varaždin. 200 str. CIP NSK u Zagrebu 856838. ISBN 978-953-7986-01-8
17. Hunjet A., Kozina G.(2013.): Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti, "Učenje za poduzetništvo" Znanstveni časopis ICEL3 konferencije, 3 (2013), 1; 61-81
18. Hunjet A., Kozina G., Milković M. (2012.) Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu, Zbornik radova 2. Međunarodne konferencije Učenje za poduzetništvo, Novi Sad, 103-115, ISBN 978-86-6253-005-9
19. ISO 31000:2009 – Hornung, K., Reichmann, T., Diederichs, M., „Riskomanagement,“ (1999.), *Controlling*, No. 7, p. 317-325.)
20. Kassa, A. G. (2014). Corporate Entrepreneurship and Innovation. *European Journal of Business and Management*. 6 (31), ISSN 2222-2839, str. 52-53.
21. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., (2007.): Osnove marketinga. Mate d.o.o., ISBN: 953-246-023-3
22. Mair, J., Marti,I. (2004). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, vol.41, br.1, 36-44. Preuzeto, 18. lipnja 2022., s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544>
23. Morić Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*
24. Morris, M.N., Kuratko, D.F., Covin, J.G., (2011.): *Corporate Entrepreneurship and Innovation –Entrepreneurial Development within Organizations*”, 3. izdanje, South-Western.
25. Prester, J., (2004.): „Sklonost riziku hrvatskih managera,“ *Slobodno poduzetništvo*, Broj 4, TEB, Zagreb.
26. Radlović, I., Hunjet, A., Kozina, G. (2020.): Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Republic Of Croatia, Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion Conference (Online) / Pejic Bach Mirjana (ur.). Zagreb: IRENET, Society for Advancing Innovation and Research in Economy Hrvatskih iseljenika 1, 10000 Zagreb, Croatia, 2020. str. 333-340 ; ID: 1080698

27. Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, 26 (1), str. 251, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/108210>, Pristupljeno: 18. lipnja 2022.
28. Schumpeter, J. (1954.): Povijest ekonomske analize, Informator, Zagreb
29. Sesar, V.; Hunjet, A. (2021.) The practice of continuous improvement behaviours in manufacturing companies with iso 9001, DIEM : Dubrovnik International Economic Meeting, 6 (2021), 1; 147-155 doi:<https://doi.org/10.17818/DIEM/2021/1.15>
30. Sikavica, P. (1999.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, ISBN 978-953-0-30394-2
31. Siropolis, N. C., (1995.); Menadžment malog poduzeća. Mate d.o.o., Zagreb. ISBN 9536070146
32. Škrtić, M.(2006.) Poduzetništvo, Zagreb: Sinergija.
33. Škrtić, M., Mikić M. (2011.): Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija
34. Tkalec, Z. (2011).Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo. 1 (1), str.39.
35. Turk, M. (1999): Poduzetništvo za 21. stoljeće - priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske: čl.3)
36. Vuković, I. (1999.) Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu. Zagreb. ISBN 953-98007-0-6
37. Vuk, B. et al. (2006): Primijenjeno poduzetništvo, Beretin d.o.o., Split
38. Waters C.D., (2007.): Supply Chain Risk Management Vulnerability and Resilience in Logistic, London, 35-50, ISBN 978-0749463939

#### **Internet stranice:**

1. [www.mirakul.hr](http://www.mirakul.hr) - pristupljeno 19.lipnja 2022.
2. <http://www.vindija.hr/Naslovna.html> - pristupljeno 18.lipnja 2022.
3. <https://hr.gadget-info.com/difference-between-entrepreneur> , - pristupljeno 19.lipnja 2022.
4. <http://www.odraz.hr/media/357799/drustvene%20inovacije.pdf> - pristupljeno 19.lipnja 2022.

5. <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/KlucneOsobine/1.Kljucne-osobine-uspjesnog-poduzetnika.pdf> - pristupljeno 19. lipnja 2022.
6. <http://www.poslovni.hr/after5/kako-bit-dobar-menadzer43047> , pristupljeno 19. lipnja 2022.
7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544> – pristupljeno 18.lipnja.2022
8. <https://plaviured.hr/swot-analiza/> - pristupljeno 19. lipnja 2022.
9. [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) – pristupljeno 19. lipnja 2022.

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Osobine uspješnog poduzetnik .....              | 4  |
| Slika 2:Vrste poduzetnika .....                          | 7  |
| Slika 3:Poduzetnik i menadžera, te njihova razlika ..... | 10 |
| Slika 4:Tipovi rizika .....                              | 35 |
| Slika 5:Postupak upravljanja rizikom .....               | 40 |
| Slika 6:Dijagram analize rizika .....                    | 41 |
| Slika 7:Logotip Vindije .....                            | 45 |
| Slika 8:Mliječni proizvodi.....                          | 48 |
| Slika 9: Mesni proizvodi Vindon i Cekin .....            | 49 |
| Slika 10: Proteinski proizvodi 'z bregov .....           | 50 |
| Slika 11: Sokovi Vindi .....                             | 51 |
| Slika 12: Swot analiza.....                              | 53 |

## POPIS TABLICA

|  |  |
|--|--|
| Tablica 1: Definiranje poduzetnika kroz povijesni razvoj ..... | 21   |
| Tablica 2: Faktori utjecaja na žensko poduzetništvo .....      | 31   |
| Tablica 3: Prihodi prehrambenih industrija 2020. godine .....  | 47   |
| Tablica 4: Swot analiza.....                                   | 54   |
| Tablica 5: Pest analiza.....                                   | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, DAJJA MRAVLINČIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizikom (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mravlinčić Dajja  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, DAJJA MRAVLINČIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizikom (upisati naslov) čiji sam autor/ica.  
*izjavljujem na primjeru poduzetnika Mravlinčić Dajja d.d.*

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mravlinčić Dajja  
(vlastoručni potpis)