

# Povijesni razvoj poduzetništva na primjeru ženskog poduzetništva

---

Gosarić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:685922>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



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



DIPLOMSKI RAD 50/PE/2016

**POVIJESNI RAZVOJ PODUZETNIŠTVA NA  
PRIMJERU ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA**

Ivan Gosarić

Varaždin, ožujak 2016.



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

**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD BR. 50/PE/2016

**POVIJESNI RAZVOJ PODUZETNIŠTVA NA  
PRIMJERU ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA**

Student:

Ivan Gosarić, 0103/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.



## Sažetak

Razvoj poduzetništva u okviru kapitalističkog sustava formira kompleksni karakter, što se u radu prikazuje prilikom teorijskih određenja. Poduzetništvo uključuje višu razinu sposobnosti uočavanja i realizacije poslovnih prilika, pa se prvi dio bavi teorijskim postavkama poduzetništva kroz personalni, neoklasični i socio-kulturni pristup te ulogom poduzetništva u gospodarskom razvoju kroz statičan i dinamičan pristup. Kako je u svakoj fazi razvoja poduzeća potrebno drukčije znanje i sposobnosti, drugi dio daje pregled različitih vrsta poduzetnika prema fazama razvoja poduzeća (pioniri, maheri, stratezi i treneri). Druga klasifikacija identificira pet tipova poduzetnika: idealiste, optimizatore, radnike, žonglere i održavatelje. Nakon toga se razmatraju osobine uspješnog poduzetnika te funkcije poduzetništva. Funkcije obuhvaćaju stratešku i plansku funkciju, organizacijsku, upravljačku i kontrolnu funkciju poduzetništva. Nadalje, prikazuje se povijesni razvoj poduzetništva od 18. do 20. stoljeća i sa njom usporedno početak formiranja različitih ekonomskih škola 19. i 20. stoljeća: francuske, engleske, njemačke, austrijske, američke, neoklasične te moderni pristup i poduzetništvo u hrvatskoj teoriji i praksi. Naposljetku se govori o suvremenom poduzetništvu, odnosno novim trendovima u suvremenom poduzetništvu kao što su virtualni poduzetnici, projektni lideri i mrežni brokeri. Novija pojava je žensko poduzetništvo, jedan od načina na koji žene, koje su nezaposlene, ponovo ulaze u svijet poduzetništva u razvijenim zemljama te se posljedično tome, smanjuje njihov udio u tradicijskim ženskim zanimanjima. Također, veliku važnost u suvremenom poduzetništvu imaju poticaji razvoja ženskog poduzetništva, prepreke i izazovi s kojima se žene u poduzetništvu suočavaju, te njihovo sufinanciranje. U zadnjem dijelu se žensko poduzetništvo promatra kroz primjer tvrtke Bernarda d.o.o.

Ključne riječi: poduzetnik, povijesni razvoj poduzetništva, ekonomske škole, funkcije poduzetništva, žensko poduzetništvo

## **Abstract**

This paper observes the development of entrepreneurship in the context of the capitalist system within it shows its complex character in theoretical determinations. Entrepreneurship involves a higher level of ability to perceive business opportunities, so the first part deals with the theoretical concepts of entrepreneurship through personal, neoclassical and socio-cultural approach and the role of entrepreneurship in economic development through static and dynamic approach. Every stage of the development of enterprises need different skills and abilities, so the second part provides types of businesses according to stages of development of the company (pioneers, hustlers, strategists and coaches). Another classification identifies five types of entrepreneurs: idealist, optimizer, workers, jugglers and maintainers. After that paper considers the characteristics of successful entrepreneurs and business functions. Functions include strategic and planning function, organizational, management and control function of entrepreneurship. Furthermore, the paper presents the historical development of entrepreneurship from 18th to the 20th century and forming of economic schools of the 19th and 20th centuries: the French, British, German, Austrian, American, neoclassical and modern approach and entrepreneurship in Croatia in theory and practice. Finally, modern enterprise includes new trends in contemporary businesses such as virtual entrepreneurs, project leaders and power brokers. Also, there is recent emergence of the female entrepreneurship, one of the ways in which women who are unemployed, re-enter the world of entrepreneurship in developing countries and consequently, reduce their share in traditional female occupations. Moreover, great importance in modern enterprises have incentives to the development of women's entrepreneurship, moving barriers and challenges that women in business face, and their co-financing. In the last part of the female entrepreneurship is viewed through example company Bernarda Ltd.

Keywords: entrepreneur, the historical development of entrepreneurship, economic school, functions of entrepreneurship, female entrepreneurship

# SADRŽAJ

Uvod .....	1
1. Pretpostavke razvoja poduzetništva .....	4
1.1. Pojmovno određivanje poduzetništva .....	6
1.1.1. Teorijski pristup poduzetništvu.....	8
1.2. Uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju .....	9
2. Tko je poduzetnik? .....	11
2.1. Vrste poduzetnika.....	12
2.1.1. Osobine uspješnog poduzetnika .....	14
3. Funkcije poduzetništva .....	17
3.1. Strateška i planska funkcija poduzetništva.....	17
3.2. Organizacijska funkcija poduzetništva .....	18
3.3. Upravljačka funkcija poduzetništva .....	19
3.3.1. Motiviranje zaposlenika .....	20
3.3.2. Vođenje.....	21
3.3.3. Kadrovska politika .....	21
3.3.4. Poslovno komuniciranje .....	22
3.4. Kontrolna funkcija poduzetništva .....	23
4. Povijesni razvoj poduzetništva.....	24
4.1. Razvoj poduzetničke misli od 18. do 20. stoljeća.....	24
4.2. Razvoj ekonomskih škola 19. i 20. stoljeća.....	25
4.2.1. Francuska škola .....	26
4.2.2. Engleska škola.....	27
4.2.3. Njemačka škola .....	29
4.2.4. Austrijska škola.....	30
4.2.5. Američka škola .....	30



4.2.6. Neoklasična škola .....	31
4.2.7. Moderni pristup.....	33
4.2.8. Poduzetništvo u hrvatskoj teoriji i praksi.....	34
5. Suvremeno poduzetništvo .....	36
5.1. Novi trendovi u suvremenom poduzetništvu .....	36
5.1.1. Virtualni poduzetnik .....	37
5.1.2. Projektni lider .....	38
5.1.3. Mrežni brokери .....	40
5.2. Žensko poduzetništvo.....	42
5.2.1. Poticanje razvoja ženskog poduzetništva .....	48
5.2.2. Prepreke i izazovi ženskog poduzetništva .....	51
5.2.3. Činitelji uključivanja žena u poduzetništvo .....	52
5.2.4. Sufinanciranje ženskog poduzetništva.....	54
5.3. Primjer ženskog poduzetništva .....	57
6. Zaključak .....	59
7. Literatura .....	60
Popis slika .....	62
Popis tablica.....	63
Popis grafikona.....	64
Popis korištenih kratica .....	65



## Uvod

Ovaj rad objašnjava povijesni razvoj poduzetništva i specifično se usmjerava na primjer ženskog poduzetništva. Razvoj poduzetništva se promatra u okviru kapitalističkog sustava kojeg obilježava slobodno tržište, autonomno djelovanje subjekata, konkurencija, kalkulacija rizika s obzirom na dobit, pravna država, poslovna infrastruktura i slično. Osim toga, pretpostavku za razvoj poduzetništva čine također pravo vlasništva, pravo nasljeđivanja, tržišno gospodarstvo, slobodno tržište, ljudska prava, poduzetnička prava, ljudske slobode, poduzetničke slobode, poduzetničku legislativu i klimu te kulturne norme koje se u radu detaljnije razrađuju. Iako bi se prema navedenim brojnim čimbenicima moglo zaključiti kako je lako definirati poduzetništvo, ono je izuzetno kompleksnog karaktera i uključuje višu razinu sposobnosti uočavanja i realizacije poslovnih prilika koji omogućuje poslovni uspjeh, pa će se u skladu s tim u radu navesti više definicija poduzetništva. Prvi dio će obuhvatiti također teorijske pristupe poduzetništvu kroz personalni, neoklasični i socio-kulturni pristup te ulogu poduzetništva u gospodarskom razvoju kroz statičan i dinamičan pristup.

U drugom dijelu će se poduzetnik promatrati kao osoba koja organizira i vodi aktivnosti nekog poduzeća. Razlikovat će se različite vrste poduzetnika prema fazama razvoja poduzeća (pioniri, maheri, stratezi i treneri) jer u svakoj fazi razvoja poduzeća su potrebna drugačija znanja i sposobnosti, odnosno drugačiji tip poduzetnika. Kako bi velika poduzeća bila još uspješnija, u inovacijama, unutar poduzeća razvijaju se intrapoduzetnici koji svoje ideje pretvaraju u dodatnu vrijednost za dotično poduzeće. S druge strane, identificiraju se pet tipova poduzetnika: idealisti, optimizatori, radnici, žongleri i održavatelji. Nakon toga se razmatraju osobine uspješnog poduzetnika koje između ostaloga uključuju: inovativnost, spremnost na preuzimanje poslovnog rizika, upornost, svrhovitost, poduzetničku odgovornost.

Treći dio rada se odnosi na funkcije poduzetništva kojima treba na kvalitetan način upravljati uz pretpostavku posjedovanja znanja i kompeticija za upravljanjem resursima i imovinom. Te funkcije obuhvaćaju stratešku i plansku funkciju, organizacijsku, upravljačku i kontrolnu funkciju poduzetništva. Strateška i planska

funkcija se pritom odnose na strategiju, odnosno ukupni plan koji obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji se vode određenim ciljem, organizacijska funkcija poduzetništva sadržava jasnu predodžbu o dužnostima ili aktivnostima i dogovoreno područje slobode odlučivanja kako bi nositelj uloge znao što treba raditi. Upravljačka funkcija podrazumijeva proces upravljanja oskudnim resursima i njihovom transformacijom putem poduzetničkih aktivnosti u proizvode i usluge, a sastoji od motivacije zaposlenika, vodstva, kadrovske politike i poslovnog komuniciranja. Posljednja funkcija je kontrolna funkcija koja je usmjerena na praćenje aktivnosti zaposlenika, efikasnost organizacije i njenih članova kako bi se postigli organizacijski ciljevi.

Povijesni razvoj poduzetništva prati razvoj poduzetničke misli od 18. do 20. stoljeća i sa njom usporedno početak formiranja različitih ekonomskih škola 19. i 20. stoljeća: francuske, engleske, njemačke, austrijske, američke, neoklasične te moderni pristup i poduzetništvo u hrvatskoj teoriji i praksi. Najznačajniji predstavnici koji će se razmatrati u okviru francuske škole su: Richard Cantillon, Nicolas Baudeau i Jean - Baptiste Say, a u engleskoj Adam Smith, David Ricardo i John Stuard Mill. U njemačkoj školi to su Johann Heinrich von Thünen i Hans Carl Friedrich von Mangoldt, austrijskoj Carl Menger i Friedrich von Wieser, a u američkoj Francis Amasa Walker i Frederick Barnard Hawley. Predstavnici neoklasične škole su Leon Walras, Alfred Marshall, Frank Knight, Ludwig von Mises, Joseph Schumpeter. Moderni pristup poduzetništvu imali su autori Humberto Barreto, William Baumol, Redlich F. i David Birch. Usporedno s razvojem teorija o poduzetništvu u Europi, u Hrvatskoj su također djelovali neki od uglednih ekonomskih teoretičara: Benedikt Kotruljević, Blaž Lorković i Eugen Kvaternik koji su svojim analizama i mislima o trgovini i poslovanju općenito dali značajan doprinos.

Posljednje poglavlje u ovom radu će se baviti suvremenim poduzetništvom, odnosno novim trendovima u suvremenom poduzetništvu i specifično ženskim poduzetništvom. U suvremenom globaliziranom društvu razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija nije zanemariv u svojem utjecaju na poduzetništvo, pa poduzetnici moraju pratiti korak sa razvojem informacijskih tehnologija, što im otvara brojne poslovne mogućnosti. Taj novi oblik elektronskog poslovanja je omogućio i pojavu novih vrsta poduzetnika kao što su virtualni poduzetnici, projektni lideri i mrežni brokeri. Drugi dio ovog poglavlja se bavi ženskim

poduzetništvom koji je jedan od načina na koji žene koje su nezaposlene ponovo ulaze u svijet poduzetništva u razvijenim zemljama te se smanjuje njihov udio u tradicijskim ženskim zanimanjima. Osim toga, u poglavlju će dodatno kroz tablice biti prikazani poticaji razvoju ženskog poduzetništva, prepreke i izazovi ženskog poduzetništva, činitelji uključivanja žena u poduzetništvo i sufinanciranje ženskog poduzetništva. U zadnjem će se dijelu žensko poduzetništvo predstaviti kroz pozitivan primjer tvrtke Bernarda d.o.o.

# 1. Pretpostavke razvoja poduzetništva

Ekonomski plodno tlo koje je omogućilo zamah nastanka djelatnosti motivirane profitom je kapitalizam. Takav ekonomski poredak, osim što je trebao biti povezan sa širim društvom u cjelini i političkom demokracijom, temeljen je na slobodnom tržištu i omogućuje nastajanje privatnog vlasništva što pokreće razvoj poduzetništva. Osnovni preduvjeti za razvoj poduzetništva koje bi trebala sadržavati svaka nacionalna ekonomija su: tržište, platežno sposobna potražnja, konkurencija i autonomija privrednih subjekata (Škrtić, Vouk 2006: 28). Isti autori dalje navode da potrebe tržišta, odnosno tržište je ishodište u orijentaciji poduzetnika njegove poduzetničke aktivnosti. Uzimajući u obzir karakteristike tržišne ekonomije individualnog izbora i individualne potražnje, uspješni poduzetnik djeluje u okviru današnjih i budućih potreba tržišta. Platežno sposobna potražnja predstavlja „količinu roba ili usluga koje su po određenim cijenama kupci spremni platiti u nekom vremenskom razdoblju na nekom tržištu“ (Škrtić, Vouk 2006: 28). Ostvareni dohodak potrošača, preferencije, mogućnosti supstitucije dobara i pristup ostalim dobrima utječe na količinu kupljenih dobara po određenoj cijeni. Sljedeći čimbenik za razvoj poduzetništva je tržišna konkurencija. Konkurenciju možemo poistovjetiti s međusobnim natjecanjem proizvođača na određenom tržištu. Konkurencija predstavlja izazov i motivira poduzetnika u pogledu kvalitete i kvantitete proizvoda, cijene proizvoda ili usluga, distribucije i promocije. Poduzetnik svoje konkurente treba poznavati, uvažiti, pratiti, analizirati, ocijeniti i nadmašiti. Posljednje, autonomija privrednih subjekata podrazumijeva slobodnu tržišnu ekonomiju i očituje se u samostalnosti gospodarskih subjekata, poduzetnika i poduzeća, u izboru djelatnosti poslovanja, potrebnih resursa ili izboru tržišta. Pri tome, autonomija svakog gospodarskog subjekta je ograničena autonomijom drugog gospodarskog subjekta, što je vidljivo konkurencijom u okviru iste djelatnosti, proizvoda ili usluga. U startu svi poduzetnici imaju jednake šanse, no rezultati poduzetničkih aktivnosti su različiti. Uspješni poduzetnik se brže prilagođava, vodi elastičnu politiku cijena, kvalitetom i poslovnošću stječe poslovni imidž te ima više odgovornosti prema poslovanju.

Prema Kuvačiću u teoriji se raspravlja o nekoliko pretpostavki o razvoju poduzetništva (Kuvačić 2005: 25). Ono uključuje činitelje: pravo vlasništva, pravo nasljeđivanja, tržišno gospodarstvo, slobodno tržište, ljudska prava, poduzetnička

prava, ljudske slobode, poduzetničke slobode, pravnu državu, poslovnu infrastrukturu, poduzetničku legislativu i klimu te kulturne norme. Navedeni autor opisuje sve činitelje kao međuzavisne faktore koji jednako doprinose razvoju misli o poduzetništvu. Prvotno govori o pravu na vođenje pothvata i donošenje odluka prema vlastitom nahođenju, odnosno, o pravu vlasništva koje poduzetniku u legalnom smislu daje pravo raspolaganja sa svojom imovinom. Navedeno pravo osigurava također pravo nasljeđivanja, zarade i bogaćenja. Iz prava vlasništva proizlazi pravo nasljeđivanja koje pojedincu omogućuje da svoje vlasništvo oporučno ostavlja svojim potomcima. Kao i pravo vlasništva, zajamčeno je Ustavom, člankom 48. Svojstveno kapitalističkom društveno-političkom uređenju gospodarske djelatnosti se oblikuju s obzirom na odnos rada i kapitala slijedeći djelovanje tržišnih zakona. U tom kontekstu se potiče razvoj poduzetništva pa ga se naziva i sustavom slobodnog poduzetništva. Sljedeći čimbenik kojeg autor navodi je djelovanje poduzetništva na specifično oblikovanom tržištu koje se naziva slobodno tržište. Ono nije ograničeno državnim mjerama, što omogućuju konkurenciju i kompetitivnost na tržištu. Na okvir društvenog uređenja pri razvoju poduzetništva utječu ljudska prava koja omogućuju svakom pojedincu poštivanje njegovih prava i sloboda. U demokratskom državnom uređenju ona su nezaobilazna, pa su se postepeno razvili različiti aspekti prava i sloboda utemeljenih na autoritetu pravnih normi. Primjerice, pravo na život, pravo na osobnu sigurnost, pravo na rad i radne uvjete, na slobodno vrijeme, razonodu i slično. Govoreći o razvoju poduzetništva, trebaju se istaknuti poduzetnička prava. Ona se ostvaruju neovisno o državnoj kontroli i utjecaju na gospodarske odnose. Poduzetnička prava pretpostavljaju uzajamno poštivanje i ostalih ljudskih prava, posebice onih važnih za razvoj poduzetništva, kao što su na primjer, već spomenuto, privatno vlasništvo i pravo nasljeđivanja. Pojam ljudskih prava usko uz sebe veže pojam ljudske slobode, koji označava „stupanj mogućnosti izbora između više rješenja ili odluka, pri čemu je sloboda pojedinca ograničena slobodom ostalih članova društva“ (Kuvačić 2005 : 26). Ljudska sloboda je stoga važna jer ona u poduzetničkom poslovanju predstavlja jedno od temeljnih etičkih načela. U kontekstu poduzetništva ističu se poduzetničke slobode koje svakom potencijalnom poduzetniku omogućuju bavljenje bilo kojom zakonski utemeljenom poduzetničkom aktivnošću. Poduzetnik ulaganjem u taj posao ostvaruje niz osobnih i društvenih ciljeva i preuzima sve rizike svojeg pothvata. Sva navedena

obilježja, osobito ljudska prava i slobode, funkcioniraju u demokratsko uređenoj državnoj zajednici gdje su svi bez obzira na individualne karakteristike jednaki pred zakonom. Dakle, takvo uređenje obilježava postojanje pravne države sa demokratskim zakonima koji poštuju niz prava i sloboda građanina. Nadalje, poduzetništvo se može razviti na temeljima koje mu omogućavaju razvoj i učinkovito obavljanje poduzetničkih aktivnosti. Ono uključuje razvoj poslovne infrastrukture – tržišne, administracijske, prometne, financijske, pravne i druge sustave. Poticajan okvir za poduzetništvo čine također poduzetnička legislativa i poduzetnička klima. Legislativu čine primjerene pravne norme koje se odnose na zakone i propise osnivanja i poslovanja tvrtki, dok poduzetničku klimu određuju poticajni i/ili ograničavajući odnosi u kojima se odvijaju neke poduzetničke aktivnosti. Posljednji čimbenik o kojem autor govori, a koji doprinosi razvoju poduzetništva su kulturne norme. One čine splet društveno prihvatljivog ponašanja ljudi, što dakako utječe i na razvoj poduzetništva. Stoga je na toj razini važno da na društveno prihvatljivoj razini kulturne norme djeluju u smjeru poželjnosti i prihvaćenosti poduzetništva kao ljudske djelatnosti i profesije.

## **1.1. Pojmovno određivanje poduzetništva**

Prilično je teško dati odgovor na naizgled jednostavno pitanje: što je poduzetništvo? U etimološkom smislu poduzetništvo je izuzetno kompleksnog karaktera koji uključuje višu razinu sposobnosti uočavanja i realizacije poslovnih prilika koji omogućuje poslovni uspjeh ukoliko poduzetnik prihvaća poslovnu neizvjesnost, odnosno rizik. Vremenski je poduzetništvo relativno je kasno definirano s obzirom na različite forme poduzetništva u doba drevnih egipatskih, arapskih i kineskih civilizacija (Sakač 2014: 3). Riječ poduzetništvo (*entrepreneurship*) prevedena je iz francuske riječi *entreprendre*, kojom se može opisati osoba koja preuzima rizik novog (Buble i Kružić 2006: 2). Prema istim autorima, poduzetništvo je zapravo „sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, sve predmnijevajući spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik“ (Buble i Kružić 2006: 1). Nadalje, poduzetništvo možemo okarakterizirati kao proces kojim se stvara nova vrijednost koja proizlazi iz kombinacije odabranih



resursa s ciljem ostvarenja zarade. Ideje kojima se objašnjava početak suvremene ekonomije i modernog poduzetništva zahtijevalo je dugotrajan i postepen proces djelovanja ljudskih aktivnosti kroz povijest. „Poduzetništvo možemo definirati i kao proces potican inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem. Iz toga se stvaraju nove ideje i rađaju promjene. U objašnjavanju pojma treba, osim svega navedenog, uzeti u obzir i inovacije, rad, rizik, maštovitost, znanje, obrazovanje, planiranje, procjenu, predviđanje, motiv, moral, energiju i smjelost. Sve te karakteristike određuju društvenu dimenziju poduzetništva koja rezultira društvenim napretkom“ (Škrtić i Mikić 2011: 2). Prema tome, proučavanje poduzetništva predstavlja izazov ne samo za znanstvenike već i za osobe koje svakodnevno pokušavaju unaprijediti svoje poduzeće u konkretnim društvenim i ekonomskim okolnostima.

Razlozi koji čine poduzetništvo zanimljivim i atraktivnim su: sloboda odlučivanja u poslovnim aktivnostima, slobodan odabir ekonomske djelatnosti, psihološki osjećaj da pojedinac intelektualnim radom i kreativnošću stvara novu vrijednost koja je na raspolaganju širokoj javnosti. Osim toga, poduzetništvo je važan pokretač ekonomskog rasta, industrija i gospodarstva u cjelini. S makroekonomskog gledišta, poduzetničkim aktivnostima može se utjecati na razinu zaposlenosti, stvaranje novih proizvoda ili usluga, tehnološko poboljšanje, te općenito na poticanje razvoja zemlje. Nadalje, ulazak u poduzetnički poduhvat ima prednosti i nedostatke koje poduzetništvo kao djelatnost nosi sa sobom. Poduzetnik na temelju individualnog ocjenjivanja prednosti i nedostataka koje pruža poduzetništvo, odlučuje prihvaća li poduzetnički rizik, odnosno želi li se okušati u određeno poslovnoj djelatnosti (Škrtić, Vouk 2006: 22). Prednosti, odnosno koristi koje poduzetništvo kao djelatnost pruža su:

- Samostalno poduzetništvo stvara temeljno zadovoljstvo u spoznaji da ste u svom poslu gospodar samom sebi, te sukladno prilikama samostalno donosite odluke.
- Ostvarenu dobit slobodno raspodjeljujete za proširenje svoga posla ili za povećanje štednje.
- Slobodno možete prodati dijelove svoje imovine ili cijeli posao.
- Ostvarenu dobit možete koristiti i za povećanje osobne potrošnje.
- Zadovoljstvo u spoznaji da kreirate posao i za druge, a ne samo za sebe.
- Ugled u okruženju s aktivnim odnosom prema lokalnoj zajednici.

- Samostalno poduzetništvo se obično vodi kao obiteljski posao, pa se time stvara mjera optimuma privatnog i profesionalnog.

S druge strane, isti autori navode nedostatke ulaska u poduzetnički poduhvat:

- Ponekad otežano, ali i nužno prihvaćanje realnosti da u svim aktivnostima nemate potpunu slobodu akcije.
- Kupac vaših proizvoda i usluga, kojem se prilagođavate i prema kojem usmjeravate svoje aktivnosti vrlo je često vaš “poslovni gospodar”.
- Država određuje pravila poslovnog ponašanja i zahtijeva da plaćate porez, pa se možete osjećati sputanim.
- Poduzetničke ambicije mogu biti ograničene, a time i sloboda, zbog nedovoljnih sredstava – materijalnih i novčanih.
- Poduzetništvo će od vas, osobito u početku, zahtijevati dug i naporan dan i sedmodnevni radni tjedan.
- Profesionalni i privatni život često neodvojiv jedan od drugog, pa ćete trebati puno razumijevanja obitelji i privatne okoline.

### **1.1.1. Teorijski pristup poduzetništvu**

Bez obzira što u današnje vrijeme ne postoji opća, odnosno univerzalno prihvaćena definicija poduzetnika i poduzetništva, postoje tri metodološka pristupa na temelju kojih možemo izučavati poduzetnika i poduzetništvo: personalni, neoklasični i socio-kulturni pristup (Škrtić, Vouk 2006: 33). Prvi je pristup personalni, koji poduzetništvu pristupa kao djelatnost ljudi s posebnim psihološkim obilježjima. U posebna psihološka obilježja uključeno je: inovativnost, kreativnost, samouvjerenost, fleksibilnost, sposobnost predviđanja, potreba za postignućem i akcijska usmjerenost. Neoklasičnim pristupom poduzetništvo se opisuje kao djelatnost ljudi čiji je primarni cilj optimalizacija *inputa* (zemlja, rad i kapital) kako bi se ostvarila maksimalizacija *outputa*, odnosno profit. Neoklasična ekonomska teorija prevladavajuća je ekonomska teorija od 70-ih godina prošlog stoljeća. Svoje znanstvene tvrdnje ova teorija bazira na racionalnom ponašanju i cjelovitoj informiranosti o tržišnim događajima i kao takva u potpunosti eliminira neizvjesnost koja je jedan od obaveznih elemenata poduzetništva. Socio-kulturni pristup poduzetništvu smatra kao posljedicu povezanosti društvenih odnosa i okolnosti. Ovim

pristupom poduzetništvo se smatra kao ekonomska djelatnost koja ističe prirodne, društvene i ekonomske potencijale. Također, iz ovog pristupa proizlazi da su za poduzetništvo potrebna određena socijalna znanja i vještine.

## **1.2. Uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju**

U gospodarskom razvoju, poduzetništvo osim proizvoda i dohotka po glavi stanovnika uključuje i promjenu u strukturi poslovanja u društvu (Hisrich, Peters, Shepherd 2011: 13). Tu promjenu prati rast proizvodnje što omogućava raspodjelu bogatstva na veći broj ljudi. Nadalje, za gospodarski razvoj nekog područja važno je ulaganje za razvoj novih proizvoda na tržištu i stimuliranje ulagačkog interesa. Poduzetništvo kao djelatnost najviše utječe na povećanje zaposlenosti i rast gospodarstva (Škrtić, Mikić 2011: 293). Povećanje zaposlenosti najviše je vidljivo u malim poduzećima, a ne u velikim. Osim toga, poduzetništvo ima dvojaki učinak. S jedne strane, veliki porast poduzetništva u određenim zemljama vodi smanjenju udjela nezaposlenih osoba te poduzetništvo daje pozitivan doprinos gospodarskom rastu. Prema drugom gledištu, poduzetništvo kao gospodarska aktivnost pridonosi jačanju socijalne i ekonomske povezanosti u manje razvijenim područjima te potiče otvaranje novih radnih mjesta. Također, ima značajan utjecaj na konkurentnost i produktivnost između određenih poduzeća. Učinak povećanja produktivnosti najviše je vidljiv promjenom vlasnika nekog poduzeća ili prijenosom vlasništva. Samim time dolazi do jačanja konkurentnosti među poduzećima, pa ostala poduzeća moraju povećati svoju učinkovitost ili rješenje tražiti u inovacijama. Navedenim procesom dolazi do povećanja poduzetničkih aktivnosti, što donosi prednost potrošačima u obliku većeg izbora i nižih cijena proizvoda i usluga. Povećanjem inovacija u određenoj tvrtki, odnosno organizaciji ili procesu proizvodnje, unapređenjem ili osmišljavanjem novog proizvoda ili usluga dolazi do povećanja konkurentskih snaga u cjelini (Škrtić, Mikić 2011: 294). Poduzetništvo ne pridonosi samo gospodarskom napretku na razini države, već oblikuje i potiče osobni razvoj pojedinaca. Na bavljenje određenom djelatnošću, osim osobnog dohotka, postoje različiti kriteriji koji utječu na taj odabir. Najčešći kriteriji koji određuju odabir karijere su: sigurnost, stupanj samostalnosti, raznolikost zadataka, odnosno izbjegavanje monotonije pri obavljanju zadataka. Međutim, viša primanja koje ostvaruje pojedinac u određenom poduzeću mogu potaknuti ljude da se samostalno okušaju u poduzetničkoj djelatnosti.

Pokretanje određene poduzetničke djelatnosti pojedincu omogućava pogodniji položaj u smislu veće slobode, samostalnosti i izazova. Također, poduzetništvo uz osobni razvoj pojedinca razvija i opće društvene interese. Osim što su glavna pokretačka snaga tržišnog gospodarstva, rezultati poduzetnika i njihovog poslovanja donose društveno blagostanje. Poduzetništvo stvara nove prilike za zapošljavanje i pruža veći izbor potrošačima, pa se njihov poslovni utjecaj sve više širi na društvo i okoliš. Pod tim se podrazumijeva povećanje socijalne i ekološke svijesti u poslovnim aktivnostima, kao i svijest o odgovornom i etičkom ponašanju pojedinca.

Ulogu poduzetništva i ekonomskog rasta moguće je promatrati kroz dva pristupa (Škrtić, Mikić 2011: 295):

- Statičan pristup - osnova tog pristupa je mjerenje broja vlasnika ili suvlasnika trgovačkih društava i razine samozapošljavanja, koja uključuje obrtnike, zadrugare i djelatnosti slobodnih zanimanja.
- Dinamičan pristup - osnova pristupa su mjerenje broja poduzetnika, odnosno osoba koje su poduzimale neku poduzetničku aktivnost u prethodnoj godini, također uključuje broj aktivnih poduzeća koja nisu starija od 42 mjeseca.

Prema navedenom, gospodarstva suvremenog doba se sve više mijenjaju u poduzetnička te tako stvaraju poduzetničko društvo. Poduzetničko društvo obilježava se rastom proizvodnje, ukupnog profita i broja zaposlenih. Dakle, uloga poduzetništva uključuje četiri temeljne funkcije: otvaranje novih radnih mjesta koje utječe na smanjenje nezaposlenosti, povećanje konkurentnosti što pruža veći izbor potrošačima te se smanjuju cijene i dovodi potrošače u povoljniji položaj, razvijanje osobnog potencijala te razvitak općih društvenih interesa (Škrtić, Mikić 2011: 296).

## 2. Tko je poduzetnik?

Baviti se poduzetništvom nije tako jednostavno kako se to naizgled čini, jer poduzetnici često moraju biti spremni na rizik. Neprestana želja za promjenama u svakodnevnom životu njihov je glavni pokretač i motiv za pronalazak novih i još neotkrivenih stvari. „Poduzetnik se najčešće definira kao osoba koja pokreće nove poslove te samostalno organizira i kontrolira tijek poslovanja. On stvara nove poslovne mogućnosti usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stjecanja profita i rasta, identificirajući povoljne prilike i prikupljajući neophodne resurse radi zarade na njima“ (Marko Kolaković 2006: 19). Primjer ove definicije poduzetništva možemo usporediti s Markom Polom i njegovim pothvatima. Marko Polo uspostavio je trgovačke pravce sa Dalekim Istokom. On je bio trgovac-pustolov koji je potpisivao ugovore s osobama koje su imale novac, a najčešće su to bili trgovci i bankari. U to vrijeme trgovci nisu bili specijalizirani, već je svaki trgovac prodavao različitu robu. Trgovac-pustolov, u ovom primjeru Marko Polo, preuzimao je aktivnu ulogu u preuzimanju fizičkog i emocionalnog rizika, dok je pasivni nositelj rizika bio kapitalist, koji je bio vlasnik robe. U slučaju kad bi trgovac-pustolov uspješno završio svoje putovanje i prodao ugovorenu robu, dobit bi se dijelila, pri čemu bi trgovac-pustolov za uspješno prodanu robu i preuzimanje rizika dobio 25%, a kapitalist bi dobio većinu, odnosno 75% (Hisrich, Petras i Shepherd 2011: 6). Prema navedenom, uspoređujući navedenu definiciju poduzetnika sa pothvatima trgovaca-pustolova, već se u 13. stoljeću odvijala poduzetnička aktivnost iako je pojam poduzetnik uveden mnogo kasnije. Intenzivnije povezivanje pojmova poduzetnika i rizika ponovo se uspostavlja u 17. stoljeću. U tom razdoblju poduzetnikom se smatrala osoba koja sklapa ugovor sa vladom, te ispunjava uvjete navedene u ugovoru. Ugovorena cijena dobara bila je fiksna, dakle ukoliko je poduzetnik za istu robu ostvario veću cijenu, taj iznos pripadao bi poduzetniku (Hisrich, Petras i Shepherd 2011: 6). Nadalje, prema Richardu Cantillonu poduzetnikom se naziva osoba koja se bavi djelatnošću u kojoj je krajnji ishod njegovih poslova neizvjestan. Cantillon je prvi ekonomski teoretičar koji koristi taj termin u ekonomskoj znanosti. Također, prema njemu poduzetnici nisu samo zakupci zemljišta, trgovci, graditelji, već i slikari, liječnici i odvjetnici. Nadalje, u 18. stoljeću dolazi do produbljivanja jaza između bogatih osoba, odnosno povećava se razlika između osoba koja imaju kapital i osoba kojima je kapital bio neophodan kako bi se

bavili određenom djelatnošću. Jedan od razloga sve većeg jaza je jačanje industrijalizacije. Autori dalje objašnjavaju da je sredinom 20. stoljeća ostvaren zanimljiv koncept u kojem se poduzetnika opisuje kao inovatora. Prema tom konceptu uloga poduzetnika je promijeniti način proizvodnje, odnosno proizvoditi robu na nov način s novom tehnologijom. Inovacija i noviteti čine sastavni dio poduzetničkog načina razmišljanja, gdje se novitet može primijeniti na bilo koju poslovnu aktivnost od ideje o novom proizvodu ili uporabe novog distribucijskog kanala, do postavljanja sasvim nove organizacijske strukture. Premda se definicija poduzetnika kroz stoljeća oblikuje i mijenja, svaka od njih sadrži slične pojmove, a to su: rizik, novitet, organizacija, stvaranje i profit. U današnje vrijeme poduzetništvo se definira kao: „proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti“ (Hisrich, Petras i Shepherd 2011: 8).

## 2.1. Vrste poduzetnika

U literaturi je poznat pojam čistog poduzetnika koji je temeljem vlastitih ideja, znanja i upornosti pokrenuo vlastito poduzeće koje ostvaruje uspjeh na tržištu (Kolaković 2006: 22). Osim toga, poduzetnike možemo razlikovati prema fazama razvoja poduzeća i *intrapoduzetnike*. U svakoj fazi razvoja poduzeća, potrebna su drugačija znanja i sposobnosti, odnosno drugačiji tip poduzetnika. Sikavica naglašava da svaka od tih faza zahtijeva i neke specifične sposobnosti na temelju kojih se pojavljuju specifične vrste poduzetnika (Kolaković 2006: 22):

- *Pioniri* su osnivači malog poduzeća i pojavljuju se u fazi izgradnje poduzeća. Puni su ideja, energije i odlučnosti. Takvi poduzetnici su osobe jakog karaktera, veliki individualisti i egocentriki koji se posvećuju samo svojem poduzeću te su zaokupljeni provođenjem svoje ideje koju nastoje ostvariti pod svaku cijenu.
- *Maheri* su snažni, ambiciozni i autoritativni poduzetnici koji se pojavljuju u fazi rasta poduzeća. Oni su vrlo dobro organizirani i uspješno vode svoje poduzeće. Osim toga, njihova slabost se očituje u nedostatku vizije, ideje i inovacije uzrokovane prevelikom zaokupljenošću tekućim poslom.

- *Stratezi* su mislioci, vrlo angažirani poduzetnici, željni uspjeha u fazi diferencijacije proizvoda. Takvi poduzetnici se usredotočuju na strateško odlučivanje, a voditelji poslovnih jedinica donose poslovne odluke.
- *Treneri* su poduzetnici sa istaknutim liderskim sposobnostima koji oko sebe šire pozitivnu emocionalnu klimu. Oni komuniciraju sa svojim zaposlenicima, motiviraju ih, poslušaju njihove savjete i primjedbe te na osnovu toga nastoje koordinirati poduzeće.

Posljednja, peta faza likvidacije, ne predviđa nikakvu posebnu vrstu poduzetnika, već pretpostavlja kako je smisao poduzetnika i poduzetništva da nakon četvrte faze pokrene novi poslovni ciklus.

Kako bi velika poduzeća bila još uspješnija, u inovacijama, razvijaju unutar poduzeća *intrapoduzetnike* (Kolaković 2006: 23). *Intrapoduzetnici* su najkvalitetniji ljudi nekog poduzeća koji uspijevaju svoje ideje pretvoriti u dodatnu vrijednost za dotično poduzeće. Njihova primarna zadaća je da prepoznaju potencijalnu vrijednost ideje te da tu ideju uspješno realiziraju i dodaju mu novu vrijednost. Nadalje, to je osoba koju pokreće unutrašnja motivacija, što je uvelike potrebno poduzeću. Ona preuzima veliki poslovni rizik u smislu da vrijeme i plaći investira u nastojanje da promjeni nešto u samom ustroju poduzeća. Međutim, rizik je potreban kako bi se postigao uspjeh i realizirala ideja u djelo te kako bi se povećala unutrašnja motivacija i želja za uspjehom samog *intrapoduzetnika*. Isti autor također navodi da *intrapoduzetnik* ima mnogo obilježja koji ga definiraju kao snažnog vođu, primjerice, odlikuje ga postojanje vizije, visoki stupanj samomotivacije, želja za preuzimanjem rizika i povijest prezentiranja uspješnih rezultata. Većinom srednja razina menadžmenta ima ključnu ulogu u identifikaciji i razvoju pojedinaca koji pokazuju potencijal razvoja u *intrapoduzetnike*. Ključna uloga se sastoji u različitim programima mentorstva i programima razvoja liderskih sposobnosti.

S druge strane, vodeći se utjecajnim istraživanjima, mogu se identificirati pet tipova poduzetnika: idealisti, optimizatori, radnici, žongleri i održavatelji (Škrčić, Mikić 2011: 104). U kategoriju *idealista* se ubrajaju 24% poduzetnika. Oni ulaze u poduzetničke vode zbog sjajne poslovne ideje. Osim toga, uživaju u kreativnom radu, ali su nestrpljivi pri rješavanju administrativnih, financijskih i pravnih pitanja. Njihovo

poslovanje najviše ovisi o računalu te se usredotočuju na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa sa provjerenim i pouzdanim dobavljačima. Nadalje, autorice govore o *optimizerima* koje čini 21% svih poduzetnika. Takav tip poduzetnika uživa u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekoga drugog. U razvoju poduzeća se usredotočuju na profite, a ne prihode. Također, vješti su u financijskom i tehnološkom smislu u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Naučili su balansirati privatni i poslovni život te ih ne zabrinjavaju drugi poduzetnici jer oni sami kontroliraju svoje poslovanje. 20% poduzetničke populacije čini *radnike*. Oni vole svoj posao i usmjeravaju svoj napor kako bi ostvarili zacrtani cilj te su orijentirani na detalje i rast poduzeća. Odlikuje ih financijska agresivnost, to jest ne boje se uzimati kredite za željeni poduzetnički rast, i detaljno nadziru poslovanje svojeg poduzeća. Osim toga, planiraju dugoročno i striktno se toga plana drže. *Žonglere* čini oko 20% poduzetničke populacije, koji su najviše zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Takvi poduzetnici teško postavljaju ovlasti i odgovornosti, pa često većinu poslova rade sami zbog osiguravanja visokih standarda. Posljedično tome, uvijek im nedostaje vremena za obavljanje poslova jer u isto vrijeme obavljaju nekoliko poslova. Prihvaćaju nove tehnologije i u potrazi su za novim načinima unapređenja poslovanja. Posljednji tip poduzetnika koje autorice navode su *održavatelji*. Njih čini oko 15% poduzetnika koji su svoje poduzeće stekli nasljedstvom ili kupnjom. U usporedbi sa ostalim četiri navedenim tipovima poduzetnika, oni se najteže snalaze sa tehnologijom, pa traže detaljan opis svih koristi u rješavanju određenog problema. Ovaj tip poduzetnika je najkonzervativnija grupa i ne teže postizanju većih stopa rasta poduzeća jer su zadovoljni postojećim stanjem.

### **2.1.1. Osobine uspješnog poduzetnika**

Često se u poduzetničkoj literaturi nailazi na misao kako je lako biti poduzetnik, međutim je vrlo zahtjevno biti uspješan poduzetnik jer mnogi poduzetnički poduhvati završavaju neuspjehom. Da bi bio uspješan, suvremeni poduzetnik treba posjedovati određena znanja, vještine i sposobnosti. Poduzetničke osobine uključuju: inovativnost, spremnost na preuzimanje poslovnog rizika, samouvjerenost, upornost, svrhovitost i poduzetničku odgovornost (Horvat, Tintor 2006: 4). Prema autorima, inovativnost je glavna osobina uspješnog poduzetnika. Ona obuhvaća stalni razvoj i primjenu novih ideja,



osmišljavanje novih proizvoda, usluga, procesa. Inovacija, kao krajnji rezultat inovativnosti je bitna odrednica u strateškom poslovanju zbog postizanja neodržive konkurentske prednosti. Nadalje, Škrtić i Mikić povezuju inovaciju i poduzetnika sa sedam inovacijskih izazova: nepredvidivost uspjeha, odnosno neuspjeha, nesklad između sadašnje i buduće realnosti, inovacije vezane za potrebe određenog procesa, promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi, demografske promjene, nove spoznaje i znanja i promjene u razmišljanjima. Osim toga, svako poduzeće, u okviru bilo koje djelatnosti sa sobom nosi određeni poduzetnički rizik.

„Poduzetnički rizik se odnosi na mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidiva događaja i zakazivanja ljudskog faktora u organizacijskom sustavu“ (Škrtić, Mikić 2011: 109). Zbog toga, poduzetnik skuplja informacije na tržištu prodaje i nabave, proučava zakonske, devizne i druge propise, preispituje stvarnu i postojeću konkurenciju. Uz poduzetnički rizik se veže i oportunitetni trošak koji održava nepromjenjivi ili planski rizik koji je povezan sa pojedinim poduzetničkim projektom (Škrtić, Mikić 2011: 109). Također, na donošenje odluke o poduzetničkom riziku utječe postojeća tehnologija i tehnološki napredak. Često se u toj situaciji među mogućim tehnološkim rješenjima odabire najfleksibilnije, odnosno ono koje omogućuje alternativnu proizvodnju i koje je lako prilagodljivo. Uz to treba biti oprezan pri odabiru adekvatne diskontne stope. Slijedeća poduzetnička osobina uključuje samouvjerenost poduzetnika koja mu omogućuje da ustraje u provedbi svog projekta i ideje, bez obzira na mišljenje okoline i analitičara (Horvat, Tintor 2006: 5). Poduzetnici koje odlikuje ova osobina rijetko prihvaćaju postojeće stanje, vjeruju da se stvari mogu promijeniti nabolje, da mogu stvoriti nove prilike, nova tržišta i nove potrošače. Uz stalna organizacijska restrukturiranja i funkcionalan timski rad, samouvjereni poduzetnik posebnu pozornost pridaje stvaranju vizije, misije, specifičnih ciljeva i strateških svrha (Škrtić, Mikić 2011: 111). Vizija je najčešće osobni stav poduzetnika koji se odnosi na dugoročna predviđanja bez utvrđivanja metoda ostvarenja, dok je misija konkretna varijanta misije unutar koje se navode pravci poslovnog djelovanja. Specifična svrha je pritom najuže povezana sa poduzetničkom samouvjerenošću, gdje poduzetnik vjeruje da je bolji od svih ostalih i vjeruje da može napraviti ono što drugi nisu u stanju, a strateški ciljevi su dugoročnija vizija poduzetničkih ciljeva i temeljne svrhe poslovanja. Također, pri provedbi poduzetničke vizije ili ideje je

važna upornost poduzetnika. Ona također ima važnu ulogu jer se poduzetnik prilikom obavljanja poduzetničkih aktivnosti suočava sa brojnim problemima i zaprekama. Ukoliko su poduzetnici uvjereni u opravdanost svog pothvata, uspješno će rješavati svoje probleme (Horvat, Tintor 2006: 5). Svrhovitost ili postavljanje ciljeva predstavlja još jednu osobinu uspješnog poduzetnika. Uz to poduzetnikovi osobni i poslovni ciljevi su usko povezani, jer iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, poduzetnik ulazi u određeni posao kako bi ispunio i određene osobne ciljeve (Škrtić, Mikić 2011: 112). Osim toga, ostvarivanje poslovnog cilja je povezano sa poslovnim planom koji omogućuje predviđanje, sagledavanje načina i putova kojim se može ostvariti cilj, ocjenu učinkovitosti i konkretizaciju budućnosti. Posljednja osobina uspješnog poduzetnika je poduzetnička odgovornost, gdje važnu ulogu u aktivnostima imaju profiti, kao mjere uspješnosti poslovanja i kao nagrada za uspješno preuzimanje rizika. Poduzetnička odgovornost je u tom smislu spremnost da se u svakom trenutku preuzmu zasluge za uspjeh pothvata, ali jednako tako i krivnja ako pothvat ne uspije (Horvat, Tintor 2006: 5).

### **3. Funkcije poduzetništva**

Poduzeće se sastoji od karakterističnih funkcija kojima treba na kvalitetan način upravljati uz pretpostavku posjedovanja znanja i kompeticija za upravljanjem resursima i imovinom. Upravljanjem funkcija je različito u velikom i malom poduzeću. U malom poduzeću funkcijama upravlja samo jedan čovjek i stoga treba biti upućen u sve funkcije i imati o njima temeljno znanje, dok je u velikim poduzećima po jedna osoba koja nadgleda određene funkcije unutar poduzeća. Te funkcije obuhvaćaju stratešku i plansku funkciju, organizacijsku, upravljačku i kontrolnu funkciju poduzetništva (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 74).

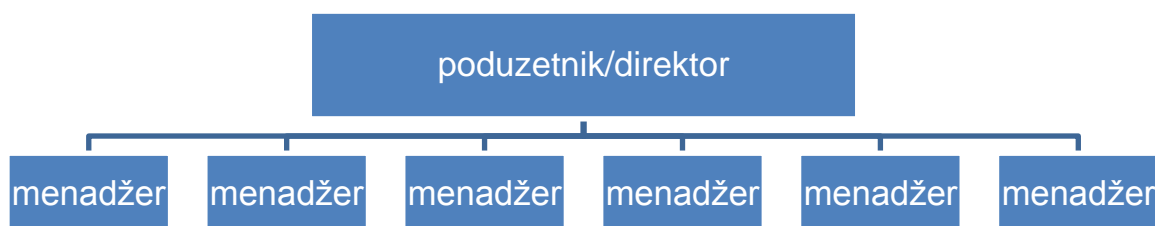
#### **3.1. Strateška i planska funkcija poduzetništva**

Pomoću strateške funkcije poduzeća definiraju se strategije razvoja malog poduzeća te ju provodi poduzetnik samostalno ili u suradnji s menadžmentom (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 74). Strategija podrazumijeva plan akcija koje poduzetnik treba napraviti kako bi ostvario svoju viziju, definirao misiju i postavio važne strateške ciljeve. Osim toga, strategija je ukupni plan koji obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji se vode određenim ciljem. Nadalje, prema istom izvoru, strateške akcije obuhvaćaju poslovne zahvate i aktivnosti koje poduzetnici čine kako bi iskoristili sve moguće i postojeće konkurentske prednosti te poduzetničke prilike za pokretanje i razvoj novih poduzetničkih akcija na temelju kojih će se stvarati nove konkurentske prednosti u budućnosti. Poduzetničke prilike su određene promjene na tržištu koje pružaju mogućnost plasiranja novog proizvoda ili usluge, pristup kvalitetnijim ili povoljnijim sirovinama. Strategija predstavlja odgovor organizacije na izazove okoline te obuhvaća sve akcije menadžmenta pri usklađivanju strategijskih sposobnosti organizacije, prilika i prijetnji u okolini kako bi se poboljšao konkurentni položaj organizacije u budućnosti. Definiranje strategije ovisi o aktivnostima i resursima kojima će se ona provoditi, a od poduzetnika zahtijeva znanje i iskustvo u radu te vještine koje su temeljene na talentu. Nadalje, cilj planske funkcije poduzetništva je izrada i donošenje strateškog poslovnog plana razvoja malog poduzeća, odnosno dugoročnog plana usmjeravanja aktivnosti svih suradnika i zaposlenika u poduzeću, angažiranja novih zaposlenika te povećanje prodaje proizvoda i usluga. Kroz planiranje, utvrđuju se aktivnosti tvrtke u izgradnji

pozicije na tržištu. Osim toga, planiranje je neizostavni dio svakog poduzeća koje razmišlja o budućnosti. U manjim poduzećima planiranje je neizostavni dio, ali ne postoji formalni dio organizacije koji je zadužen za planiranje i razvijanje planova kao u velikim poduzećima gdje ono uključuje infrastrukturu koja razvija varijante planova i podnosi upravi na razmatranje. Pored toga, kroz funkciju planiranja postavljaju se ciljevi koje organizacija mora doseći u zadanom vremenskom okviru, poput misije, vizije, razloga postojanja i budućeg položaja organizacije na tržištu.

### **3.2. Organizacijska funkcija poduzetništva**

Organizacijska funkcija poduzetništva treba sadržavati provjerljive ciljeve, jasnu predodžbu o dužnostima ili aktivnostima koje ona uključuje i dogovoreno područje slobode odlučivanja kako bi nositelj uloge znao što treba raditi. (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 76). Također, ova funkcija predstavlja grupiranje aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva, dodjelu svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno sa ovlastima nužnima za njihovo nadgledanje, osiguravanje vodoravne i okomite koordinacije u strukturi organizacije (Hunjet, Kozina 2014: 69). Prema spomenutim autorima, Organizacija može biti formalna i neformalna. Formalna organizacija obuhvaća namjeravanu strukturu uloga u formalno organiziranom poduzeću, dok neformalna organizacija pretpostavlja mrežu osobnih i društvenih odnosa koja nastaje spontanom druženjem ljudi i nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom. Unutar organizacije postoji područje, zasebna cjelina ili njen ogranak nad kojim menadžer ima ovlasti prilikom obavljanja određenih aktivnosti, a naziva se odjelom. U nekim poduzećima postoji striktna terminologija koja upućuje na uspostavljene hijerarhijske odnose u poduzeću (sektor, odjel, odsjek). Organizacijska funkcija ima svoju svrhu - učiniti ljudsku suradnju učinkovitom. Na tom temelju, svaka organizacija bira sebi svojstven raspon upravljanja. Raspon upravljanja se odnosi na broj ljudi koje menadžer ili drugi nadređeni nadgleda u određenoj situaciji (Hunjet, Kozina 2014: 70). Najpovoljniji raspon upravljanja ovisi o određenoj situaciji, a najčešće je obrnuto proporcionalan visini razine upravljanja. Odnosno, široki raspon upravljanja povezan je sa malo razina upravljanja, a uži raspon sa više razina upravljanja. Na slici 1. prikazana je organizacijska struktura sa širokim rasponom upravljanja.



Slika 1. Organizacijska struktura sa širokim rasponom

*Izvor: Kolaković, M.; Poduzetništvo u ekonomiji znanja, str 43.*

Organizacija sa uskim rasponom upravljanja također ima određene prednosti i nedostatke. Prednosti uključuju: prisiljenost nadređenih delegirati ovlasti na niže organizacijske razine, jasna politika kako bi se na nižim razinama shvatili zadaci za njihovo uspješno provođenje i pažljiv odabir podređenih. S druge strane, nedostaci obuhvaćaju: moguće pretjerano uključivanje podređenih u rad nadređenih, različite razine menadžmenta i sa njima povezane visoke troškove zbog prevelike udaljenosti između najviše i najniže razine, složenu komunikaciju te izvjesne komplikacije prilikom planiranja i kontrole.

### **3.3. Upravljačka funkcija poduzetništva**

U odnosu na već navedene funkcije poduzetništva, upravljačka funkcija podrazumijeva proces upravljanja oskudnim resursima i njihovom transformacijom putem poduzetničkih aktivnosti u proizvode i usluge (Hunjet, Kozina 2014: 70). Pritom, upravljanje resursima obuhvaća upravljanje materijalnom imovinom (strojevi, oprema, zalihe) i nematerijalnom imovinom, odnosno ljudskim resursima (vođenje, motiviranje i stimuliranje zaposlenika). Upravljačka funkcija se sastoji od sljedećih aktivnosti (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 78):

- Motiviranje zaposlenika
- Vođenje
- Kadrovska politika
- Poslovno komuniciranje

### **3.3.1. Motiviranje zaposlenika**

Kao jedan od najvažnijih dijelova vođenja ističe se motiviranje i nagrađivanje zaposlenika. Kako bi pojedinac unutar skupine izvršio postavljene ciljeve, potrebno je poticati njihovu motivaciju. Pri proučavanju motiviranosti zaposlenika postavlja se pitanje zašto neki pojedinci rade bolje od drugih, odnosno što utječe na njihovu motivaciju prema većim postignućima, kako bi menadžeri bolje razumjeli i znali kako povećati razinu motiviranosti zaposlenika. Kroz mnoga proučavanja ovog fenomena, našlo se da je zadovoljstvo radom usko povezano sa motivacijom (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 79). Na zadovoljstvo u radu utječu mnogi čimbenici kao što su plaća, uvjeti rada, mogućnost napredovanja, kreativnost posla, mogućnost poslovnog putovanja, sigurnost na poslu, zadovoljavajući uvjeti, prijateljsko okruženje i slično. Prema tim čimbenicima, motivacija za rad se dijeli na:

- Vanjsku ili ekstrinzičnu (plaća, uvjeti rada, međuljudski odnosi)
- Unutarnju ili intrinzičnu (napredovanje, sigurnost, kreativnost)

Vanjski ili ekstrinzični faktori motivacije su dovoljni za kratkoročno zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika, dok za dugoročno zadovoljstvo su potrebni nabrojani unutarnji ili intrinzični čimbenici.

Važnost u objašnjenju motivacije zaposlenika ima John Minerova teorija motivacije koja polazi od pretpostavke da različiti subjekti u radnom procesu imaju drugačije potrebe (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 80). Teorija razlikuje tri tipa uloga radnom procesu: menadžere, profesionalce i poduzetnike, od kojih svaki ima različite potrebe i motivatore koji ih pokreću. Menadžerska motivacija uključuje pozitivan stav prema autoritetu, potrebu za natjecanje, moći, dokazivanjem, potvrđivanje, isticanjem i osjećajem odgovornosti. Profesionalna motivacija odnosi se na potrebu za učenjem, neovisnim radom i djelovanje, potrebu za stjecanjem statusa, pomaganja drugima te identifikaciju sa profesijom u njenim temeljnim vrijednostima, dok poduzetnička

motivacija podrazumijeva potrebu za postignućem, izbjegavanjem rizika, povratnom informacijom, uvođenjem inovativnih rješenja i anticipiranjem budućih mogućnosti.

### **3.3.2. Vođenje**

Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta je vođenje jer bez dobrog vođenja sve ostale funkcije bi bile neostvarive. Vođe su osobe koje imaju moć utjecaja na druge i formalnu menadžersku moć kroz poziciju u hijerarhiji, dok se vodstvo definira kao moć utjecanja na druge da obave odabrane zadaće (Hunjet, Kozina 2014: 78). Osim toga, vodstvo je proces koji isključuje linearan, jednosmjerni odnos, već je interakcijski odnos. vođa utječe na sljedbenike, ali je i pod njihovim utjecajem. Zbog toga je druga karakteristika vodstva utjecaj koji se odvija u skupinama ili grupama. Također, vodstvo se usmjerava na postizanje cilja, odnosno na ostvarivanje nekog zadatka ili svrhe, pri čemu se vodstvo često poistovjećuje sa osobinom pojedinca. Razlikujemo formalne od spontanih vođa. vođe timova, menadžeri, direktori i upravitelji su primjeri formalnih vođa koji svoje vodstvo ostvaruju na temelju položaja u organizaciji. S druge strane, spontani vođa je često stvarni vođa, odnosno utjecajni pojedinac neke skupine ili organizacije neovisno o njegovom položaju. Kao najvažnija karakteristika vođe se ističe vizija. Vizionarstvo omogućuje vođi da radi prave stvari na kreativan i inovativan način, dok su menadžeri racionalni i analitični. Uz to, vođe vide stvari koje bi se mogle dogoditi, a menadžeri upravljaju procesima i rješavaju tekuće probleme. U svojoj sveobuhvatnosti, važnost vođenja se nalazi u slijedenju, odnosno volji ljudi da slijede i pridržavaju se onog što vođa zahtijeva, a pritom sa zadovoljstvom izvršavaju te zadatke.

### **3.3.3. Kadrovska politika**

Kadrovska politika obuhvaća selekciju, obrazovanje, promociju i stimulaciju zaposlenika (Hunjet, Kozina 2014: 78). Unutar nje moguće su različite varijacije koje ovise o strateškim ciljevima poduzeća, strategiji i misiji poduzeća, stupnju privatizacije, djelatnosti kojom se poduzeće bavi i slično.

Marušić dijeli kadrovsku politiku na četiri različite grupe: zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu i otkrivanje rukovodnih potencijala

u poduzeću (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 85). Zapošljavanje je početna funkcija kadrovske politike. Ona uključuje analizu radnog mjesta koja detaljno ispituje funkcionalne zahtjeve, međuosobne zadatke, okruženje i čimbenike ponašanja potrebne za uspješno obavljanje poslova na ciljanoj poziciji. Nakon analize i plana potrebnih kadrova poduzeća, provodi se pridobivanje i selekcija potencijalnih zaposlenika i uvođenje odabranih ljudi u posao. Strategija i misija poduzeća se očituju u dugoročnoj orijentaciji odluka i na taj način se anticipiraju promjene na tržištu koje se očekuju. Uspješna poduzeća se vode strategijom stalne pripravnosti i proaktivnosti, gdje menadžment ljudskih resursa ima u tome ključnu ulogu. Menadžeri na svim razinama razvijaju strategije razvoja ljudskih potencijala ovisno o svojoj poziciji u formalnoj organizaciji tako da se pokrivaju svi segmenti organizacije. U tom procesu zaposlenici postaju najvrednija imovina tvrtke jer znatno doprinose u stvaranju novih vrijednosti svojim znanjem i sposobnostima.

Postoje mnogi čimbenici koji utječu na planiranje potrebe za ljudskim potencijalima, a dijele se na vanjske i unutarnje. Vanjski se odnose na one na koje organizacija vrlo malo utječe te su nepredvidivi i nestabilni, dok su unutarnji faktori pod nadzorom organizacije i ona može na njih utjecati. Tako su na primjer vanjski faktori: konkurencija, ekonomska situacija, poslovna i financijska kretanja, a unutarnje prepoznamo kao proizvodnost rada, otvaranje novih tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga, promjene u obujmu proizvodnje i slično.

#### **3.3.4. Poslovno komuniciranje**

Komunikacija čini važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava, poput prenošenja poruka, razmjene i obrađivanja informacija, kontaktiranja poslovnih partnera i gospodarskih subjekata (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 87). Komunikacija je važan dio poslovanja jer bez nje interakcija između zaposlenika i vanjskih poslovnih subjekata ne bi mogla postojati. Poslovna se komunikacija odvija u dva smjera: unutar i izvan organizacije.

Komunikacija unutar organizacije obuhvaća sve zaposlenike organizacije i ona se odvija unutar organizacije neovisno o djelatnosti koju poduzeće obavlja. Ona se može tu odvijati vertikalno prema dolje, od viših organizacijskih razina prema nižima i



vertikalno prema gore, od nižih organizacijskih struktura prema višima, te horizontalna orijentacija koja obuhvaća razmjenu informacija između radnika.

Komunikacija koja se odvija izvan organizacije obuhvaća samo neke radnike iz organizacije. Odnosi se na komunikaciju sa okolinom koju čine primjerice kupci, dobavljači, dioničari i tako dalje. U suvremeno doba javila se potreba za globalnim jezikom zbog elektronske komunikacije, pa su nametnuti novi komunikacijski i jezični oblici.

U procesu komunikacije postoje dvije strane koje interagiraju: pošiljalatelj i primatelj informacije ili poruke. Pošiljalatelj šalje svoju poruku kroz komunikacijski kanal ne vjerujući da će ih primatelj primiti, pravilno interpretirati, dekodirati. Na taj se način komunikacijski proces širi na pet osnovnih elemenata i pet procesa. Prema tome, elementi komunikacijskog procesa su: pošiljalatelj poruke, primatelj poruke, poruka, komunikacijski kanal, buka, to jest barijere pri komuniciranju. Komunikacijske procese čine: kodiranje, odašiljanje, primanje i dekodiranje poruke i povratna veza.

### **3.4. Kontrolna funkcija poduzetništva**

Posljednja funkcija poduzetništva je kontrolna funkcija koja je usmjerena na praćenje aktivnosti zaposelnika gdje poduzetnik nadgleda efikasnost organizacije i njenih članova koji obavljaju aktivnosti sa svrhom postizanja organizacijskih ciljeva. Ciljevi organizacije kontrole mogu biti (Bobera, Hunjet, Kozina 2015: 87): osiguranje potrebnog novca za motivaciju podređenih u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva i dostava informacije poduzetniku o radu organizacije i njenih članova. Kontrolna funkcija se odnosi na usporedbu ostvarenih rezultata poslovanja s planiranim i poduzetim aktivnostima kojima se odstupanja smanjuju ili otklanjaju te na utvrđivanje usmjerenja organizacije prema postavljenim ciljevima. Nadalje, kontrolna funkcija se odvija kao posljednja u nizu funkcija poduzetništva, pa se u skladu s time naziva i nejgovom završnom funkcijom. Najviše je se povezuje sa funkcijom planiranja jer kroz se kroz kontrolu provjerava odstupanje planiranih i ostvarenih ciljeva i rezultata te naknadno kako bi se odredile eventualne korektivne aktivnosti. Kontrola je prisutna kroz sve aktivnosti organizacije, pa je stoga prisutna u svim menadžerskim

funkcijama. Prema tome, kontrola organizacijske strukture prikazuje koliko su organizacije prilagodljive, fleksibilne i učinkovite u provođenju planova tvrtke.

## **4. Povijesni razvoj poduzetništva**

### **4.1. Razvoj poduzetničke misli od 18. do 20. stoljeća**

„Poduzetništvo kao djelatnost se razvilo između 12. i 15. stoljeća“ (Škrtić, Vouk 2006: 23). Autori govore kako je poduzetništvo prvotno obuhvaćalo djelatnosti kao što je trgovina, kreditni i mjenjački poslovi, brodarstvo i osvajanje novih područja, a osnovni tipovi poduzetnika su bili gusari, feudalci, državni činovnici, špekulanti, trgovci i obrtnici. Iz antropološke perspektive, prvi oblici razvoja poduzetničke aktivnosti uključivali su trgovanje hranom ili neobnovljivim resursima među plemenima i klanovima zbog preživljavanja, pa se smatra da je funkcija poduzetnika stara kao i iskustvo razmjene (Škrtić, Mikić 2011: 81). Osim toga, kako je temeljni način privređivanja u prvobitnoj zajednici bio lov, ribolov i skupljanje samoniklih plodova, napornim radom su se stvarale zalihe koje su im donijele moć, ugled i poseban status u plemenskoj skupini. To je činilo prvo socijalno raslojavanje prema poduzetničkim sklonostima, što je postupno dovelo do pojave privatnog vlasništva (Kuvačić 2005: 32). U skladu s tim, rane ekonomske teorije povezuju ekonomsku aktivnost sa ljudskom aktivnošću, pa se sudionici na tržištu dijele na one koji vode i na one koji slijede. Kako je jedna od osobina poduzetnika vođenje, poduzetnik se poistovjećuje sa pripadnicima plemstva, trgovaca i vojskovođama. Druga osobina koja povezuje poduzetnike je preuzimanje rizika povezanog sa neizvjesnošću. Plemići se tu najčešće pojavljuju u ulozi financijera poduzetničkih pothvata koji se odnose na otkrivanje novih plovnih putova i teritorija. U antičkom Rimu plemići se pojavljuju i u ulozi zakupnika prava ubiranja poreza na određenom teritoriju, za određenu naknadu i u ime vladara. Poduzetnici trgovci su najčešće vodili pothvate koje su financirali plemići ili preuzimali ulogu „današnjeg“ trgovca. Aristotel je njihovu djelatnost dijelio na onaj dio koji se bavi upravljanjem kućanstvom i maloprodajom, pri čemu je prvi bio poželjan i častan, a drugi se bogati na štetu drugih pa ga ne treba poticati. Kroz pitanje opravdanosti zarade trgovaca se kroz povijest održava njihov nepoželjan status u društvu (Škrtić, Mikić, 2011: 82). Nadalje, prvi začeci trgovačkih poduzeća javljaju se u 12. stoljeću u Italiji, a krajem 14. stoljeća javljaju se trajna

udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkim udruženjima. Naime, poduzeće kao samostalni gospodarski subjekt je nastalo osamostaljivanjem od poduzetnikova domaćinstva, odnosno stvaranjem poduzeća kao samostalnog gospodarskog organizma, dok se kao tipičan masovni fenomen javlja tek u 15. stoljeću. U odnosu na to, stvaralačko poduzetništvo se masovno razvilo početkom 17. stoljeća, a do tog razdoblja Otto Bruner razlikuje rani trgovački tip poduzetnika i tip ranokapitalističkog poduzetnika (Škrtić, Vouk 2006: 24). Rani trgovački tip poduzetnika trguje robovima, krznima, medom, voskom i životinjama, a politički moćnici su mu u isto vrijeme bili i kupci i dobavljači. Ranokapitalistički poduzetnik pojavio se između 11. i 13. stoljeća u srednjoj i gornjoj Italiji i u zemljama u dolini Rajne. On razmjenjuje europske proizvode za tropske i subtropske i za sirovine okolnih europskih zemalja. Također, važno obilježje ovog tipa poduzetnika je suradnja ranog kapitalističkog, poduzetnog i nestalnog trgovca na daleko sa stalno nastanjenim cehovskim građaninom.

## **4.2. Razvoj ekonomskih škola 19. i 20. stoljeća**

Specijalizacija na području trgovine i odvajanje bankarskih poslova započela je početkom 18. stoljeća, a o razvitku poslovne ekonomije može se govoriti tek od pokretanja manufaktura i industrijskog razvitka ljudske djelatnosti. Tom promjenom u načinu proizvodnje dolazi do podjele poslova između onih koji vode poslove i onih koji taj posao obavljaju. Uz to, u 19. stoljeću osnivaju se škole u kojima se uči kako upravljati poslovima i pojava prvih visokih škola u kojima se počinje proučavati poslovna ekonomija (Dvorski, Kovšca 2011: 13).

Razvoju poduzetnika i poduzetništva doprinijele su sljedeće škole ekonomske misli (Škrtić i Mikić 2011: 83):

- Francuska
- Engleska
- Njemačka
- Austrijska
- Američka
- Neoklasična

#### 4.2.1. Francuska škola

Ekonomski teoretičari koji su uvelike pridonijeli boljem razumijevanju poduzetnika i poduzetništva su: Richard Cantillon, Nicolas Baudeau i Jean - Baptiste Say. Riječ poduzetnik dolazi od francuske riječi entrepreneur što se može prevesti kao poduzeti. Richard Cantillon (1697.-1734.) francuski je ekonomist podrijetlom iz Irske. Njegovo najpoznatije djelo je Opća rasprava o prirodi trgovine te je prvi ekonomski teoretičar koji spominje pojam poduzetnik (*entrepreneur*). On za poduzetnika tvrdi da je to osoba koja kupuje određenu robu po poznatim cijenama, a dalje prodaje po nepoznatim, odnosno onim cijenama koje će se kasnije oblikovati. Važno je napomenuti da Cantillon ne definira pojam poduzetništvo izravno, već opisuje radnje koje obavljaju poduzetnici u tom vremenskom razdoblju. Prijevoznici dostavljaju različitu robu iz sela u grad, zatim ih trgovci kupuju i prodaju građanima. Svi pokušavaju postići što višu cijenu, od prijevoznika do poduzetnika. Pošto cijene nisu jasno definirane dva su ishoda moguća za poduzetnika. Prema tome, može dogoditi da poduzetnik bude uspješno ili da bankrotira (Škrtić i Mikić 2011: 2). Dakle, taj će rizik biti veći što je veća neizvjesnost budućih poslovnih prilika, a osobito budućih cijena proizvedenih dobara. Iako se Richard Cantillon navodi kao prvi teoretičar koji opisuje pojam poduzetnika i poduzetništva, treba naglasiti kako pronalazak rukopisa Benedikta Kotruljevića potvrđuje činjenicu da je gotovo dvjesto godina prije Cantillona upravo on definirao poduzetnika kao trgovca i poduzetništvo kao djelatnost koju trgovac obavlja.<sup>1</sup> Također, Richard Cantillon razlikuje dvije društvene klase. Prema njegovoj raspodjeli postoje zemljovlasnici i ljudi koji primaju plaću (Škrtić i Mikić 2011: 83). Dakle, Cantillon smatra da su samo zemljovlasnici neovisni u nekoj državi, dok su ostali staleži zavisni bez obzira jesu li to poduzetnici.

Sljedeći ekonomski teoretičar koji je također smatrao da je rizik osnovna poduzetnička karakteristika bio je Nicolas Baudeau (1730. -1792.) Osim toga, Baudeau smatra da poduzetnik treba biti inovator, odnosno mora raditi već poznate stvari na drugačiji način. Nadalje, osim što poduzetnik treba biti inovator, on mora primijeniti novu tehnologiju s ciljem smanjenja troškova proizvodnje i povećanje profita.

---

<sup>1</sup> Prema: Jelavić, A., Ravlić, P. i dr. 1995. *Ekonomika poduzeća*. Zagreb. 60.

Jean - Baptiste Say (1767.-1832.) navodi tri faktora proizvodnje: rad, kapital i zemlju, koji vlasnicima osiguravaju dohodak - najamnina (rad), kamate (kapital) i rentu (zemlja) (Buble i Kružić 2006: 3). Za razliku od Cantillona, Say ne smatra da rizik i neizvjesnost budućih događaja glavnom funkcijom poduzetnika. Say drži da je poduzetnik je pokretač razvoja i promjena u ekonomiji, koje nastaju kombinacijom različitih faktora proizvodnje uz uvjet preuzimanja rizika. Say tvrdi da je dohodak od rada nagrada za preuzeti rizik. (...)poduzetnička dobit također je dohodak od rada, neka vrsta najamnine za visokorizičan i visokokvalificiran rad poduzetnika. To je nagrada za poduzetnost, rizik i talent, odnosno nagrada za rijetkost takve vrste rada koja zahtijeva postojanje mnogobrojnih kvaliteta koje nisu tako često zastupljene i sjedinjene u jednoj osobi (Buble i Kružić 2006: 3). Prema Sayu svi resursi za sve društvene grane su identični i "ekonomski". Dakle, rad, kapital, materijalni resursi, upravni kadar i vrijeme nikako se ne smiju ograničiti samo na ekonomsko polje. Prema navedenom, on je opisao poduzetnika kao osobu koja seli faktore proizvodnje iz grane s nižim profitom u granu djelatnosti s višim profitom.

#### **4.2.2. Engleska škola**

Najznačajniji ekonomski teoretičar i predstavnik britanske političke ekonomije bio je Adam Smith (1723.-1790.) On je bio pristaša liberalističkog pristupa ekonomske politike (Buble i Kružić 2006: 2). Prema navedenom, Smith se zalagao za potpunu ekonomsku slobodu i slobodnu konkurenciju kako bi se ekonomske aktivnosti mogle odvijati prema zakonitostima tržišta. On izdvaja tri obilježja koja bi svaki poduzetnik treba imati: avanturist (*adventurer*), voditelj projekta (*projector*) i poduzimatelj (*undertaker*), ali ističe da samo poduzimatelj poslovnih aktivnosti zaslužuje poštovanje (Škrtić i Mikić 2011: 85). Prema tome, avanturist je vrsta poduzetnika koja ne riskira samo svoj osobni kapital, već i kapital od poduzeća iako su svjesni činjenice da ne postoje prevelike šanse za njihov uspjeh, pošto ulažu u najrizičnije poslove. Takvo postupanje sa kapitalom Smith osuđuje i smatra nerazumnim zbog toga što stečeni kapital koji su zaradili mogu izgubiti zbog iracionalnog odlučivanja. Nadalje, voditelje projekta dijeli na one koji se ne pridržavaju zakona i koji su skloni varanju i na one koji ulaze u pošteno u poduzetnički pothvat. Prema navedenom, pošteni voditelji su oni koji u konačnici

pružaju stabilan gospodarski razvoj, dok prvi tip voditelja donosi propast svim osobama koje sudjeluju u poslovnim aktivnostima uključujući i njega. Za poduzimatelja Smith smatra osobu koja ima sljedeća obilježja (Škrtić i Mikić 2011: 85):

- suočava se s rizikom i neizvjesnošću
- formulira planove i projekte kako bi ostvario profit
- traži potrebni kapital za ostvarenje određenih planova
- kontrolira i organizira proizvodne faktore
- kontrolira i usmjerava proizvodnju

Smith smatra kako glavni motiv pojedinca u poslovnim djelatnostima ne bi trebao biti ostvarenje profita, jer to ne pruža dugotrajnu sreću, već bi čovjek kroz napor trebao poboljšati svoje trenutno stanje. (...) bogatstvo kao cilj poslovne aktivnosti za Smitha nije pohvalan motiv jer bogatstvo ne osigurava individualnu sreću i sigurnost. Te izvanredne napore pojedinaca da se domognu bogatstva i moći Smith vidi kao izvor napretka, ali je prema Smithu glavni izvor blagostanja isključivo jednolični, stalni i neprekidni napor svakog čovjeka da poboljša svoje stanje (Marko Kolaković 2006: 9).

U britansku školu također pripada David Ricardo (1772.-1823.) Kao i Adam Smith, Ricardo također smatra da je profit nagrada za prihvaćanje rizika u poslovnim aktivnostima, a ne za vođenje poduzeća. U engleskoj školi općenito, poduzetnikom se smatra osoba koja osigurava financijski kapital na način da investira kapital u svoja poduzeća zavisno o potražnji za njihovim proizvodima te su u skladu s time nagrađeni (Škrtić i Mikić 2011: 86). Taj pristup razvijao je Jeremy Bentham (1748.-1832.) uključujući Smithov koncept „*laissez-faire*“. Isti autori dalje navode tri temeljna faktora proizvodnje koje je razvio Bentham: sklonost k poduzetništvu koju Bentham poistovjećuje s željom za proizvodnjom bogatstva, zatim potrebno tehničko znanje, odnosno potrebno znanje za proizvodnju bogatstva i moć kapitala jer bez kapitala nije moguća proizvodnja. Prema Benthamu, koncept „*laissez-faire*“ moguće je unaprijediti djelovanjem vlade putem zakonodavstva koja djeluje na tri navedena faktora proizvodnje. Za razliku od Smitha i Ricarda, Bentham je jedini ekonomski teoretičar koji poduzetnika poistovjećuje s inovatorom, iako njegova ideja nije bila prihvaćena zbog dominacije Smitha, Ricarda i Milla. Bentham smatra da su inovacije temelj ljudskog razvoja te smatra da inovator treba imati dozu

genijalnosti kako bi kreirao korist i proizveo novo dobro, ostvario veću kvalitetu proizvoda ili smanjio troškove proizvodnje (Škrtić i Mikić 2011: 86).

John Stuard Mill (1806.-1873.) koji za poduzetnika u vrijeme još uvijek koristi pojam *undertaker* koji se upotrebljavao već od 15. stoljeća, umjesto već usvojenog novijeg francuskog naziva *entrepreneur*, iako oba pojma imaju isto značenje (poduzetnik). „Uočava da profitna stopa najčešće premašuje visinu kamatne stope i zaključuje da je ukupan profit naknada za rizik i nagrada za upravljanje i poduzetništvo“ Buble i Kružić 2006: 3). Prema tome možemo uočiti povezanost između Jean - Baptiste Saja i John Stuarda Milla koji spominju nagradu ukoliko se preuzeti rizik isplatio. Nagradu koju spominju navedeni autori možemo poistovjetiti s profitom, odnosno iznosom koji ostvaruje poduzetnik nakon podmirenja svih troškova ili obveza.

#### **4.2.3. Njemačka škola**

Ekonomski teoretičari koji su djelovali u Njemačkoj bili su: Johann Heinrich von Thünen i Hans Carl Friedrich von Mangoldt. Općenito, njemački teoretičari smatraju da je poduzetništvo proces napuštanja starih metoda te rađanje novih metoda proizvodnje (Škrtić i Mikić 2011: 86). Također, njemačka škola fokusira se na kompenzaciju poduzetniku za uspješno obavljene poslovne aktivnosti dok francuska i engleska školom koja umjesto kompenzacije ističe nagradu poduzetniku za prihvaćanje rizika i uspješno provedeni poslovni pothvat.

Johann Heinrich von Thünen (1785.-1850.) govori o profitu određene poslovne aktivnosti koja čini ostvareni profit umanjen za kamate uloženog kapitala, osiguranja i plaće menadžmenta (Škrtić i Mikić 2011: 87). Ostatak profita je posljedica preuzimanja poduzetničkog rizika, što govori o utjecaju i povezanosti rizika sa stjecanjem profita. Von Thünen razlikuje poduzetnika i menadžera te smatra da je poduzetnik osoba koja radi za svoj račun, a za menadžera tvrdi da je plaća naknada za njegov rad. Prema navedenom, on više poštuje poduzetnika od menadžera zbog neizvjesnosti kojom se nosi i prihvaćanja poslovnog rizika. Prema njemu, osoba koja se nosi s poslovnim rizikom ujedno je i inovator.

Hans Carl Friedrich von Mangoldt (1824.-1868.) nastavio je unapređivati pojam rizika i smatrao ga je temeljem poduzetništva. Prema njemu, poduzetnički rizik je naknada za preuzeti rizik ukoliko ga je poduzetnik sposoban prihvatiti. Također,

smatra poduzetnika odijeljenim faktorom proizvodnje, a poduzetnički prihod dijeli na (Škrtić i Mikić 2011: 87):

- premiju za preuzimanje poslovnog rizika
- poduzetničke kamate i plaće (plaćanje za specifične oblike kapitala koji nisu u vlasništvu kapitala)
- poduzetničku rentu (naknadu za uložena vlastita sredstva)

Mangoldt je teoriju poduzetništva povezaao s proizvodnjom i utvrdio dvije vrste proizvodnje: proizvodnja po narudžbi i proizvodnja za tržište. Također, ustanovio je da je proizvodnja po narudžbi smanjuje rizik, dok neizvjesnost raste s dužim periodom krajnje proizvodnje.

#### **4.2.4. Austrijska škola**

Ekonomski teoretičari koji pripadaju austrijskoj školi su Carl Menger i Friedrich von Wieser (Škrtić i Mikić 2011: 87). Carl Menger (1840.-1921.) naglašava da poduzetnička djelatnost treba uključivati: potrebne informacije o ekonomskim situacijama, ekonomsku kalkulaciju i nadzor izvršenja plana proizvodnje. Prema navedenom, u poslovnim aktivnostima poduzetnik se suočava s neizvjesnošću proizvedenih količina i kvalitete gotovih proizvoda, a visina rizika, odnosno neizvjesnosti ovisi o poznavanju proizvodnih procesa i o izboru sredstva kontrole.

Nadalje, Friedrich von Wieser (1851.-1926.) je proširio Mengerovu ideju poduzetničke djelatnosti i dodao je dimenzije vođenja, opreznosti i preuzimanja rizika njegovom poduzetniku. Poduzetnika je definirao kao „direktora gospodarskog subjekta prema zakonu i prema funkciji ekonomskog upravljanja poduzećem“ (Škrtić i Mikić 2011: 88). Prema tome, poduzetnik preuzima različite funkcije, poput zakonskog predstavnika, vlasnika, zaposlenika, kreditore, dužnika, najmodavca i najmoprimca.

#### **4.2.5. Američka škola**

Razvoju američke ekonomske škole uvelike je zaslužna njemačka škola koja je ostavila trag na američkim ekonomskim teoretičarima jer se većina njih educirala u Njemačkoj. Prvi ekonomski teoretičar koji je uveo pojam poduzetništvo bio je Amasa



Walker (1799.-1875.) Poduzetnika definira kao kreatora ekonomskog bogatstva, no usredotočuje se striktno samo na proces proizvodnje Također, poduzetnik je osoba koja pronalazi adekvatnu kombinaciju kapitala i rada i preuzima različite uloge ovisno o zahtjevima situacije, primjerice menadžer, voditelj projekta, trgovac, zaposlenik itd (Škrtić i Mikić 2011: 88). Nasljednik njegovih ekonomskih misli bio je Francis Amasa Walker (1840.-1897.), prvi predsjednik Američke ekonomske udruge i predsjednik MIT-a. Francis ističe da uloga poduzetnika sadržava tehničke vještine, komercijalno znanje, administracijske ovlasti te također poduzetnik treba preuzeti odgovornost i zaštititi se od potencijalnih obveza, oblikovati i usmjeravati proizvodnju te organizirati i kontrolirati proizvodni proces. Uz to, on identificira četiri tipa poduzetnika: vrlo nadarene osobe koje su vrlo rijetke i imaju sposobnost predviđanja budućnosti, motiviranja i vođenja, zatim talentirane osobe koje su prirodne vođe, mudre i odlučne osobe, relativno uspješne i uporne osobe koje se poprilično dobro snalaze u poslovanju te neuspješne osobe, odnosno osobe koje su promašile zanimanje (Škrtić i Mikić 2011: 88). Osim toga, uvidio je da uspješno vođenje poslovanja u uvjetima slobodne konkurencije ovisi o izvanrednim sposobnostima i prilikama poduzetnika. Suprotno njemu, Frederick Barnard Hawley (1843.-1929.) profitom smatra nagradu poduzetniku u uvjetima preuzimanja rizika čime pozornost stavlja na koncept rizika i neizvjesnosti poslovanja. Hawley i njegovi suradnici drže da se svi poslovni odnosi događaju u uvjetima neizvjesnosti, a ljudi koji ih obavljaju nazivaju se poduzetnicima.

#### **4.2.6. Neoklasična škola**

Osnovna misao neoklasične ekonomije je modernizacija sustava te održavanje ravnoteže. To prvenstveno znači veću slobodu ili miješanu tržišnu ekonomiju u kojoj država djelomično odlučuje u ekonomskim aktivnostima (Škrtić i Mikić 2011: 89). Smatralo se da u takvom ekonomskom modelu postoji vrlo mala vjerojatnost za razvoj poduzetništva. Predstavnici neoklasične škole su Leon Walras, Alfred Marshall, Frank Knight, Ludwig von Mises, Joseph Schumpeter.

Vodeći predstavnik neoklasične teorije prema navedenim autorima je Leon Walras (1834.-1910.), koji je postavio temelje opće ravnoteže te unaprijedio Cantillonovu podjelu na vlasnike zemlje, radnike i poduzetnike te dodao kategoriju kapitalista. Walras poduzetnikom smatra osobu koja je posrednik između

proizvodnje i potrošnje, odnosno osobe koja se vodi prilikama na tržištu kako bi ostvarila profit. On prilikom smatra svaki trenutak kad su prodajne cijene na tržištu veće od troškova proizvodnje, no to nije svaki put slučaj na tržištu i zbog toga se može reći da poduzetnik posluje u nepredvidivim okolnostima na tržištu. Jedan od razloga je što se profit ne ostvaruje u uvjetima tržišne ravnoteže, zbog nemogućnosti poduzimanja poduzetničkog rizika.

Prema istim autorima, sljedeći neoklasički ekonomski teoretičar je Alfred Marshall (1842.-1924.), koji je konstruirao model parcijalne ravnoteže, razlikovao poduzetnika koji razvija nove i unaprijeđene metode poslovanja, odnosno one koji ne mogu izbjeći preuzimanje rizika i one poduzetnike koji se vode određenim poslovnim pravcima te nadgledaju razvijanje poslovanja. Marshall smatra da poslovanje zahtijeva više od samog nadgledanja poslovanja, odnosno ono treba uključivati poznavanje trgovine, tehničko znanje, sposobnost predviđanja budućnosti, sposobnost uočavanja prilika i prosuđivanja, vještine vođenja i težnju za unapređenjem poslovanja. On uočava da vođenje poduzeća povezuje dva važna elementa: organizaciju i primjenu novih metoda sa prihvaćanjem rizika. Poduzetnikom smatra genijem koji ima dobar osjećaj za proporciju, koordinaciju, inovacije i preuzimanje rizika (Škrtić i Mikić 2011: 89). Također izdvaja dvije vrste poduzetnika: aktivne i pasivne. Aktivni poduzetnik stvara nove i napredne načine poslovanja, a veličina njihove novčane nagrade ovisi o visini neizbježnog rizika, dok pasivni poduzetnici slijede već poznate načine poslovanja.

Nadalje, pojam rizika unaprijedio je Frank Knight (1885.-1972.), prvi neoklasični ekonomist koji je otkrio tu posebnu poduzetničku funkciju u općem ravnotežnom sustavu. Razlikovao je dvije vrste rizika: prenosivi i neprenosivi. Osim toga, razvio je teoriju profita vezanu uz neprenosivi rizik ekonomske promjene i razlike u poduzetničkim vještinama (Škrtić i Mikić 2011: 90). Smatrao je da je u rizičnim situacijama moguća procjena vjerojatnosti određenog događaja u usporedbi sa slučajevima neizvjesnosti gdje nije moguća takva procjena. Njegova teorija neizvjesnosti definira granice između menadžera i poduzetnika. Trenutak kada menadžer postaje poduzetnikom događa se kad se njegova procjena zasniva na potencijalnim greškama koje je sam u mogućnosti ispraviti. Prema navedenom, poduzetnik posjeduje vještine upravljanja ljudima u neizvjesnim uvjetima, odnosno te vještine obuhvaćaju sljedeće karakteristike: znanje i sposobnost donošenja prave odluke, sposobnost predviđanja budućih događaja, kvalitetne menadžerske

sposobnosti i povjerenje. Knightova teorija govori da se poduzetnički prihod sastoji od dva dijela: plaće za poduzetničke sposobnosti i plaće za preuzimanje rizika, dok profit ovisi o vještinama poduzetnika kako bi proizveo robu i usluge po nižim cijenama od njegove konkurencije. Najспособniji poduzetnici posjeduju sve navedene vještine i unatoč konkurenciji u samom su vrhu takvih organizacija. Štoviše, poduzetnik se vodi novim idejama i prati tehnologiju, prihvaća rizik kako bi ostvario uspjeh na tržištu.

Doprinos neoklasičnoj školi također je donio Ludwig von Mises (1881.-1973.) koji poduzetnika obilježava kao donositelja odluka sukladno s budućim događajima (Škrtić i Mikić 2011: 90). Prema tome, poduzetnik treba razmišljati o razvoju budućih događaja te prema zahtjevima tržišta uskladiti svoje poslovne aktivnosti. U usporedbi s Knightom vidljivo je da dijele mišljenje o profitu te smatraju da je profit rezultat poduzetničkog djelovanja.

Alois Schumpeter (1883.-1950.) bavio se teorijom privrednih ciklusa, prvi put spominje poduzetnika kao inovatora. Proizvodnja za Schumpetera predstavlja kombinaciju dostupnih resursa i radne snage. Glavna misao Schumpeterovog gospodarskog razvitka je proizvodnja novih ili istih proizvoda na različite načine. Schumpeter smatra da poduzetnici nisu samo samostalni vlasnici poduzeća, već poduzetnikom smatra sve zaposlenike koji obavljaju poduzetničke funkcije (Škrtić i Mikić 2011: 5). Sukladno navedenom, prema Schumpeteru svaki pojedinac kome je dodijeljena moć i koji je sposoban uočiti nove prilike, tko može uobičajeni način iskorištavanja resursa unaprijediti, odnosno poboljšati novim načinom po Schumpeteru je poduzetnik. Također, tvrdi da je izravan utjecaj poslovanja nikad ne pada na poduzetnika, već da poduzetnik riskira svoj ugled.

#### **4.2.7. Moderni pristup**

Moderni pristup poduzetništvu imali su autori Humberto Barreto, William Baumol, Redlich F. i David Birch (Škrtić i Mikić 2011: 91). Barreto govori kako je poduzetništvo kao funkcija nestalo iz moderne mikroekonomske teorije iz razloga što se moderna teorija poduzeća zasniva na tri pretpostavke koje čine funkcije poduzetnika: na proizvodnoj funkciji, logici racionalnog odabira i točnosti informacija. Na osnovu toga, poduzetnik ne može biti inovator, jer su sredstva i rezultati poznati, a uloga poduzetnika kao koordinatora također nestaje posredstvom točnosti

informacija i logike racionalnog izbora. Nestanak poduzetništva se djelomice može objasniti povodjenjem za načelom dosljednosti gdje se poduzetničke funkcije ne uklapaju u modernu teoriju tvrtke, već se nalaze u njoj samo u okviru modela. O tom problemu je govorio također William Baumol, da se poduzetnik u modernoj ekonomskoj teoriji smatra sinonimom za menadžera, vlasnika i kapitalistu. Nadalje, F. Redlich uočava tri temeljna pristupa kod razvoja poduzetništva. Prvotno je Jean Baptiste-Say razlikovao poduzetnike od kapitalista, gdje još ne razlikuje poduzetnike od menadžera, zatim je Richard Cantillon predstavio teorem preuzimanja rizika koji proizlazi iz unutrašnje funkcije poduzeća i posljednji se pristup oslanja na Schumpeterov teorem koji poduzetnika vidi kao inovatora u gospodarskom smislu, čime naglašava njegovu makroekonomsku funkciju. U suprotnosti sa već navedenim teoretičarima, David Birch je istaknuo važnost uloge srednjih i malih poduzeća u doprinosu poduzetničkoj i inovacijskoj aktivnosti, stvaranju novih zanimanja i otvaranja novih radnih mjesta. Općenito, u modernoj ekonomskoj teoriji se razvoj poduzetništva promatra kroz četiri faze: fazu prije rođenja, fazu prihvatanja ili djetinjstva, fazu prodora ili rasta i kroz posljednju fazu zrelosti ili odraslosti. Fazu prije rođenja obilježava bolja aktivnost poduzetnika u odnosu na kasnije faze. Kod faze prihvatanja poduzetnici se trude namiriti troškove jer plasiraju nova dobra na tržište te se dodatno angažiraju kako bi mogli svrsishodno djelovati i ukloniti prepreke prema poduzetničkom uspjehu. Fazu prodora obilježava ubrzan rast poduzeća s kojim se poduzetnik više ne može lako nositi. Poduzetnik se suočava sa problemima proizvodnje, novčanog tijeka, kvalitete dobra i pravodobne isporuke s kojima se ne mogu primjereno nositi. Nakon toga dolaze u situaciju u kojoj trebaju pomoć stručnjaka kako bi povratili fleksibilnost na tržištu dobara i usluga te se poduzeće nastavlja razvijati prema fazi zrelosti.

#### **4.2.8. Poduzetništvo u hrvatskoj teoriji i praksi**

Usporedno s razvojem teorija o poduzetništvu u Europi, u hrvatskoj su također djelovali neki od uglednih ekonomskih teoretičara: Benedikt Kotruljević, Blaž Lorković i Eugen Kvaternik. Svojim analizama i mislima o trgovini i poslovanju općenito dali su značajan doprinos ekonomskoj teoriji i praksi.

Posebno značenje pripada Dubrovčaninu Benediktu Kotruljeviću (oko 1400. - 1468.) koji je uvelike unaprijedio i oblikovao smisao ekonomske teorije. U svom djelu

O trgovini i savršenom trgovcu Kotruljević opisuje uvjete poslovanja koji su vladali u tom vremenskom razdoblju. (...) definirao je savršenog trgovca u uvjetima kada je trgovina najčešće bila povezana s rizičnim poslovnim pothvatima, avanturom povezanom s procjenom prilika za zaradu, nesigurnošću pomorskih i kopnenih putova i neizvjesnosti prodaje (Buble i Kružić 2006: 2). Prema tome, njegova vizija trgovca se u cijelosti podudara sa pojmom suvremenog poduzetnika, iako on ne upotrebljava taj naziv. Prema njemu, savršeni trgovac bavi se određenom vrstom djelatnosti u kojoj nije poznat krajnji rezultat zbog prisutnosti rizika. Kotruljević pokušava istaknuti pozitivne strane, odnosno vrline dobrog gospodara i savršenog trgovca.

Sljedeći najznačajniji hrvatski ekonomski pisac Blaž Lorković (1936. - 1892.), koji se aktivno bavio ekonomskom teorijom i upozoravao hrvatske gospodarstvenike o svjetskim ekonomskim kretanjima i značajnijim postignućima u ekonomiji. Njegovo najpoznatije djelo je Počela političke ekonomije ili nauke općeg gospodarstva, koje je objavljeno 1889. godine. U svom djelu objašnjava temeljne ekonomske pojmove i gospodarska načela. Lorković smatra da su za razvoj poduzetništva najvažniji sljedeći čimbenici: proizvodnja, obitelj, obuka i poduzeće (Marko Kolaković 2006: 13-14).

Eugen Kvaternik (1825. - 1871.) poznat po svom djelu Hrvatski glavničar. U svom djelu ukazuje da su temelj narodnog bogatstva: rad, podjela rada, razmjena i promet i kredit (veresija). Kvaternik smatra da je glavnica dio bogatstva koji je poduzetnik stekao, a daljnjim ulaganjem i radom stječe novo bogatstvo. Iako nije konkretizirao jasnu definiciju poduzetnika niti poduzetništva, iz njegovog se opisa obrta i obrtnika jasno može uvidjeti poduzetnička obilježja. Prema njemu, obrt se sastoji od učenja, odnosno obrazovanja, prakse i upornog rada (Škrtić i Mikić 2011: 4).

## **5. Suvremeno poduzetništvo**

### **5.1. Novi trendovi u suvremenom poduzetništvu**

Razvoj poduzetništva je kroz sve svoje faze pratio razvoj društvenih promjena u svijetu. Tako je i razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija imao utjecaj na poduzetništvo u suvremenom globaliziranom društvu. Globalizacija pretpostavlja poslovanje sa različitim poduzetnicima u svijetu što omogućuje pristup informacijskim tehnologijama te pristup profesionalnim mrežama i komunikacijskim sustavima (Kolaković 2006: 202). Stoga, kako bi održala konkurentnost u poslovnom svijetu, poduzetnici moraju pratiti korak sa razvojem informacijskih tehnologija, što im otvara brojne poslovne mogućnosti.

Moderne tehnologije danas poduzetnicima omogućuju reorganizaciju poslovnih aktivnosti na posve novi način. Poduzetnicima je postalo lakše, brže i jeftinije uspostavljati odnose sa poslovnim partnerima diljem svijeta, pa stoga štede novac na komunikaciji, a ulažu u istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga. To dovodi do porasta intenziteta specijalizacije poduzeća i nacionalnih ekonomija na samo one poslovne aktivnosti koje imaju konkurentsku prednost na globalnom tržištu (Kolaković 2006: 202). Osim toga, počeo se redefinirati pojam poduzetništva i javljaju se novi oblici poduzetnika poslujući putem elektroničke mreže. Autor dalje navodi kako u širem smislu elektroničko poslovanje označuje elektroničku trgovinu robama i uslugama između različitih poduzeća, a u užem obuhvaća specifične procese izmjene informacija na području upravljanja, organizacije, komercijalno poslovanja i proizvodne i financijske logistike. Takav novi oblik poslovanja je omogućio i pojavu novih vrsta poduzetnika kao što su virtualni poduzetnici, projektni lideri i mrežni brokeri. U nastavku će se detaljnije objasniti svaka vrsta poduzetnika. Uz te tri vrste poduzetnika u suvremeno doba sve je češća zastupljenost žena u poduzetništvu. Stoga će se u nastavku objasniti i njihova uloga u suvremenom poslovanju i poduzetničkoj djelatnosti.

### 5.1.1. Virtualni poduzetnik

U elektroničkom poslovanju virtualni poduzetnici rade na manjim poslovnim projektima kao lideri. Najčešće ne posjeduju nikakav ili vrlo mali početni kapital ili sredstva, a osim faksnog uređaja, prijenosnog računala i mobilnog telefona ne posjeduju nikakvu drugu imovinu. Bez obzira na to, virtualni poduzetnici posjeduju nešto vrednije od materijalnih resursa – viziju i sposobnost imaginacije na temelju čega pokreću svoje poslovanje i stvaraju fokusirana virtualna poduzeća (Kolaković 2006: 203). Osim toga, povezuju ponudu i potražnju na tržištu, gdje pomoću suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije koordiniraju različite investitore, poduzeća i poduzetnike. Kako bi riješio određeni dio poslovnog zadatka, virtualni poduzetnik često zakupljuje neke dijelove klasičnog poduzeća, s ciljem proizvodnje određenog proizvoda ili usluga koji su namijenjeni krajnjem potrošaču, kupcu. Također, isti autor spominje Jonesa koji virtualnog poduzetnika opisuje kao vizionarskog vođu koji čvrsto vjeruje u uspjeh svoje ideje djelujući u smjeru u kojem će ostvariti uspjeh poduzeća.<sup>2</sup> Uz raspoložive resurse i sposobnosti, poduzetnik osim organizacije i koordinacije, sve ostale poduzetničke aktivnosti prepušta specijaliziranim strateškim partnerima. Strateški partneri posjeduju brzinu i fleksibilnost u provođenju poslovnih aktivnosti, a poduzetnik se u koordinaciji svojih aktivnosti često oslanja na posljednja dostignuća elektroničkog poslovanja uz potporu moderne tehnologije. Nadalje, virtualni poduzetnik pokreće proces formiranja virtualne organizacije, upravlja njome i nadzire ju i sukladno tome, snosi posljedice svih poduzetničkih aktivnosti. Uz to, poduzetnik prati i usklađuje dislocirane poslovne aktivnosti primjenjujući just-in-time poslovnu koncepciju (Kolaković 2006: 204). U literaturi se mogu pronaći različiti nazivi za virtualne poduzetnike poput lidera, *imaginatora* ili virtualnih organizatora, pri čemu se opisuju kao osobe koje su sposobne uočiti tržišne prilike unutar kompetencija poduzeća virtualne organizacije, na osnovi čega pokušavaju iskoristiti prilike koje im se pružaju. Prema istom autoru, virtualni poduzetnici imaju slične osobine: visok stupanj povjerenja prema suradnicima i partnerima, preferiraju zajedničku poslovnu suradnju, vode poduzeće bez formalnih ograničenja gdje među ostalim vide neograničenu mogućnost razvoja. Zatim, ne prave razliku između formalno zaposlenih u poduzeću i vanjskih suradnika te razumiju i iskorištavaju prednosti

---

<sup>2</sup> Prema: Jones, J. 1999. *The Virtual Entrepreneur*. United States. 15

koncepta virtualne organizacije. Osim toga, virtualni poduzetnici se usko specijaliziraju za neku poduzetničku aktivnost, imaju izvrsne sposobnosti, posjeduju uspješnu mrežu strateških partnera te traže brzinu i fleksibilnost u provođenju poduzetničkih aktivnosti (Kolaković 2006: 205). Autor govori i o Jonesovim načelima kojima se vodi virtualni poduzetnik: identifikacijom tržišnih niša i prilika, posjedovanje jasne vizije, fokus na ključne sposobnosti, izgradnja strateških saveza sa poslovnim partnerima je elektroničko poslovanje.

### **5.1.2. Projektni lider**

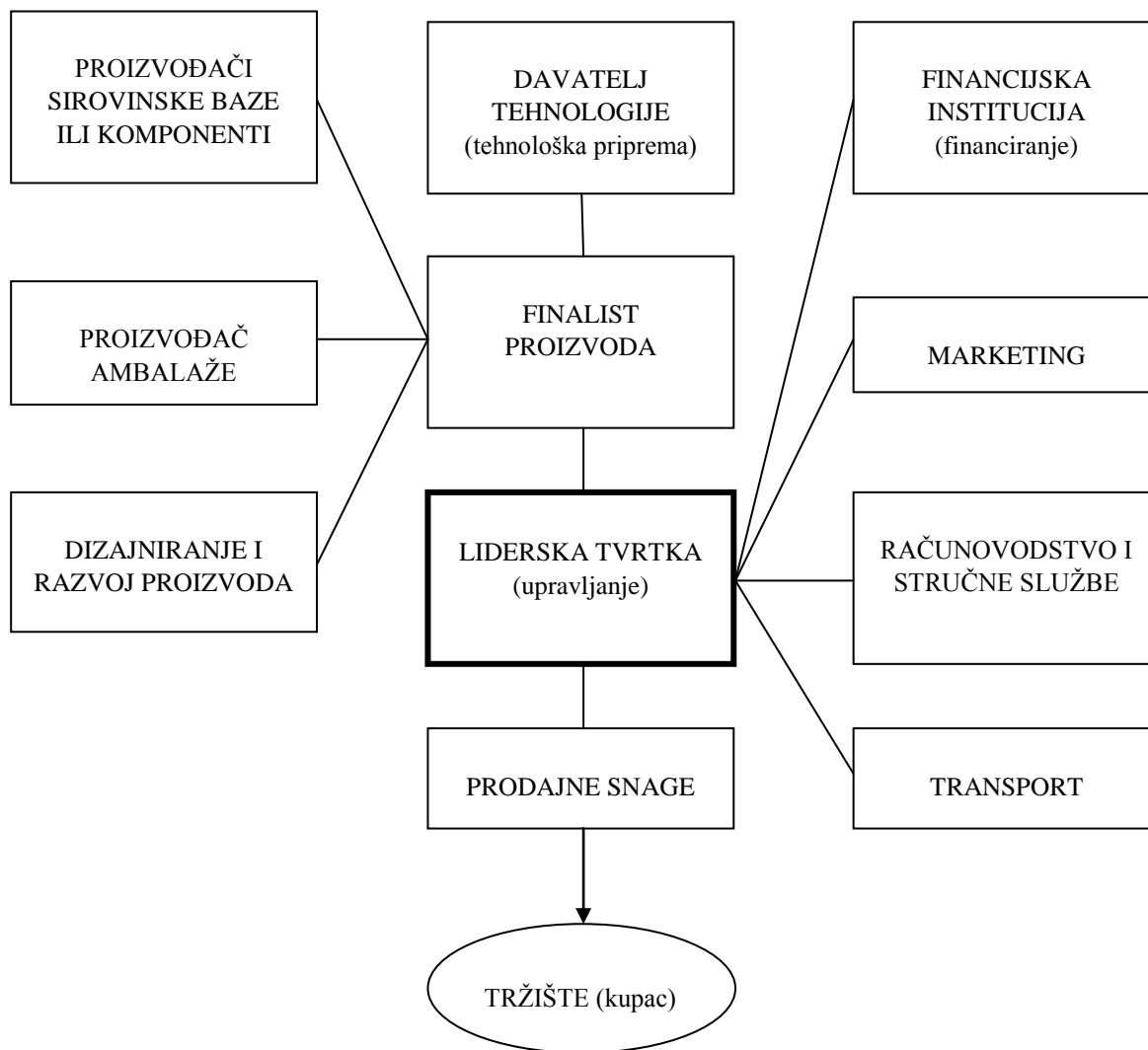
Projektni lider se pojavljuje kao mala tvrtka sastavljena od manjeg broja specijaliziranih stručnjaka te se najčešće pojavljuje u složenijim poslovima. Primjerice, izgradnja ceste, željezničke pruge ili mosta. Glavni zadatak projektnog lidera je postaviti virtualnu organizaciju, odnosno sastaviti virtualnu i kompatibilnu organizaciju koja obavlja različite aktivnosti sa svrhom izvršenja projekta i povećanja konkurentnosti u odnosu na druge organizacije (Kolaković 2006: 205). Prema tome, projektni lider unajmljuje potrebne sposobnosti drugih poduzeća kako bi zajedničkim snagama postigli bolje rezultate od vlastitih, odnosno liderska tvrtka mora biti sposobna iskoristiti posuđene resurse bolje nego što ih iskorištava sam vlasnik.

Osim sastavljanja virtualne organizacije, zadatak projektnog lidera je i upravljanje takvom organizacijom te praćenje savjeta članova organizacije, razmjena ideja te usmjeravanje članova. Liderska tvrtka bavi se donošenjem strateških odluka, rješavanjem potencijalnih sukoba te preuzima rizik u slučaju neuspjeha projekta, dok se svakodnevno donošenje operativnih odluka prepušta članovima tima, stvarajući na taj način pozitivnu atmosferu pri obavljanju zadataka. Kako bi virtualno poduzeće poslovalo što uspješnije, vizija lidera treba se poklapati s percepcijom članova tima.

Slika 2. prikazuje primjer modela praktičnog koncepta virtualne organizacije poduzeća u Hrvatskoj. U ovom primjeru radi se o poduzetniku koji je bez ikakvih kapaciteta i bez ulaganja vlastite imovine sastavio čitavo virtualno poduzeće za proizvodnju bezalkoholnih pića. Jedina funkcija koju ima virtualno poduzeće je



upravljačka, dakle poduzeće uopće nema proizvodne kapacitete. Sve ostale aktivnosti kao što su: proizvodnja sirovinske baze ili komponenti, proizvodnja ambalaže, dizajniranje i razvoj proizvoda, tehnološka priprema, finalizacija proizvoda, marketing, računovodstvo i stručne službe, transport, prodajne snage pa čak i financiranje obavljaju ostali sudionici virtualnog poduzeća (Belak i Veža 1997: 132).



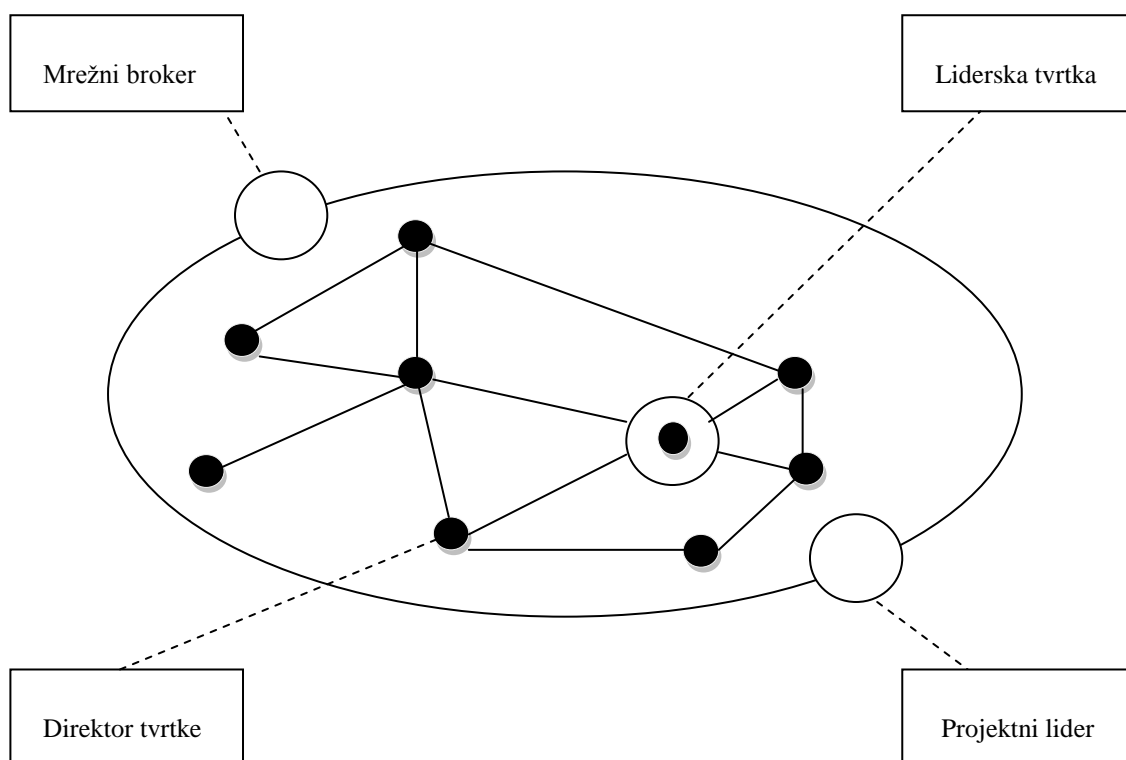
Slika 2. Primjer virtualnog poduzeća u Hrvatskoj

Izvor: Belak, V. i Veža I., *Virtualno poduzeće prospekt za budućnost, Računovodstvo, revizija i financije, br. 6, 1997., str. 132.*

### 5.1.3. Mrežni brokeri

U slučaju stvaranja većih mreža virtualne organizacije, leaderska tvrtka može angažirati vanjskog stručnjaka ili vanjskog koordinatora, odnosno mrežnog brokera. Mrežni broker može se opisati kao osoba koja pronalazi i stvara nove poslovne prilike te prikuplja i uređuje resurse i poduzetničke funkcije te ostvaruje profit na temelju svoje sposobnosti organiziranja i svoje spretnosti djelovanja u rizičnom poslovnom okruženju (Kolaković 2006: 208). Osnovna zadaća mrežnog brokera je sastavljanje skupina od dva ili više poduzetnike ili poduzeća, koordinirati i odrediti područja njihovog djelovanja te ih kontrolirati u obavljanju zadataka koji su u interesu zajedničkog cilja. Za razliku od tradicionalnog poduzetnika koji uočava i iskorištava poslovnu priliku na tržištu te pravilnom kombinacijom resursa stvara novu vrijednost kojom ostvaruje zaradu, zadaća mrežnog brokera nije pronaći prostor između konkurenata, nego iskoristiti njihovu nemogućnost samostalnog poslovanja, kako bi ih povezao, uskladio, ostvario njihovu međusobnu suradnju te na osnovi toga ostvario profit. Prema tome, mrežni broker ne ostvaruje profit na osnovi njihovog sukoba, već kroz njihovo povezivanje, usklađivanje interesa putem formiranja virtualne organizacije. Autor navodi Hatchovu definiciju koja slično govori o mrežnom brokeru, pod kojim se smatra poduzetnika koji pomaže poduzećima u pronalaženju novih poslovnih ideja i prilika, u ugovaranju poslovnih partnerstva, organizaciji aktivnosti te sa povezivanjem sa stručnjacima koji im mogu pomoći ostvariti što boli uspjeh na tržištu. Mrežnog brokera se u situaciji dobre tržišne prilike angažira kako bi uočio kompetencije poduzeća i resurse koji su mu potrebni kako bi na adekvatan način odgovorio na tu poslovnu priliku. Nakon toga, stvara lanac sudionika koji uključuje dobavljača, proizvođača, distributera proizvoda ili usluge i ostala poduzeća koja će sa njima poslovati. U toj situaciji mrežni broker mora dobro vladati situacijom te poznavati resurse, sposobnosti i jačinu svakog sudionika tog virtualnog lanca kako bi zajedničkim naporom ostvarili poslovni uspjeh na tržištu. Uz to, mora pratiti promjene koje se događaju u poslovnom okruženju i osmisliti načine prilagodbe tim promjenama. Najvažnije aktivnosti mrežnog brokera uključuju traženje poslovnih informacija, suradnika i formiranje virtualne organizacije, od kojih se ističe sposobnost povezivanja sudionika koja će odgovarati tržišnim zahtjevima (Kolaković 2006: 209).

Nakon formiranja virtualne organizacije, koordinaciju daljnjih aktivnosti preuzima leaderska tvrtka koja je u ključnom trenutku tržišnih prilika angažirala mrežnog brokera. No, ukoliko dođe do kakvih neslaganja između članova organizacije, mrežni broker se može ponovo uključiti i preuzeti vodstvo ili sudjelovati kao neutralan član. Proces poduzetnika u virtualnoj organizaciji poslovanja pobliže prikazuje slika 3. Slika prikazuje način na koji poduzetnici pleću mrežu između dobavljača kapitala, robe ili usluga s odgovarajućom potražnjom. Kolaković navodi Giertzovu poveznicu između pauka (poduzetnika) koji pleću mrežu i jezgre (tipovi virtualnih poduzeća) koje sadrže velik broj raznovrsnih članova projekata i to u oba smjera: kad pauci traže prikladna virtualna poduzeća i kad virtualna poduzeća trebaju njih (Kolaković 2006: 210).



Slika 3. Poduzetnici u virtualnoj organizaciji poslovanja

Izvor: Kolaković M., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, 2006. str. 210.

## 5.2. Žensko poduzetništvo

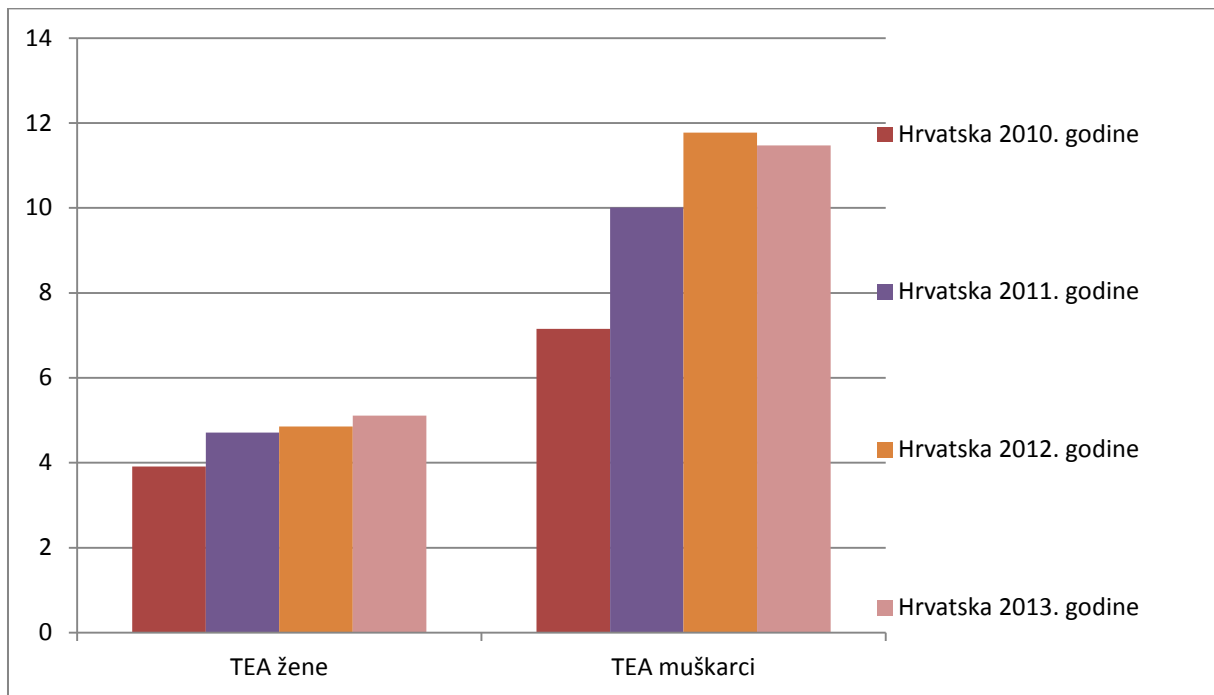
Žensko poduzetništvo je jedan od oblika poduzetništva koji se javlja krajem 20. stoljeća, a vidljiv je najviše u tranzicijskim zemljama te zemljama srednje i istočne Europe (Vuk 2006: 138). Prelaskom iz netržišnog gospodarstva u tržišno dolazi do gospodarske krize i povećanja nezaposlenosti koja najviše pogađa žene diljem svijeta jer one prve ostaju bez posla. Jedan od načina ponovnog zapošljavanja je samozapošljavanje te na taj način žene koje su nezaposlene izlaze iz takvog okvira i na vlastitu inicijativu pokreću poduzetničku aktivnost. U vlastitoj inicijativi pomažu im njihova kreativnost, vještine i znanje za pokretanje vlastite djelatnosti te razvijen poduzetnički duh. Razvojem demokratskog društva žene ulaze u svijet poduzetništva u razvijenim zemljama te se smanjuje njihov udio u tradicijskim ženskim zanimanjima kao što je proizvodnja hrane, trgovina, kozmetika i moda. Žene počinju na tržištu ravnopravno konkurirati muškarcima u poduzetničkim poslovima nakon pojave centara za izobrazbu žena, gdje se specijaliziraju u područjima marketinga, financija, upravljanja, strategije i razvoja (Vuk 2006: 139). Nažalost, u poslovnom svijetu još uvijek nisu u potpunosti prihvaćene, odnosno nemaju potrebnu ravnopravnost u odnosu na muškarce. Usprkos tome, prema podacima uloge žena u poduzetništvu (tablica 3.) u Republici Hrvatskoj postoji za žene značajan prostor za napredak (Bach 2010: 203). U tom pogledu, autorica iznosi moguća scenarija koja se mogu desiti u Republici Hrvatskoj: korak unatrag, status quo ili otvorena vrata. Prema scenariju korak unatrag, nakon povećanju udjela žena u vodećim poduzetničkim aktivnostima, je promoviranje tradicionalne uloge žena u društvu popraćenu prvenstveno diskriminacijom na radnom mjestu. Status quo scenarij predviđa da se neće dogoditi nikakav značajan ili malen pomak u položaju žena u poduzetništvu, a prema trećem scenariju otvorenih vrata, žene će dobiti veći prostor konkuriranja na tržištu. Pozitivna strana je što, za razliku od poduzetnika, poduzetnice svestranije razmišljaju i realnije prosuđuju određene situacije. Također, rađe prihvaćaju tuđe mišljenje i savjete svojih suradnika te su spremne slušati poslovne prijedloge. Što se tiče konfliktnih situacija, žene lakše dolaze do sporazuma jer su osjetljivije od muškaraca te točnije prosuđuju ljude, stoga ne čudi uzastopni trend povećanja žena u poduzetništvu. Iako, glavni motiv pokretanja vlastite djelatnosti je isti kao i kod muškaraca: želja za uspjehom, samostalnost, ostvarenje vlastitih ciljeva, stjecanje zarade.

U tablici i grafikonu 1. prikazana je razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata između žena i muškaraca u Republici Hrvatskoj tijekom 2010., 2011. i 2012. i 2013. godine koristeći pokazatelj TEA (*Total Entrepreneurial Activity*). Početkom 21. stoljeća započinje trend povećanja žena u poduzetništvu, što upravo potvrđuje tablica 1. te prikazuje rast žena u poduzetništvu iz godine u godinu. Istraživanje GEM-a (*Global Entrepreneurship Monitor*) ukazuje na to da se poduzetnička aktivnost muške populacije u 2012. godini povećala 2,42 puta, za razliku od 2011. godine kad su muškarci bili 2,12 puta aktivniji u poduzetničkim pothvatima nego žene i od 2010. godine kad je ta razlika bila 1,82 puta veća u odnosu na aktivnosti muškaraca prema ženama. Iako u 2013. godini nije vidljiva velika razlika u odnosu muškaraca i žena u poduzetništvu, zabilježen je blagi porast udjela žena u poduzimanju poslovnih aktivnosti.

Tablica 1. Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj u 2010., 2011., 2012., i 2013. godini

	2010.		2011.		2012.		2013.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
<b>TEA žene</b>	9,65	<b>3,91</b>	8,67	<b>4,71</b>	10,64	<b>4,85</b>	10,99	<b>5,11</b>
<b>TEA muškarci</b>	13,71	<b>7,15</b>	10,01	<b>10,01</b>	15,39	<b>11,77</b>	15,41	<b>11,47</b>

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2014. (2013)



Grafikon 1. Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj u 2010., 2011., 2012., i 2013. godini

Izvor: Obrada autora

Nadalje, tablica 2. prikazuje poduzetničku aktivnost muškaraca i žena u Republici Hrvatskoj u 2002. godini i 2013. godini koristeći pokazatelj TEA (*Total Entrepreneurial Activity*). Odnosno tim pokazateljem se u tablici prikazuje broj novopokrenutih poslovnih pothvata od strane žena i od strane muškaraca. Vidi se da je taj odnos veoma različit u obje promatrane godine. U 2002. godini je poduzetnička aktivnost muškaraca 2,95 puta veća nego kod žena, a u 2013. godini se taj jaz smanjio na 2,24 (Alpeza i suradnici 2014: 28). To je pokazatelj male tendencije smanjenja spolne razlike u poduzetničkoj aktivnosti. GEM istraživanje tu razliku objašnjava činjenicom da žene imaju nešto nižu percepciju o prilikama, višu razinu straha od propuštanja i sukladno tome, nižu razinu samopouzdanja o svojim kompetencijama prilikom bavljenja poduzetničkim aktivnostima, što upućuje na to da čimbenici poput dolaženja do financijskih sredstava, umreženost, podrška u organizaciji obiteljskog života imaju drugačiji utjecaj na žene nego na muškarce.

Tablica 2. Poduzetnička aktivnost žena i muškaraca u Republici Hrvatskoj u 2002. i 2013. Godini

	<b>2002.</b>	<b>2013.</b>
<b>TEA žene</b>	1,83	5,11
<b>TEA muškarci</b>	5,4	11,47

*Izvor: Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom, 2002-2005, CEPOR, Zagreb, 2006; GEM rezultati za 2007-2008, CEPOR, Zagreb, 2009*

*Izvor: Singer, S. et al, Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom, 2002-2011, CEPOR, Zagreb, 2012; baza podataka GEM Hrvatska 2013, CEPOR, Zagreb*

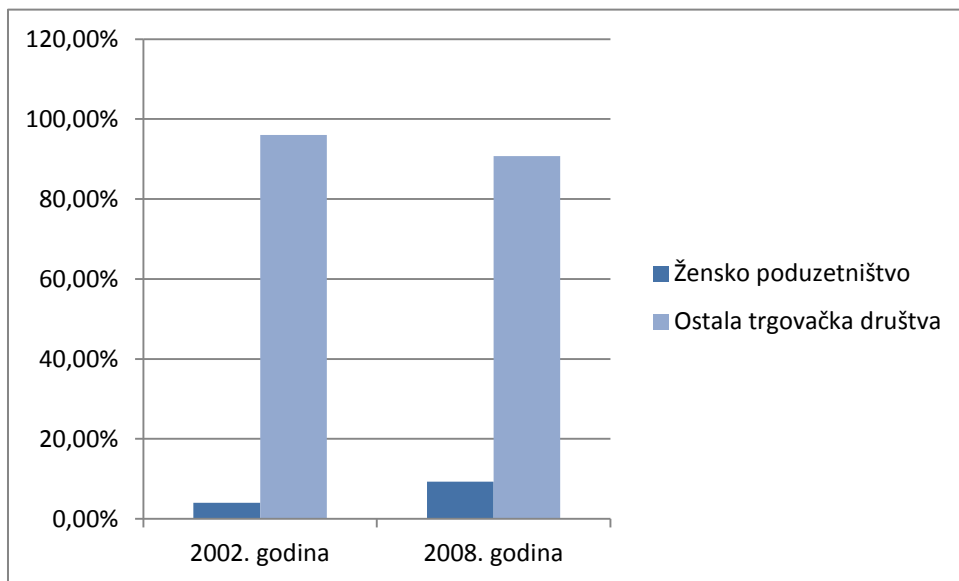
Tablica 3. prikazuje udio trgovačkih društava ženskog poduzetništva u ukupnom broju trgovačkih društava s obzirom na strukturu broja zaposlenih, ukupan prihod i ostvarenu dobit u 2002. i 2008. godini, a pojedinačno s obzirom na svaki faktor je prikazano u grafikonima 2., 3. i 4. Iako žensko poduzetništvo čini oko četvrtine u ukupnom broju trgovačkih društava i obrta, iz tablice je vidljivo da je njihov ukupni prihod znatno manji – u odnosu na 2002. godinu, u 2008. godini se on povećao za 4,6%, no ipak je dostatno manji u odnosu na ostala trgovačka društva. Također, nesrazmjer se vidi i kod odnosa broja zaposlenih te dobiti.

Tablica 3. Struktura broja zaposlenih, ukupnog prihoda i dobiti ženskog poduzetništva u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

	<b>Trgovačka društva</b>	<b>2002.</b>	<b>2008.</b>
<b>Broj zaposlenih</b>	Žensko poduzetništvo	7,0%	13,0%
	Ostala trgovačka društva	93,0%	87,0%
<b>Ukupan prihod</b>	Žensko poduzetništvo	6,5%	11,1%
	Ostala trgovačka društva	93,5%	88,9%
<b>Dobit</b>	Žensko poduzetništvo	4,0%	9,3%
	Ostala trgovačka društva	96,0%	90,7%

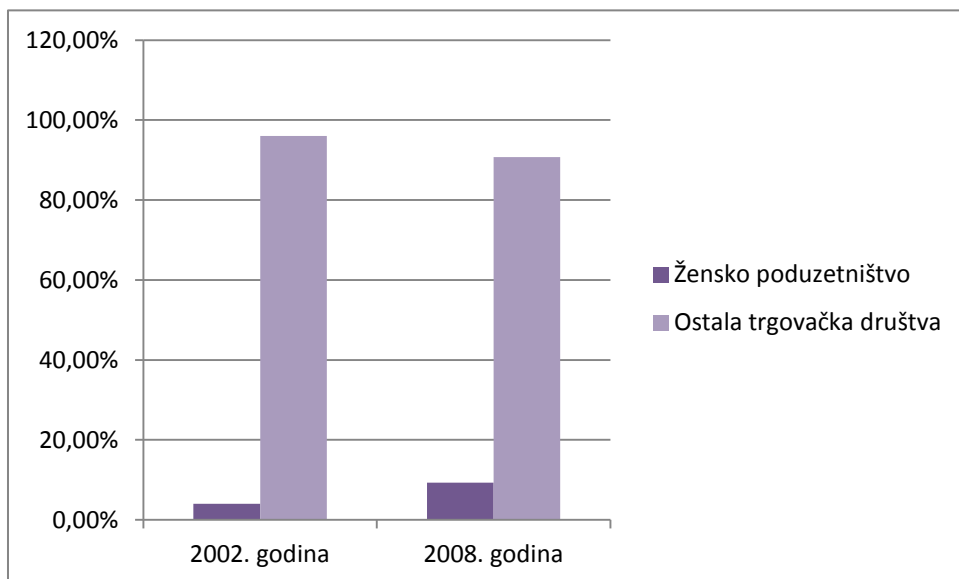
Izvor: Istraživanje Hrvatske udruge poslovnih žena KRUG, 2009., obrada autora. - u Bach (2010)





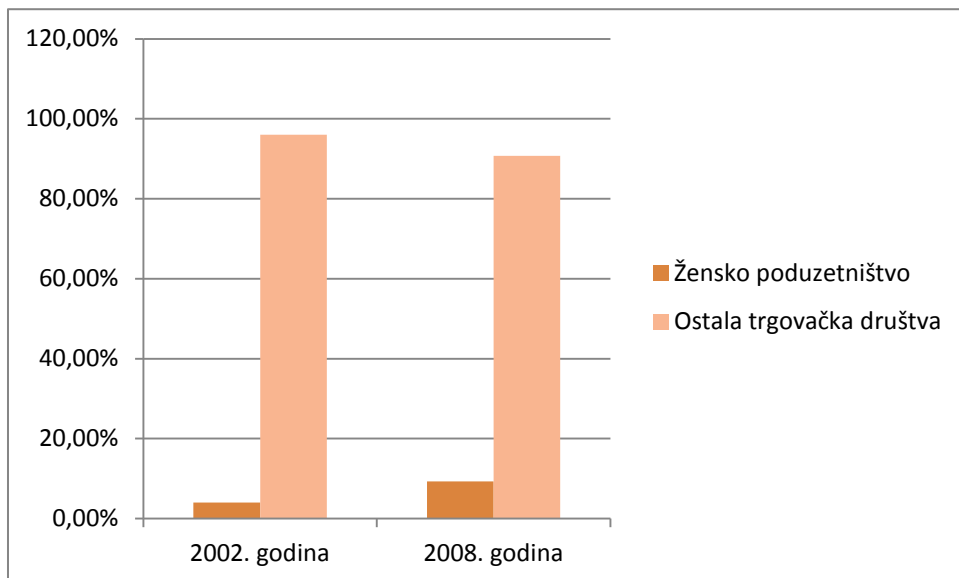
Grafikon 2. Struktura broja zaposlenih u ženskom poduzetništvu u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

Izvor: Obrada autora



Grafikon 3. Struktura ukupnog prihoda u ženskom poduzetništvu u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

Izvor: Obrada autora



Grafikon 4. Struktura dobiti u ženskom poduzetništvu u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

Izvor: Obrada autora

### 5.2.1. Poticanje razvoja ženskog poduzetništva

Povećanje broja žena koje pokreću poslovni pothvat ima veliki značaj za razvoj malih i srednjih poduzeća. Prema tome, poticanje žena za ulazak u poduzetnički pothvat pruža im materijalnu pomoć kako bi uspjele ostvariti svoj cilj. Iz tablice 4. vidljivo je da ocjena<sup>3</sup> podrške poduzetnicama iz Hrvatske povećava u 2013. u odnosu na 2012. godinu te iznosi 2,95, dok je u 2012. godini iznosila 2,68. Iako je vidljiv rast podrške poduzetnicama, Hrvatska još uvijek zaostaje za prosjekom zemalja koje sudjeluju u GEM istraživanju - prosječna ocjena GEM zemalja iznosi 3,26 (Alpeza i suradnici 2014: 29).

<sup>3</sup> Ocjene obuhvaćene GEM istraživanjem u rangu su od 1 do 5 te ocjenjuju kvalitetu različitih komponenti poduzetničkog ekosustava, pri čemu ocjena 5 predstavlja najvišu razinu podrške, odnosno visoku razinu kvalitete pojedinih sastavnica poduzetničkog ekosustava, dok ocjena 1 predstavlja nezadovoljavajuću razinu.

Tablica 4. Podrška ženama u pokretanju poslovnog pothvata u 2010., 2011., 2012. i 2013. godini

	2010.		2011.		2012.		2013.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
<b>Podrška poduzeticama</b>	3,13	<b>2,83</b>	3,2	<b>2,71</b>	3,24	<b>2,68</b>	3,26	<b>2,95</b>

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2014. (2013.)

Za poticanje ženskog poduzetništva razvijene su mnoge strategije, primjerice jedan od oblika poticanja je samozapošljavanja. Unutar razvoja ženskog poduzetništva postoje osnovna načela na kojima se strategije temelje (Vuk 2006: 147):

- Pristup gospodarskog rasta - Taj pristup karakterizira žene kao raspoloživ izvor, koji je nedovoljno iskorišten, a koji bi mogao dovesti do povećanja gospodarstva kao cjeline.
- Pristup stvaranja radnih mjesta - Pristup koji povezuje samozapošljavanje i poduzetništvo, posebno kod žena sa širom strategijom borbe protiv nezaposlenosti. Pristup stvaranja radnih mjesta prisutan je i u Republici Hrvatskoj kao i među ostalim članicama Europske unije.
- Pristup smanjenja siromaštva - Ovaj pristup objašnjava samozapošljavanje kao instrument ekonomske egzistencije siromašnih žena i njihovih obitelji.

Najčešće se javljaju problemi ukoliko se promatra svaki pristup zasebno bez uključivanja i kombinacije s drugim pristupima što dovodi do nedjelotvornog rješavanja problema s kojim se nosi žensko poduzetništvo. Primjerice, politika tržišta rada u zemljama Europske unije potiče samozapošljavanje žena koje se

temelji na pristupu stvaranja radnih mjesta, ali se pokazalo da žene nedovoljno iskorištavaju te programe. Prvobitna misao pristupa gospodarskog rasta temelji se na sektoru velikih sustava. Sektor velikih sustava potiče propadanjem malih poduzeća koji je u vlasništvu poduzetnica. Pristup smanjenja siromaštva se usredotočuje na samozapošljavanje siromašnih i ranjivih žena. Kako i se taj program smanjivanja siromaštva realizirao, nužna je čvrsta povezanost s vladom i centrima koji omogućavaju provedbu takve ekonomske politike.

Na razini Republike Hrvatske, kao temeljni dokument razvoju ženskog poduzetništva je Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020.<sup>4</sup> donesen od Vlade Republike Hrvatske. Razlozi potrebe intenziviranja rodne uravnoteženosti poduzetništva putem Strategije su slijedeći: porast stope rizika od siromaštva za žene, posebno starije dobi, dominacija žena u nezaposlenosti, dominacija muškaraca u poduzetničkoj aktivnosti te fragmentirani, nepovezani programi i aktivnosti. Ova Strategija je dugoročno orijentirana na provedbu aktivnosti u smjeru povećanja poduzetničke aktivnosti žena, pa sukladno tome ima 4 strateška cilja i 12 mjera (koja su detaljnije objašnjena u tablici 5.):

- Pобољшanje usklađenosti i umreženost javnih politika
- Pобољшanje sustavne podrške poduzetništvu žena
- Uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu
- Promocija poduzetništva žena.

---

<sup>4</sup> Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014.

Tablica 5. Strateški ciljevi i mjere provedbe Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020.

	Strateški cilj 1.	Strateški cilj 2.	Strateški cilj 3.	Strateški cilj 4.
	<b>Poboljšanje usklađenosti i umreženost javnih politika</b>	<b>Poboljšanje sustavne podrške poduzetništvu žena</b>	<b>Uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu</b>	<b>Promocija poduzetništva žena</b>
<b>Mjera</b>	M1: Međuresorna radna skupina i koordinacija	M4: Potpora poduzetnosti žena	M8: Savjetovanje i mentorstvo na regionalnoj razini	M11: Komunikacijske aktivnosti i promidžba Strategije
	M2: Statistička osnovica i povezivanje izvora informacija	M5: Poslovno umrežavanje	M9: Podrška poduzetništvu žena kroz potpunu infrastrukturu	M12: Promocija mreža i razvoja poduzetništva žena
	M3: Stvaranje poticajnog okruženja	M5: Poslovno umrežavanje	M10: Pružanje stručne potpore za poduzetničke projekte žena	
		M7: Povoljno financiranje		

Izvor: Akcijski plan za provedbu Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014.

### 5.2.2. Prepreke i izazovi ženskog poduzetništva

Predočeni podaci iz tablice 3. također ukazuju na ispodprosječan udio žena koje se bave poduzetništvom. Najčešće zapreke ulaska žena u poduzetnički pothvat su: nedostupnost novčanih sredstava, nedostupne informacije te nedostatak izobrazbe. Također, poteškoće su povezane sa spolnim predrasudama iz prošlosti kao i s društvenom nejednakošću koja je nažalost prisutna i u današnje vrijeme. Društvena nejednakost osim što povećava postojeće zapreke, potiče i dodatne spolno uvjetovane prepreke (Kolaković 2006: 145). Osnovni izazov rješavanja diskriminacije nad poduzetnicama treba rješavati zakonodavna vlast, jer

se uglavnom radi o malim i srednjim poduzećima. Rješavanje takvih problema važno je iz razloga što bi te žene (poduzetnice) bez svojih poslovnih djelatnosti uglavnom bile ovisne o socijalnoj potpori. Sljedeći izazov također bi trebala rješavati država u smislu provođenja državnih strategija koje će na učinkovit način rješavati problem spolne nejednakosti. Te strategije trebale bi uključivati drugačije stavove društva kao cjeline o spolnoj nejednakosti, poticati zapošljavanje i samozapošljavanje žena te istovremeno stvoriti potrebne programe koji bi rješavali probleme s kojima se nose poduzetnice, a koji osiguravaju pravednije, odnosno ravnopravniji način zapošljavanje žena u poduzećima ili poslovnim organizacijama. Posljedica navedenih problema je nedostatak iskustva u poslovanju i male prilike za dobivanje početnog kapitala (Kolaković 2006: 145).

Između ostalog može se vidjeti iz tablice 3. da postoje značajne prepreke za napredak poduzetnica u Hrvatskoj. Strateški dokumenti razvoja poduzetništva žena otkrivaju temeljne probleme u Hrvatskoj<sup>5</sup>:

- podzastupljenost u poduzetničkim aktivnostima i zaposlenosti
- niže plaće u obavljanju određenih poslova
- značajna dominacija u nezaposlenosti
- značajna upravljačka podzastupljenost i podzastupljenost u vlasničkoj strukturi
- nepovezanost aktivnosti za jačanje poduzetništva žena
- nedovoljna koordinacija i suradnja nositelja provedbe javnih politika, programa i inicijativa kojima se doprinosi razvoju poduzetništva žena, što onemogućava učinkovitost primijenjenih aktivnosti i uloženi financijskih sredstava

### **5.2.3. Činitelji uključivanja žena u poduzetništvo**

Iako broj žena koje se bave poduzetništvom svake godine raste, ukupan broj poduzetnica još je uvijek vrlo nizak. Prema tome, važno je otkriti socijalne i ekonomske činitelje koji utječu na povećanje žena u poduzetničkoj aktivnosti. Udio žena u poduzetništvu uvelike ovisi o kulturi mjesta u kojem prebivaju, o čemu

---

<sup>5</sup> Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014.

govore dvije međuzavisne činjenice (Kolaković 2006: 146). Prvo obilježje koje utječe na povećanje udjela žena u poduzetničkoj aktivnosti je činjenica različitog ponašanja među spolovima u različitim državama. Drugo obilježje je postojanje specifičnog poduzetničkog ponašanja za pojedine zemlje. Jak utjecaj na žensko poduzetništvo ima demografska i obiteljska struktura kao i razina ekonomske razvijenosti pojedinih zemalja. Treba naglasiti da gospodarski razvijene zemlje imaju različitu demografsku strukturu od slabije razvijenih pojedinih zemalja. U razvijenim zemljama porast broja stanovnika ne utječe na rast poduzetničkih aktivnosti, dok je kod nerazvijenih zemalja, rastom broja stanovnika vidljiv bitan rast poduzetničkih aktivnosti kod oba spola. Takvo povećanje poduzetničkih aktivnosti u nerazvijenim zemljama uvjetovano je rastom poduzetničkih prilika izazvanim rastom ukupne potražnje od strane stanovnika. Povećanje potražnje u pravilu povećava konkurenciju i priliku za samozapošljavanjem (Kolaković 2006: 146). Isti autor dalje govori o razlikama u stopi nataliteta u razvijenim i nerazvijenim zemljama. U usporedbi sa razvijenim zemljama gdje se očituje porast broja neudanih žena, u zemljama u razvoju vidljiva je visoka stopa nataliteta. Prema navedenom, u zemljama u razvoju bi se moglo očekivati smanjenje broja žena koje se bave poduzetničkom djelatnošću zbog većeg broja djece. Međutim, stvarna situacija prema pokazateljima govori da veći broj djece utječe samo na žene, odnosno broj zaposlenih žena s rastom broja djece u pojedinoj obitelji pada, dok je broj zaposlenih muškaraca raste. Bitno je napomenuti da ovo pravilo ne vrijedi za najsiromašnije zemlje, a razlog je taj što je pokretanje vlastitog poslovanja jedini način kako izbjeći siromaštvo. Na uključivanje žena u poduzetništvo, osim broja djece, utječu i zakonski propisi te različiti propisi iz obiteljskog prava koji se razlikuju u svakoj pojedinoj državi. Osim pravne regulative, žene su također ograničene zbog tradicionalnog načina razmišljanja, odnosno obveze žena kao roditelja, njegovateljica i domaćica. Takav tradicionalan način razmišljanja više je prisutan u nerazvijenim zemljama te ograničava žene u bavljenju određenom poduzetničkom djelatnošću. U odnosu na razvijene zemlje, poslodavci u nerazvijenim zemljama pružaju manje prilika ženama kako bi se mogle adekvatan način posvetiti poslu i djeci. U poslovnom svijetu čak i u današnje vrijeme postoji razlika među spolovima. Takvi negativni trendovi vidljivi su i u najrazvijenijim državama svijeta gdje muška dominacija u poslovnom svijetu onemogućava poslovnu komunikaciju sa poduzetnicama.

#### 5.2.4. Sufinanciranje ženskog poduzetništva

S obzirom na tradicionalne poglede koji onemogućavaju jačanje ženskog poduzetništva, Ministarstvo poduzetništva i obrta je odlučilo 2013. godine napraviti korak naprijed provođenjem programa i projekata. Prema podacima Ministarstva poduzetništva i obrta, poduzetnicama je kroz poduzetnički impuls u 2013. godini dodijeljeno ukupno 694 potpore u iznosu od 22.517.790 kuna (tablica 6). Taj iznos predstavlja 39.3% od ukupnih potpora koje su dodijeljene te godine.

Tablica 6. Potpore dodijeljene ženama poduzetnicama kroz Poduzetnički impuls, 2010. - 2013. godine

	Ukupni broj dodijeljenih potpora	Broj dodijeljenih potpora ženama poduzetnicama	Udio žena %	Ukupno dodijeljeni iznos potpora u kunama	Dodijeljeni iznos ženama poduzetnicama u kunama	Udio žena %
<b>2010.</b>	5.036	1.973	39,2	249.427.818,08	39.431.856,02	15,8
<b>2011.</b>	5.537	2.549	46,0	199.723.565,72	42.992.785,22	21,5
<b>2012.</b>	2.437	851	34,9	165.510.589,97	40.818.913,71	24,6
<b>2013.</b>	1.765	694	39,3	136.595.800,06	22.517.730,87	16,5
<b>Ukupno</b>	<b>14.775</b>	<b>6.607</b>	<b>41,1</b>	<b>751.257.773,83</b>	<b>145.791.285,82</b>	<b>19,4</b>

Izvor: Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014., str.15.

Nadalje, Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) je 2011. godine počela sa provođenjem programa kreditiranja žena poduzetnica sa ciljem poticanja osnivanja i razvoja poslovanja malih i srednjih poduzeća u većinskom vlasništvu žena. Posljednji podaci provođenja tog programa su iz 2013. godine, a u te tri godine se ukupno odobrilo 223 kredita (tablica 7).



Tablica 7. Odobreni krediti po programu „Žene poduzetnice“ HBOR-a, 2011.-2013. godine

	Broj odobrenih kredita	ukupno Iznos odobrenja (kn)	Prosječni iznos odobrenog kredita (kn)
<b>2011.</b>	32	15.269.215,94	477.162,99
<b>2012.</b>	86	40.694.803,11	473.195,39
<b>2013.</b>	105	50.348.419,52	479.508,76
<b>Ukupno</b>	223	106.312.438,57	476.737,39

*Izvor: Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020., Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014., str.16.*

Sljedeći program za poticanje ženskog poduzetništva „Žene u poduzetništvu“ je provela Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD) od 2011. do ožujka 2013. godine sa ciljem pružanja podrške ženama poduzetnicama koje su vlasnice poduzeća ili menadžerice u poduzeću putem promocije ženskog poduzetništva i kroz pružanje podrške poduzećima u kojima većinu zaposlenih čine žene. Program je sadržavao: provođenje savjetodavnih projekata i potporu od maksimalno 10.000 eura po poduzeću, povezivanje žena poduzetnica sa financijskim institucijama EBRD-a sa ciljem lakšeg pristupa financijskim sredstvima, provođenje programa obuke i umrežavanja sa lokalnim interesnim skupinama te promocija primjera najbolje prakse i priča o uspjehu žena poduzetnica.

Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe (SEECCEL) i Inicijativa za održivi rast - Gender Task Force (GTF) su proveli u razdoblju od 2012. do 2015. godine projekt „Žene poduzetnice - pokretači novih radnih mjesta na području jugoistočne Europe“. Cilj projekta je promocija ženskog poduzetništva u jugoistočnoj Europi putem suradnje javnog i privatnog sektora, promocija najboljih praksi politika za žensko poduzetništvo i izgradnja kapaciteta nacionalnih i regionalnih ženskih poduzetničkih mreža i udruga. Projekt se usredotočio na:

- razvoj 2. generacije indikatora koji proizlaze iz Small Business Act (SBA-a) za žensko poduzetništvo;
- stvaranje WETNAS (Women Entrepreneurship Training Needs Analysis) sustava na regionalnoj razini;

- razvoj modula izobrazbe za osposobljavanje i usavršavanje temeljenih na rezultatima WETNAS-a;
- promociju najboljih praksa politika za žensko poduzetništvo, te izgradnju kapaciteta nacionalnih i regionalnih ženskih poduzetničkih mreža i udruga, te na;
- iniciranje razvoja i unapređenje okvira za podršku politikama za žensko poduzetništvo

Projekt „Invest for the Future“ (Investiranje u budućnost) provodi Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta (ZSEM) i Veleposlanstvo Sjedinjenih Američkih Država u Zagrebu. Cilj je pružiti potporu poduzetnicama diljem Jugoistočne Europe i Euroazije kroz učenje, umrežavanje i pružanje prilike za ostvarivanje prihoda. Poduzetnice su kroz ovaj projekt dobile priliku stjecanja novih znanja, korištenja usluga mentorstva, te upoznavanja izvora financiranja koji odgovaraju strateškim potrebama malih i srednjih poduzeća u regiji.

Posljednji projekt je „Razvoj ženskog poduzetništva u Splitsko-dalmatinskoj županiji“ kojim se pruža bespovratna potpora jačanja ženskog poduzetništva i potiče samozapošljavanje žena u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Projekt provodi Hrvatska udruga poslovnih žena Krug– ogranak Split, a projekt se ostvaruje u suradnji s Gradom Splitom, Splitsko-dalmatinskom županijom i HGK Županijskom komorom Split.

### 5.3. Primjer ženskog poduzetništva

Trgovačko društvo Bernarda osnovano je 9. srpnja 1998., a bavi se proizvodnjom različitih vrsta kreveta i madraca. Bernarda d.o.o.<sup>6</sup> je poduzeće za proizvodnju namještaja, trgovinu i posredovanje u trgovini, a nalazi se u Međimurju, mjestu Nedelišću pokraj Čakovca. Organizirana kao jedinstvena proizvodno-tehnološka cjelina, tvrtka je sastavljena od organizacijskih dijelova koje čine određene faze poslovanja kao što su: proizvodnja, nabava, prodaja, računovodstvo i financije. Voditeljica i vlasnica tvrtke je Bernarda Cecelja koja upravlja tvrtkom uz upravitelje pojedinih dijelova ili faza poslovanja. 1. rujna 1998. tvrtka je počela raditi na današnjoj lokaciji u Nedelišću u iznajmljenom prostoru. U početku je tvrtka imala na raspolaganju 13 radnika i proizvodila su se samo pet vrsta kreveta za izvoz u sustavu *lohn*<sup>7</sup> posla. Od osnivanja poduzeća, broj radnika se stalno povećavao, pa je danas taj broj dostigao oko 150 zaposlenih. Od 1999. godine, dioničko društvo probija se na domaćem tržištu i počinje sa proizvodnjom madraca, pa je te godine na domaćem tržištu ostvareno oko 30% ukupnog prihoda te godine. Tijekom 2000. i 2001. godine tvrtka širi svoj radni i skladišni prostor, a već je 2002. godine otvoren novi pogon u kojem se kroje, obrađuju i pripremaju elementi, te izrađuju kompletne rame za krevete što se je do tada radilo u kooperaciji. Dakle, direktorica je od osnutka stalno ulagala u nove kapacitete, investirala u tehnologiju i razvoj novih proizvoda sa ciljem razvoja svog poduzeća, što čini dobar primjer ženskog poduzetništva. Politiku ovog poduzeća koja je dovela do takvog uspješnog razvoja čine briga o kupcima, uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000, briga o radnicima, stalan rast proizvodnje, prodaje i broja zaposlenih te stabilnost u poslovanju. Sukladno postignućima, tvrtka Bernarda d.o.o. danas proizvodi 11 vrsta kreveta, 25 vrsta madraca i 10 vrsta ostalih proizvoda, sa ciljem stalnog širenja asortimana, te raspolaže sa poslovnim objektima veličine oko 2200 m<sup>2</sup> u kojima se odvija poslovanje. U svojem području djelatnosti, tvrtka spada među tri vodeća proizvođača u Hrvatskoj. Tako je primjerice, od ukupne proizvodnje u 2003. godini tvrtka plasirala na domaće tržište 48,70% svojih proizvoda, a na inozemno tržište 51,30%. Sa najznačajnijim kupcima i dobavljačima tvrtka ima višegodišnju suradnju. Svoje mjesto na tržištu tvrtka je ostvarila kroz širok asortiman,

<sup>6</sup> <http://www.bernarda.hr/o-nama/>, pristupljeno 29.1.2016.

<sup>7</sup> **Lohn poslovi** su vrsta poslova kojima se oplemenjuje roba u vlasništvu inozemne osobe, odnosno pod tim pojmom podrazumijevamo poslove dorade.

visoku kvalitetu i konkurentne cijene, što je popraćeno brojnim nagradama kao što su zlatne, srebrne i brončane plakete Mobil Optimum, prva nagrada za najbolji Hrvatski proizvod 2000. godine, zatim, 2001. godine je dobitnica Zlatne kune, 2010. godine je poduzeće uvršteno u vodeću tržišnu marku Republike Hrvatske – Superbrands 2010. te brojna priznanja vlasnice ove tvrtke, Bernarde Cecelje, za najbolju menadžericu i poduzetnicu u malom i srednjem gospodarstvu posljednjih desetak godina.



Slika 4. Madrac Bernarda

Izvor: <http://www.bernarda.hr>, pristupljeno 29. siječnja 2016. 14:32

## 6. Zaključak

Cilj ovog rada je bio dati pregled povijesnog tijeka poduzetništva i oblikovanja poduzeća do njegovog suvremenog oblika. Pojam poduzetništva je kompleksan fenomen koji se u radu pokušao objasniti kroz različite teorijske pristupe poduzetništvu i poduzetniku kao glavnom kreatoru poduzetničkih aktivnosti. Slijedom toga, nastaju različite vrste poduzeća i poduzetnika koji njima upravljaju specifičnim funkcijama: strateškim, planskim, organizacijskim, upravljačkim i kontrolnim funkcijama. Slijedom povijesnog razvoja poduzetničke misli od 18. stoljeća do danas, formirale su se različite ekonomske škole koje su oblikovale izgled i utjecale na današnji razvoj poduzeća u 21. stoljeću. Današnje poduzeće se nastoji istaknuti na globaliziranom tržištu umreženom komunikacijskim i informacijskim tehnologijama, što je omogućilo razvoj novih vrsta poduzetnika kao što su virtualni poduzetnici, projektni lideri i mrežni brokeri. Osim toga, razvija se i žensko poduzetništvo koje se danas potiče brojnim državnim mjerama u svrhu osiguranja etike poslovanja i povećanja jednakosti spolova i mogućnosti šansi u poslovnom svijetu. Žensko poduzetništvo tako predstavlja jedan od načina na koji žene ponovo ulaze u svijet poduzetništva i rada u razvijenim zemljama, te se time smanjuje njihov udio u tradicijskim ženskim zanimanjima. Važnost se pridaje financijskom poticanju razvoja ženskog poduzetništva i prevladavanju prepreka s kojima se žene u poduzetništvu suočavaju. Kroz pozitivan primjer ženskog poduzeća Bernarda d.o.o. može se vidjeti kako je suvremeno poduzetništvo na dobrom putu uključivanja žena u participativnim aktivnostima u poduzetništvu. Sukladno tome, možemo zaključiti kako se Hrvatska polako otvara ženama na tržištu rada, te se vidi pozitivan pomak prema postupnom nestajanju prepreka koje održavaju podzastupljenost u poduzetničkim aktivnostima i zaposlenosti, nejednakim mogućnostima te provedbi javnih politika razvoja ženskog poduzetništva.

## 7. Literatura

Knjige:

Bobera Dušan; Hunjet, Anica; Kozina, Goran. 2015. *Poduzetništvo*. Sveučilište Sjever. Varaždin

Buble, Marin; Kružić, Dejan. 2006. *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazovi budućnosti*. RRIF Plus. Zagreb.

Dvorski, Stjepan; Kovšca, Vladimir. 2011. *Ekonomija za poduzetnike*. Fakultet organizacije i informatike. Varaždin.

Hisrich, Robert; Petets, Michael; Shepherd, Dean. 2008. *Poduzetništvo*. MATE d.o.o. Zagreb.

Hunjet, Anica; Kozina, Goran. 2014. *Osnove poduzetništva*. Sveučilište Sjever. Varaždin

Jelavić, Ante; Ravlić, Pavao. 1995. *Ekonomika poduzeća*. Ekonomski fakultet Split. Split.

Jones, John. 1999. *The Virtual Entrepreneur*. BPRI Press. United States.

Kolaković, Marko. 2006. *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Sinergija d.o.o. Zagreb.

Kuvačić, Nikola. 2005. *Poduzetnička biblija*. Beretin d.o.o. Split.

Pejić-Bach, Mirjana. 2010. *Ostvarenje potencijala žena u poduzetništvu, znanosti i politici U Republici Hrvatskoj*. Krug, Zagreb.

Škrtić, Marica; Vouk, Rudolf. 2006. *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Katma d.o.o. Zagreb.

Škrtić, Marica; Mikić, Mihaela. 2011. *Poduzetništvo*. Sinergija d.o.o. Zagreb.

Vuk, Blaženka; Vukičević Milan i dr. 2006. *Primijenjeno poduzetništvo*. Beretin d.o.o. Split.

Časopis:

Belak, Vinko; Veža, Ivica. 1997. *Virtualno poduzeće kao prospekt za budućnost*. Računovodstvo i revizija 6. 132.

Mrežni i elektronički izvori:

Alpeza, Mirela; Nives, Biškupić; Danica, Eterović; Elza-Meril, Gucić; Sunčica, Oberman Peterka; Slavica, Singer; Nataša, Šarlija. *Izvješće o malim i srednjim*

*poduzećima u Hrvatskoj* <http://www.cepor.hr/nova/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2014-HR-web.pdf> (pristupljeno 5. siječnja 2016. 18:32).

<http://www.bernarda.hr/o-nama/>, pristupljeno 29. siječnja 2016. 14:32

Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014. *Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020.* <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/SRP%C5%BD%20%202014%20-%202020.pdf> (pristupljeno 30. siječnja 2016. 10:05)

## **Popis slika**

Slika 1. Organizacijska struktura sa širokim rasponom

Slika 2. Primjer virtualnog poduzeća u Hrvatskoj

Slika 3. Poduzetnici u virtualnoj organizaciji poslovanja

Slika 4. Madrac Bernarda



## Popis tablica

Tablica 1. Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj u 2010., 2011., 2012., i 2013. godini

Tablica 2. Poduzetnička aktivnost žena i muškaraca u Republici Hrvatskoj u 2002. i 2013. Godini

Tablica 3. Struktura broja zaposlenih, ukupnog prihoda i dobiti ženskog poduzetništva u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

Tablica 4. Podrška ženama u pokretanju poslovnog pothvata u 2010., 2011., 2012. i 2013. godini

Tablica 5. Strateški ciljevi i mjere provedbe Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020.

Tablica 6. Potpore dodijeljene ženama poduzetnicama kroz Poduzetnički impuls, 2010. - 2013. godine

Tablica 7. Odobreni krediti po programu „Žene poduzetnice“ HBOR-a, 2011.-2013. godine

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj u 2010., 2011., 2012., i 2013. Godini

Grafikon 2. Struktura broja zaposlenih u ženskom poduzetništvu u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

Grafikon 3. Struktura ukupnog prihoda u ženskom poduzetništvu u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

Grafikon 4. Struktura dobiti u ženskom poduzetništvu u odnosu na ostala trgovačka društva u 2002. i 2008. godini.

## Popis korištenih kratica

<b>TEA</b>	Total Entrepreneurial Activity - indeks poduzetničke aktivnosti
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>CEPOR</b>	Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništvo
<b>HBOR</b>	Hrvatska banka za obnovu i razvitak
<b>EBRD</b>	Europska banka za obnovu i razvoj
<b>SEECEL</b>	Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe
<b>GTF</b>	Gender Task Force
<b>WETNAS</b>	Women Entrepreneurship Training Needs Analysis
<b>SBA</b>	Small Business Act
<b>HGK</b>	Hrvatska gospodarska komora
<b>ZŠEM</b>	Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta