

# Ključne odrednice za uspjeh poduzetničkog pothvata

---

**Uremović, Barbara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:609171>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Barbara Uremović

**KLJUČNE ODREDNICE ZA USPJEH PODUZETNIČKOG  
POTHVATA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Barbara Uremović

**KLJUČNE ODREDNICE ZA USPJEH PODUZETNIČKOG  
POTHVATA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010238193

e-mail: [buremovic@efos.hr](mailto:buremovic@efos.hr)

Mentor: doc.dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Business Economics and Economics

Barbara Uremović


**KEY DETERMINANTS FOR THE SUCCESS OF AN  
ENTREPRENEURIAL VENTURE**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Barbara Uremović

**JMBAG:** 0010238193

**OIB:** 71547800092

**e-mail za kontakt:** buremovic@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Ključne odrednice za uspjeh poduzetničkog pothvata

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Petra Mezulić Juric

U Osijeku, 6. rujna 2024. godine

Potpis Barbara Uremović

## **Ključne odrednice za uspjeh poduzetničkog pothvata**

### **SAŽETAK**

Poduzetnički pothvat predstavlja dinamičan proces koji obuhvaća niz specifičnih vještina, karakteristika i strategija, potrebnih za ostvarivanje uspjeha. Ključne odrednice uspješnog poduzetničkog pothvata uključuju razumijevanje poduzetničkih procesa, razvijanje poduzetničkih karakteristika, postavljanje ciljeva, izgradnju snažnog tima te razvijanje inovacija kao načina ostvarivanja konkurentne prednosti. Poduzetnički procesi podrazumijevaju donošenje odluka, uočavanje prilika i razvijanje uspješnih poslovnih ideja. Karakteristike poduzetnika, specifična su odrednica koja podrazumijeva uočavanje novih poslovnih prilika na temelju prijašnjih iskustava, ali i izražavanja kreativnosti kao važne stavke pri kreiranju novih poslovnih ideja. Promatranja i istraživanja tržišnih trendova omogućavaju poduzetnicima da imaju bolji uvid u situaciju na tržištu, da lakše razumiju tržišne potrebe i definiraju tko im je konkurencija. Prepoznavanje prilika, uočava se kod onih poduzetnika koji su otvoreni i spremni za razvijanje novih ideja i njihovo usavršavanje. Izgradnjom snažnog tima privlače se potencijalni ulagači i partneri te se nastoji izgraditi povjerenje među članovima tima. Inovacijama poduzetnici unapređuju vlastiti proizvod ili uslugu kako bi zadržali trenutne i privukli nove kupce. Odnosno, suvremeni načini poslovanja ističu inovativnost kao ključnu odrednicu uspješnosti poslovanja poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima, s druge strane osigurava motivaciju i produktivnost zaposlenika. Analizom primjera uspješnog poduzetničkog pothvata moguće je uočiti kako poduzetnici s oskudnim sredstvima, ali razvijanjem kreativnih ideja, željom za rastom, napredovanjem i inovacijama mogu postići zapanjujuće rezultate. Cilj empirijskog dijela rada bio je provesti istraživanje o pokretanju uspješnog poduzetničkog pothvata. Također, svrha rada je analizirati ključne odrednice potrebne za postizanje uspješnog poduzetničkog pothvata i time utvrditi rađali se poduzetnik ili se poduzetnikom postaje.

**Ključne riječi:** razvijanje ideja, izgradnja tima, uočavanje prilika, inovacije

## **Key determinants for the success of an entrepreneurial venture**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurship is a dynamic process that includes a number of specific skills, characteristics and strategies necessary to achieve success. The key determinants of a successful entrepreneurial venture include understanding entrepreneurial processes, developing entrepreneurial characteristics, setting goals, building a strong team, and developing innovation as a means of achieving competitive advantage. Entrepreneurial processes involve making decisions, spotting opportunities and developing successful business ideas. The characteristics of an entrepreneur are specific determinants that imply the observation of new business opportunities based on previous experiences, but also the expression of creativity as an important item when creating new business ideas. Observations and research of market trends enable entrepreneurs to have a better insight into the situation on the market, to more easily understand market needs and define who their competition is. Recognition of opportunities is seen in those entrepreneurs who are open and ready to develop new ideas and perfect them. Building a strong team attracts potential investors and partners and tries to build trust among team members. Through innovation, entrepreneurs improve their own product or service in order to retain current and attract new customers. That is, modern ways of doing business emphasize innovation as a key determinant of the success of a company's business. Human resource management, on the other hand, ensures employee motivation and productivity. Analysing examples of successful business ventures, it is possible to see how entrepreneurs with limited resources, but with the development of creative ideas, the desire for growth, advancement and innovation, can achieve astonishing results. The objective of the empirical part of the work was to conduct research on the launch of a successful entrepreneurial venture. Also, the purpose of the paper is to analyse the key determinants necessary to achieve a successful entrepreneurial venture and thereby determine whether an entrepreneur is or is becoming an entrepreneur.

**Keywords:** developing ideas, building a team, spotting opportunities, innovation

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	2
3. Odrednice uspješnog poduzetničkog pothvata .....	3
3.1. Timmonsov model.....	3
3.2. Poduzetnički proces.....	4
3.3. Poduzetnici i njihove karakteristike .....	5
4. Prepoznavanje prilika .....	8
4.1. Promatranje i istraživanje tržišnih trendova .....	9
4.2. Razvijanje poduzetničke strategije .....	10
4.3. Smart ciljevi .....	10
5. Izgradnja snažnog tima.....	12
5.1. Važnost izgradnje jakog tima .....	13
5.2. Prednosti inovacija za poduzetnika .....	14
7. Empirijsko istraživanje o uspješnosti poduzetničkog pothvata .....	19
7.1. Metodologija istraživanja .....	19
7.2. Rezultati istraživanja .....	19
7.3. Intervju sa poduzetnikom .....	24
7.4. Ograničenja istraživanja .....	26
8. Zaključak .....	27
LITERATURA.....	28



## 1. Uvod

Poduzetnik je osoba koja pokazuje strast prema onome što radi. Karakteristike koje poduzetnik posjeduje doprinijeti će razvoju novih ideja, uspješnosti poslovanja tima i poboljšanju postojećih proizvoda ili usluga. Razvijanjem uspješnog poduzetničkog pothvata poduzetnik stvara nove vrijednosti, čime zadovoljava potrebe potrošača i poboljšava kvalitetu života. Tijekom prošlog stoljeća, posjedovanje ljudskog i financijskog kapitala smatralo se velikom prednosti za postizanje i pokretanje uspješnog poduzeća. Situacija se s vremenom mijenjala, iako su i dalje potrebe za financijskim i ljudskim kapitalom izražene, potrebe za prilagodbama i inovacijama smatraju se ključnim za dugoročni uspjeh. Digitalno poduzetništvo, razvoj tehnologija te društveno odgovorno poduzetništvo uvelike je promijenilo dosadašnji način rada i djelovanja poduzetnika. Ovim radom prikazati će se važnost izgradnje snažnog tima, postavljanja jasnih ciljeva, upravljanja ljudskim resursima i karakteristikama poduzetnika sa svrhom ostvarivanja uspješnog poduzetničkog pothvata. Cilj rada je osvijestiti važnost svih navedenih stavki i načina na koji oni doprinose uspješnosti poduzetnika. Rad se sastoji od osam poglavlja. Nakon uvoda i metodološkog dijela rada u trećem poglavlju naglasak je na pitanje o potrebnim stavkama za pokretanje poduzetničkog pothvata, u kojemu je prikazana važnost poduzetničkih procesa i karakteristika poduzetnika. Četvrto poglavlje u središte stavlja prepoznavanje prilika na tržištu koje se postiže promatranjem i istraživanjem tržišnih trendova. U petom poglavlju prikazuje se važnost i potreba za izgradnjom jakog tima kao i prednosti inovacija za poduzetnika. Šesto poglavlje upućuje na važnost upravljanja ljudskim potencijalima kao najvažnijim oblikom koji je potreban za realizaciju ciljeva poduzeća. Također, u šestom poglavlju analizira se usporedba različitih politika tijekom upravljanja ljudskim resursima. Zadnje poglavlje prikazuje empirijsko istraživanje provedeno putem ankete, razgovor s poduzetnikom iz neposredne okoline te usporedbu podataka GEM istraživanja provedenog 2022. godine. Svrha istraživanja je analizirati motive pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata, pojavljivanja mogućih izazova kao i pružanja savjeta budućim poduzetnicima. Dobivenim rezultatima moguće je uvidjeti što je poduzetnike motiviralo za pokretanje pothvata, što im je pomoglo da ostvare ugled te koje savjete bi temeljem vlastitih iskustava dali budućim poduzetnicima.

## 2. Metodologija rada

Završni rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela rada. U teorijskom dijelu rada napravljen je pregled literature o odrednicama uspješnog poduzetničkog pothvata, prepoznavanju prilika i tržišnih trendova, izgradnji jakog tima i upravljanju ljudskim resursima. Empirijski dio rada sadrži analizu anketnog upitnika uspoređenu s podacima GEM istraživanja te razgovor s poduzetnikom iz neposredne okoline. Cilj istraživanja provedenog putem anketnog upitnika je uvidjeti koji faktori doprinose poduzetničkom uspjehu temeljem stavova, mišljenja i iskustava ispitanika. Literatura korištena u radu prikupljena je istraživanjem knjiga, akademskih članaka, znanstvenih članaka i putem internetskih stranica.

Primarni izvori podataka prikazani su putem provedene online ankete u svrhu dobivanja podataka o ključnim čimbenicima potrebnim za pokretanje poduzetničkog pothvata (Pavić i Šundalić, 2021). Sekundarni izvori pokrijepljeni su literaturom. Provedene su metode deskripcije kojima su se opisivali ključni pojmovi. Osim knjiga, korišteni su dostupni članci na internetu, najčešće *hrčak.srce.hr* čime je potvrđena i ostala teorijska podloga. Analitičkom metodom i metodom sinteze proveden je primjer uspješnog poduzetničkog pothvata.

### 3. Odrednice uspješnog poduzetničkog pothvata

Mnoštvo ljudi vidi poduzetništvo kao privlačnu zamisao koja im omogućuje razvoj vlastite ideje i pretvaranje ideje u novi poslovni pothvat, odnosno karijeru. Barringer (2010) navodi kako riječ poduzetnik proizlazi od francuske riječi *entre* što bi značilo između i riječi *prendre* koja znači uzeti. Ovim riječima opisuje se spremnost ljudi na poduzimanje novih poslovnih pothvata, prikupljanje potrebnih resursa, određivanje strategije i spremnosti na preuzimanje rizika.

Barringer (2010) je istaknuo četiri osobine koje su ključne za poduzetnički uspjeh, a to su strast prema poslu, fokus na proizvod ili kupca, ustrajnost usprkos neuspjehu i inteligencija provedbe. Prva osobina govori o strasti poduzetnika prema poslu, samim time ovo je osobina koju dijele svi uspješni poduzetnici. Fokusom na proizvod ili kupca stavlja se naglasak na kupce koji donose profit kupujući proizvod, dok proizvod predstavlja put do samih kupaca. Ustrajnošću usprkos neuspjehu nastoji se dokazati da se upornost isplati i donosi rezultate, iako je do rezultata ponekad teže doći. Inteligencija provedbe, bitna je stavka koja podrazumijeva da poduzetnik realizira ideju u finalni proizvod ili uslugu. Važno je naglasiti kako bi poduzetnici trebali biti strastveni, ali svijet ne bi trebali gledati kroz ružičaste naočale. Entuzijazam poduzetnika treba biti izražen tijekom iznošenja poslovne ideje, također strast u skladu s potrebnim vještinama omogućuje im razvoj same ideje i predstavlja pravu poslovnu priliku.

Perić et al. (2022) navode kako je poslovne prilike moguće uočiti na nekoliko načina, a to su:

- rješavanjem nekog značajnog problema na tržištu
- popunjavanjem razine na tržištu
- praćenjem trendova na tržištu

Poznato je kako se poslovne prilike mogu najlakše uočiti praćenjem trendova na tržištu. Perić et al. (2022) trend smatraju najlakšim načinom za generiranje novih poslovnih pothvata, ali i uočavanjem samih poslovnih prilika.

#### 3.1. Timmonsov model

Timmonsov model jedan je od ključnih modela kojim se objašnjava poduzetnički proces. Vinšalek Stipić (2023) Timmonsov model opisuje kao ravnotežu između tri ključna entiteta namijenjenih poduzetničkom uspjehu. Tri ključna entiteta Timmonsova modela odnose se na priliku, resurse i tim.

**Prilika** omogućuje da tijekom pokretanja poduzetničkog pothvata ona bude u fokusu, a potom se pozornost pridaje na novac ili strategiju. Priliku poduzetnici vide kao situacije koji drugi ne uočavaju ili ne smatraju vrijednom istraživanja. Prepoznavanje prilike od iznimne je važnosti, njome se omogućuje utvrđivanje neusklađenosti na tržištu te stvaranje inovacija temeljem tržišnih trendova za kojima postoji potreba.

**Resursi** podrazumijevaju sredstva namijenjena za ostvarivanje cilja. Resursi korišteni u poslovnom pothvatu najčešće su objašnjeni kroz poslovni plan. Isto tako, resursi koje poduzetnik koristi mogu biti ograničeni, čime se od poduzetnika zahtjeva kreativnost i inovativnost tijekom korištenja resursa.

**Tim** podrazumijeva učinkovito djelovanje njezinih članova. Učinkovitost tima počinje od vođe koji posjeduje upravljačke vještine te spremnost na suočavanje s postavljenim problemima i izazovima. Tim ne čini samo manja ili veća skupina ljudi na jednome mjestu, on podrazumijeva zajedničko djelovanje gdje svi članovi iznose svoja mišljenja i stavove sa svrhom daljnjeg djelovanja i razvoja.

### **3.2. Poduzetnički proces**

Prema Barringeru (2010) poduzetnički proces sastoji se od četiri koraka: Prvi korak je donošenje odluke da se postane poduzetnik. Potreba ljudi za ostvarivanjem u poduzetničkom smislu nastaje zbog želje za provođenjem vlastitih ideja, ostvarivanjem financijske dobiti te potrebe da sami sebi budu šefovi. Poduzetništvo je prilika, prilika koju ljudi različitih osobnosti vide na različite načine. Mnoštvo ljudi će razmišljati postati poduzetnicima ukoliko u nasljedstvu dobiju veću svotu novca, izgube posao ili žele naslijediti obiteljski posao.

Drugi korak odnosi se na razvijanje uspješnih poslovnih ideja. Razvijanje uspješne poslovne ideje podrazumijeva prepoznavanje poslovne prilike, pisanje poslovnoga plana, analizu izvodljivosti i slično. Ukoliko prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata poduzetnik ne koristi navedene odrednice pretpostavlja se kako će doći do propadanja. U situacijama kada poduzetnik ne želi pisati poslovni plan te smatra kako je pisanje poslovnog plana gubljenje vremena, čini veliku pogrešku. Pisanjem poslovnog plana, poduzetnik može utvrditi i odrediti bitne smjernice za razvoj vlastitog biznisa u njegovim ranim fazama poslovanja. Bitna stavka za razvijanje uspješnih poslovnih ideja je i poslovni model. Poslovnim modelom prikazuje se plan poduzeća kojim se objašnjava način uporabe resursa, takmičenja, odnosa sa kupcima i strukturnih odnosa.

Treći korak opisan je kretanjem od ideje prema poduzetničkoj firmi. Prilikom pretvaranja ideje u poduzetnički pothvat važno je odrediti oblik vlasništva, stvoriti tim koji će biti zadužen za novi pothvat, procijeniti financijsku snagu te pobrinuti se za izradu financijskog izvještaja. Prilikom odabira poslovnog oblika organizacije, odnosno vlasništva najčešće se odabire samostalno poduzetništvo, korporacije, partnerstva te društva sa ograničenom odgovornošću. Kako poduzeće raste potrebno je utvrditi je li trenutni oblik poslovne organizacije i dalje primjeren te ukoliko nije nastojati ga zamijeniti odgovarajućim oblikom poslovne organizacije. Poznato je da dobro osmišljen i napisan poslovni plan ne može biti proveden u praksi ukoliko poduzeće ne posjeduje adekvatne osobe koje bi ga na poželjan način provele u djelo.

Barringer (2010) kao zadnji korak ove podjele, smatra upravljanje i rast poduzetničke firme. Važno je naglasiti kako zbog povećane konkurentnosti među firmama od izrazite važnosti je potrebno adekvatno upravljanje i razvijanje kako bi se zajamčio njihov uspjeh. Samim time postoje jedinstvena marketinška pitanja, potrebno je utvrditi važnost intelektualnog vlasništva, saznati koje su potrebne strategije za rast firme i na koji način funkcionira franšizni sistem. Kada govorimo o strategijama, za rast firme dijelimo ih na interne i eksterne strategije rasta. Interne strategije usko se vežu za razvoj novog proizvoda, međunarodno proširenje i druge strategije koje su vezane za sam proizvod. Eksterne strategije, s druge strane povezane su sa licenciranjem, spajanjem i preuzimanjem te strateškim alijansom i zajedničkim poduzećima.<sup>1</sup>

### **3.3. Poduzetnici i njihove karakteristike**

Prema Barringeru (2010) istraživači su uočili neke od karakteristika koje određene ljude čine boljima u prepoznavanju prilika u odnosu na druge. Također, navodi kako postoji razlika između dva termina usko povezanih s poduzetničkim karakteristikama. Termin poslovne prilike prikazuje uvjete koji stvaraju potrebu za pronalaženjem novog proizvoda, usluge ili posla, dok termin prepoznavanja prilika obuhvaća proces uočavanja prilika za novi, unosan posao, novi proizvod ili uslugu.

Poduzetničke karakteristike obuhvaćaju nekoliko specifičnih karakteristika izuzetnih za prepoznavanje prilika. Tijekom rada u određenoj privrednoj grani pojedinac sebi stvara mrežu poslovnih i društvenih kontakata koji mu pomažu tijekom prikupljanja informacija unutar poduzeća, a u konačnici vode ga i prema prepoznavanju novih poslovnih prilika.

---

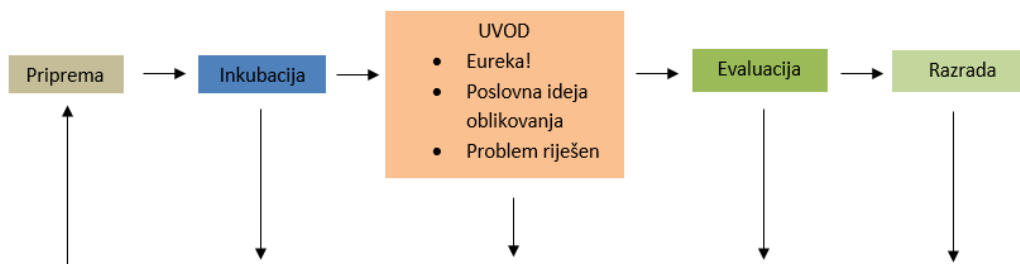
<sup>1</sup> Barringer, Ireland, *Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih pothvata* (2010)

U trenutku pokretanja vlastitoga poduzeća, nove poslovne prilike postanu očigledne. Barringer (2010) ovu situaciju naziva “put prilika“, njime se prikazuje proces poduzetnikovog pokretanja poduzeća te kretnji prema putu na kojemu nove poslovne prilike postaju očigledne. Ovom karakteristikom daje se na važnosti činjenica da kada se jednom osnuje poduzeće i uključi se u njegove danje procese, predviđanje novih poslovnih prilika znatno mu je olakšano.

Barringer (2010) navodi da je kognitivni proces ili urođena osobina još je jedan od faktora bitnih za prepoznavanje prilika. Na ovaj faktor nadovezuje se poduzetnička svijest, definirana kao sposobnost ljudi da uoče stvari bez namjernog istraživanja. Tijekom prepoznavanja prilika, većina poduzetnika smatra sebe sposobnijima i svjesnijima u odnosu na druge. Ljudi koji poznaju znatno više određeno područje, bolje uočavaju prilike u tom području nego ostali. Tako, na primjer programeri bolje uočavaju prilike u IT industriji od pravnika.

Osobe sklonije povezivanju, stvaranju društvenih i poslovnih kontakata kroz uporabu društvenih mreža, smatraju se izloženijima prilikama i idejama, od osoba sa manjom potrebom za uporabom društvenih mreža. Društvene mreže, naime pomažu većini novoootvorenih poduzeća da dođu do poslovne ideje prije samog pokretanja poduzetničkog pothvata. Barringer (2010) navodi kako je tijekom jednog istraživanja u koje su bili uključeni solo poduzetnici i poduzetnici koji su na ideju o novom poslu došli putem društvenih kontakata, uočili kako poduzetnici koji na ideju dođu putem društvenih kontakata imaju znatno više prilika u odnosu na solo poduzetnike. Ali isto tako, naveli su kako nedostatak pronalaze u manjku kreativnosti i manjoj sposobnosti za uočavanje prilika. Društvene mreže usko povezujemo sa snažnim i slabim odnosima. Pojam odnos svrstavamo u veze s drugim ljudima. Snažni odnosi karakterizirani su čestom interakcijom između radnih kolega, obitelji i prijatelja, a slabe odnose karakteriziraju lošija i manje učestalija interakcija između poznanika. Utvrđeno je kako tijekom pronalaženja ideje za novi posao, slabi odnosi imaju veću prednost. Naime, snažni odnosi provode se među osobama sličnih razmišljanja i na taj način nastaju već postojeće ideje. S druge strane slabi odnosi nastaju između slučajnih poznanika, različitih razmišljanja, na temelju čega dolazi do razvijanja potpuno novih i inovativnih ideja.

Pojam kreativnost podrazumijeva proces stvaranja novih, korisnih ideja. Barringer (2010) navodi kako se kreativni proces za pojedinca može podijeliti u pet faza.



*Slika 1 Kreativni proces pojedinca*

*(Izvor: Barringer, Ireland 2010)*

Na ovoj slici Barringer (2010) navodi kako horizontalne strjelice prikazuju da se kreativni proces sastoji od pet faza, dok vertikalne strjelice prikazuju da ukoliko pojedinac, poduzetnik zastane na određenoj fazi ili iz određenih razloga ne može započeti s novom fazom, najbolje rješenje bi bilo da se vrati u početnu fazu. Faza ponovne pripreme poduzetniku omogućuje da ostvari dovoljno iskustva i potrebnih informacija te krene dalje.

Pripremom, smatra se da poduzetnik posjeduje određene vještine, znanja i iskustva koje zatim unosi u proces prepoznavanja prilika. Inkubacija ili promišljanje, faza je u kojoj osoba razmatra ideju ili razmišlja o trenutnom problemu. Uvid je faza suprotna inkubaciji, ovdje se nastoji riješiti postojeći problem i razviti nova ideja. U poslovnom smislu, uvidom dolazi do prepoznavanja poslovne prilike. Ova faza ponekad ima i negativan učinak koji može poduzetnika natjerati da se vrati u početnu fazu pripreme. Evaluacija je faza koju mnogi poduzetnici preskoče i nastoje ostvariti svoju ideju i prije nego procjene njegovu izdrživost. Iznimno je zahtjevna faza jer nastoji potaknuti poduzetnika da realno procjeni održivost vlastite ideje. Završna faza upućuje na razradu. Faza razrade omogućuje da se ideja dovede u finalni oblik, nastoji doraditi detalje ideje i pretvoriti ideju u vrijednost.

## 4. Prepoznavanje prilika

Prepoznavanje prilika smatra se uspješnim ukoliko su osobe otvorene za nove ideje, nastoje se prilagoditi promjenama, ali imaju i potrebu za stalnim usavršavanjem. Postoji mnoštvo razloga zbog kojih ljudi osjete potrebu pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat. Često kao razlog pojavljuje se potreba za radom kada oni to žele, koliko žele ali i ono najbitnije da rade ono što žele. Katkad je talent, vještina ili misao koju posjeduju ključna za pokretanje novog i nesvakidašnjeg pothvata koji se smatraju traženim i prepoznatljivim u njihovoj okolini. Delić et al. (2014) navode kako postoje tri skupine razloga za pokretanje poduzetničkog pothvata, a to su:

- Biti vlastiti šef
- Ostvariti svoje ideje
- Ostvariti financijsku dobit

Šipić (2023) smatra da tijekom prepoznavanja prilika, odnosno započinjanja poduzetničkog pothvata treba odrediti moguće strategije ulaska u poduzeće. Pod time smatra da mnogi pokretanje poduzeća započinju iz nule. Pokretanje poduzeća iz nule, odnosno pokretanje vlastitog poduzeća zasigurno je najčešći oblik ulaska u svijet poduzetništva. Poduzetnici koji se odluče za ovaj put pokazuju veću spremnost na prihvaćanje izazova, ali samim time dolazi do veće izloženost riziku. Šipić (2023) ovdje kao prednosti izdvaja korištenje željene tehnologije i opreme, odabir potrebne radne snage, određivanje lokacije te stila poslovanja. Nekim od nedostataka smatra teži pronalazak poslovne grane, dostupnost potrebnih resursa, zaštitnoga znaka i visok rizik od propadanja poslovanja.

Kupnja vlastitog poduzeća zasigurno je najbrži način ulaska u poduzetništvo. Prema Šipiću (2023) ovakva ulazna strategija podrazumijeva izgrađenost baze kupaca, dobru lokaciju poduzeća, dostupnost resursa i dobavljača. Nedostatci kupnje već postojećeg poduzeća pronalaze se u zastarjelosti zaliha, tehnologije i samih zgrada, nasljeđivanju loših predrasuda kao i posjedovanju nestručnog osoblja.

Treći način ulazne strategije odnosi se na kupnju franšize. Franšizom se podrazumijeva ugovor između franšizora i franšizanta kojima franšizor omogućuje prodaju proizvoda ili usluga franšizatoru, omogućuje pravo korištenja imena poduzeća, proizvoda, zaštitnog znaka poduzeća te postojećega načina poslovanja na određenom mjestu i prema dogovorenom vremenu uz određenu financijsku obvezu. Time franšiza zauzima mjesto najsigurnijeg i



najmanje rizičnoga načina za ulazak u postojeći posao za osobe s nedovoljno iskustva u vođenju poslovanja.

Kao posljednji način ulaska, nasljeđivanje obiteljskog poduzeća ulazna je strategija osigurana za sljedeću generaciju. Pod pojmom sljedeće generacije smatraju se djeca čiji roditelji imaju obiteljsko poduzeće koje je tijekom određenog razdoblja potrebno naslijediti.

#### **4.1.Promatranje i istraživanje tržišnih trendova**

Suvremeno tržište opisuje se kao inovativno i dinamično. Potrebe kupaca mijenjaju se iz dana u dan, zbog toga potrebno je pratiti svakodnevne promjene na tržištu. S obzirom na reakcije i prihvaćenost od strane potrošača trendovi mogu trajati kraće vrijeme ili ipak nešto duže vrijeme. Kojom brzinom će poduzeće biti u stanju pratiti i primijeniti nove trendove, zavisi od fleksibilnosti toga poduzeća.

Tržišta se sve više susreću s izazovima praćenja trendova. Praćenje trendova na teritorijalnom tržištu više nema dovoljno veliki utjecaj zbog pojave globalnih trendova koja svakodnevno privlače sve veću pozornost. Stilan (2016) navodi kako se poduzetnici najčešće promatraju kao pojedinci koji su spremni prepoznati priliku tamo gdje većina vidi kaos i konfuziju.

Nadalje, Stilan (2016) objašnjava kako su ekonomske, društvene i tehnološke promjene imale značajan utjecaj na način zapošljavanja. Promjene se najviše zapažaju u samozapošljavanju jer sve je manji broj velikih poduzeća koja nude sigurnost zaposlenja, osiguranu zdravstvenu brigu u zamjenu za lojalnost te dolazi do smanjene mogućnosti napredovanja i rasta plaće. Izdvojiti trendove koji danas obilježavaju poduzetništvo, izazovan je posao.

Velike organizacije razvijaju svoj poduzetnički potencijal i nastoje osigurati fleksibilnost kroz korporativno poduzetništvo. Mala i srednja poduzeća, s druge strane rastu i razvijaju svoj poduzetnički potencijal i kapacitet tako što zapošljavaju veći broj ljudi, nastoje ostvariti veću prodaju i na taj način osigurati si potrebne prihode. Istovremeno sve više *start-upova* pokreću žene, nacionalne manjine i imigranti. Fizički način poslovanja zamijenjen je virtualnim, ujedno to je i razlog zbog kojega je djelovanje organizacije bez prisustva interneta postalo gotovo pa nemoguće.

Stilan (2016) smatra da je prisutnost na društvenim mrežama nužna ukoliko se žele privući potencijalni kupci i osigurati komunikacija s kupcima. Bitno je osvijestiti koje su to prednosti, a koji izazovi kako poduzeće ne bi došlo do situacije nestanka s tržišta.

Novi načini i izvori financiranja, također su stavka koja pomaže poduzetnicima tijekom ulaska u svijet poduzetništva. Financijska sredstva dolaze s različitih strana, često se potencijalni ulagači nalaze u drugim državama i znatno ih je više. Stilin (2016) kao takve ulagače navodi *crowdfunding* ili grupno financiranje, dok poslovnim anđelima smatra osobe koje umjesto novca ulažu svoje znanje i mrežne kontakte. Mnoštvo je autora koji smatraju kako će se budući poduzetnici znatno razlikovati od svojih prethodnika gledajući na dob, spol ili podrijetlo. Doći će do mnogih promjena i prilika, *start – up* poduzeća u Hrvatskoj doživjeti će još veći procvat, a sve važnije mjesto zauzet će socijalno poduzetništvo kao odgovor na mnoge probleme u društvu kako navodi Stilin (2016).

#### **4.2.Razvijanje poduzetničke strategije**

Prema mišljenju Barringera (2010) prva komponenta poslovnog modela podrazumijeva odabir strategije, kojom se opisuje način takmičenja poduzeća s već postojećom konkurencijom. Isto tako postoje primarni elementi ključne strategije, a to su:

- izjava o misiji firme
- obim proizvoda
- osnova za diferencijaciju

Milovanović i Laktašić (2013) navode kako postoji uska povezanost između resursa i strategije poduzeća. Resursi se, kako navode povezuju s cjelokupnom imovinom, organizacijskim procesima, informacijama, znanjem i drugim stavkama koje poduzeće koristi tijekom oblikovanja strategije s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti. Kako bi poduzeće ostvarilo prepoznatljivost i ostalo upamćeno, poželjno je da resurse koje koristi budu rijetki. Pod pojmom rijetkih resursa svrstavaju se oni resursi koji su specifični za to poduzeće, koje posjeduje malen broj poduzeća i koji su teško dostupni.

#### **4.3.Smart ciljevi**

Donošenje strateških odluka, najčešće se provodi putem SMART ciljeva. Poduzetnici na samim počecima nemaju jasno definirane ciljeve. Tijekom odlučivanja o tome što je njihov cilj poslovanja potrebno je odabrati vrijeme kako bi sebi dali odgovor na ključna pitanja. Odgovor na takva pitanja mogu pronaći pomoću analiziranja SMART ciljeva.

Cvitanović Jovanić (2023) SMART ciljeve dijeli kao :

**Specifične** - specifičan, odnosno konkretan cilj je onaj u kojemu jasno definiramo što želimo u određenom vremenu postići. Važno je pobrinuti se da je cilj specifičan, jasan i jednostavan.

**Mjerljive** - mjerljivost se ogleda u mogućnostima praćenja zadanoga cilja. Posjedovanje nekoliko manjih, ali mjerljivih koraka do samoga cilja rezultira ostvarivanjem uspjeha koji pruža motivaciju za postizanje krajnjeg cilja.

**Dostižne** - pojavljivanje želje za ciljem koji je teško ostvariv, čest je primjer i zbog toga je potrebno vidjeti dali svi ključni faktori omogućuju provedbu toga cilja. Tijekom promatranja ostvarivosti cilja poželjno je razmišljati o vlastitim stavovima, znanjima, vještinama, financijskim mogućnostima, dostupnosti potrebnih resursa te područja u kojima je potrebno napredovati.

**Realistične** - realan cilj moguće je definirati kao cilj koji treba zadovoljiti naše potrebe, ali da pri tome ne izlazi iz okvira njegove ostvarivosti. Ukoliko je cilj realan, ne mora značiti da je jednostavan.

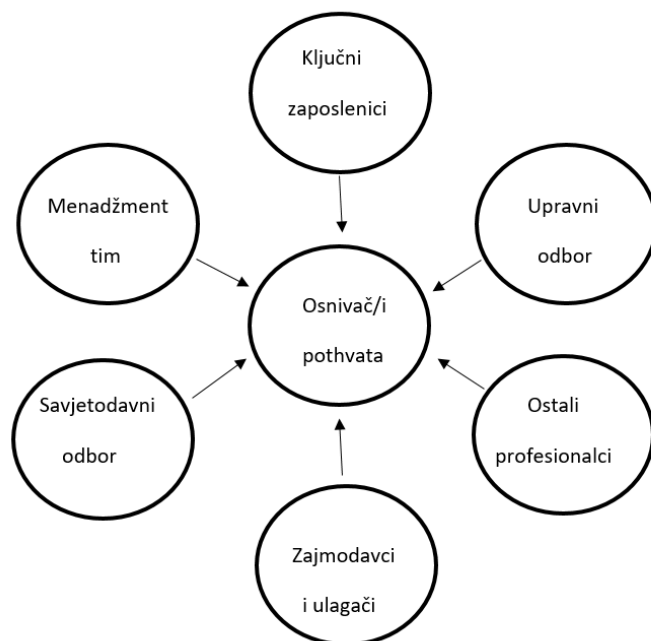
**Vremenski ograničene ciljeve** - vrijeme koje se postavlja za donošenje važnih odluka treba biti jasno definirano.

Ispravno postavljanje ciljeva potrebno je jer uvelike pomaže prilikom odlučivanja o bitnim poslovnim ili životnim promjenama, osobnom motiviranju i ostvarivanjem većeg samopouzdanja.

## 5. Izgradnja snažnog tima

Pokretači novoga poduzetničkog pothvata imaju važnu ulogu tijekom oblikovanja poslovnog koncepta poduzeća. Odnosno, poznato je ukoliko poduzeće ne posjeduje adekvatne rukovoditelje i osoblje koje bi dobro napisani poslovni plan proveli u djelo, velika je vjerojatnost da poslovni plan neće dobro proći u praksi. Prema Barringeru (2010) način na koji osnivači stvaraju novi tim, šalje signal potencijalnim ulagačima, partnerima i zaposlenicima o njihovom načinu poslovanja. Mnoštvo je i osnivača koji žele imati osjećaj kontrole, koji ne žele imati u svojoj blizini partnere niti zaposliti menadžere, iako oni imaju znatno više iskustva od njih. Ipak, postoje i oni osnivači koji su svjesni vlastitih nedostataka i naporno rade kako bi postigli željene rezultate. Zasiurno, najučinkovitiji način kojim je moguće impresionirati partnere, potencijalne ulagače i same zaposlenike je izgradnja kvalitetnog i snažnog tima.

Prema Barringeru (2010:287-289) elementi tima novoga pothvata sastoje se od nekoliko sastavnica. U središtu promatranja je osnivač, a cilj je da svaki element ili osoba, koja čini tim ima zajedničku viziju vezanu za novi pothvat i jasno definiranu ulogu u poduzetničkom pothvatu.



*Slika 2 Elementi tima novoga pothvata*

*(Izvor: Barringer, Ireland, 2010:288)*

Često možemo vidjeti primjere manje učinkovitih timova u kojima članovi češće prijavljuju vođi neprihvatljiva ponašanja drugih članova tima. Ovakvo ponašanje dovodi do ogovaranja i stvaranju loših glasina među članovima, ali također prikazuje da se lako rješivim pitanjima članovi tima bave i dulje nego što bi bilo potrebno. Menadžeri u takvim situacijama nailaze na problem, no to se može promijeniti na način da se članovima tima jasno dodjele njihovi zadatci. Isto tako članovi tima trebaju slobodno izražavati svoje stavove, mišljenja i ideje, ali istodobno i znati saslušati što govore ostali članovi tima. Time ideje mogu svrstati među one potrebne i korisne, ali i one kojima bi dobro došlo nekoliko promjena.

Kako bi tim bio uspješan potrebno je pomno birati njegove članove. Rupčić (2007) navodi uzorak pitanja koji su se pokazali učinkovitima tijekom regrutiranja članova tima:

- Dajte nam primjer uspješnog projekta u kojemu ste bili član. Koja je bila vaša uloga u tom timu? Koji su razlozi uspješnosti projekta?
- Koje vještine, sposobnosti, znanja i slično na temelju vašeg iskustva su ključne za uspješan timski rad?
- Jeste li bili član tima koji je imao poteškoća tijekom postizanja ciljeva? Koji su razlozi takvog ishoda?

Odgovorima na postavljena pitanja menadžeri mogu uvidjeti kako bi se potencijalni članovi snašli u timu, koliko bi bili voljni surađivati, kolika bi bila njihova sposobnost analize i slično. Iako, postoje mnogi nedostaci timskog rada, organizacija tima omogućuje da se ti nedostaci promjene s odgovarajućim rješenjima. Isto tako većina menadžera timski rad pozicionira kao temeljnu vrijednost poduzeća, kojemu je svrha privući partnere, potencijalne ulagače i stvoriti danji rast i razvoj poduzeća.

### **5.1. Važnost izgradnje jakog tima**

Snažan tim je spreman na promjene, kritike, napredovanje i svakodnevno učenje. Zasiurno niti jednom poduzetniku nije cilj zaposliti osobe koje bi otežale danji razvoj i uspjeh poduzeća. Glavni razlog izgradnje jakog tima je sposobnost tima da zajedničkim naporima postigne veće rezultate od rezultata koje bi pojedinac postigao samostalno.

Rupčić (2007) prvim korakom u izgradnji sigurnog i usklađenog tima smatra stjecanje povjerenja. Povjerenje proizlazi iz poštovanja prema drugima, ono se ogleda u spremnosti članova tima da prihvaćaju i priznaju svoje pogreške i propuste te da traže pomoć ukoliko im je ona potrebna. S druge strane, na isti način trebaju moći prihvatiti tuđe slabosti i pogreške, ali

i snage i sposobnosti, iako su one iznad njihovih. Rupčić (2007) navodi kako je menadžerima znatno teže ukoliko se nađu u situaciji kada članovi tima posjeduju veće talente od njih. Menadžeri u tim situacijama ne pokazuju svoje slabosti i ne žele priznati da je netko iznad njih zbog straha od gubitka trenutne pozicije. Takav pristup smatra se negativnim, time se članovi tima zatvaraju jedni prema drugima i osporavaju danji rast i razvoj poduzeća.

Filipović (2019) navodi tri glavne odrednice izvrsnog timskog rada:

- članovi tima teže ostvarenju zajedničke vizije, svrhe i ciljeva te su svjesni kako razumijevanje pojedinačnih uloga u timu i njihovo djelovanje doprinosi uspjehu u organizaciji
- članovi tima otvoreni su za komunikaciju, pružaju i prihvaćaju povratnu informaciju, spremni su na rješavanje postojećih ili potencijalnih konflikata
- okolina u kojoj je poželjno riskirati, raditi i učiti, okolina koja nagrađuje napretke i timske rezultate i stavlja zadovoljstvo djelatnika kao ključ uspjeha djelovanja poduzeća

## **5.2. Prednosti inovacija za poduzetnika**

*Drucker iznosi da je: "Inovacija specifično okruženje poduzetnika, sredstvo kojim poduzetnici donose promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili neku uslužnu djelatnost. Može se primijeniti kao vještina koju je moguće savladati i koristiti. Poduzetnici trebaju neprestano tražiti nove izvore inovacija, promjena i njihovih simptoma koji će ukazati na povoljne prilike za primjenu uspješne inovacije." (Inovacije i poduzetništvo: Načela i praksa, 1992)*

Poduzetništvo i inovativnost oduvijek su bili usko povezani, međutim s vremenom je došlo do sve veće potrebe za inovativnošću i efikasnošću poslovanja zbog pojave snažne konkurencije. Kupci su postali manje lojalniji prema određenom poduzeću, s toga je poduzećima sve teže privući kupce i stvoriti im značajniji interes za neke proizvode, čime je došlo do pada interesa i za samo poduzeće. Prema Vukučević i Živković (2019) snažan utjecaj na upravljanje inovacijama ima veličina poduzeća. Manja poduzeća imaju prednost brzog donošenja potrebnih odluka, ali imaju i ograničenja zbog oskudnih resursa. Što upućuje da će učinkovita inovacija ovisiti o formiranju poduzeća, poput umrežavanja s drugim poduzećima zbog amortizacije ograničenih resursa.

Vukučević i Živković smatraju da je nužno uvježbati sustavnu inovaciju ukoliko poduzetnik teži ostvarenju uspjeha. Uspješan poduzetnik je onaj koji bez obzira na motiv, bilo da se radi o

novcu, slavi ili moći treba tragati za vrijednosti koja će stvoriti inovaciju. Inovacijski ustav pod utjecajem je pet ključnih procesa prema (Galović, 2016), a to su:

- **Znanje** – rezultat je vlastitih napora uloženi u istraživanje drugih poduzeća.
- **Kompetencije** – ključna su stavka za razvoj inovacija u poduzeću. Ministarstvo obrazovanja ili Ministarstvo gospodarstva može podržati razvoj kompetencija.
- **Potražnja** – jedna je od ključnih čimbenika motivacije zaslužna za provođenje inovacija poduzeća. Također, državne politike nastoje potaknuti potražnju na način da subvencioniraju kupovinu inovativnih proizvoda ili promjenu u donošenju zakona i pravila.
- **Financijski resursi** – neophodni su ukoliko postoji potreba za realizacijom inovacija. Mala poduzeća u većini slučajeva nemaju dovoljno raspoloživih financijskih resursa, stoga im država pomoć može biti od velikog značaja.
- **Institucionalno okruženje** – Pruža indirektnu pomoć poduzećima putem pravila i zakonskog akta tijekom osnivanja poduzeća, nastanka partnerstva, zapošljavanja i slično.

Tehnologija i sam tehnološki napredak usko su povezani s razvojem inovacija. Pomoću tehnologije i dostupnih platformi poduzeća mogu lako identificirati potencijalne klijente i prema njima usmjeriti marketinške napore zbog velike vjerojatnosti da će se upravo oni služiti uslugama toga poduzeća ili će kupovati njihove proizvode. Isto tako, uz pomoć različitih tehnologija, poduzeća mogu prikupiti važne informacije kako bi koordinirali sve odjele počevši od nabave, prodaje, marketinga te usluge korisnicima i time im omogućili brži i bolji način zadovoljenja potreba kupaca. Bolje razumijevanje postojećih klijenata olakšava komunikaciju i poboljšava djelovanje među poduzetnicima kako bi zadržali veći broj kupaca. Jasno je kako poduzeća moraju težiti konkurentnosti, a kako bi poboljšali svoju konkurentsku prednost potrebno je tragati za novim kupcima i nastojati zadržati lojalnost starih kupaca. (Levar i Nikolić, 2012.)

Poduzetnici su generatori novih vrijednosti, njihova upornost i predanost u usavršavanju vlastitih, postojećih proizvoda može dostići velike promjene. Takve promjene mogu dovesti do inovacija koje će se potom plasirati i na inozemno tržište. Tijekom analize tržišnih inovacija važno je stvoriti komunikaciju s kupcima, promatrati njihova ponašanja i preferencije, time se u što većoj mjeri nastoji izbjeći stvaranje proizvoda koje nitko ne treba. Poduzeća teže prema većoj konkurentnosti, time imaju potrebu poboljšati zadovoljstvo i novih i starih kupaca te stvoriti sigurne izvore prihoda. S vremenom dolazi do jačanja prepoznatljivosti poduzeća što

pokazuje da je poduzeće stvorilo značajan utjecaj na tržištu. Takva poduzeća često privlače mnoge investitore čime se može zaključiti da je za uspjeh poduzeća ulaganje u investicije neizostavan korak.



## 6. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski potencijal predstavlja ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, motivacija i mogućnosti kojom organizacija raspolaže. Jambreč i Penić (2008) s druge strane, upravljanje ljudskim potencijalima smatraju kao znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u svim organizacijama kao i odnos prema ljudima u organizaciji. Iako je pojam ljudskih resursa u određenim državama izazvao otpore, osvješćivanje važnosti ljudi kao resursa jedan je od najvažnijih oblika potreban za realizaciju ciljeva poduzeća. Specifična odrednica vezana uz ljudske potencijale smatra se radnim pravom. Radno pravo temelj je radnih odnosa, ono postavlja prava, obveze poslodavca, institucionalna prava zaposlenika, razloge zapošljavanja kao i otpuštanja. Ljudski potencijali postaju ključni čimbenici zaslužni za uspjeh poduzeća, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima zauzima ravnopravno mjesto u organizaciji. Bez ljudi organizacija ne može postojati niti djelovati, a ljudi kao ključni resurs organizacije izuzetno su zahtjevniji za promatranje od svih drugih resursa.

### Usporedba politika upravljanja ljudskim resursima

*Tablica 1 Politike korištene u različitim scenarijima upravljanja ljudskim resursima*

Scenarij	Prihvatljiv broj projekata mjesečno – za Vlasnika	Normalan broj projekata po stručnjaku - prosjek Industrije	Plaća stručnjaka	Normalna plaća stručnjaka - prosjek industrije	Prihvatljiv broj projekata mjesečno - za zaposlenika
Normalni radni uvjeti	10	10	1.133,53€	1.133,53€	10
Stresni radni uvjeti	15	10	1.133,53€	1.133,53€	10
Stresni radni uvjeti uz veliku plaću	15	10	1.659,15€	1.133,53€	12,5

Izvor: izrada autora prema Pejić Bach (2004)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Politike korištene u različitim scenarijima tijekom upravljanja ljudskim resursima dostupno je na sljedećem linku: <https://hrcaak.srce.hr/file/41432> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

Tablica 1 prikazuje korištenje različitih politika tijekom upravljanja ljudskim resursima. Scenarij „Normalni uvjeti rada“ prikazuje prihvatljiv broj projekata vlasniku i njegovim zaposlenicima. U istome polju, plaća stručnjaka jednaka je prosječnoj plaći u industriji. Drugi scenarij, „Stresni uvjeti rada“ broj projekata prihvatljiv za vlasnika, veći je od prihvatljivog broja projekata za zaposlenika, odnosno veći je od prosjeka djelatnosti. U drugom scenariju plaća stručnjaka odgovara prosječnoj plaći djelatnosti. Posljednji scenariji „Stresni radni uvjeti uz veliku plaću“ prikazuju kako je broj projekata prihvatljiv za vlasnika veći od prosjeka njihove djelatnosti. U ovoj situaciji stručnjaci su voljni raditi više zbog veće plaće djelatnosti.

*Tablica 2 Uspješnost poslovanja poduzeća prema različitim scenarijima*

Scenarij	Potražnja (br. projekata / mjesec)	Profitna marža	Profit (euro/mjesec)
Normalni radni uvjeti	1100	33%	101,695
Stresni radni uvjeti	8	55%	1,212
Stresni radni uvjeti uz veliku plaću	274	43%	33,865

Izvor: izrada autora prema Pejić Bach (2004)<sup>3</sup>

Druga tablica prikazuje uspješnost poslovanja poduzeća kroz tri scenarija. Scenarij „Normalni radni uvjeti“ prikazan je kao najpoželjniji, ukoliko gledamo stavke potražnje i profita. Ukoliko promatramo kriteriji profitne marže, scenariji „Stresni radni uvjeti“ prikazuje najveću stopu od 55%, čime se prikazuje stagnacija poduzeća. Scenarij „Stresni radni uvjeti uz veliku plaću“, prema istome kriteriju pokazuju visok stupanj profitne marže i nešto manji rast u odnosu na prvi scenarij.

Prikazane tablice primjer su poduzeća Horizont. Vlasnik poduzeća Horizont, zabrinut zbog stagnacije svog poduzeća okrivljava zaposlenike i smatra da nisu temeljiti i kvalitetni u radu. Vlasnik poduzeća Horizont odlučio je povećati plaće stručnjacima, ali je odlučio zadržati radne uvjete. Oba poduzeća mogu prema navedenim podacima doći do zaključka da zadovoljstvo njihovih radnika ovisi o opterećenosti tijekom rada i visini plaće. (Pejić, Bach 2004)

<sup>3</sup> Uspješnost poslovanja poduzeća prema različitim scenarijima dostupno na sljedećem linku: <https://hrcak.srce.hr/file/41432> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

## **7. Empirijsko istraživanje o uspješnosti poduzetničkog pothvata**

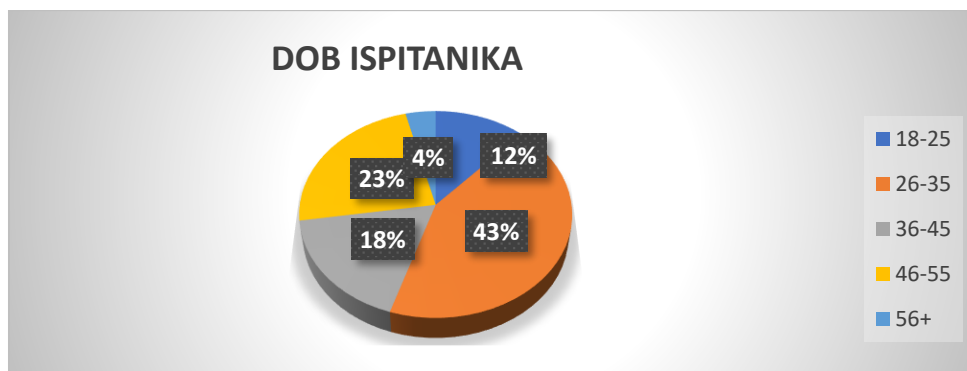
Istraživanje je provedeno s ciljem prikupljanja korisnih informacija koje omogućavaju razvoj uspješnog poduzetničkog pothvata. Instrument istraživanja putem kojih su prikupljene informacije je anketni upitnik. U istraživanju je sudjelovao 51 ispitanik. Ispitanici su bili različitih životnih dobi i različitog spola. U nastavku ovoga poglavlja biti će analizirani rezultati provedenog istraživanja uspoređenih sa podacima GEM istraživanja, provedenog 2022. godine. Temeljem provedenog anketnog upitnika analiziran je primjer jednog poduzetnika koji je sudjelovao u istraživanju.

### **7.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanjem se nastojalo utvrditi što je poduzetnike motiviralo da pokrenu vlastiti pothvat, što je doprinijelo razvoju njihovog poduzeća i koje savjete bi dali budućim poduzetnicima. Istraživanjem je analiziran primjer poduzetnika iz neposredne okoline koji je sudjelovao u anketnom ispitivanju. Upitnik je bio kratak i sastojao se od 13 pitanja zatvorenog tipa i jednog pitanja u kojemu su ispitanici mogli slobodno odgovoriti i izraziti svoje mišljenje. U istraživanju je sudjelovala 51 osoba, od čega je 63% ispitanika muškog roda i 37% ispitanika ženskog roda. Tijekom ispitivanja korišten je prigodni uzorak, ispitanici su osobe iz bliže okoline. Provođenje ankete trajalo je u razdoblju od 11. lipnja 2024. godine do 26. lipnja 2024. godine. Dobiveni rezultati, provedeni putem anketnog upitnika, uspoređeni su s podacima GEM istraživanja provedenog 2022. godine. Također, temeljem provedene ankete analiziran je jedan od poduzetnika i detaljnije opisan njegov put dolaska do uspješnog poduzetničkog pothvata.

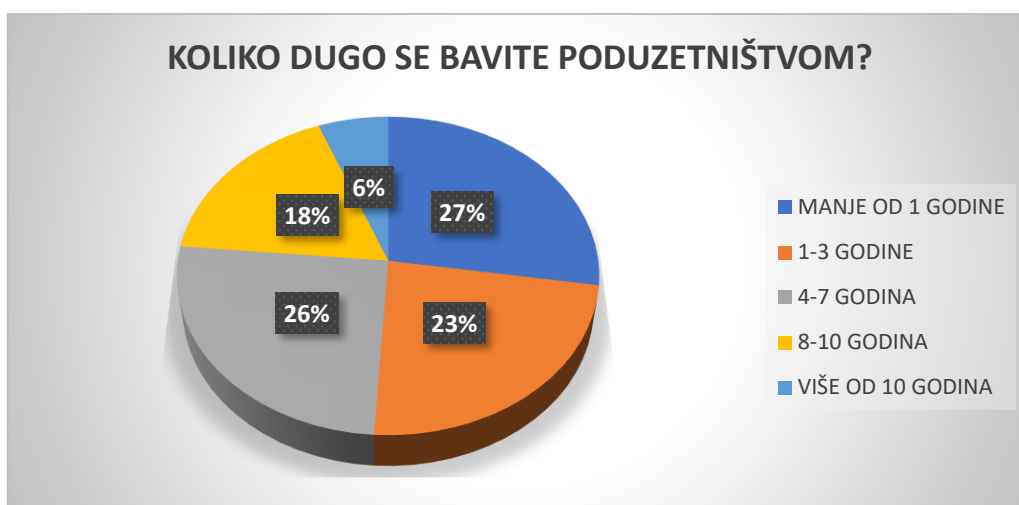
### **7.2. Rezultati istraživanja**

Istraživanje je obuhvatilo 63% muškaraca i 37% žena. Svi ispitanici su punoljetne osobe. Starost ispitanika od 18 – 25 godina iznosila je 12%, ispitanici od 26 – 35 godina obuhvatili su najveći dio od 43%, ispitanika od 36 – 45 godina sudjelovalo je 18%, drugo mjesto od 23% zauzeli su ispitanici u razdoblju od 46-55 godina, a najmanji broj ispitanika od 4% zauzele su osobe od 56 godina pa nadalje.



*Grafikon 1 Dob ispitanika (izvor: vlastita izrada autora)*

Isto tako analizirana je razina obrazovanosti ispitanika. Najvećim djelom, čak 53% ispitanika završilo je fakultet, 37% srednju školu i 10% magisterij. Na pitanje koliko se dugo bave poduzetništvom 27% ispitanika odgovorilo je kako se bavi manje od godinu dana, 23% odgovorilo je 1 – 3 godine, 26% odgovorilo je 4 – 7 godina, 18% odgovorilo 8 – 10 godina, a svega 6% ispitanika odgovorilo je da se poduzetništvom bavi više od 10 godina.



*Grafikon 2 Razdoblje obavljanja poduzetničke djelatnosti (izvor: vlastita izrada autora)*

Na pitanje što ih je motiviralo da se odluče za pokretanje vlastitog pothvata u najvećoj mjeri odgovorili su kako je to želja za samostalnošću, potom financijska dobit, u nešto manjoj mjeri nezadovoljstvo na prijašnjem poslu te uočavanje prilika na tržištu i provođenje vlastitih ideja u djelo.



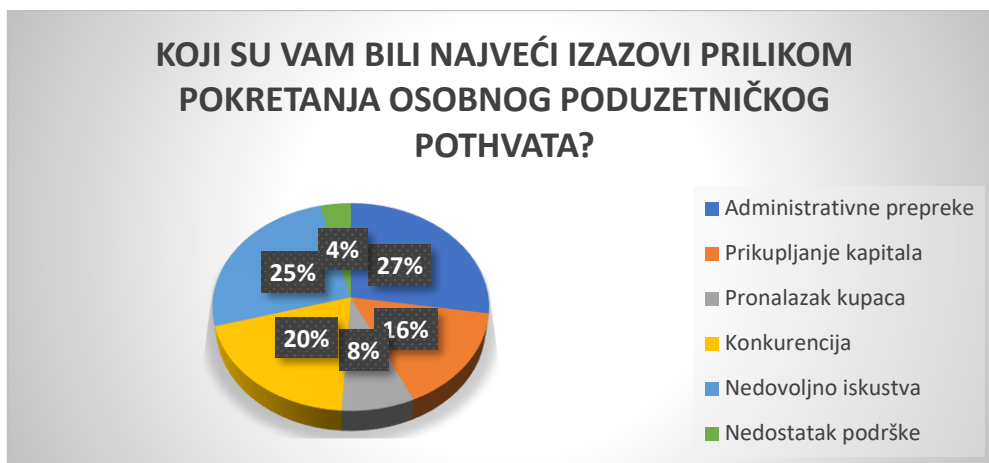
Grafikon 3 Motivacija pri pokretanju poduzetničkog pothvata (Izvor: vlastita izrada autora)

Istraživanjem se nastojalo utvrditi i koliko je poduzetnicima bilo teško krenuti u nešto novo i pokrenuti svoj vlastiti pothvat. U najvećoj mjeri poduzetnici su rekli kako im je pokretanje poduzetničkog pothvata bilo srednje teško, nešto manji posto ispitanika odgovorio je kako im je bilo teško, a najmanji broj ispitanika odgovorio je da im je bilo lako ili ipak suprotno, teško. Također, nije zabilježen niti jedan odgovor u kojemu ispitanici smatraju da im je pokretanje poduzetničkog pothvata bilo vrlo lako.



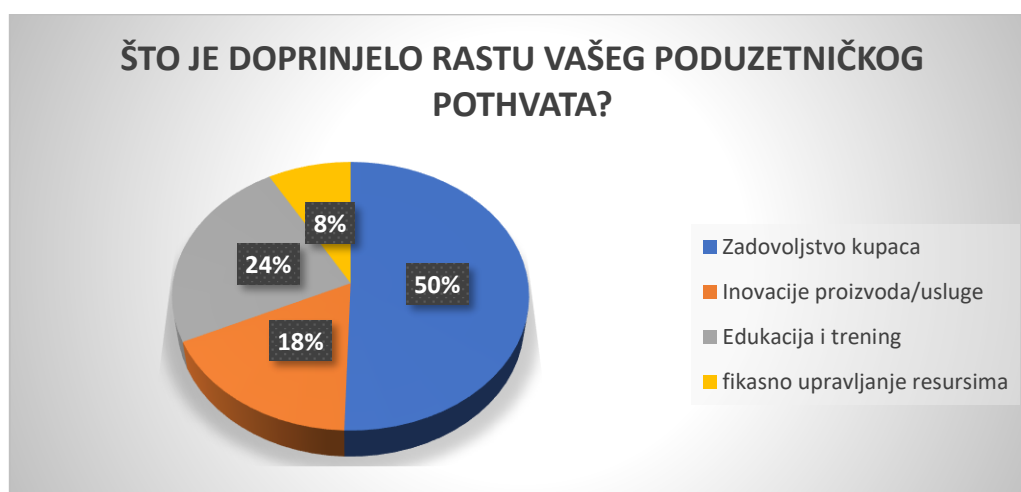
Grafikon 4 Koliko je teško pokrenuti poduzetnički pothvat (Izvor: vlastita izrada autora)

Izazovi s kojima su se poduzetnici u najvećoj mjeri susretali su administrativne prepreke, nedostatak iskustva, konkurencija. Manji problem im je stvaralo prikupljanje kapitala, pronalazak kupaca i nedostatak podrške.



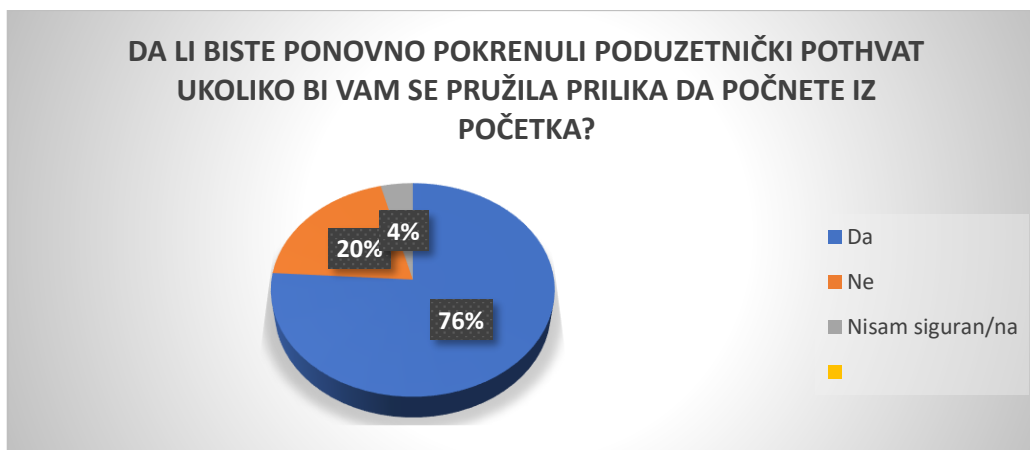
Grafikon 5 Izazovi prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata (Izvor: vlastita izrada autora)

Više od polovice ispitanika pohađalo je određeni tečaj prije pokretanja vlastitog pothvata. Isto tako na pitanje što je najviše doprinijelo rastu poduzetničkog pothvata 49% ispitanika smatra da je zadovoljstvo kupaca bilo vrlo značajno, 23% ispitanika smatra kako je to edukacija i trening, 20% rast je uočilo provođenjem inovacije određenog proizvoda ili usluge, a 8% smatra da im je u najvećoj mjeri pomoglo efikasno upravljanje resursima.



Grafikon 6 Doprinos rastu poduzetničkog pothvata (Izvor: vlastita izrada autora)

Pitanje na koje je čak 76% ispitanika odgovorilo pozitivno odnosilo se na spremnost poduzetnika da pokrenu poduzetnički pothvat u situaciji kada bi imali mogućnost da počnu iz početka. 20% ispitanika odgovorilo je kako nisu sigurni da bi se odlučili na ponovno pokretanje pothvata, a samo 4% je izrazilo mišljenje kako ne bi ponovno krenuli s poduzetničkim pothvatom.



*Grafikon 7 Spremnost poduzetnika na ponovno započinjanje poduzetničkog pothvata*

Ispitanici su imali mogućnost odgovoriti koliko su pojedine situacije doprinijele njihovom poslovanju. Umrežavanje s drugim poduzećima je po njihovom mišljenju bilo od velike važnosti, edukacija i pomoć savjetnika im je pomogla, ali nije bila od najvećeg značaja, dobar poslovni plan je po njihovom mišljenju također od velike važnosti, dok kvalitetni tim smatraju najznačajnijim. Posljednje pitanje odnosilo se na davanje savjeta za buduće poduzetnike.

*„Educirajte se, potražite pomoć ona uvijek dobro dođe jer ako mislite da znate sve, vjerujte puno toga ne znate.“ (A1)*

*„Neka nikad ne odustanu, na početku će im biti jako teško ali sa vremenom će sve postati lakše i znati će zbog čega sve to rade. Svaki početak je težak. Također bi im poručila da nije problem ne znati nešto, problem je ako ne znaju i ne trude se saznati i informirati.“ (A2)*

*„Pronađi dobrog knjigovođu, on je desna ruka biznisa!“ (A3)*

*„Razmišljanje bar 3 tri koraka unaprijed prije svake akcije. Nikada nemojte rušiti mostove iza sebe jer ne znate sto budućnost nosi te je dobar networking jako dobra baza za poduzetništvo budući da ćete sami od sebe jako teško uspjeti.“ (A4)*

*„Istražite tržište, budi uporan, moraš se znati prilagoditi promjenama jer one su česte, dobro rasporedi novac i nađi balans u svemu nemoj samo raditi.“ (A5)*

*„Vjerujte u sebe!“ (A6)*

Savjeti koji su poduzetnici dali mogu biti od velike važnosti. Mladi poduzetnici time mogu na jednostavniji način postaviti svoje prioritete, potražiti potrebnu pomoć i educirati se. Poželjno je prije pokretanja nekog novog pothvata dobro razmisliti je li to ono što oni uistinu žele, kao što je jedan od savjeta glasilo da je potrebno gledati barem tri koraka unaprijed, tako i budući

poduzetnici trebaju dobro razmisliti što ih pokreće, što oni žele i kakve su potrebe tržišta na kojemu će djelovati.

U ovome poglavlju, podatci GEM istraživanja provedenog 2022. godine, pod nazivom “Što čini Hrvatsku (ne)poduzetnom zemljom?” usporediti ćemo s podacima dobivenim na temelju provedenog anketnog upitnika. Istraživanje se provodi na uzorku od 2000 ljudi, među ispitanicima od 18 do 64 godine. Najveći broj ispitanika su osobe od 25 do 34 godine. Najveći broj ispitanika, njih 23,1% završilo je postdiplomsko obrazovanje.

Na pitanje koji su razlozi pokretanja poduzetničke aktivnosti najveći broj ispitanika navodi kako je to želja za stvaranjem bogatstva ili velikog prihoda, dok najveći dio ispitanika u osobnom anketnom upitniku ističe kako ih je želja za samostalnošću motivirala da pokrenu vlastiti pothvat. Prema GEM istraživanju 52,2% ispitanika ima strah od promašaja tijekom pokretanja poduzetničkog pothvata, osobni anketni upitnik bilježi kako najveći izazovi poduzetnika iz neposredne okoline bile su administrativne prepreke.

Pitanjem što poduzetnici smatraju kao najveći utjecaj za doprinos razvoja njihovog pothvata, ispitanici odgovaraju kako je to zadovoljstvo njihovih kupaca, dok prema GEM istraživanju kao percepciju kvalitete poduzetničke okoline ispitanici smatraju da se otvorenost tržišta pokazala kao najznačajnijom.

Više od 80% ispitanika smatra kako bi ponovno pokrenuli poduzetnički pothvat što ukazuje da poduzetnici bez obzira na postavljene izazove i prepreke posjeduju visoku razinu motiviranosti i želje za ostvarivanjem svojih ciljeva i ambicija.

### **7.3. Intervju sa poduzetnikom**

U empirijskom dijelu rada na temelju provedene ankete, analiziran je primjer poduzetnika iz neposredne okoline. Poduzetnik (A5) je nakon dugogodišnjeg rada i stečenog iskustva odlučio pokrenuti vlastito poduzeće. Nakon završene srednje tehničke škole odlučio se zaposliti. Prvi posao obavljao je u ugostiteljskom objektu kao konobar te je nakon određenog vremena odlučio otići u Njemačku i započeti svoj samostalni život. Nakon nekoliko godina rada u građevinarskoj tvrtki odlučio se vratiti. Pojavila se želja da otvori nešto svoje i da radi za sebe. Naime, poduzetnik je uvidio priliku i u svome mjestu odlučio otvoriti dom za starije i nemoćne osobe. Na početku je istraživao, raspitivao se i gledao što sve mora posjedovati, znati i gdje može potražiti pomoć, a nakon toga počeo je ideju provoditi u djelo. Razgovor je s poduzetnikom obavljen u prostorijama doma, uz detaljnije analizirana pitanja anketnog upitnika.



Na pitanje koliko dugo se bavite poduzetništvom, poduzetnik je istaknuo kako je nakon završetka obrazovanja napustio zemlju i nekoliko godina živio i radio u inozemstvu. Svoj poduzetnički put započeo je prije nešto više od četiri godine. Ideja mu je bila da u svome mjestu otvori nešto što je ljudima potrebno, a kako ističe, nalazi se u mjestu sa relativno starijim stanovništvom i zbog toga se odlučio na otvaranje doma za starije i nemoćne. Također, motivaciju je pronašao upravo zbog želje da pokrene nešto svoje te je samo bilo pitanje vremena kada će želju provesti u djelo. Isto tako mnoštvo njegovih poznanika otvorilo je nešto svoje i bili su poprilično uspješni u tome. Kao motivaciju ističe i podršku obitelji koja mu je bila od velike važnosti.

Kada se radi o težini pokretanju poduzetničkog pothvata mišljenja su raspoređena, no poduzetnik ipak smatra kako mu je bilo vrlo teško pokrenuti ovakav poduzetnički pothvat. Poduzetnik ističe kako je postojalo mnoštvo procedura, zakona i pravilnika, no osim toga bilo je potrebno provesti i uređenje samog prostora i nabavljanje sve potrebne opreme koje je trajalo dugo, zahtijevalo je puno truda i vremena. Njegovo znanje o toj vrsti posla i rada sa starijima tad nije bilo dovoljno. S vremenom je postalo lakše, supruga i djeca pomogli su mu u svakom smislu bilo da je riječ o papirologiji, uređenju doma ili pomoći oko korisnika doma. Sada nastoji stvoriti što više zanimljivih sadržaja i omogućiti svojim korisnicima kvalitetne i dobre uvjete za boravak u domu.

Poduzetniku je postavljeno pitanje što on smatra da je doprinijelo rastu njegovog pothvata. Odgovorio je kako je zadovoljstvo korisnika doprinijelo rastu njegovog poduzeća. Od samoga početka želi osigurati svojim korisnicima da se osjećaju kao kod kuće. Medicinska pomoć i njega su uvijek prisutni, ali njima je ipak cilj stvoriti toplinu doma. Dom broji oko 20 korisnika i zbog toga su kao obitelj, svaki rođendan, svaki praznik ili blagdan obilježavaju zajedno, pjevaju, igraju društvene igre i razgovaraju i na taj način zajedno provode vrijeme.

Kada bi poduzetnik imao priliku ponovno krenuti od početka, odgovara kako bi prihvatio tu priliku, ali pametnije i spremnije bi krenuo ovoga puta, odnosno pametnije bi ulagao i vrijeme i novac. Jedan od razloga bi bio i taj što postoji velika ljubav prema poslu koji radi i motivira ga kada vidi korisnike doma da su nasmijani i zadovoljni kao i njihove obitelji.

Zaslужnima za ostvarenje uspjeha smatra ljude i okruženje, podršku, upornost, pametno ulaganje te jasno postavljanje ciljeva i vizije. Smatra da je potrebno znati gdje se trenutno nalaze i što u konačnici žele ostvariti. Kao najbitniju stavku ističe ljubav prema onome što radiš jer ako se s grčem budiš i ideš raditi na kraju to što si stvorio gubi smisao.

U nastavku se nalazi komparacija teorijskog dijela, temeljena na analizi faza Timmonsovog modela i empirijskog dijela rada.

**Prilika** u teorijskom dijelu pokazuje situacije koje poduzetnici vide korisnima, dok drugi smatraju kako nisu vrijedni istraživanja. Primjer poduzetnika iz prakse prikazuje kako je poduzetnik uočio priliku, poduzetnik je uvidio kako u njegovom okruženju postoji potreba za takvom vrstom pothvata i odlučio je investirati. Poduzetnikova odluka pokazala se kao pozitivna, uočio je priliku tamo gdje ju ostali nisu vidjeli, a koja je rezultirala ostvarenjem postavljenih ciljeva.

**Resursi** omogućuju provođenje ideje u stvarnost. Resursi koje je poduzetnik na početku svog poduzetničkog djelovanja koristio odnose se na već postojeće imanje. Teorijski dio navodi da tijekom oskudnosti resursa poduzetnici trebaju biti kreativni i inovativni. Isto tako i ispitanik poduzetnik, kada je novca bilo manje nastojao je urediti okućnicu, izraditi ukrase od dostupnih materijala i na taj je način improvizirao. Poduzetnikova odluka i ovdje se može smatrati uspješnom, katkad nedostatak sredstava zahtjeva od nas da i na druge načine nastojimo kretati se i graditi svoje ideje, u ovome slučaju dom za starije i nemoćne.

**Tim** počinje od vođe koji zna upravljati i voditi svoje zaposlenike. Poduzetnikov tim djeluje skladno, svatko od zaposlenika zna što treba napraviti, nesuglasice su male, ali lako rješive. Kada dođe do problema, razgovorom se riješi svaki problem. Svakako odlika dobrog vođe je znati kako njegovi članovi djeluju. Dobar vođa zna saslušati probleme svojih zaposlenika, pokazati im drugačiji pogled na situaciju u kojoj se nalaze i saslušati njihove prijedloge i potrebe.

#### **7.4. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja ovoga istraživanja pronalaze se u uzorku. Ispitanici su osobe iz bliske okoline, a broj uzoraka je poprilično malen. Ukoliko bi istraživanje obuhvatilo veći broj ispitanika došlo bi do potrebe za izdvajanjem većih financijskih sredstava kako bi se istraživanje provelo. Anketna pitanja zasigurno nisu pokrila sva područja, čime su neka važna pitanja izostavljena. Vrijeme provođenja ovoga istraživanja je veoma kratko čime se podrazumijeva promatranje trenutne situacije tržišta, koja nisu relevantna za budućnost. Zbog prikupljanja uzoraka temeljem sudjelovanja osoba iz bliske okoline ograničen je i pristup provođenja istraživanja na specifičnim grupama. Ipak, prikupljeni rezultati adekvatni su za donošenje individualnih zaključaka.

## 8. Zaključak

Pokretanje vlastitog posla izazovan je put koji se sastoji od mnoštva elemenata koji bi u konačnici trebali biti zadovoljeni. Ovim radom identificirane su stavke poduzetničkih procesa i analizirane su karakteristike koje bi poduzetnici trebali posjedovati, a koje su nužne tijekom ostvarivanja društvenih kontakata i uporabe društvenih mreža kao načina lakšeg i bržeg pronalaska većeg broja ideja i uočavanja prilika. Promatranjem tržišnih trendova utvrđeno je kako sve više novih poduzetničkih pothvata započinju upravo žene, imigranti i nacionalne manjine. Nakon prepoznate prilike koju tržište nudi novim pokretačima poduzetničkog pothvata uz razvijene strategije ulaska i utvrđivanje ciljeva, budući poduzetnici sigurnim koracima ulaze u svijet poduzetništva. Upravljanje ljudskim resursima ključna je stavka za uspjeh poduzeća, bez ljudi postojanje i djelovanje organizacije nije moguće. Kao jedna od važnijih stavki je i izgradnja snažnoga tima, okruženost pravih ljudi na pravome mjestu i u pravo vrijeme pruža sigurnost posla, stvara inovacije koje su potrebne i daje “vjetar u leđa“ poduzeću. Provedenim istraživanjem može se zaključiti da većina poduzetnika koja se odlučila za pokretanje nekog poduzetničkog pothvata je zadovoljna što se odlučila na taj potez. A uspoređujući rezultate anketnog upitnika i GEM istraživanja možemo utvrditi da većina poduzetnika ima vrlo slična razmišljanja i stavove. Isto tako može se zaključiti kako većina poduzetnika motivaciju pronalazi u želji za samostalnošću. Pokretanje pothvata u većini slučajeva bilo je umjereno teško, a među najvećim izazovima istaknulo se nedovoljno iskustva i administrativne prepreke. Poduzetnici smatraju kako je za rast njihovog poslovanja zaslužno zadovoljstvo kupaca. U konačnici kupci su ti koji odobravaju proizvod, šire njegovu prepoznatljivost i daju mu značaj. Savjeti poduzetnika, također predstavljaju korisne sastavnice kojih bi se budući poduzetnici trebali pridržavati. Isto tako savjeti poput onih da nikad ne treba odustati, da idu samo hrabro i ne posustaju mogu biti shvaćeni kao snažan oblik motivacije za provođenje vlastitih želja u djelo.

## LITERATURA

1. Ban J., (2024). *Svijetla budućnost industrije videoigara*. Dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/sci-tech/slavni-john-romero-svijetla-buducnost-industrije-videoigara-4425724>
2. Barringer, B.R., Ireland D., (2010). *Poduzetništvo – uspješno pokretanje novih pothvata*, treće izdanje, Tuzla
3. Cvitanović Jovanić A., (2023). *Kako postaviti ciljeve u poduzeću?* Mala škola poduzetništva. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/smart-kako-postaviti-ciljeve-u-poduzecu/> (pristupljeno: 18. lipnja 2024.)
4. Delić A., Obeman Peterka S., Perić J., (2014). *Želim postati poduzetnik*, Osijek Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
5. Drucker F. P., (1992). *Inovacije i poduzetništvo: Načela i praksa*, Zagreb: Globus.
6. Filipović A., (2019). *Vodič o uspješnom radu u timu*. Dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/> (pristupljeno: 20. kolovoza 2024.)
7. Galović T., (2016). *Uvid u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: [https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el.izd-uvod\\_u\\_inovativnost.pdf](https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el.izd-uvod_u_inovativnost.pdf) (20. lipnja 2024.)
8. Ivančić T., (2020). Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/nanobit-tvrtka-koja-je-pocela-s-fitness-aplikacijom-prodana-za-milijardu-kuna-1446953>
9. Jambreč I., Penić I.I., (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbor Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (pristupljeno: 20. lipnja 2024.)
10. Jozović K., (2021). *SMART ciljevi: ključ za uspješno upravljanje vremenom. Inkubator izvrsnosti*. Dostupno na: <https://izvrsnost.hr/smart-ciljevi-kljuc-za-uspjesno-upravljanje-vremenom> (pristupljeno: 18. lipnja 2024.)
11. Levar M., Nikolić M., (2012). *Inovacije i razvoj kao uzorak i posljedica poduzetništva*. Zagreb: Inovacijsko razvojni centar Zrinski, Zagreb. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130176> (pristupljeno: 19. lipnja 2024.)
12. Morić Milanović B., Laktašić M., (2013). *Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća*, Zbor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,

- Vo1.11 No.1., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb (pristupljeno: 18. lipnja 2024.)
13. Pavić Ž., Šundalić A., (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
  14. Pejić Bach M., (2004). *Upravljanje ljudskim resursima na rastućim tržištima u ekonomiji znanja – pristup sastavne dinamike*. Zbor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/41432> (pristupljeno: 20. lipnja 2024.)
  15. Perić J., Delić A., Perin K., Horvat K., (2022). *Od osobnog razvoja do poduzetničkog djelovanja*, Osijek Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
  16. Rupčić N., (2007). *Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada*. Poslovni magazin. Dostupno na: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-casopis/133935> (pristupljeno: 19. lipnja 2024.)
  17. Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S., (2023). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetnom zemljom?* Dostupno na: <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202023> (pristupljeno: 21. kolovoza 2024.)
  18. Stilin A., (2016). *Suvremeni trendovi u poduzetništvu*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252559> (pristupljeno: 18. lipnja 2024.)
  19. Šipić N., (2023). *Osnove poduzetništva*, Zagreb: Poslovno veleučilište Zagreb. Dostupno na: <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2023/04/Finalni-udzbenik-Osnove-poduzetnistva.pdf> (pristupljeno: 17. lipnja 2024.)
  20. Vinšalek Stipić, V., (2023). *Poduzetničko planiranje i poslovni plan*. Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću. Dostupno na: [https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko\\_planiranje\\_i\\_poslovni\\_plan.pdf](https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko_planiranje_i_poslovni_plan.pdf) (pristupljeno: 19. kolovoza 2024.)
  21. Vukčević A., Živković L., (2019). *Aspekti razvoja inovacijskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/235542> (pristupljeno: 19. lipnja 2024.)

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 Dob ispitanika (izvor: vlastita izrada autora).....	20
Grafikon 2 Razdoblje obavljanja poduzetničke djelatnosti (izvor: vlastita izrada autora) .....	20
Grafikon 3 Motivacija pri pokretanju poduzetničkog pothvata (Izvor: vlastita izrada autora)	21
Grafikon 4 Koliko je teško pokrenuti poduzetnički pothvat (Izvor: vlastita izrada autora) ....	21
Grafikon 5 Izazovi prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata (Izvor: vlastita izrada autora) .....	22
Grafikon 6 Doprinos rastu poduzetničkog pothvata (Izvor: vlastita izrada autora).....	22
Grafikon 7 Spremnost poduzetnika na ponovno započinjanje poduzetničkog pothvata .....	23

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Kreativni proces pojedinca.....	7
Slika 2 Elementi tima novoga pothvata.....	12

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Politike korištene u različitim scenarijima upravljanja ljudskim resursima .....	17
Tablica 2 Uspješnost poslovanja poduzeća prema različitim scenarijima .....	18