

# Poduzetnik vs menadžer, koja je razlika?

---

**Jurčić, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:550591>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-24**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



image not found or type unknown

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

**Marija Jurčić**

**PODUZETNIK VS MENADŽER,  
KOJA JE RAZLIKA?**

**ENTREPRENEUR VS MANAGER  
DIFFERENCE?**

**Završni rad**

**Gospić, 2020.**



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA”U GOSPIĆU**

**Poslovni odjel**

Preddiplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**PODUZETNIK VS MENADŽER,  
KOJA JE RAZLIKA?**

**ENTREPRENEUR VS MANAGER  
DIFFERENCE?**

**Završni rad**

MENTOR:

Dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENT:

Marija Jurčić

JMBAG: 0296017249

Gospić, rujan 2020.

Veleučilište „Nikola Tesla” u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 12.ožujka 2020.

## Z A D A T A K

za završni rad Studentu: Mariji Jurčić, JMBAG 0296017249

Studentu preddiplomskog stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

### **PODUZETNIK VS MENADŽER, KOJA JE RAZLIKA?**

Sadržaj zadatka:

1. UVOD
2. POJAM PODUZETNIKA
3. DEFINICIJA MENADŽERA
4. PODUZETNIK I MENADŽER
5. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić dipl.oec,prof.v.š. zadano: 12.03.2020. , \_\_\_\_\_

Pročelnik odjela: Mile Vičić, pred. predati do: 30. 09. 2020., \_\_\_\_\_

Student: Marija Jurčić primila zadatak: 12.03.2020. , \_\_\_\_\_

Dostavlja se:

- mentoru
- studentu
- evidenciji studija – dosje studenta



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marija Jurčić** izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad naslova: **Poduzetnik vs menadžer, koja je razlika?** isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Gospiću, 01.09.2020.

Marija Jurčić



## Izjava o pohrani diplomskog rada u Digitalni repozitorij

Odjel: Poslovni odjel

Student/ica: Marija Jurčić

Vrsta rada: Završni rad

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor/ica predanog završnog rada i da sadržaj njegove elektroničke inačice u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog rada.

Slažem se da se rad pohrani u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Veleučilišta "Nikola Tesla" u Gospiću i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15) i bude u

rad u otvorenom pristupu

rad dostupan nakon \_\_\_\_\_  
(upisati datum)

rad dostupan svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH

rad dostupan samo djelatnicima i studentima Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću

Student/ica:

U Gospiću, 01.09.2020.

Marija Jurčić

## SAŽETAK

Poduzetnikom se smatra osoba koje je poslovno uvijek kreativna, inovativna, dinamična, spremna na uporan rad i rizik. Poduzetnik ima sposobnost da brzo uoči šanse u gospodarstvu, ali i problem i mogućnosti. Dok se menadžerom smatra osoba koja organizira način rada i poslovanja, planira, vodi i angažira ljude, kontrolira materijalne, informacijske i ljudske resurse. Angažiranjem ljudi menadžer ostvaruje poslovne ciljeve. Menadžer mora također i biti vođa. Najveća razlika između menadžera i poduzetnika u tome što je glavni motiv poduzetnika pokrenuti pothvat osnivanjem poduzeća. Glavni motiv menadžera je pružanje svojih usluga u poduzeću koje je već osnovao netko drugi, tj. poduzetnik.

Ključne riječi: Poduzetnik, menadžer, razlike, poduzeće



## **ABSTRACT**

An entrepreneur is a person who is always business creative, innovative, dynamic, willing to take risks and work hard. An entrepreneur is able to quickly spot economic opportunities, but also problems and opportunities. A manager is a person who plans, organizes work and business, hires and leads people, controls human, material and information resources. A manager achieves goals by hiring other people. A manager must also be a leader. The biggest difference between an entrepreneur and a manager is that the main motive of an entrepreneur is to start a venture by starting a company. The main motive of managers is to provide their services in a company that has already been founded by someone else, ie an entrepreneur.

Keywords: Entrepreneur, manager, differences, company

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	POJAM PODUZETNIKA.....	2
2.1.	Tipovi poduzetnika.....	6
2.2.	Ključne osobine uspješnog poduzetnika .....	7
2.2.1.	Inovativnost.....	9
2.2.2.	Razumno preuzimanje rizika.....	11
2.2.3.	Samouvjerenost .....	14
2.2.4.	Uporan rad.....	15
2.2.5.	Postavljanje ciljeva.....	15
2.2.6.	Odgovornost .....	16
2.3.	Karakteristike poduzetnika.....	17
3.	DEFINICIJA MENADŽERA .....	20
3.1.	Načela menadžmenta.....	21
3.2.	Razine menadžmenta.....	22
3.2.1.	Tipovi menadžmenta s aspekta razina.....	22
3.2.2.	Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti .....	23
3.3.	Uloga menadžera .....	24
3.4.	Opće vještine menadžera.....	26
4.	PODUZETNIK I MENADŽER .....	29
4.1.	Poduzetnički menadžment.....	31
4.2.	Razlika između poduzetnika i menadžera .....	36
4.3.	Pretvaranje poduzetnika u menadžera .....	39
5.	ZAKLJUČAK .....	41
	LITERATURA.....	43

## 1. UVOD

Tema ovoga završnoga rada naziva se Poduzetnik vs menadžer, koja je razlika? Završni rad podijeljen je u tri zasebne cjeline.

U prvome dijelu ovoga završnoga rada obradit će se tematika poduzetnika. To znači da će biti objašnjen pojam poduzetnika, odnosno da će biti navedene neke od definicija poduzetnika. Zatim će biti riječi o tipovima poduzetnika i ključnim osobinama koje posjeduje uspješan poduzetnik kao što su inovativnost, samouvjerenost, razumno preuzimanje rizika, uporan rad, postavljanje ciljeva, odgovornost i drugo.

Drugi dio ovoga završnog rada obrađivat će pojam menadžera, što znači da će se objasniti definicija menadžera, načela menadžmenta i razine menadžmenta. Pod razinama menadžmenta navest će se i pojasniti tipovi menadžmenta prema različitim aspektima, a to su: s aspekta razina i s aspekta područja odgovornosti. U ovome dijelu završnog rada također će se objasniti uloga menadžera i njihove opće vještine.

U trećem dijelu ovoga završnoga rada usporedit će se poduzetnik i menadžer, to znači da će se usporediti njihove osnovne funkcije i karakteristike u poduzeću. Te će se između istih prikazati sličnosti i razlike. Također, u ovome dijelu će biti objašnjen postupak prelaska poduzetnika u menadžera.

## 2. POJAM PODUZETNIKA

Poduzetnik (engl. Entrepreneur, njem. Unternehmer) "može se definirati kao osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja, kako to u knjizi Ekonomika poduzeća, navodi prof. P. Ravlić ili jednostavnije kao poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti, a što proizlazi iz definicije poduzetnika u Poslovnom rječniku Republike Hrvatske." (Jelavić, Ravlić:1995:60) Ali, potrebno je krenuti povijesnim slijedom.

„Sam pojam poduzetnika u ekonomsku je znanost prvi uveo Ricard Cantillon u Raspravi o naravi trgovine (1725), gdje je poduzetnike prikazao kao zakupnike zemljišta, trgovce, manufakturiste, graditelje itd. ali i liječnike, slikare i odvjetnike, naglašujući neizvjesnost i rizik u njihovu poslovanju Adam Smith, ovisno o tome rade li poduzetnici i sami ili stječu kapital, razlikuju poduzetnike koji to čine:

1. marljivošću i štedljivošću,
2. poslovnim špekulacijama i
3. poslovnim inovacijama. (Jelavić, Ravlić:1995:58)

Zanimljivo je „primijetiti da je dubrovački trgovac, diplomat i znanstvenik Benedikt B. Kotruljić u svom djelu O trgovini i svršenom trgovcu iz 1573. Godine, opisao savršenog trgovca u uvjetima kada se trgovina povezivala s rizičnim poslovnim pothvatima, kad je bio povezan s procjenom prihoda na zaradu s prekomorskih putovanja i nesrećama na moru, te nesigurnošću kopnenih putova. „ (Kotruljić:1985:38)

Jean Bagtiste Say. Francuski ekonomist, političar i poduzetnik, istaknuo je 1800. godine da poduzetnik prebacuje ekonomske resurse iz područja manje u područje veće produktivnosti i veće dobiti kombinirajući osnovne faktore proizvodnje. Jean Baptistesay ističe važnost osmišljavanja poslovnih pothvata, ali i značenje kontrole poslovanja i rukovođenja.

Leon Walraqs, ( 1834-1910) francuski građanski ekonomist, jedan od začetnika teorije marginalne korisnosti, teorije ekonomske ravnoteže i matematičke ekonomske analize, definirao je poduzetnika kao osobu koja uspostavlja vezu između tržišta robe, usluga i kapitala.

Alfred Marshall, ( 1842-1924 ), engleski građanski ekonomist, osnivač i najistaknutiji teoretičar „ cambridgeske škole“, marginalista, govori o sposobnostima što ih, primjerice, mora imati poduzetnik tvorničar u svojim ulogama trgovca i organizatora proizvodnje s jedne, te poslodavca s druge strane. U prvoj ulozi, mora imati sposobnosti da vidi gdje se pruža prilika za plasiranje nove robe koja će zadovoljiti neku stvarnu potrebu ili koja će poboljšati plan proizvodnje stare robe. Mora biti u stanju da oprezno prosuđuje i smiono preuzme rizik; i razumije se on mora poznavati i strojeve koji se upotrebljavaju u njegovoj struci. Ali kao drugo, u ulozi poslodavca, on mora biti prirodni vođa ljudima. Mora najprije znati da pravilno izabere svoje pomoćnike, a zatim da u njih ima potpuno povjerenje, da kod njih pobudi zanimanje za posao... za svu poduzetnost i stvaralačku moć koja u njima postoji, dok on sam općenito nadzire sve, te čuva red i jedinstvo glavnog plana poslovanja. (Jelavić, Ravlić:1995:59)

F. Knight ( 1885-1975 ), prvi neoklasični ekonomist koji je identificirao specifičnu poduzetničku funkciju u općem uravnoteženom sustavu, a rizik razgraničio na prenosivi i neprenosivi, koncipirajući teoriju neizvjesnosti.

Joseph Schumpeter ( 1883-1950 ), „austrijski i američki ekonomist i sociolog, koji se bavio teorijom privrednih ciklusa i poviješću ekonomskih doktrina, koncipirao je poduzetnika kao inovatora u gospodarskom životu, a upravo na navedenoj osnovi razvila se i inovacijska i tehnologijska teorija profita, koja inovaciju definira kao podlogu za postavljanje nove proizvodne funkcije i ostvarivanje veće mase profita (poznato je iz gospodarske prakse da upravo inovatori ostvaruju najviše profitne stope na tržištu, a slijede iz zatim vješti i brzi imitatori.“ (Schumpeter:1971:47)

Proizvoditi, po Schumpeteru, znači kombinirati raspoložive materijale i snage. Proizvoditi nove proizvode, ili činiti iste stvari različitim metodama, znači kombinirati već postojeće čimbenike proizvodnje drugačije. Upravo u ovoj misli leži bit Schumpeterova ekonomskog rizika. Razvitak je u našem smislu definiran kao provođenje novih kombinacija.

Samo provođenje novih kombinacija Schumpeter naziva „ poduzećem“, a pojedince „ poduzetnicima. Schumpeter naziva poduzetnicima ne samo nezavisne vlasnike poduzeća veće i sve one „ zavisne „ djelatnike poput menadžera, članova upravnih odbora i drugih, koji prakticiraju srž poduzetničke funkcije– inovacije. Svatko tko ima inu ili dodijeljenu moć i sposobnost uočavanja i iskorištavanja novih mogućnosti koje se pojavljuju u poslovnoj sferi, svatko tko može tradicionalni način iskorištavanja resursa zamijeniti novim kombinacijama, po Schumpeteru je poduzetnik.“ (Schumpeter:1971:47)

Peter Drucker, u znanstvenim krugovima vremena u kojemu živimo smatra se najznačajnijim predstavnikom u području poduzetništva i menadžmenta, kaže: “Poduzetnici nisu ni kapitalisti, premda im je dakako potreban kapital kao i za sve ekonomske djelatnosti( a i većinu neekonomskih ). Nisu ni investitori. Oni, naravno, riskiraju, ali to čini svatko tko se upušta u bilo kakvu ekonomsku aktivnost. Bit ekonomske djelatnosti jest usmjeriti sadašnje resurse u skladu s budućim očekivanjima, a to pretpostavlja neizvjesnost i rizik. Poduzetnik nije ni poslodavac, ali može biti, a često to i jest, zaposlen u dotičnom poduzeću ili je netko tko radi sam i isključivo sam.“ (Drucker:1992:32-33)

Nicholas C. Siropolis kaže da se dana udomaćilo značenje riječi poduzetnik, pa je uobičajeno upotrijebiti tu riječ za bilo koga tko vodi poduzeće – npr. Osobu koja predsjeda cjelokupnim General Motorsom, vlasnik voćarnice na uglu, vlasnik Mcdonaldove franšize ili akvizitera preplate časopisa s kućnog telefona.

Adolf Dragičević „definira poduzetnika kao osobu koja raspolaže sredstvima potrebnim za određenu djelatnost te samostalno donosi ekonomske odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činioce, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim poslovanjem“ (Škrtić:2006:63).

Drago Gorupić smatra „da je poduzetnik ponajprije poslovno kreativan, inovativan, dinamični čovjek, sposoban brzo uočiti pojave, probleme i mogućnosti ( prednosti i slabosti, šanse i opasnost),spreman na rizik i maksimalni napor. On je sposoban pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode i brzo ih i na vrijeme uspješno realizirati, pronalaziti kadrove, kapital i organizaciju, oduševiti i ponijeti svoje suradnike. Za njega nije dovoljno da bude dobar menadžer, već i dobar lider. Nje dovoljno da dobro obavlja zadatke, već da postavlja prave zadatke.

Iz navedenog možemo zaključiti da je u prošlosti riječ poduzetnika imala mnogo preciznije, češće značenje. Označavala je u pravilu samo one pojedince koji su stvorili vlastito poduzeće, dok suvremene definicije pod navedenim pojmom smatraju osobu koja pokreće, organizira, vodi k preuzima rizik poslovnih pothvata. To jest, za suvremenog poduzetnika nije presudno je li ujedno i vlasnik ili suvlasnik poduzeća ili je pak profesionalni poduzetnik –menadžer, ovlašten da posao vodi i njime upravlja.“ (Škrtić:2006:63-65)

„Bez obzira na to u kojem gospodarskom okruženju djeluje i kojom aktivnošću se bavi, poduzetnik je uvijek poslovno kreativan, inovativan, dinamičan, spreman na rizik i uporan rad.

Poduzetnik je sposoban brzo uočiti gospodarske šanse, ali i problem i mogućnost. Poduzetnik je najčešće zanesen vlastitim idejama i sposoban je svoj entuzijazam prenijeti na svoje suradnike. I u suvremenim uvjetima poduzetnik je ostao nositelj rizika poslovnog pothvata. Promijenila su se sredstva, poslova, oruđa i običaji, opće okruženje, ali je kao bitna poduzetnička značajka ostala spremnost da se kombiniranjem novih tehnologija, znanja i tržišnih prigoda uđe u poslovne pothvate koji donose profit. Stara je poduzetnička maksima „tko riskira, taj profitira“.

Poduzetnik mora biti dobar lider, tj. posao mora ne samo dobro obaviti već mora postaviti i prave zadatke i ponuditi zadovoljavajuća rješenja. Ako pak ne uspije u svom poduzetničkom pothvatu, zbog uvijek mogućih poslovnih i menadžerskih rizika, pravi poduzetnik počinje ponovno, tj. mora znati i gubiti, ali isto tako ako uspije, nikad se ne zadovoljava postignutim, veći ide dalje, traži nove ideje i nove mogućnosti.

George Bernard Shaw je napisao: „Razuman čovjek se prilagođuje svijetu, a nerazuman ustraje u težnji da svijet prilagodi sebi. Upravo zato napredak ovisi o nerazumnom čovjeku.“ Upravo ove riječi opisuju poduzetnike – poduzetnike motiviraju snovi, i to upravo oni koje drugi kažu da se ne mogu, neće i ne trebaju ostvariti. Naravno, poduzetnika povezujemo i s neuspjehom, jer rušenje postavljenih granica nepobitno vodi pogreškama. Važna karakteristika poduzetnika je da dobro podnosi neuspjehe. Winston Churchill je to opisao riječima: „Uspjeh je sposobnost prevladavanja neuspjeha bez gubitka entuzijazma.“

Nicholas C. Siropolis u djelu Menadžment malog poduzeća uz pojam poduzetnik, rabi i pojam čistog poduzetnika, pod kojim podrazumijeva muškarce i žene koji stvaraju svoje poslove počevši od nule. Čini se pritom da većina njih nije motivirana samo profitom već i željom da osnuju vlastitu dinastiju, voljom da pobijede u konkurentskoj borbi i radošću stvaranja.“ (Škrtić:2006:63-65)

Poduzetnici „su osobe koje pokreću nove poslovne pothvate proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga. Oni prepoznaju mogućnosti, mobiliziraju resurse potrebne za proizvodnju novih ili poboljšanih proizvoda i usluga, preuzimaju sav rizik te uživaju u poslovima uspješnog djelovanja.

Sveobuhvatna je definicija poduzetnika da je to osoba koja uočava mogućnosti, prikuplja potrebne resurse i pokreće novi posao, usprkos i riziku i nesigurnosti, a radi ostvarivanja profita i rasta.“ (Bornstien, 2004, 15)

Dakle, dvije su ključne karakteristike poduzetnika: oni stvaraju nešto novo, nešto različito, odnosno mijenjaju vrijednost (Vukšić, 2004.), te iniciraju i poduzimaju aktivnost u vezi s osnivanjem vlastitog poduzeća i upravljanja njime. (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:508)

## 2.1. Tipovi poduzetnika

Prema nedavnim istraživanjima Yankelovich Partnera za Pitney Bowes Inc. „Identificira se pet tipova poduzetnika, ako i utjecaj njihovih osobnih karakteristika na način vođenja poslovanja“: (Scarborough:2005:8)

1. Idealisti. „U kategoriji idealista ubrajamo oko 24% poduzetnika. Navedeni poduzetnici kao razlog svog ulaska u poduzetničke vode navode sjajnu poslovnu ideju ili rad na čemu posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu, no nestrpljivi su u izvršavanju administrativnih i pravnih pitanja kao i računalu. Pri donošenju odluke o kupnji, idealisti se usredotočuju na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerenim i pouzdanim dobavljačima.“ (Škrtić:2006:66)
2. Optimizatori. „Čine 21% svih poduzetnika. Najvažnije su im prednosti poduzetništva, odnosno uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekoga drugoga. Žele razvoj svojim poduzećem, no usredotočuju se na profite, a ne prihode. Vrlo se vješti u financijskim pitanjima i rabe tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Ne zabrinjavaju ih drugi poduzetnici, jer oni sami kontroliraju svoje poslovanje. Također su naučili tajne balansiranja obiteljskog i poslovnog života.“ (Škrtić:2006:66)
3. Radnici. „Čine oko 20% poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim grupama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Oni su poduzetnička grupa orijentirana na detalje i rast poduzeća. Financijski su agresivni ( ne boje se uporabiti kredite za postizanje željenog rasta ) i detaljno nadziru



poslovanje svog poduzeća. „Radnici“ najčešće posjeduju dugoročne poslovne planove, kojih se i striktno drže.“ (Škrtić:2006:66)

4. Žongleri. „Također čine oko 20% poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavljaju sami, a sve to radi osiguravanja visokih standarda. Rezultat toga je konstantan nedostatak vremena za obavljanje svih poslova. Kao što njihovo ime kaže, žongleri su vrlo energični ljudi koji su uvijek u potrazi na novim načinima unaprjeđivanja poslovanja. Žongleri osjećaju pritisak postizanja pozitivnog novčanog toka u poslovanju.“ (Škrtić:2006:66)
5. Održavatelji.“ Najmanja su grupa koju čine oko 15% svih poduzetnika .Održavatelji umjesto da započnu od nule, svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili naslijeđem. Od svih pet grupa njima je „najneugodnije“ s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Održavatelji su najkonzervativnija grupa i ne teže postizanju značajnih stopa rasta. Zadovoljni su i statusom quo. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života vrlo im je važno. (Škrtić:2006:66)

## **2.2. Ključne osobine uspješnog poduzetnika**

„U ekonomskoj teoriji još uvijek nemamo odgovore na pitanja jesu li intuicija, inspiracija i onaj posebni unutarnji osjećaj ono što potakne uspješne operativce da krenu određenim smjerom? Prate li ga kroz sito i rešetko od onog trenutka kad donesu odluku? Da li ih savjetuje, ohrabruje, obeshrabruje, informiranja i zaštićuje vojska računovođa, bankara, marketinških stručnjaka, pravnika i analitičara.

Prema riječima Petera F.Druckera ne postoje dva posve jednaka poduzetnika, ili sasvim konkretno: “neki su poduzetnici ekscentrici; drugi bolno besprijekorni konformisti; neki su debeli; drugi mršavi; neki su zabrinuti, drugi opušteni; neki su teške pijanice, drugi potpuni trezvenjaci; neki su ljudi izuzetnog šarma i topline, drugi nemaju osobnost veću od,, smrznete skuše“. (Drucker: 1966: 22)

„Iz navedenog citata Petera Druckera može se zaključiti da se vrlo malo pouzdanog može reći o tipu osobe koja postaje poduzetnikom, osobito uspješnim!

Nije teško biti poduzetnik, ali je teško biti uspješan poduzetnik. Mnogi poduzetnički pothvati završavaju neuspjehom. Poduzetnička profesija je otvorena, ali ni u jednu nije tako lako ući i započeti je. Obično nema formalnih prepreka ni za koga tko želi ući u poduzetničku profesiju, ali trebaju izvanredne sposobnosti da se u njoj uspije i održati. Današnji uvjeti za uspješno poduzetništvo nisu ništa lakši nego prije, pa možda i prvih poduzetničkih pothvata. Opća razina znanja i informiranosti je viša, konkurencija je oštrija. Da bi bio uspješan suvremeni poduzetnik, svaki pretendent mora imati sposobnost za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, imati sposobnost inicijative i inovativnog mišljenja, biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu, biti strpljiv, sistematičan i uporan. Na optimalan način mora upravljati ljudima, financijskim i materijalnim sredstvima, te informacijama. Mnoge poslove poduzetnik može prenijeti na druge, ali mora očuvati opću kontrolu nad odvijanjem cjelokupnog posla. Zato, osim sposobnosti inicijative i vodstva, mora imati i sposobnosti upravljanja. Drugim riječima, uspješan poduzetnik mora biti i dobar menadžer.

Pitanje bi se moglo i drugačije postaviti, kao na primjer; Koje su ključne osobine uspješnog poduzetnika? Međutim, odgovor nije nimalo jednostavniji!

Kod toga je ipak jasno da dobrog poduzetnika ne čine iste osobine kao dobrog menadžera. Naime, za dobrog je menadžera uobičajeno da dolazi iz konvencionalne sredine. To su zapravo „bistra djeca“ od kojih se i očekivalo da uspiju, odnosno dobri organizatori koji prolaze određene faze razvoja da bi došli do vrha i koji posjeduju umijeća primjene specifičnih znanja, umijeća ophođenja s ljudima, kao i konceptualna umijeća.

Za buduće poduzetnike je vjerojatnije da je on neki „outsider“, možda i problematičan, ili pobunjenik koji je napustio školovanje da bi pronašao unosan posao, otkrio prirodni smisao za stvaranje poslovanja iz čega većina od njih postaje „najbolja“ upravo u rizičnim poslovima.

Poduzetnici su često i „teške“ osobe koje ne nailaze na razumijevanje svoje okoline. Smatraju ih sanjarima, zanesenjacima i ekscentrima...

Ipak, sigurno je da su poduzetnici oboje koje znaju što žele. Ključ poduzetničkog uspjeha je ono što psiholozi nazivaju potrebom za postizanje nekog cilja, želje da ostvare „nešto“ još bolje i kvalitetnije nego što je do sada ostvareno, nešto „drugačije“, ili nešto „na drugačiji način“.

Mnoštvo knjiga i znanstvenih radova napisanih na tu temu upravo i govori o tome da potreba na postizanjem i ostvarivanjem nekog zadatka ili cilja proizlazi iz želje za uspjehom. Dakle, možemo zaključiti, poduzetnici se fokusiraju na osobni uspjeh, želeći sve sami postići, služeći se pri tome vlastitim postupcima i načinima.

Poduzetnicima je najveća nagrada poduzetničkog uspjeha predstavlja psihološko zadovoljstvo da su sami svoji gospodari, da su uspjeli upravo vlastitom zaslugom, da su „upravo oni to ostvarili“, da mogu još više i bolje...

Nicholas C. Siroptis kaže: „Uspješni poduzetnici često financijski nadmašuju upravitelje velikih poduzeća. No, umjesto da štede novac ili ga ulože u dionice, poduzetnici će profite vjerojatno uložiti u daljnji razvoj svojih poslova. Često su zainteresiraniji za viđenje povećanja svoje imovine u poduzeću nego za podizanje velikih mjesečnih čekovnih iznosa.“ (Škrtić:2006:67-68)

Profesor David C. McClelland s Harvardskog sveučilišta „u svojoj studiji poduzetnika, utvrdio je da će vjerojatno uspjeti oni koji imaju sljedećih šest osobina. (Siropolis:1995:49)

1. inovativnost,
2. razumno preuzimanje rizika,
3. samouvjerenost,
4. uporan rad,
5. postavljanje ciljeva,
6. odgovornost“ (Siropolis:1995:49)

### **2.2.1. Inovativnost**

Za inovativnost se smatra da je „najopćenitija i najupečatljivija značajka poduzetnika. Obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka, novih rješenja...

Inovativnost može rezultirati pomakom u civilizacijskom razvoju zbog nove spoznaje, nove tehnologije proizvodnje, nove strukture ljudskih potreba...

Nema sumnje da je gospodarski razvoj određene nacionalne ekonomije funkcionalno ovisan o inovativnosti poslovnih ljudi i njihove spremnosti ulaganja u nove poslovne pothvate. U slobodnoj tržišnoj utakmici, gotovo sva investicijska aktivnost zasniva se na poduzetništvu poslovnih ljudi. Slobodna privreda je i formalno tako institucionalizirana da omogućuje slobodno izražavanje poduzetničkog duha. Ne postoji alternativa slobodnom poduzetničkom razvoju. Stoga i ekonomske politike razvijenih tržišnih gospodarstva potiču razvoj poduzetništva.

Međutim, treba naglasiti da se u praksi poslovanja uloga poduzetnika često razlikuje od uloge inovatora. Budući da ljudi koji raspolažu novcem ne moraju biti obdareni svojstvom inovativnosti, poduzetništvo, vlasništvo i menadžment mogu biti sasvim razdvojeni. Vlasnički rizik ne mora padati na poduzetnika, a poduzetnik ne mora biti menadžer.

Ipak, u navedenoj podjeli rada ne može se pretjerivati, budući da inovativnost mora biti rukovođena stjecajem zarade. Zbog toga, suvremeni poduzetnici, a posebno u okviru, malog poduzetništva“, moraju spajati više poduzetničkih svojstava, pri čemu inovativnost ima posebno mjesto i ulogu.

Naime, inovacija, kao krajnji rezultat inovativnosti, bita je odrednica u strategiji poslovanja i nikad ne završava, jer nema takve mogućnosti kao što je neograničena, održiva konkurentska prednost. Trenutak otkrića čega novog što daje konkurentsku prednost, bit će temelje tisućama drugih kompanija koje će pokušati imitirati ili se dokazivati na njemu. Stoga je jedini način da se ostane na čelu igre – kontinuirano ostvarivanje novih ideja!

Poduzeće, koje želi postati i ostati među liderima u budućnosti, treba postati pokretna meta za svoje konkurente.

Isto tako treba naglasiti da je krajem 1990-ih strateška inovacija napredovala znatno više nego tehnička, a to se odnosi na pronalaženje novih načina konkuriranja na globalnom tržištu. Stoga cilj poslovanja ne treba usmjeriti samo na „velike ideje“; mnogostruke sposobnosti i mali napredci često su dovoljni ako se dobro odabrani i primjereni situaciji i tržištu na kojemu se ostvaruju. “ (Škrtić:2006:69-70)

„Od suvremenih znanstvenika najpopularniju odrednicu inovacija i poduzetništva daje Peter Drucker, povezujući poduzetnika sa sedam inovacijskih izazova:

1. nepredvidivost uspjeha, odnosno neuspjeha
2. nesklad između sadašnje i buduće realnosti
3. inovacije vezane za potrebe određenog procesa
4. promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi
5. demografske promjene
6. nove spoznaje i znanja
7. promjene u razmišljanjima.

Ostvarivanje principa inovativnosti uključuje sljedeća pitanja:

1. Kako pronaći stratešku inovaciju u okviru vlastitog poduzeća?
2. Kako institucionalizirati stvar inovacije tek kada postane sastavnim dijelom poduzetničke kulture?
3. Kako postupiti sa zaposlenima i ako ih radno motivirati?
4. Kako uravnotežiti potrebu za efikasnošću troškova s kontinuiranom inovacijom?
5. Kako svladati teškoće i otpor prema inovaciji unutar poduzeća i izvan njega?
6. Kako se nositi s rizikom koji je povezan sa strateškom inovacijom?

Inovativni poduzetnik mora prvenstveno navedena pitanja osobno razumjeti, ali i permanentno traži nove mogućnosti da bi na njih mogao uspješno odgovoriti.“ (Škrtić:2006:69-70)

### **2.2.2. Razumno preuzimanje rizika**

Od davnina je poznato kako su šanse za uspjeh ili neuspjeh poduzeća jednake odnosno 50:50. Svako novo poduzeće, bez obzira o kojoj djelatnosti se radi, sa sobom nosi poduzetnički rizik. Već samo definirali poduzetnika kao osobu spremnu na preuzimanja rizika. Međutim, poduzetnik prije nego donese svoju konačnu odluku preispita sve moguće okolnosti koji bi mogle negativno utjecati na poduzetnički pothvat.

„Poduzetnički rizik odnosi se na mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidivog događaja i zakazivanja ljudskog faktora u organizacijskom sustavu. Iz navedenog razloga

poduzetnik skuplja informacije na tržištu prodaje, tržištu nabave, proučava zakonske, devizne, carinske i druge propise, preispituje stvarnu i potencijalnu konkurenciju.

Istovremeno, većina poduzetnika izbjegava ono što je sigurno, jer bi ( tako tvrde psiholozi ) zadovoljstvo iz takve zadaće bilo odveć maleno da bio opravdalo poduzetničke napore!“ (Škrtić:2006:71) N. C. Siropolis navodi da ćemo „teško naći poduzetnike kako obavljaju rutinske zadatke poput razvrstavanja puceta ili mljevenja kave.“ (Siropolis:1995:44)

Važno je naglasiti da i pored velikih prednosti koje donosi poduzetništvo kao na primjer: fleksibilnost, nezavisnost, veća zarada, ono zahtijeva također i velike žrtve i odricanja kao na primjer: suočavanje sa svakodnevnim stresom zbog izloženosti riziku, težak rad, neizvjesnost, upornost. Što u poduzetničkoj praksi predstavlja razumno preuzimanja rizika i kako se uspješan poduzetnik suočava s neizvjesnošću budućih tržišnih situacija? U poduzetničkoj praksi poduzetnički rizik se često povezuje s oportunitetnim troškom.

Što je oportunitetni trošak? Oportunitetni trošak održava nepromjenjiv ili planirani rizik koji je povezan s pojedinim poduzetničkim projektom. Taj isti rizik može imati različite karakteristike kod različitih projekata, premda je potrebno naglasiti da se u praksi poslovanja vrlo teško može izmjeriti oportunitetni trošak nekog projekta.

Međutim, ipak to ne isključuje potrebu pravodobnog i temeljitog sagledavanja svih pitanja koja dovode u sumnju ispravnost poduzetničkog projekta, kao što su pitanja zasićenosti tržišta, smanjene likvidnosti, promjene strukture potrošnje, deficitarnosti sirovina, vjerodostojnost restriktivne politike, mogućnost prekida gospodarskih tokova, tendencija na području ekologije i energetike kao i politike zapošljavanja.

Promjene u postojećoj tehnologiji i utjecaj tehnološkog napretka ne mogu se, također, nikako zanemariti. Kakvoća sirovina, njihovo iskorištavanje i kakvoća gotovih proizvoda procjenjuju se prema spoznajama u trenutku donošenja poduzetničke odluke. Međutim, u tom pogledu mogu u globalnom tržištu nastupiti promjene prije nego novi pogon proradi. Uvođenje novih tehnoloških postupaka može učiniti postojeće procjene neaktualnim.

Kako bi se rizik i nesigurnost smanjili, potrebno je između tehničkih rješenjima izabrati ono koje je najfleksibilnije tj. ono koje osigurava alternativnu proizvodnju, prilagođavanje drugim vrstama energije i koje dopušta moguća veća odstupanja u kvaliteti i znatnije povećanje ulaganja ili troškova rada.

Često se pokazalo da pogrešno procijenjena visina ulaganja u osnovna ili obrtna sredstva daje krivu predodžbu o stvarnom efektu ulaganja. Do ovakvih pogrešnih procjena dolazi zbog toga što se procjene visine ulaganja daju puno prije nego što stvarno dolazi do ulaganja.

Izbor adekvatne diskontne stope također je problem. Naime, mala diskontna stopa uzrokuje veće priljeve novca nego što se očekuje od projekta u daljnjoj budućnosti. S druge strane velika diskontna stopa daje budućim priljevima novca slabije značenje i iz toga razloga poduzeće postaje kratkovidno kada je u pitanju razvoj potencijalnog investicijskog projekta.

Na primjer, poduzetnici ponekad ulažu i naoko vrlo rizične pothvate koje bi vrlo teško objasnili konvencionalnim proračunom metode neto sadašnje vrijednosti, koristeći se troškom kapitala kao polaznom osnovicom za utvrđivanje investicijskog rizika. Takvi pothvati uglavnom uključuju projekte istraživanja i razvoja (posebno bazičnih istraživanja), ali i neke oblike istraživačkih ulaganja.

Treba naglasiti da upravo istraživačke investicije stvaraju nove mogućnosti. U trenutku kada se vrijednost takve mogućnosti odrazi iz prvotne investicije, ona se može pokazati opravdanom, iako iz proračuna metode neto sadašnje vrijednosti izgleda na prvi pogled neopravdana.

Slična je situacija i s postrojenjima koja se privremeno se koriste i ostvaraju velike gubitke tokom određenog vremena, ali se ipak ne zatvaraju ako postoji vjerojatnost da će se tržišni i gospodarski uvjeti promijeniti nabolje. Naime, napuštanje određene proizvodnje značilo bi nepovratni gubitak materijalne i nematerijalne imovine, a specijalizirane vještine koje su radnici razvili izgubile bi se čim bi oni prešli u druge industrije i na druga radna mjesta, prepoznatljivi zaštitni znak bi nestao itd.

Ako bi se tržišni uvjeti popravili nedugo nakon toga i ako bi se poslovi mogli ponovno profitabilno obavljati, trošak ponovnog sakupljanja imovine bio bi viši od gubitka koji su nastali privremenim nekorištenjem postojećih kapaciteta.

Nastavljanjem s radom poduzeća održava stalnu imovinu i čuva mogućnost ponovnog uspostavljanja profitabilne proizvodnje kasnije. Takve prilike imaju gospodarsku i tržišnu vrijednost, a poduzetnici mogu potpuno racionalno izabrati najpovoljniju varijantu stavljajući u odnos cijenu gubitka novca u međuvremenu, s ekonomskim koristima u budućnosti. (Škrtić:2006:71-73)

### 2.2.3. Samouvjerenost

Znanstvena „istraživanja govore o tome da poduzetnici vjeruju u sebe. Rijetko će prihvatiti status quo, vjerujući umjesto toga da stvari mogu promijeniti nabolje, da mogu stvoriti nove prilike, nova tržišta, nove potrošače. Često vjeruju da su im izgledi i bolji nego što same činjenice pokazuju.

Zastupljena su i mišljenja da je potrebno imati i visoke ambicije za poslovni uspjeh. Pri tome uspješan poduzetnik treba prepoznati i uspostaviti glavnu ravnotežu između ambicija i postavljenih ciljeva, a što je u velikoj mjeri povezano s upravljanjem i komuniciranjem.

U okolnostima današnjeg tržišta ( globalizacija, inovacije, tehnološka modernizacija, skraćivanje životnog ciklusa i poduzeća i proizvoda), iza stalna organizacijska restrukturiranja i multifunkcionalni timski rad, uspješan poduzetnik posebnu pozornost posvećuje budućim tržišnim kretanjima i stvaranju: 1. vizije, 2. misije, 3. specifičnih svrha i 4. strateških ciljeva.

1. Vizija je najčešće osobni stav poduzetnika koji se iznosi u pisanom obliku, a odnosi se na najdugoročnija predviđanja bez utvrđivanja metoda njegova ostvarenja. Može se reći kako su komunikativnost i inspirativnost temeljne značajke vizije. Stoga se vizija može tretirati kao jedan od motivacijskih faktora poslovanja.
2. Misija čini konkretizaciju varijantu vizije unutar koje se navode pravci poslovnog djelovanja. Pri koncipiranju misije obično valja odgovoriti na sljedeća pitanja: 1. Koji je naš razlog postojanja? 2. Koja je naša temeljna svrha? 3. Koja je naša poslovna filozofija? 4. Po čemu se razlikujemo od drugih? 5. Na koji smo tržišni segment usmjereni?...Misija je bitna za onu vrstu poduzetnika kojima novac nije u prvom planu, a putem nje stječe se povjerenje, osobni razvoj i korporacijski imidž. U navedenim slučajevima misija jača poduzetničku svijest i upornost.
3. Specifična svrha možda je najduže povezana s poduzetničkom samouvjerenošću. Vjera da su bolji od svih ostalih i da mogu ono što drugi nisu u stanju odnosi se na konkretizaciju specifičnosti: Što to činiti moj posao u narednih tri do pet godina specifičnim u odnosu na konkurenciju?

Strateški ciljevi čine zapravo dugoročnu viziju poduzetničkih ciljeva i temeljne svrhe poslovanja. Jasno definirani ciljevi pretpostavka su za definiranje poslovnih zadataka. Ciljevi,



odnosno njihovo ostvarenje, može poslužiti kao mjerilo uspješnosti poduzetničkog poslovanja, ali ciljevi imaju i motivirajuće i usmjeravajuće efekte. Naime, uspješni poduzetnici i utрку s konkurencijom počinju postavljanjem jasnih, zacrtanih ciljeva.“ (Škrtić:2006:73-74)

#### **2.2.4. Uporan rad**

„Postoji suglasnost znanstvenika, stručnjaka i praktičara se svaki poduzetnički trud, da bi ušao i svjetsku klasu, mora proći kontinuirani proces izgrađivanja sposobnosti ( pri tome, naravno, nije sigurno koje su to sposobnosti neophodne za uspjeh i kako ih treba iskoristiti!).

N.C. Siropolis kaže: Malo ljudi u našem društvu radi upornije od poduzetnika. Mnogi upravitelji velikih poduzeća također rade do kasnih sati, no zbog želje da nadmaše druge poduzetnici još više rade

Poduzetnici smatraju promjenu i razvoj svojom obvezom i, „zvijezdom vodiljom“. A stvaranje promjena nije moguće bez upornog i mukotrpnog rada koji ne mora uvijek uroditi plodom. Naime, poduzetnik uvijek traga za promjenom, reagira na nju i koristi se njome kao povoljnom prilikom u poduzetničkoj aktivnosti.“ (Škrtić:2006:74)

#### **2.2.5. Postavljanje ciljeva**

Uspješan poduzetnik si za cilj postavlja dostizanje kreativnih ideja pomoću koji će nadmašiti konkurente, a ne ih oponašati. Zato svoje poslovne ciljeve postavljaju ambiciozno i visoko.

„Osim toga, treba ponovno naglasiti, da su poduzetnikov osobni i poslovni cilj usko povezani, iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, a ne prema osobnom afinitetu. Ipak, poduzetnik ulazi u određeni posao kako bi ispunio i svoje osobne ciljeve, pa je potrebno da prije utvrđivanja poslovnog cilja, poduzetnik jasno utvrdi vlastite želje i ciljeve.

Osobni ciljevi poduzetnika mogu biti različiti. Mnogi kreću u poduzetničke pothvate da bi stekli nezavisnost i stvarali kontrolu nad vlastitom sudbinom, ili da bi dokazali vlastitu poduzetničku sposobnost, ili da ostvare visoku zaradu, ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja, što se upravo u Hrvatskoj događa u razdoblju od 1990. do danas, itd.

Ostvarivanje postavljenog cilja u praksi poslovanja najuže je povezano s poslovnim planom koji omogućuje razumijevanje predviđanja, sagledavanje putova i način ostvarivanja cilja, ocjenu učinkovitosti i konkretizaciju budućnosti. Uz to, poslovni plan je pravo oružje za predstavljanje ideje i uvjeravanje potencijalnih ulagača da financiraju poduzetnički pothvat ako se poslovanje uvodi u novu fazu.“ (Škrtić:2006:67-68)

### **2.2.6. Odgovornost**

Odgovarati nekom mjerodavnom za vlastiti posao znači biti odgovoran. Kome su poduzetnici odgovorni? „Poduzetnici su po pravilu osobe odgovorne pred samim sobom. Naime, poduzetnici žele puno priznanje za svoj uspjeh, ali preuzimaju i svu krivnju na sebe.

U poduzetničkoj aktivnosti profiti imaju vrlo važnu ulogu, i to s jedne strane kao mjerila uspješnosti poslovanja, a s druge strane kao nagrada za uspješno preuzimanje rizika. Tu se može postati i pitanje: koje su i koliko profitne stope dostatne za preuzimanje poduzetničkog rizika? Dinamično okruženje u kojem se poduzetnička aktivnost ostvaruje sili ekonomsku znanost na postavljanje niza standarda. Između ostalog i profitnih standarda. Za postavljanje profitnih standarda postoji više kriterija koji upućuju na poduzetnički prihvatljivu profitnu stopu.

Neke od mogućnosti jesu:

1. profitna stopa drugih poduzeća u istoj grani ili odabраних drugih poduzeća za uvjet da posluju u sličnim uvjetima;
2. normalna ili povijesna profitna stopa koja predstavlja komparaciju profitnih stopa u vremenskom nizu;
3. stopa profita koje je potreba da se privuče vlastiti kapital;
4. profitna stopa dostatna da se gospodarski razvoj financira iz vlastitih izvora.

Naime, jasno je da poduzetnici zaslužuju povrat ( profite) na svoja ulaganja, kao što i štediše zaslužuju povrat (kamate) na svoje štedne uloge. Zapravo, poduzetnici zaslužuju i veći povrat, jer više i riskiraju.“ (Škrtić:2006:75)

### 2.3. Karakteristike poduzetnika

Poduzetnike krase posebne karakteristike ličnosti, ali također ih uvelike određuju i demografska obilježja.

Karakteristike ličnosti za koje se smatra da obilježavaju poduzetnike, iako pri tome ne treba biti isključiv jer mnoge uspješne poduzetnike ne karakterizira u nastavku navedeno.

Tablica 1. Karakteristike ličnosti poduzetnika

Otvorenost prema novim iskustvima	Poduzetnici su znatiželjni, traže nova iskustva, prihvaćaju novo i usto su hrabri, tj. usuđuju se raditi nešto novo. Oni smatraju da su promjene nužne i dobre, uvijek tragaju za njima, te reagiraju na njih iskoristavajući ih kao povoljne prilike. Kako je već navedeno, za njih nije neuobičajeno da svoj uspješni poduzetnički pothvat prodaju kako bi pokrenuli novo poduzeće, koje nosi nove izazove i mogućnosti zarade
Interni lokus kontrole	Poduzetnici vjeruju da sami upravljaju svojom sudbinom, tj. da imaju potpunu kontrolu nad svojim životom i radom, pa tako i nad uspjehom/neuspjehom poslovanja pothvata koji su pokrenuli, te da vanjske sile neznatno utječu na njihovu budućnost.
Visoka razina energije	Poduzetnici su uporni, radni i spremni uložiti izuzetne napore kako bi uspjeli. Istraživanja pokazuju da više od polovice njih radi 60 i više sati tjedno.

Velika potreba za postignućem	Poduzetnici imaju potrebu za uspjehom. Teže ostvarivanju izazovnih ciljeva, odnosno uspješnom obavljanju izazovnih zadataka, te zadovoljavanju visokih standarda izvrsnosti.
Samopouzdanje	Poduzetnici smatraju da imaju potrebna znanja, vještine i iskustvo, vjeruju u sebe te spremno donose odluke. Smatraju se kompetentnima i sposobnima nositi se sa složenim i neizvjesnim situacijama.
Toleriranje neizvjesnosti	Poduzetnici vole preuzimati rizik te se uspješno nose sa situacijama koje obilježava visoka razina neizvjesnosti.
Usmjerenost na akciju	Poduzetnici nastoje anticipirati probleme, žele da se sve brzo odvija i ne žele nepotrebno trošiti dragocjeno vrijeme.
Upornost	Poduzetnici ustraju u onome što su naumili i nije ih lako obeshrabriti. Dapače, želja za pokretanjem uspješnoga vlastitog poduzeća ostaje i nakon jednog, dva ili čak više neuspješnih pokušaja,. Drugim riječima, mnogi poduzetnici ne odustaju ni nakon niza neuspjeha, sve dok ne pokrenu uspješan poduzetnički pothvat.
Potreba za slobodom	Mnogi se poduzetnici teško uklapaju u korupcijske strukture, teško im je raditi za druge, žele sami birati s kim će raditi, kada, gdje i koliko će raditi te koje će svoje poslovne ideje ostvariti.

Izvor: (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:508)

U tablici 2. navedeno je 20 karakteristika i opis ponašanja uspješnih poduzetnika.

Tablica 2. Dvadeset karakteristika uspješnih poduzetnika

Karakteristika	Ponašanje
1. Zanos i energija	Višesatni požrtvovni rad
2. Samopouzdanje	Sposobnost izgradnje dobih odnosa s klijentima , dobavljačima i zaposlenima.
3. Dugoročno gledanje	Posvećenost poslovnom pothvatu tijekom duljeg razdoblja
4. Gledanje na novac kao na mjeru uspjeha	Štede novac na početku , prihvaćaju male plaće i odgađanje nagrade
5. Upornost u rješavanju problema	Upornost pri rješavanju problema
6. Jasni ciljevi	Nema nesvrhovitog odlučivanja
7. Kontrolirano preuzimanje rizika	Sposobnost ulijevanja sigurnost ulagača
8. Nošenje s neuspjehom	Ne obeshrabruju se lako, uče iz neuspjeha
9. Usmjerenost na akciju	Radije rade nego govore o poslu
10. Preuzimanje odgovornosti	Ne prenose odgovornost na druge
11. Djelotvorna uporaba resursa	Izvlače što je moguće više iz svake novčane jedinice
12. Nametanje visokih standarda	Nastoje postići visoku kvalitetu proizvoda/usluga
13. Interni lokus kontrole	Spremni su preuzeti krivnju, sa sigurnošću preuzimaju ostvarive zadaće
14. Toleriranje neizvjesnosti	Odlučni su
15. Ulaganje vlastitog novca i osobnih resursa	Potpuna posvećenost poslovnom pothvatu, disciplinirano odlučivanje
16. Kreativnost i inovativnost	Generiraju rješenje „izvan klupa“
17. Oslanjanje na vlastite snage	Sposobnost rješavanja svih problema
18. Briga za druge	Spremno pokazuju da vjeruju drugima
19. Pouzdanost, poštenje, etičnost	Zadobivaju povjerenje svih interesno-utjecajnih skupina
20. Svjesnost važnosti financija	Vjeruju u pregovaranje.

Izvor: (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:510)

Istraživanje pokazuju da se poduzetnici razlikuju i po demografskim obilježjima. Primjerice, poduzetnici su češće muškarci, mlađi ljudi, osobe s višom ili visokom razinom obrazovanja, prvorođenci u obitelji, osobe čiji su roditelji također bili poduzetnici, odnosno one koje nastavljaju obiteljski posao, djeca imigranata itd. Usto, psiholozi ističu da poduzetnici najčešće dolaze iz obitelji u kojima svojoj djeci postavljaju vrlo visoke zahtjeve, koji potiču samopouzdanje i djecu odgajaju uz manje stege. (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:508-511)

### **3. DEFINICIJA MENADŽERA**

Primarni zadatak menadžera proizlazi iz procesa menadžmenta. Menadžer organizira i planira rad i poslovanje, vodi i angažira ljude, kontrolira informacijske, materijalne i ljudske resurse. Angažiranjem drugih ljudi ostvaruje poslovne ciljeve. Menadžer mora biti i vođa.

Prema definiciji „menadžmenta koja je unaprijed dana, menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima izravnu nadležnost (njihovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (npr. štabni specijalisti).

Sam termin menadžera veoma je širok, s obzirom da uključuje menadžere malog poduzeća i direktore multinacionalnih korporacija, menadžere postrojenja i poslovođe na prvoj liniji proizvodnje, generaliste i specijaliste menadžere neprofitnih organizacija, kao što su vladine i religiozne agencije, pa sve do menadžera trgovačkih udruženja i dobrovoljnih udruga.

Treba naglasiti da se izraz u menadžera često pridodaje oznaka područja kojemu dotični menadžer ostvaruje svoje funkcije, kao npr. menadžer ljudskih potencijala, menadžer proizvodnje, marketing menadžer itd. Međutim, isto tako mnoge osobe koje obavljaju značajnije menadžerske dužnosti nemaju u nazivu svog radnog mjesta uključen izraz menadžer: direktor televizije, šef osiguranja, glava tvrtke, stariji partner i sl.

Bitne karakteristike suvremenog menadžera su sljedeće:

1. Aktivan vođa: djeluje na pravi način.
2. Pozitivna radna okolina: stvara uvjete koji potiču zaposlene na uspjeh i istovremeno uklanja uzroke neuspjeha.
3. Mogućnost ostvarenja visokih performansi: zaposleni trebaju biti opskrbljeni svim potrebnim resursima i temeljito poznavati svoj posao – što i kako rade.
4. Poticaji za ostvarenje visokih performansi: uz osiguranje uvjeta potrebni su i poticaji da bi se ostvarile visoke performanse zaposlenih.“ (Dujanić:2007:15-16)

### **3.1. Načela menadžmenta**

Prema Peteru Drucheru načela menadžmenta koja mogu biti putokazi u utvrđivanju temeljenih aktivnosti i područja koje obuhvaća ta složena aktivnost jesu:

1. „Menadžment se bavi ljudskim bićima – njegova je zadaća učiniti ljude sposobnima za zajednički rad.
2. Menadžment se bavi integracijom ljudi u neki zajednički pothvat, on je duboko ukorijenjen u kulturi organizacije.
3. Poduzeće mora imati jednostavne, jasne i ujedinjavajuće ciljeve. Misija organizacije mora biti dovoljno jasna i dovoljno velika da osigura zajedničku viziju. Ciljevi moraju biti jasni, javni i neprestano iznova potvrđivani.
4. Menadžment mora omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija su u skladu s potrebama.
5. Svako poduzeće sastoji se od ljudi različitih vještina i znanja koji obavljaju različite vrste poslova. Ono mora biti organizirano tako da omogući komunikacije i pojedinačnu odgovornost.
6. Uspješnost funkcioniranja poduzeća mora biti ugrađena u poslovanje poduzeća i njegov menadžment. Uspješnost treba mjeriti ili ocjenjivati i valja je neprestano usavršavati. Mjerila uspješnosti: tržišna pozicija, inovacija, fleksibilnost, proizvodnost, razboj ljudi, kakvoća, financijski rezultat i dr.

Menadžeri koji ne shvaćaju ta načela i koji se po njima se ponašaju, neće biti uspješni menadžeri. (Dujanić:2007:16-17)

### **3.2.Razine menadžmenta**

Menadžeri koriste različite vještine kako „bi obavili svoje temeljne funkcije i to u svim vrstama poduzeća: velikim, srednjim malim, proizvodnim, neproizvodnim, profitnim i neprofitnim. Međutim, svi menadžerski poslovi nisu isti s obzirom da u različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i da zauzimaju pozicije u različitim razinama organizacijske hijerarhije. Iako svi menadžeri ostvaruju site funkcije, obujam svake od tih funkcija različito se manifestira na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta, te se ostvaruje na različite načine. U tom se pogledu razlikuje organizacija menadžmenta s aspekta razina.“ (Dujanić:2007:17)

#### **3.2.1. Tipovi menadžmenta s aspekta razina**



Prva je odrednica menadžerskog posla hijerarhijska razina po kojoj se vrši vertikalna definicija menadžmenta. Razlikuju se tri razine menadžmenta: (Dujanić:2007:17)

Vrhovni menadžment ( Top management ) „čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i oni su odgovorni za poduzeće kao cjeline. Nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO ( Chief Executive Officer) i izvršni potpredsjednik. Temeljena se odgovornost ovih menadžera manifestira u postavljanju ciljeva, definiraju strategiju za ostvarivanje tih ciljeva, monitoringu i interpretaciji eksterne okoline, te u donošenju odluka koje utječu na poduzeće kao cjelina.

Vrhovni menadžment brine se za budućnost poduzeća. Među njegove najvažnije aktivnosti spada komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću da održi korak s brzim promjenama. Danas više nego ikad ranije vrhovni menadžment mora angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog.

Menadžment na srednjoj razini (Middle management) čine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a odgovorni su za poslovanje jedinice i glavne odjele u poduzeću. Primjeri ovih menadžera jesu menadžer sektora, menadžer za kadrove, menadžer odjela za marketing, menadžer odjela za financije itd. Srednja razina menadžmenta odgovoran je za implementaciju ukupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment. Orijentiran je na bližu budućnost, te se od njega očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte.

Prvu razinu menadžmenta (Lower ili First-Line management) čine menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobra i usluga. Oni su prva ili druga razina menadžmenta, te imaju nazive kao što su npr. nadglednik, poslovođa, menadžer jedinice prodaje. Njihov je primarni zadatak primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratak rok, odnosno ostvarivanje dnevnih zadataka.“ (Dujanić:2007:17-19)

### **3.2.2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti**

Druga glavna razlika u poslovima menadžera manifestira se u djelokrugu njihove odgovornosti. „To je horizontalno diferenciranje menadžera po kojemu se razlikuje nekoliko tipova menadžera.

Financijski menadžeri su odgovorni za odjele koji izvršavaju pojedine funkcije zadataka. Ti odjeli organizirani su tako da se u njima obavljaju istih ili sličnih profesija. Takvi su odjeli marketinga, nabave, proizvodnje, financija, računovodstava, ljudski resursa i slično.

Linijski menadžeri su odgovorni za odjel koji neposredno izvršavaju temeljne zadatke poduzeća, dok su štabni menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.

Generalni menadžeri odgovorni su za nekoliko odjela koji izvršavaju različite funkcije.

Projektni menadžeri imaju odgovornost i za privremeni rad na projektima koji uključuju sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Ta im odgovornost prestaje nakon što je projekt završen. Njihova je uloga vitalna u današnjim plićim organizacijskim strukturama, a sve će više rasti kako poduzeće bude reduciralo hijerarhijske razine i težilo prema horizontalnom organizacijskim strukturama.

Da bi uspješno ostvario svoju ulogu, svaki menadžer mora posjedovati tri vrste vještina: tehničke, humane i konceptualne.

Tehnička vještina je sposobnost da se koriste tehnički postupci ili oprema specifičnog područja i najvažnije je kod nižeg stupnja hijerarhije.

Humana vještina je sposobnost komuniciranja, motiviranja i vođenja individualaca i grupa. Najvažnije je kod srednje razine.

Konceptualna vještina je sposobnost planiranja, koordiniranja i integriranja svih organizacijskih interesa i aktivnosti. Najvažnije je kod najviše razine.

U korištenju sve tri vještine menadžer mora biti efikasan i efektivan.“ (Dujanić:2007:19-20)

### **3.3. Uloga menadžera**

Izvršavajući svoje aktivnosti „menadžeri igraju različite uloge u poduzeću, a to su“:  
(Buble:2003:9)

#### **1. informacijska uloga**

2. interpersonalna uloga

3. uloga odlučivanja.

Informacijska uloga predstavlja aktivnosti koje se koriste za održavanje i razvoj organizacijske mreže. Generalni menadžeri oko 75% svog radnog vremena troše razgovarajući s drugim ljudima. Razlikuju se tri informacijske uloge: uloga podnositelja informacija, uloga osobe za nadzor i uloga glasnogovornika.

„Uloga osobe za nadzor uključuje traženje i prikupljanje tehničkih informacija iz različitih izvora. U tom smislu menadžer pribavlja informacije i priprema izvještaje.

Interpersonalna uloga predstavlja one aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s drugima, te ona zahtjeva dobro poznavanje vještina rada s drugima. Razlikuju se tri interpersonalne uloge menadžera: uloge reprezentanta, uloga vođe i uloga osobe za vezu.

Uloga reprezentanta uključuje vođenje ceremonijalnih aktivnosti kao što su prijem gostiju, otvaranje svečanih skupova, potpisivanje dokumenata i dr. Uloga vođe uključuje odnose s podređenima, te obuhvaća motivaciju, komunikaciju i utjecaj. Uloga osobe za vezu odnosno se na održavanje informacijskih veza unutar i izvan poduzeća.

Uloga odlučivanja obuhvaća one aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija. Pritom se često zahtijevaju i konceptualne i vještine rada s ljudima. Razlikuju se četiri uloge odlučivanja: uloga poduzetnika, uloga korektora, uloga alokatora resursa i uloga pregovarača.

Uloga poduzetnika uključuje iniciranje promjena. Uspješni menadžeri konstantno razmišljaju o budućnosti poduzeća, te traže načine i putove kako tamo stići. U tu svrhu oni iniciraju nove ideje i projekte, te delegiraju zadatke za ostvarenje tih projekata.

Uloga korektora uključuje poduzimanje korektivnih akcija u slučajevima ostvarenih odstupanja od zadanih veličina, te rješavaju konfliktne situacije.

Uloga alokatora resursa odnosi se na odlučivanje o tome kako rasporediti ljude, vrijeme, opremu, budžet i druge resurse da bi se ostvario željeni rezultat. U tome smislu pred menadžerima stoje brojne odluke koje se odnose na raspoložive vrste resursa: ljudske, fizičke, financijske i informacijske.

Uloga pregovarača uključuje formalno pregovaranje i pogađanje da bi se ostvarili rezultati organizacijske jedinice za koju je menadžer odgovoran.“ (Dujanić:2007:15-16)

Funkcionalna područja menadžmenta

U literaturi se najčešće navodi pet funkcionalnih područja menadžmenta:

1. „planiranje
2. organiziranje i strukturiranje
3. upravljanje ljudskim potencijalima ( kadrovanje)
4. vođenje i utjecaj na osobe
5. kontroliranje organizacijskih operacija i sredstava.

Navedena funkcionalna područja mogu se proučavati postupno počevši s planiranjem i završiti s kontroliranjem, iako ih menadžer u praksi ne mora obavljati navedenim redoslijedom. Menadžerov raspored ovisi o problemima koji se javljaju iz dana u dan, iz sata u sat.

Vrhovni menadžment najviše vremena troši na planiranje i organiziranje. Srednja razina menadžmenta najviše vremena troši na organiziranje i vođenje. Prva razina menadžmenta najviše vremena troši na vođenje zaposlenika u ostvarivanju ciljeva. Na kontrolu se troši najmanje zbog izrađenih sistema kontrole i razvoja samokontrole. (Dujanić:2007:22-23)

### **3.4. Opće vještine menadžera**

Da bi uspješno obavljali svoj posao, menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju posjedovati određena znanja i vještine. Poslovni uspjeh menadžera, ističe R.L.Katz, „više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti“ (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:3). „Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera i njegovu poslovnom uspjehu, već se naprotiv, želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. Naravno, doda li se tome poželjne osobine menadžera, njegov će uspjeh biti još veći. Međutim, sama osobnost nije dovoljna za uspjeh.

Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. S obzirom na to da menadžerske pozicije, u različitim organizacijama i institucijama, i u

profitnima i u neprofitnima, obnašaju menadžeri različitog temeljnog obrazovanja, tj različitog fakultetskog obrazovanja, odnosno obrazovanja različitih struka i profila, postavlja se pitanje koja zajednička znanja i vještine karakteriziraju sve menadžere, neovisno o tome kakvo je njihovo temeljno obrazovanje, odnosno što je njihova struka.

R.L.Katz smatra da svi menadžeri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. Drugim riječima, radi se o stručnim, socijalnim i strateškim znanjima, o tri bitne vještine moraju posjedovati menadžeri u svakoj organizaciji i na svim razinama menadžmenta.

Diferencijacija između pojedinih razina menadžmenta odnosi se na to koliko pojedinih znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina menadžmenta. Uspjeh menadžera na pojedinoj razini menadžmenta ovisi o tome kako on razvija i kombinira znanja i vještine potrebne za djelotvoran menadžment baš na toj razini menadžmenta.“ (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:3-4)

Tablica 3: Znanja i vještine menadžera

Tehnička znanja i vještine	Najvažnija su na nižim razinama menadžmenta.
Socijalna znanja i vještine	Komuniciranje s ljudima podjednako je važno na svim razinama menadžmenta, što je potpuno razumljivo jer menadžeri na svakoj razini menadžmenta komuniciraju s ljudima i svoje suradnike usmjeravaju na ostvarivanje ciljeva organizacije zato su im potrebne upravno socijalne vještine. Te vještine moraju posjedovati i svi zaposlenici, dakle i oni koji nisu menadžeri, jer oni međusobno komuniciraju, pa im je potrebna i određena količina tih znanja.
Konceptualna znanja i vještine	Znanja oblikovanja najpotrebnija su na najvišim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta.

Izvor: Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:3

„Odnosi između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina koje mora posjedovati menadžer na pojedinoj razini menadžmenta moguće je predočiti kao površinu kvadrata u kojemu su smještene sva potrebna znanja menadžmenta. Uočavamo koliko je pojedinih znanja i vještina potrebno na pojedinim razinama menadžmenta i koja znanja prevladavaju u ukupnoj strukturi znanja menadžera. To su znanja o ophođenju i komuniciranju s ljudima, što je i razumljivo zato što na svakoj razini menadžmenta menadžeri upravo preko drugih ljudi, svojih suradnika, vode prema ostvarivanju ciljeva organizacije ili pojedinoga njezina dijela.

Pod konceptualnim znanjem i vještinama razumijeva se sposobnost shvaćanja apstraktnih ili općih ideja i njihovu primjenu u nekoj specifičnoj situaciji. Riječ je o znanjima koja omogućuju da se vidi „velika slika“ tj. holistički pristup organizaciji, koji organizaciju promatra kao cjelinu, pod utjecajem brojnih unutarnjih i vanjskih čimbenika. Menadžeri koji posjeduju ta znanja tragaoci su za problemima, oni anticipiraju događaje i pripremaju različite scenarije za nepredvidivu i sve nesigurniju budućnost organizacije. Konceptualna znanja i vještine pomažu menadžerima da razriješe i najsloženije poslovne situacije u kojima se mogu naći. Ujedno im omogućuju da razumiju odnose organizacije i okoline te međusobne odnose pojedinih dijelova organizacije. Usavršavanjem konceptualnih znanja i vještina menadžeri će lakše razumjeti svu zamršenost i složenost organizacije.

Pod tehničkim znanjima i vještinama razumijeva se sposobnost primjene potrebnih znanja, tj. Znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova. Ta vrsta znanja omogućuje dobro obavljanje poslova. Pritom se misli, primjerice, na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga znanja i vještine koje se stječu određenom vrstom obrazovanja. Tako će liječniku u klinici ili u ordinaciji ta znanja biti prijeko potrebna na njegovu radnom mjestu, za razliku od njegova kolege na mjestu ravnatelja bolnice. Osim tih znanja, koja neće biti dominantna na njegovu radnome mjestu, bit će mu potrebna konceptualna znanja i socijalna znanja u odnosima s ljudima. Naravno, tehnička znanja, znanja struke, utječu na širinu konceptualnih znanja premda ona nisu određena isključivo time.

Pod znanjima i vještinama u ophođenju s ljudima podrazumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnoga radnog ozračja. Te su vještine izuzetno važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Naime, ni

najsposobniji menadžeri koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti, neće biti uspješniji ako ne znaju „raditi“ s ljudima. Delikatnost ovih znanja i vještina ogleda se u tome što se većinom ne mogu naučiti, već ponajprije ovise o sposobnostima pojedinaca, koju nije lako promijeniti. Zato će menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina, kako ističe R. L. Katz, biti najbolji za svoje suradnike, koji će im zbog toga biti odani. Takvi menadžeri znaju kako treba komunicirati s ljudima, kako ih treba motivirati, kako treba s njima raditi i kako ih treba nagrađivati kako bi bili entuzijasti, a kao tajni zadovoljni na poslu i poslom koji obavljaju.

Budući da menadžeri djeluju u različitim sredinama, koje se brzo mijenjaju, uz sve oštriju konkurenciju na tržištu, prijeko je potrebno da se neprestano obrazuju za nove situacije. Baš je zbog tih razloga visokorazvijeni zapadni svijet već odavno spoznao važnost neposrednog obrazovanja menadžera. Vodeće kompanije u svijetu godišnje troše stotine tisuća, pa i milijune dolara za obrazovanje samo menadžera nego i svih svojih zaposlenika. Postoji mnogo modaliteta i načina izvođenja obrazovanja, među kojima prednost ima tzv. kućni trening tj. obrazovanje unutar organizacije u grupama za trening i u radionicama (work-shops). Osim toga, prisutni su i oni načini obrazovanja: konferencijski programi, sveučilišni seminari, tečajevi, odnosno programi za menadžere (čije trajanje ovisi o zahtjevima naručitelja programa edukacije), samostalno proučavanje relevantne literature, programi poslovne simulacije, posebni programi treniranja i sl.“ (Bahtijaević, Sikavica, Pološki-Vokić:2008:3-5)

#### **4. PODUZETNIK I MENADŽER**

Poduzetnika samo definirali kao inovatora, to jest kao osobu koja u inovaciji vidi izazov i profit, zbog kojeg je spreman preuzeti poslovni rizik i neizvjesnost poslovnog rezultata. Poduzetništvo smo opisali kao aktivnost poduzetnika u ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja, tj. kao dinamičan proces kontinuiranog mijenjanja i gospodarske strukture i njezine učinkovitosti u kojem pojedinci preuzimaju i ostvaruju dobitak.

Postavlja se pitanje: Kakav je to odnos između menadžmenta i poduzetništva?. Kao prvo, treba naglasiti da je u ekonomskoj teoriji jasno da poduzetništvo nije isto što i menadžment. Nicholas C. Siropolis kaže. „Prva je zadaća menadžera da postigne dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira ih u proizvodnji. Za razliku od toga, prva zadaća poduzetnika je da dovede do promjene u svrsi“. (Siropolis:1995:80)

Poduzetnici trebaju biti lideri po svojoj prirodi poslovanja i rada. Poduzetnici, jednostavno, moraju sebe osobno staviti u proces odlučivanja. Zašto? Zato što poduzetnici imaju viziju poslovanja, zato što oni postavljaju okvire poslovnih planova, zato što svojim entuzijazmom primjerom i odlučnošću utječu na ponašanje i rad svih svojih poslovnih partnera i suradnika.

Međutim, isto je tako jasno da poduzetnici ne provode kao birokrati formalnu vlast. Uspješnim poduzetnicima je jasno da poslovni rezultat ovisi o sposobnosti i motiviranosti svih sudionika poslovnog procesa, stoga i poslovne probleme nastoje rješavati dogovorom, kompromisom i poštivanjem svih svojih suradnika i poslovnih partnera. Zato i jest jasno da poduzetnik mora biti lider, vođa, ali prije svega osoba koja ima znanje o poslovima i ljudima, osoba koja zna slušati, osoba koja razumije ljude s kojima radi i osoba koja se iskreno bavi svojim suradnicima i partnerima.

Iz navedenog razloga poželjno je da poduzetnik posjeduje značajne osobne vještine vođenja kako bi mogao uspješno poslovati s različitim profilom sudionika poslovnog procesa, tj. s radnicima, dobavljačima, kupcima, bankarima, osiguranjima, državnim činovnicima itd.

Ako poduzetnik kao osoba želi dominirati i ako nije spreman na suradnju, teško će privući kvalitetne kadrove, a pogotovo će ih teško zadržati. Međutim, na početku 21. stoljeća, kaos i neizvjesnost postaju stalnim odrednicama poslovanja, a raspon na puti do pobjednika do gubitnika sve je kraći, pa je isto tako jasno da poduzetnik kao pojedinac nije dovoljan za dugoročno ostvarenje poslovnog uspjeha. Bez suradnje, stručne i poslovne, nema šanse za uspješnije poslovne rezultate gledano dugoročno. Iz navedenog razloga u praksi poslovanja malog i srednjeg poduzetništva događa se da veliki broj poduzetničkih aktivnosti propada upravo u fazi razvoja, jer se poduzetnik – pojedinac, ne može mostiti s rastućim problemima tržišta, financiranja, proizvodnje, konkurencije itd.



Međutim, treba jednako tako naglasiti da za uspješnog poduzetnika promjene i kaos mogu značiti i veliku poslovnu šansu. Kako je ostvariti? Jedan od mogućih aspekata uspjeha zasigurno je fleksibilnost i prihvaćanje stalnih promjena kojima se fleksibilnost ostvaruju, a uključuje:

1. bezuvjetnu orijentaciju u korist kupca
2. stalne, brze i pravne inovacije
3. razvijanje fleksibilnosti na svim razinama poslovanja
4. unaprjeđenje suradnje s dobavljačima ( uključujući poslovne suradnike u razvojnom i investicijskom programu!)
5. razvijanje fleksibilnosti u upravljanju i organizaciji
6. razvijanje sustava za kaotični svijet, tj. sustava informiranja i kontrole, strategije razvoja potencijala poduzeća i sve šireg sustava decentralizacije.

Prvi korak u tom sustavu treba biti izbor vrste fleksibilnosti koja je poduzetniku u danom trenutku najvažnija. Na primjer, poduzetnik koje se orijentira na zadovoljavanja različitih i mnogobrojnih zahtjeva potrošača, treba razvijati sposobnosti koje će omogućivati obavljanje velikog opsega poslova i proizvodnju širokog asortimana proizvoda. S druge strane, ako se želi brzo odgovoriti na zahtjeve tržišta treba razviti mogućnost brzog prilagođivanja tržišnim promjenama.

Kad se postignu odgovarajuće karakteristike, poduzetnik mora izabrati odgovarajuće izvršioce radnih zadataka i opremu koja im osigurava željenu fleksibilnost. Na primjer, proizvođači koji ostvaruju proizvode kojima se brzo reagira na potražnju na tržištu, trebat će iskusnu radnu snagu. Poduzetnik koji se nada postizanju fleksibilnosti kroz brži odgovor na zahtjeve potrošača za različitim proizvodima, treba radnu snagu koja je jednako tako spremna na prilagodbe u okruženju stalnih promjena.

Poduzetnici također moraju pronaći način utvrđivanja ( mjerenja ) fleksibilnosti i istaći svim zaposlenicima važnost fleksibilnosti u ostvarivanju poslovnih rezultata. Permanentna obuka važan je mehanizam za izgradnju fleksibilnosti i stvara vještine koje se ljudima potrebne da stalno udovoljavaju svim zadacima. (Škrtić:2006:80-81)

#### **4.1.Poduzetnički menadžment**

Prema Poslovnom rječniku RH poduzetnički „menadžment je usmjeren na stalni razvoj i promjene, stvaranje i korištenje prilika za nove poslovne pothvate prihvaćanje rizika u inoviranju poslovanja i poboljšanju poslovne uspješnosti, te nalaženju novih poslovnih potencijala i mogućnosti.“ (Poslovni rječnik RH, str. 427)

To znači da poduzetnički menadžment razvija i primjenjuje strategiju stalnih promjena i inovacija, tj. inovacije i njihova brza primjena i komercijalizacija osnovni su instrument poduzetničkog menadžmenta. Prema P.Druckeru, teoretičaru menadžmenta, „ tri su ključna poduzetnička zadatka menadžmenta:

- postizanje uspješnosti postojećeg poslovanja
- nalaženje novih poslovnih potencijala i
- osiguravanje budućnosti poslovanja.“ (Škrtić: 2006:82)

Iako su mala i srednja poduzeća prepoznata u teoriji i praksi kao važan faktor ekonomskog i društvenog razvoja, budući da su se potvrdila kao fleksibilni poslovni subjekt, treba naglasiti da su u uvjetima globalizacije poduzetnici suočeni s brojnim problemima i tržišnim izazovima. Jedan od temeljnih poteškoća su oskudni materijali, financijski i humani resursi. Stoga mala poduzeća svoj razvoj trebaju koncentrirati na uže tržišne segmente, što po pravilu podrazumijeva specijalizaciju.

Fokusiranja na tržišne niše ne uključuje specijalizaciju ljudskih resursa. Mali broj ljudi nameće potrebu obavljanja nekoliko radnih zadataka često iz različitih poslovnih funkcija. Zaposlenici moraju imati opće obrazovanje kao i poznavanje nekoliko specijalističkih disciplina. Taj se problem može riješiti unajmljivanjem radne snage izvan poslovne organizacije, ali to svakako poskupljuje poslovanje.

Po pravilu, mala poduzeća nabavljaju manje količine nužnog materijala kod dobavljača, zbog čega ne mogu ostvariti pogodnosti koje pruža ekonomija obujma. Velika poduzeća naručuju znatne količine repromaterijale i poluproizvoda što im omogućuje postizanje povoljnih cijena.

Međutim, proces odlučivanja u malim je poduzećima znatno brži nego i velikima. U manjim poduzećima ne postoji razgranata i formalizirana struktura koja često stimulira nastajanje birokratskih odnosa. Zbog toga je olakšana prilagodba tržišnih promjena.

Mali poduzetnici imaju izuzetno razvijene odnose s lokalnom zajednicom. Oni su često stanovnici područja na kojem posluje malo poduzeće. To omogućava djelotvorno prepoznavanje potreba i interesa kupaca koji su specifični za određenu regiju.

U malim poduzećima zaposlenici su često isključivo članovi obitelji. Obiteljske veze mogu biti prednost zbog otvorene komunikacije i međusobnog povjerenja i poštovanja. Međutim, obiteljska povezanost ponekad rezultira i negativnim efektima. Često nastaje socijalni fenomen poznat kao nepotizam. Rodbinska povezanost omogućuje različite statusne privilegije i beže poslovno napredovanje. Takvi odnosi se negativno održavaju na ostale zaposlenike kojima pada motivacija i proizvodnost. Treba napomenuti kako su obiteljske veze vrlo razvijene u Japanu, ali tamo pozitivno utječu na funkcioniranje poslovne organizacije. Rodbinske veze u Japanu ne izazivaju popratne negativne efekte koje uočavamo u Hrvatskoj, ali i drugim zemljama. Znatnim dijelom to je posljedica razvijenoga japanskog kolektivnog duha u koji se uklapaju obiteljske veze.

Vlasnik malog poduzeća najčešće preuzima kompletnu odgovornost i odlučivanje. To je razumljivo u situacijama kad je zaposleno nekoliko djelatnika. Međutim, i kad tvrtka počinje rasti, mali poduzetnik uporno inzistira na vlastitim ovlastima, te ih odbija delegirati. Odlučivanje, planiranje, organiziranje, kontroliranje i upravljanje ljudskim potencijalima monopolizira te ih smatra funkcijama koje isključivo obavlja vlasnik.

Centralizacija menadžerskih funkcija u jednoj osobi ima mnogobrojne uzročnike. Mali poduzetnik pokreće vlastiti posao često i zbog vlastitog dokazivanja i sigurnosti u sebe. Želi imati potpunu slobodu te kontrolu djelovanja. Pri tome je uložio znatan dio, a ponekad i svu imovinu pa smatra kako jedino on može njome racionalno upravljati jer je najzainteresiraniji za poslovni uspjeh. Ujedno veliki broj poduzetnika ima izuzetno razvijen individualistički duh te uživaju u samostalnom djelovanju. Ponekad imaju i negativna ranija iskustva o grupnom ili tematskom radu u kojima može doći do zamagljivanja odgovornosti.

Međutim, rast malog poduzeća nužno dovodi do potrebe delegiranja ovlasti. U jednom trenutku zbog opsega poslova ili broja zaposlenika nužno je formirati menadžerski tim. Za timski rad je ključno komplementarno povezivanje različitih znanja i umijeća.

Timski djelovanje podrazumijeva redistribuciju moći. Vlasnik odnosno mali poduzetnik mora disperzirati moć na ostale zaposlenike koji na taj način stječu određenu autonomiju, ali i odgovornost. Šanse za daljnji razvoj malog poduzeća povećavaju se ako poduzetnik tretira

zaposlenike kao ljude koji vole raditi te imaju znatne kreativne potencijale. U tom slučaju moguć je timski rad, participacija i minimalna kontrola. Jedan dio malih tvrtke ne pokazuje rasta jer je poduzetnik zadovoljan postojećim opsegom posla, tj. poduzetnik ne planira rast već stabilizaciju postojećih poslova. Nasuprot tome poduzetnik koji želi daljnji rast, mora razraditi vizije.

Vizionarstvo nije karakteristika samo menadžera velikih poduzeća. Uspješan rast malog poduzeća uključuje definiranje vizije, misije i strateškog plana. To su menadžerske zadaće nužne za funkcioniranje svih vrsta poslovnih organizacija.

Mala poduzeća danas su suočena s procesom globalizacije. Mali poduzetnici suočavaju se s konkurencijom iz različitih dijelova svijeta. Zbog toga ekspanzija na tržištu uključuje vizije, misije i strategiju kao instrumente povećanja tržišnog udjela.

Uspješan razvoj malog poduzeća povezan je i s uspostavom pozitivnog imidža. Taj imidž malo poduzeće prvenstveno gradi u lokalnoj zajednici s prvim fazama svog rasta. Lokalna zajednica očekuje od poduzetnika sudjelovanje u različitim društvenim događajima što treba shvatiti kao menadžersku zadaću odnosno obvezu.

Pozitivni imidž u lokalnoj zajednici znatno olakšava poslovanje malom poduzeću, jer omogućuje uspostavu potrošačke vjernosti. Pri tome grade pozitivni imidž nacionalnim i globalnim razmjerima koji omogućuje uspostavu potrošačke vjernosti velikog broja kupaca raspršenih na širokom teritoriju.

Lokalna zajednica očekuje od malih poduzetnika vodstvo u brojnim društvenim događajima. On mora biti vođa koji usmjerava društvena zbivanja te uspostavlja dugoročne i srednjoročne socijalne ciljeve. Mali poduzetnici ne mogu prihvatiti sve društvene obveze. Stoga ih moraju analizirati i utvrditi prioritete. Prioritetne aktivnosti lokalne zajednice treba prihvatiti i voditi ih kako bi se ostvarila maksimalna korist za lokalnu zajednicu i poduzetnika.

Menadžeri odnosno poduzetnici malih poduzeća moraju konstantno učiti. To se ne odnosi samo na menadžersku teoriju već na sve ostale segmente poduzetničke prakse. Od 90-ih godina prošlog stoljeća stalno se pojavljuju radikalne tržišne i tehnološke promjene, zbog koji je nužno stalno prilagođivanje i inoviranje koje uključuje stalno usvajanje novih spoznaja.

Današnji poduzetnici i menadžeri malih, srednjih i velikih poduzeća djeluju u uvjetima postupne afirmacije načela nove ekonomije. Ta načela je potrebno poznavati ako se želi ostvariti tržišna konkurentnost.

U početnoj fazi razvoja malog poduzeća poduzetnici odnosno menadžeri moraju posebnu pozornost usmjeriti brojnim procesima koji omogućuju daljnji rast. Uspješan rast moguć je ako se ti procesi poznaju i ako im se posveti odgovarajuća pozornost.

Najvažnije djelatnosti koje omogućuju rast malog poduzeća jesu stalno traženje novih potrošača, primjene marketinških tehnika koje mali poduzetnik mora poznavati. To se prije svega odnosi na analizu tržišta potrošačkog ponašanja.

Osim marketinške analize, nužno je pratiti novčani tok kao i osigurati odgovarajući dotok kapitala za širenje poslovanja. Premda nova ekonomija funkcionira ponajviše uz pomoć nematerijalnih faktora, kapital je i nadalje ključna pretpostavka odnosno osnovi cilj svakog biznisa.

Ekspanzija poslovanja po pravilu podrazumijeva zapošljavanje novih ljudi. Pribavljanje nove radne snage u velikim poduzećima obavljaju specijalisti za upravljanje ljudskim potencijalima. Mali poduzetnik i tu menadžersku funkciju mora obaviti samostalno. U tom pogledu nužno je intervjuiranje i provjera znanja ili umijeća. Ako poduzetnik nema vremena za te aktivnosti poželjno je izbor prepustiti specijaliziranoj agenciji što izaziva dodatni trošak. U svakom slučaju nužno je zaposliti kompetentne pojedince koji su motivirani za osobnu afirmaciju, tj. samopotvrđivanje unutar malog poduzeća. U malim poduzećima se osobni radni doprinos mnogo lakše prepoznaje i vrednuje nego u velikim poduzećima.

Daljnji razvoj malog poduzeća zahtijeva angažiranje novih menadžera i uspostavu menadžerskog tima. Ne postoji idealan menadžer koji bi mogao obavljati sve menadžerske funkcije poput planiranja, organiziranja ili vođenja. Prilikom izgradnje menadžerskog tima valja posebnu pozornost posvetiti komplementarnom povezivanju njihovih menadžerskih kompetencija.

Prilikom rukovođenja malim poduzećem treba što brže rješavati međuljudske probleme. Kvalitetni međuljudski odnosi od osobite su važnosti za rast malog poduzeća. Harmonični međuljudski odnosi osiguravaju međusobno povjerenje i poštovanje, što omogućuje suradnju i poboljšavanje motivacije. To su nužni elementi za ostvarenje visoke kvalitete i produktivnosti.

Učinkovito rukovođenje ljudskim potencijalima je preduvjet efikasne upotrebe ostalih organizacijskih resursa. Na taj način se realizira visoka proizvodnost koja je temeljni element konkurentnosti odnosno formiranja konkurentne cijene. To je od osobite važnosti za malo poduzeće koje nije u stanju koristiti se prednostima ekonomije obujma kao velika poduzeća s kojima se natječe u tržišnoj borbi. Zbog toga menadžeri malih poduzeća ne mogu formirati konkurentnu cijenu bez učinkovitog rukovođenja ljudskim potencijalima.

Menadžeri, odnosno poduzetnici malih poduzeća koji planiraju ekspanziju moraju upotrijebiti tržišnu analizu. Marketinške analize, prije svega praćenje neposredne konkurencije, moraju uputiti na moguće poteze koji se osigurati daljnji razvoj malog poduzeća. Praćenje konkurencije je zasebna menadžerska disciplina koja upozorava na jake i slabe strane izravne konkurencije, ali upućuje i na nužne poslovne poteze. Za proširenje tržišnog poslovanja nužno je eliminirati vlastite slabe strane, a stalno jačati vlastite prednosti.

Svako poslovanje suočava se s problemima pravne regulative. Velika poduzeća to rješavaju lobiranjem. Mali poduzetnici moraju se udruživati kako bi se što efikasnije borili za vlastite interese. U tom pogledu trebaju rabiti mehanizme koje im stavljaju na raspolaganje komorske organizacije te ostali oblici udruženja. U tom kontekstu valja promatrati i menadžersku, odnosno poduzetničku suradnju s brojnim vladinim organizacijama zaduženim za poticanje razvoja maloga gospodarstva. Sjedinjenje Američke Države imaju najrazvijeniju mrežu vladine potpore malim poduzećima. Europska unija također je razvila brojne instrumente pripomoći malim poduzećima. Hrvatska tek odnedavno razvija različite oblike pomoći malim poduzetnicima.

Mala poduzeća moraju se umrežavati u cilju razmjene informacija, znanja, iskustva i tehnologije. To je važno sredstvo stimuliranja razvoja malih poduzeća, a menadžeri i poduzetnici koji isključivo inzistiraju na individualizmu i vlastitim sposobnostima, imaju manje šanse za tržišnu ekspanziju. (Škrtić:2006:82-86)

#### **4.2. Razlika između poduzetnika i menadžera**

Uobičajeno, poduzetnik i menadžer koriste se naizmjenično. Ali nije slučaj, najveća je razlika što poduzetnici pokreću posao, dok ih menadžeri pokreću.

Glavni motiv poduzetnika je pokrenuti pothvat osnivanjem poduzeća. No, glavni motiv menadžera je pružanje svojih usluga u poduzeću koje je već osnovao netko drugi, tj. Poduzetnik.

Vlasnik poduzeća je poduzetnik. Menadžer je sluga u poduzeću u vlasništvu poduzetnika.

Poduzetnik koji je vlasnik poduzeća preuzima sve rizike i nesigurnosti koji su uključeni u vođenje poduzeća. Menadžer kao sluga ne snosi nikakav rizik koji je povezan s poduzećem.

Nagrada koju poduzetnik snosi za rizike u poduzeću je dobit koja je neizvjesna. Menadžer dobiva plaću kao nagradu za usluge koje mu je pružio u poduzeću. Plaća menadžera je sigurna i fiksna.

Poduzetnik sam razmišlja o tome što i kako proizvesti robu kako bi zadovoljio promjenjive potrebe kupaca. Dakle, djeluje kao inovator koji se također naziva i "agent za promjene". Ali ono što menadžer radi jest jednostavno izvršavanje planova koje je pripremio poduzetnik. Tako menadžer ideje poduzetnika jednostavno prevede u praksu.

Poduzetnik treba posjedovati kvalitete i kvalifikacije poput motiva visoke postignuća, originalnosti u razmišljanju, predviđanja, sposobnosti preuzimanja rizika i tako dalje. Suprotno tome, menadžer mora posjedovati različite kvalifikacije u smislu zdravog znanja iz teorije i prakse menadžmenta. (<https://presmarmethuen.org/hr/dictionary/what-is-the-difference-between-an-entrepreneurship-and-management/>)

„Razlika između poduzetnika i upravitelja može se jasno nacrtati iz sljedećih razloga:

1. Osoba koja stvara poduzeće, uzimajući financijski rizik kako bi ostvarila dobit, naziva se poduzetnik. Pojedinac koji preuzima odgovornost za kontrolu i upravljanje organizacijom poznat je kao upravitelj.
2. Poduzetnik se fokusira na pokretanje poslovanja, dok je glavni fokus upravitelja upravljanje tekućim poslovanjem.
3. Postignuća djeluju kao motivacija za poduzetnike. S druge strane, primarna motivacija je moć.
4. Upraviteljev pristup zadatku je formalan, što je upravo suprotno od poduzetnika.
5. Poduzetnik je vlasnik poduzeća, dok je menadžer samo zaposlenik tvrtke.

6. Upravitelj dobiva plaću kao naknadu za rad koji obavlja. Obrnuto, dobit je nagrada za poduzetnika.
7. Odluke poduzetnika vođene su induktivnom logikom, hrabrošću i odlučnošću; zato je donošenje odluka intuitivno. Naprotiv, odlučivanje menadžera je kalkulatивно, jer su vođeni deduktivnom logikom, prikupljanjem informacija i savjeta.
8. Glavna pokretačka snaga poduzetnika je kreativnost i inovativnost. Nasuprot tome, menadžer zadržava postojeće stanje.
9. Iako je poduzetnik korisnik rizika, upravitelj je nesklon riziku.“( <https://hr.gadget-info.com/difference-between-entrepreneur> )

Slika 1: Razlika između poduzetnika i menadžera

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

Izvor: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-entrepreneur>, preuzeto 01.08.2020.



### 4.3. Pretvaranje poduzetnika u menadžera

Dok je poduzeće maleno najvažnije su poduzetničke karakteristike. Poduzetnik je prvenstveno usmjeren na inovaciju, odnosno kreativnost te preuzimanje rizika. Na taj način poduzetnik osigurava određenu tržišnu poziciju.

Tu se postavlja pitanje: „Zašto jedni poslovi uspijevaju, a drugi propadaju?“ jedan od odgovora mogao bi biti da kvalitete koje poduzetnici imaju za uspješnost postala tijekom njegova djetinjstva, nisu od pomoći u fazi prodora.

Nicholas C. Siropolis u cilju povećanja efikasnosti, predlaže:

„Poduzetnici bi trebali raditi tako sa budu i menadžeri i poduzetnici:

1. okružujući se ljudima koji o mnogim aspektima posla znaju više od njih
2. usmjeravajući znanje takvih ljudi u djelotvorniju proizvodnju
3. držeći korak s najnovijim menadžerskim metodama“ (Siropolis:1995:359)

Međutim, Nicholas C. Siropolis naglašava kao „postajući menadžerima, poduzetnici se ne bi smjeli odreći svoje poduzetničke sklonosti. Naprotiv, trebaju nastaviti tražiti nove prilike, održavajući istodobno ravnotežu između korištenja takvih prilika i rješavanja problema. U protivnom, njihovi će poslovi imati male izgleda za budući rast.“ (Siropolis:1995:359)

Poduzetnička kreativnost omogućava osvajanja jednog dijela tržišta novim proizvodom ili uslugom koji su često namijenjeni za potpuno novo tržište. To je izuzetno rizičan proces koji se umanjuje već navedenim i opisanim procesima.

U samom početku djelovanja dominiraju poduzetničke funkcije, u fazi izgradnje se menadžerske zadaće marginaliziraju i nisu presude za opstanak jer su organizacijski resursi minimalni. S postupnim rastom malog poduzeća menadžerske funkcije postaju sve važnije. Isključivo menadžerski angažman nije dovoljan za ekspanziju male tvrtke. Stoga se poduzetnik postupno mora transformirati u menadžera. Poduzetnički menadžment je idealna forma za organizacijski razvoj malog poduzeća.

Transformaciju poduzetnika u menadžera prate određeni problemi. Najčešće su mala poduzeća koja tek počinju s poslovanjem visoko centralizirana u pogledu odlučivanja. Gotovo sve poslovne funkcije koncentrirane su u jednoj osobi. Prisutno je nepoznavanje menadžerskih umijeća i znanja, a vlada paternalistički duh. Takve odnose je nužno mijenjati ako se želi

ustaviti učinkoviti menadžment. Međutim, transformacija prvenstveno ovisi o odluci poduzetnika. On mora odlučiti hoće li mijenjati svoje poslovno ponašanje te razvijati menadžerske funkcije.

U slučaju kad poduzetnik želi razvijati menadžerske sposobnosti, tj. kada se odluči na vlastitu preobrazbu, najprije mora započeti s analizom procesa odlučivanja. Analiza najčešće pokazuje kako je odlučivanje koncentrirano u jednoj osobi i da se u priličnoj mjeri oslanja na iskustvo i intuiciju. Nakon analize odlučivanja, nužno je standardizirati odnosno u određenoj mjeri formalizirati postupak odlučivanja. Formaliziranje procesa odlučivanja uključuje participaciju, ako i utvrđivanje temeljnih zadaća poduzeća o kojim će odlučivati nekoliko osoba. Drugim riječima, utvrđuje se prioritete i delegiraju ovlasti. Malim poduzećem više ne upravlja samo poduzetnik već menadžerski tim, koji se sastoji od dvije do tri osobe dok se poslovi još nisu jače razvili. Formiranje menadžerskog tima ponekad uključuje zapošljavanje novih ljudi, i to po mogućnosti iskusnih menadžera.

Daljnji razvoj malog poduzeća nameće potrebu formiranja srednjeg menadžmenta. Vizija i misija ostaju u ovlasti vlasnika, odnosno poduzetnika koji je utemeljio malu tvrtku. Srednji menadžment prvenstveno se bavi strategijom. Postojeću strategiju treba kritički preispitati. Pri tome osobito pozornost treba posvetiti problemima u njezinoj praktičnoj primjeni. Ponekad je dovoljna modifikacija postojeće strategije, a ponekad treba osmisliti novu.

Kontinuiran rast malog poduzeća iziskuje preobrazbu specijalista u funkcionalne menadžere. Istovremeno funkcionalne menadžere valja stalno obučavati za obavljanje najviših rukovodnih funkcija. Na taj način se prati rast malog poduzeća u menadžerskom smislu koji u određenom trenutku iziskuje formiranje odbora direktora. Tog trenutka je malo poduzeće preraslo u srednje. Taj rast malog poduzeća nije moguć bez navedenih procesa. Menadžerske funkcije omogućuju planski i kontinuirani rast, a poduzetnički duh treba sačuvati inovativnost. Individualističkim pristupom poduzetnik nije u stanju osigurati kontinuirani rast bez kriznih i kaotičnih situacija. (Škrtić:2006:86-88)

## 5. ZAKLJUČAK

U prošlosti je riječ poduzetnik imala mnogo konkretnije, preciznije značenje. U pravilu je označavala samo one pojedince koji su stvorili vlastito poduzeće, dok suvremene definicije pod navedenim pojmom smatraju osobu koja pokreće, organizira, vodi, preuzima rizik poslovnih pothvata. To znači da za suvremenog poduzetnika nije presudno je li ujedno i vlasnik ili suvlasnik poduzeća ili je pak profesionalni poduzetnik – menadžer, ovlašten da posao vodi i njime upravlja.

Nije teško biti poduzetnik, ali je teško biti uspješan poduzetnik. Mnogi poduzetnički pothvati završavaju neuspjehom. Poduzetnička profesija je otvorena, ali ni u jednu nije tako lako ući i započeti je.

Menadžer je osoba čiji osnovni zadaci proizlaze iz menadžmenta, to znači da on planira, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, materijalne i informacijske resurse. Menadžer ostvaruje ciljeve angažiranjem drugih ljudi. Menadžer mora biti i vođa.

Menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima izravnu nadležnost (njihovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (npr. štabni specijalisti).

U ekonomskoj teoriji jasno da poduzetništvo nije isto što i menadžment. Prva je zadaća menadžera da postigne dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira ih u proizvodnji.

Za razliku od toga, prva zadaća poduzetnika je da dovede do promjene u svrsi. Po svojoj prirodi rada i poslovanja, poduzetnici moraju biti lideri. Poduzetnici, jednostavno, moraju sebe osobno staviti u proces odlučivanja. Međutim, isto ja tako jasno da poduzetnici ne provode formalnu vlast kao birokrati. Uspješnim poduzetnicima je jasno da poslovni rezultat ovisi o sposobnosti i motiviranosti svih sudionika poslovnog procesa, stoga i poslovne probleme nastoje rješavati dogovorom, kompromisom i poštivanjem svih svojih suradnika i poslovnih partnera

Uobičajeno je da se smatra kako se poduzetnik i menadžer koriste se naizmjenično u poduzeću . Ali to nije slučaj su realnosti, najveća je razlika što poduzetnici pokreću posao, dok ih menadžeri pokreću.

Glavni motiv poduzetnika je pokrenuti pothvat osnivanjem poduzeća. No, glavni motiv menadžera je pružanje svojih usluga u poduzeću koje je već osnovao netko drugi, tj. Poduzetnik. Poduzetnik je vlasnik poduzeća. Menadžer je sluga u poduzeću u vlasništvu poduzetnika

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008), Suvremeni menadžment Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
2. Bornstien, D. (2004.), How to Cange the world, Social Entrepreneurs and the Pover New Ideas, New York, Oxford University Press,
3. Bosilj Vukšić, V., Čerić, V., Varga, M. (2004.) Elektroničko poslovanje, Informacijska tehnologija u poslovanju, Zagreb, Element
4. Buble, M.: Menadžment malog poduzeća, Ildio: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split
5. Drucker , P.F.: (1992) Inovacije i poduzetništvo, hrvatski prijevod, Herper &Row, New York
6. Drucker , P.F.: (1996) The Effective Executive, Herper & Row, New York
7. Jelavić, A., Ravlić P. I dr.(1995) Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split
8. Kotruljić, B: (1985.) O trgovini i savršenom trgovcu, Moderno izdanje HAZU, Zagreb
9. Scarborough, N.M., Zimmerer, T. W.: Effectie Small Business Management: An Entrepreneurial Approach, Prentice Hall; 8 edition, 2005.
10. Schumpeter, J. A. (1971) The fundamental phenomen of economic development, u P.Kilby: Entrepreneurship and economic Development, New York
11. Siropolis, N, C: (1995) Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb
12. Škrtić,Marica (2006) Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb

### Internet

1. <https://hr.gadget-info.com/difference-between-entrepreneur>, preuzeto 01.08.2020.
2. <https://presmarmethuen.org/hr/dictionary/what-is-the-difference-between-an-entrepreneurship-and->, pristupano 01.08.2020.
3. <https://hr.gadget-info.com/difference-between-entrepreneur>, pristupano 01.08.2020.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Karakteristike ličnosti poduzetnika

Tablica 2. Dvadeset karakteristika uspješnih poduzetnika

Tablica 3: Znanja i vještine menadžera

## POPIS SLIKA

Slika 1: Razlika između poduzetnika i menadžera