

# Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima

---

**Vujić, Vidoje**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2010**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:370382>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

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



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



Vidoje Vujić

# PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA



UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI  
MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM FLUMINENSIS





Vidoje Vujić  
PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT  
U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA



UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI  
MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM FLUMINENSIS

Nakladnik:



FAKULTET ZA MENADŽMENT U  
TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

**Za sjećanje na moje pokojne  
roditelje i plemenitu sestru...**

*Autor*



Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, prihvatilo je ovu knjigu kao Sveučilišno izdanje pod brojem: Klasa: 602-09/10-01/10, ur. broj: 2170-57-05-10-3

- Nakladnik:* Sveučilište u Rijeci -  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija  
HR 51410 Opatija, Primorska 42.  
Tel.: 051-294-715, faks: 051-291-965  
e-mail: dekanat@fthm.hr
- Za nakladnika:* Prof. dr. sc. Jože Perić, dekan
- Recezeni:* Prof.dr. Emeritus Josip Deželjin  
Prof.dr.sc. Jože Perić
- Lektura i korektura:* Gordana Ožbolt, prof.
- Računalna priprema teksta:* Abaca studio, Zagreb
- Dizajn omotnice:* LeJA bisbis.lea@gmail.com
- Tisak:* Grafo Mark d.o.o., Zagreb
- Naklada:* 500 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 65.012.4(075.8)

VUJIĆ, Vidoje

Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima  
/ Vidoje Vujić. - Opatija : Fakultet za  
menadžment u turizmu i ugostiteljstvu,  
2010. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci =  
Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)  
Bibliografija.

ISBN 978-953-6198-77-1

I.Poduzetništvo – Udžbenik

II. Menadžment -- Udžbenik

120515030

### Copyright

Sva autorska prava pridržava autor. Nijedan dio ove publikacije ne smije se reproducirati, pohranjivati ili prenositi u bilo kojem obliku (elektronički, kopiranjem, snimanjem ili na druge načine) bez prethodnog pismenog dopuštenja od strane autora.

**PROF. DR. SC. VIDOJE VUJIĆ**

**PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT  
U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA**



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU OPATIJA**

**RIJEKA, 2010.**



## PREDGOVOR

<b>1. DOKTRINA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA</b>	<b>11</b>
1. 1. Teorijske koncepcije poduzetništva	13
1. 2. Pojmovno razmatranje poduzetništva i poduzetnika	17
1. 3. Suvremeni teoretičari poduzetništva i poduzetnika	21
1. 4. Osnovne karakteristike poduzetništva i poduzetnika	26
PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA	31
<b>2. ELEMENTI I UVJETI RAZVOJA PODUZETNIŠTVA</b>	<b>33</b>
2. 1. Retrospektiva rasta poduzetništva	36
2. 2. Elementi razvoja poduzetništva	40
2. 3. Temeljni uvjeti razvitka poduzetništva	50
2. 3. 1. Ekonomski uvjeti razvitka poduzetništva	50
2. 3. 2. Sociološki uvjeti razvitka poduzetništva	51
2. 3. 3. Politički uvjeti razvitka poduzetništva	52
2. 4. Oblici i vrste poduzetništva	53
2. 4. 1. Individualno poduzetništvo	53
2. 4. 2. Korporacijsko i unutarnje poduzetništvo	54
2. 4. 3. Skupno poduzetništvo	55
PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA	56
<b>3. PODUZETNIŠTVO U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA</b>	<b>57</b>
3. 1. Važnost uslužnih djelatnosti u gospodarskom sustavu	59
3. 2. Gospodarske i negospodarske djelatnosti	65
3. 3. Materijalne i nematerijalne uslužne djelatnostima	68
3. 4. Temeljne značajke poduzetništva u uslužnim djelatnostima	70
3. 5. Poduzetništvo u javnom sektoru	74
PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA	78
<b>4. PODUZETNIŠTVO I PODUZEĆE U PROMJENAMA 21. STOLJEĆA</b>	<b>81</b>
4. 1. Poimanje i povijesni razvoj poduzeća	81
4. 2. Razvrstavanje i podjela poduzeća	88
4. 2. 1. Podjela poduzeća s obzirom na veličinu	88
4. 2. 2. Podjela poduzeća s osnova vlasničkih oblika	94
4. 3. Poduzetnički i pravni oblici za obavljanje gospodarske djelatnosti	
4. 4. Pravni oblici i bitna obilježja poduzeća u Hrvatskoj	110
4. 5. Društveno okruženje poduzeća	121
4. 5. 1. Poduzeće i društvena reprodukcija	121



4. 5. 2. Poduzeće kao dio gospodarskog sustava	122
4. 5. 3. Poduzeće i tržište	122
4. 5. 4. Poduzeće i pravni sustav	124
4. 5. 5. Poduzeće i znanstveno-tehnološki sustav	125
4. 5. 6. Poduzeće i obrazovni sustav	125
4. 5. 7. Poduzeće i sociokulturni sustav	126
4. 5. 8. Poduzeće i društveno-politički sustav	126
4. 6. Suvremene tendencije u razvoju organizacije poduzeće	127
4. 6. 1. Promjene poduzeća s kraja 20. stoljeća	130
4. 6. 2. Nove orijentacije u razvoju poduzeća	137
4. 6. 3. Bitne promjene poduzeća s početka 21. stoljeća	140
4. 6. 4. Prava i dužnosti modernog poduzeća	145
PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA	148
<b>5. PODUZETNIK KAO PLANER NOVOGA POSLOVNOG POTHVATA</b>	<b>151</b>
5. 1. Pristup osnivanju novoga malog poduzeća	153
5. 2. Poduzetničko-menadžerske funkcije u malim poduzećima	159
5. 3. Uloga i značenje poslovnog plana	166
5. 4. Potreba i namjena pisanja poslovnog plana	168
5. 5. Struktura i tehnologija izrade poslovnog plana	171
5. 6. Savjeti za uspješnu izradu i prezentaciju poslovnog plana	181
PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA	185
<b>6. PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT – SLIČNOST I RAZLIKE</b>	<b>189</b>
6. 1. Funkcije suvremenog menadžmenta	191
6. 2. Kreativne metode u poduzetničkom menadžmentu	194
6. 3. Menadžerske metode upravljanja procesima rada	198
6. 4. Poduzetničko upravljanje poduzećem	203
6.4.1. Bitne pretpostavke poduzetničkog upravljanja poduzećima	206
6.4.2. Postupci u funkciji poduzetničkog upravljanja poduzećem	208
6. 5. Od poduzetničke ideje do osnivanja poduzeća ili obrta	211
6.5.1. Razlika između poslovne ideje i poslovne prilike	
6.5.2. Temeljne značajke kreativnih ljudi i poduzeća	212
PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA	223
<b>Literatura</b>	<b>224</b>
<b>Biografija</b>	<b>229</b>
<b>Pohvale autoru</b>	<b>231</b>

Nesumnjivo je da su se procesi rada i pitanja kojima se bave poduzetnici i menadžeri promijenili, oni se i dalje mijenjaju i unapređuju, a bit će podložni brzim promjenama i budućnosti. Dvadeset prvo stoljeće je na samom početku prožeto dubokim dalekosežnim globalnim i strukturnim promjenama i spletom novih poduzetničkih procesa koji snažno utječu na sve strukture društva. Uočavaju se brze tehnološke promjene i velika dominacija uslužnih djelatnosti u gospodarskom i javnom sektoru. U prvom desetljeću 21. stoljeća uslužne se djelatnosti najbrže razvijaju. Ta spoznaja upućuje na potrebu istraživanja procesa kretanja prema novom društvenom i ekonomskom razvoju u kojem će većinu svih poslova sačinjavati uslužne djelatnosti.

To je bio osnovni razlog za istraživanje i pisanje ove knjige kojoj smo podarili naslov *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. U njoj pokušavamo objasniti što zapravo znači biti poduzetnik i menadžer koji se suočava s brojnim strukturnim promjenama u okruženju 21. stoljeća. Nastojali smo opisati kako izgraditi poslovni sustav koji u sebi utjelovljuje proizvodnju, uslužne djelatnosti i novu tehnologiju rada i odnosa u društvu koje mora stalno učiti. Tehnološki, tržišno – ekonomski, politički, društveni, i globalni čimbenici utiču na oblikovanje prakse i teorije menadžmenta. Analizom slučaja uočili smo da su koncepcija, funkcije, metode i tehnike poduzetništva i menadžmenta za proizvodne i uslužne djelatnosti gotovo iste. Ono što ih razlikuje, izražava se u posebnostima pojedinih uslužnih djelatnosti. Usluga je zapravo rezultat odnosa između korisnika i davatelja usluge. U tom odnosu ključno mjesto pripada korisniku jer je korisnik određujući čimbenik u procesu stvaranja i korištenja usluge. Kvaliteta tih odnosa bitno utječe na rad i ponašanje poduzetnika i menadžera.

Usluga se djelomično proizvodi, prodaje i koristi u interakciji između korisnika i davatelja usluge. Bez njihova aktivnog sudjelovanja, ne mogu se stvarati i pružati usluge. U današnje vrijeme uslužne djelatnosti sadržane su u gotovo svim proizvodima i procesima rada. Uslužne djelatnosti (zdravstvo, školstvo, kultura, socijalna skrb, turizam, pomorski, kopneni i zračni promet, trgovina, bankarstvo, osiguranje, razne komunalne i druge javne usluge) spadaju među ključne elemente ukupnoga društvenog i gospodarskoga razvoja. Budući da je u uslužnim djelatnostima još uvijek niska razina poduzetničkog djelovanja, to je područje potrebno unaprijediti novim promišljanjima. To je i motiv za pisanje ovoga sveučilišnog udžbenika u kojem se iznose teorijske postavke i primjena poduzetničke filozofije menadžmenta u poslovnoj praksi uslužnih djelatnosti.

Knjiga je koncipirana u šest poglavlja. Na kraju svakog poglavlja naći ćete pitanja za provjeru znanja i raspravu, a u nekima više primjera i vježbi za razmišljanje prilikom učenja i donošenja osobnih prosudbi. Suradnja sa studentima, menadžerima i poduzetnicima znatno je obogatila naša razmišljanja koja smo ugradili u knjigu. Svi zaslužuju da ih poimenično spomenem i tako im zahvalim, ali zbog straha da koga ne izostavim, to u ovoj prigodi neću učiniti. Iskreno se nadam da moji studenti, suradnici i prijatelji i bez spominjanja njihovih imena znaju koliku veliku zahvalnost osjećam prema njihovim stručnim i korisnim primjedbama i sugestijama koje su mi uputili prilikom izdanja ove knjige. Svima koji su na bilo koji način pomogli da ova knjiga bude objavljena i distribuirana čitateljima, poručujem da im dobročinstvo želim dobročinstvom uzvratiti.

Autor

U Opatiji, 15. 1. 2010.



1

DOKTRINA

PODUZETNIŠTVA

I PODUZETNIKA





0.4512783

0.3548621

0.2654215

0.8952145

548621

0.332548

# 1. DOKTRINA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA

Svaka znanost započinje s definiranjem elementarnih pojmova koji bi trebali otkriti bit njezine problematike i područje koje proučava. Poduzetništvo i poduzetnik pojmovi su koji su primarno povezani s poduzećem i u međusobnoj su interaktivnosti, ali između njih postoji i razlika. Poduzetnik (subjekt) nositelj je poduzetništva koje znači i određenu aktivnost i ponašanje usmjereno na ostvarivanje postavljenih ciljeva, a poduzeće se pojavljuje kao organizacijsko sredstvo (objekt) pomoću kojega poduzetnik ostvaruje poduzetništvo. U ovom se poglavlju istražuje i promišlja uglavnom o poduzetništvu i poduzetniku, dok se poduzeće uzima u obzir samo onoliko koliko je potrebno da se bolje objasne prve dvije kategorije.

Ako misliš za dan - sij travu. Ako misliš za godinu - posadi drvo. Ako misliš za budućnost - ulaži u kadrove.

*Kineska poslovice*

## 1. 1. Teorijske koncepcije poduzetništva

Povijest civilizacije uključuje poduzetništvo u svoje stečevine, a donekle je i njegov plod, rezultat djelovanja golemog broja pametnih, kreativnih i poduzetnih pojedinaca ili grupa, čija je težnja bila mijenjanje svijeta, poduzimanje novoga u uvjetima neizvjesnosti i rizika. U tom smislu može se reći da je poduzetništvo postojalo otkad postoji ljudska zajednica. Odnosilo se na razna područja, različito se usmjeravalo, ovisno o stupnju razvijenosti ljudskog društva. Ovisno o razvoju i ustroju društva, različito se i cijenilo. Apstrahirajući daleku prošlost, poznato je da su u feudalnom društvu svećenike poštovali više nego poslovne ljude. U srednjem vijeku poduzetnički duh i energija usmjerava se na gradnju velebnih graditeljskih objekata, posebice katedrala. Potkraj srednjega vijeka taj se duh očitovao u poduzimanju putovanja radi otkrivanja novih svjetova.

Puni procvat poduzetništvo doživljava u fazi liberalnog kapitalizma da bi malaksalo u fazi tzv. monopolskog kapitalizma, u doba velikih i moćnih korporacija nacionalnoga i multinacionalnog značenja. Poduzetništvo se kao praksa protezalo na više djelatnosti, ali je našlo svoju najširu primjenu u području gospodarstva pa se u nastavku promišlja o poduzetništvu i poduzetniku pretežno na tome području.

Povijesni praktični put poduzetništva našao je svoj teorijski izraz poglavito u ekonomskim teorijama. Nakon teorije racionalnih iščekivanja, koja je zapravo značila napuštanje tradicijske paradigme potpune konkurencije, te apstraktne teorijske analize i institucijske analize poduzetništva, koje polaze od tradicijskoga Schumpeterova pristupa i analize korporacijskog ponašanja, dolazi se do suvremenih teorijskih pokušaja analize novog poduzetništva u 70-im i 90-im godinama 20. stoljeća.

**Tradicijaska teorija** poduzetništva vidi poduzetnika kao osobu koja djeluje unutar atomiziranih gospodarskih jedinica, ovisnima o tržišnoj igri i kulturnom okruženju, relevantnima za poduzetnikovo ponašanje.<sup>1</sup> W. J. Baumol upozorava da je poduzetništvo konceptualno teško određivo i pogrešno se koristi kao sinonim za menadžerstvo.<sup>2</sup> Poduzetništvo je, međutim, konceptualno povezano sa:

- strategijskim planiranjem
- poticanjem poduzetničkih inicijativa
- afirmacijom menadžerskih struktura
- kontrolnim mehanizama proizvodnih činitelja.

Unutar tradicijskih teorija o poduzetništvu uočavaju se tri metodološka pristupa: personalni, neoklasični i socijalno-kulturni.<sup>3</sup> Odatle i pet značajnijih teorijskih iskaza, odnosno pristupa promatranju poduzetništva: personalno-psihološka teorija, menadžerska teorija, klasična ekonomska teorija, sociokulturna teorija i tržišno-liberalna teorija.

<sup>1</sup> Drago Čengić, *Postocijalističke ekonomske elite i poduzetništvo*, Revija za sociologiju 1-2/2009., str. 71.

<sup>2</sup> W. J. Baumol, *Entrepreneurship in Economic Theory*, American Economic Review, 2004.

<sup>3</sup> B. Kovač, *Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede*, Naše teme br. 11, Zagreb, 1989., str. 2802.–2803.



**Personalno-psihološka teorija** tvrdi da se poduzetnici rađaju i da se ne mogu stvarati u sustavu obrazovanja. Ova teorija tretira poduzetništvo

Ako nam ne donosi novac,  
znanje nema vrijednosti.

*Napoleon Hill*

kao generičku djelatnost ljudi posebnih psiholoških svojstava.<sup>4</sup> Među tim svojstvima su ličnost, kreativnost, sposobnost predviđanja i prilagođivanja te akcijska usmjerenost.<sup>5</sup> Psihološka analiza ni u jednoj varijanti nije ponudila prepoznatljive empirijske dokaze o različitim sposobnostima ljudi na poduzetničkom planu.

**Menadžerska teorija** za razliku od personalno-psihološke tvrdi da je poduzetnike moguće stvoriti treningom i obrazovanjem. Prema tom shvaćanju poduzetnik je osoba koja svoja znanja i sposobnosti koristi u donošenju odluka i realizaciji poslovnih prilika<sup>6</sup>.

**Klasična ekonomska teorija** nalazi da je poduzetništvo takva ljudska djelatnost u kojoj se postojeći proizvodni čimbenici najbolje koriste za postizanje profita. Kritičari ove teorije tvrde da postizanje profita ne jamči ostvarivanje zadovoljstva svih sudionika u poslovnom sustavu.<sup>7</sup>

**Sociokulturna teorija** smatra da je sklonost poduzetništvu posljedica prepletanja socijalnih, kulturnih, ideologijskih, religijskih, etičkih i ostalih društvenih odnosa u kojima se efektivno koriste društveno-ekonomski resursi. Usporedna analiza poduzetništva u Europi, SAD-u i Japanu, prema R. T. Pascalu i A. G. Athosu, međutim, ne potvrđuje naznačene razlike u ponašanju i organizaciji poduzeća, osim u odnosu prema različitosti sociokulturnih modela.<sup>8</sup>

Nijedna od četiri naznačene teorije ne odgovara na osnovno pitanje poduzetništva kao dinamičkog procesa transformacije političko-ekonomskog

<sup>4</sup> R. Brochows, S. Horwitz, *The Psychology of the Entrepreneur The Art and Science of Entrepreneur and Science*, R. Smilar, Baling Publishing, Cambridge, 1986.

<sup>5</sup> I. Adizes: *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989., str., 62.–95.

<sup>6</sup> V. Vujić: *Menadžment promjena*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., str. 82.

<sup>7</sup> J. Deželjin i dr., *Poduzetnički menadžment izazov – rizik – zadovoljstvo*, MEP Conzalting, Zagreb, 2004., str. 24.

<sup>8</sup> R. T. Eliasson A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Peuguin Books, London 1976., prema B. Kovač u knjizi grupe autora: *Ekonomija i politika tržišnog društva*, Opcija, Ljubljana, 1991., str. 279.



sustava unutar kojega se poduzetništvo pojavljuje kao posebna dinamička razvojna kombinacija ideja, talenta, kapitala, znanja i rizika. S tog

Mladost je nešto što imaju samo mladi, a što cijene samo stari

*Nyckle*

aspekta poduzetništvo treba shvatiti kao transdisciplinarnu sustavnu kategoriju koja zahvaća i različite teorijske paradigme te predstavlja sintetički način ukazivanja na strukturalno i funkcionalno povezivanje elemenata ekonomskog sustava i njegova okruženja.<sup>9</sup>

**Tržišno-liberalna teorija** poduzetništvu daje različita značenja koja se povijesno mogu svrstati u četiri razdoblja.

**Prvo razdoblje** podudara se s kapitalističkim razvitkom kojega obilježava procvat poduzetništva, a prati ga klasična građanska ekonomska misao.

**Drugo razdoblje** obilježava masovna industrijska proizvodnja, velika koncentracija i centralizacija kapitala i rada te razvijene monopolističke korporacije nacionalnoga i multinacionalnoga, odnosno transnacionalnog značenja. Na kraju ovog razdoblja u oblasti ekonomije dolazi do državne intervencije. To je doba kada se poduzetništvo potiskuje u drugi plan u prilog vladavine tehnostuktura i tome primjerenog menadžmenta. U to doba prevladava neoklasična građanska ekonomska teorija. Pasivna, statična uloga poduzetnika u neoklasičnoj teoriji izraz je njezine temeljne pretpostavke o tobožnjoj savršenoj informiranosti gospodarskih subjekata i o savršenom tržištu. To, prema shvaćanju te teorije, omogućuje takvu koordinaciju odluka da uloga poduzetnika postaje zanemarivom.<sup>10</sup>

**Treće razdoblje** počinje krajem 60-ih godina 20. stoljeća nastupom znanstveno-tehnološke i informatičko-komunikacijske ere, a označava proces promjena gotovo u svim područjima djelovanja. U ovom razdoblju pojavljuju se novi oblici i organizacijske strukture procesa rada i upravljanja poslovnim sustavima. Usporedno s tim objavljuje se golema literatura o poduzeću i poduzetništvu.

**Četvrto razdoblje** oživljavanja poduzetništva započinje krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Njega karakteriziraju promjene koje nastaju na svim razi-

<sup>9</sup> Usporedi tekst toč. 1 s B. Kovač, op. cit., str. 278.–279.

<sup>10</sup> Z. Baletić i ostali, *Poduzetništvo – teorija, politika i praksa*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990., str. 25.

nama društva. Te strukturne promjene u prvi plan uzdižu čovjeka, njegovo znanje, informiranost i kreativnost, a od gospodarskih subjekata (poduzeća) zahtijevaju brzo prilagođavanje.

Nije teško uočiti da su svim većim promjenama u povijesti prethodile promjene u prethodnim razdobljima i njihovim društvenim uređenjima i strukturama društva.<sup>11</sup>

## 1.2. Pojmovno razmatranje poduzetništva i poduzetnika

Uz pojavu i razvijanje poduzetništva, rađala se i razvijala potreba za njegovim pojmovnim određivanjem, pri čemu se uz poduzetništvo vrlo često govorilo i o poduzetniku. **Od prvih gurua i mislitelja o poduzetništvu, posebno treba izdvojiti: Benedikta Benka Kotruljića, R. Cantillona, J. B. Saya, A. Smitha, K. Marxa, A. Marshalla, H. Walrasa, J. Schumpetera, F. A. Hayeka i M. Webera.**

**Dubrovčanin Benedikt Benko Kotruljić** (1416.–1469.) poznat je po svom djelu *Della mercatura et del mercante perfetto* (O trgovini i savršenom trgovcu, 1458.; tek 1573. tiskao ga je Frane Petrić u Veneciji), koje se smatra prvim europskim priručnikom o trgovini i knjigovodstvu.<sup>12</sup> Autor se ne bavi samo trgovinom, nego i trgovcem, definiravši pojam savršenog trgovca u uvjetima kada je trgovina bila povezana s rizičnim poslovnim pothvatima. Kotruljić navodi sva bitna načela ekonomskog poduzetništva tadašnjega doba.<sup>13</sup>

**Richard Cantillon** (1680.–1734.), irski plemić i francuski ekonomist, inače se bavio bankarstvom, prvi u ekonomsku teoriju uvodi izraz poduzetnik u djelu *Essai sur la Commerce* (Opća rasprava o prirodi trgovine) objavljenom 1725. godine.<sup>14</sup> Cantillon opisuje poduzetnika u povezanosti s kapitalom, neizvjesnošću i rizikom. Poduzetnik je za njega osoba koja kupuje po poznatim cijenama da bi prodao po onima koje će se tek formirati na tržištu.

<sup>11</sup> Usp. i J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo*, op. cit., str. 79.–81.

<sup>12</sup> <http://hr.wikipedia.org>. 7. 10. 2009.

<sup>13</sup> B. Kotruljić, *O trgovini i savršenom trgovcu* (Venecija, 1573.), Hrvatska gospodarska književna baština I., Zagreb, Birotehnika, 1991.

<sup>14</sup> R. Cantillon: *Opća rasprava o prirodi trgovine* (1725.), hrvatski prijevod 1978., prema Z. Baletić, op. cit., str. 81.

Poduzetnik, dakle, snosi rizik svoga pothvata koji je utoliko veći što je veća neizvjesnost u pogledu budućih poslovnih prigoda. Navedena svojstva

U pravilu svaki napredak i u poduzetništvu i civilizaciju bio je u početku proglašavan neprirodnim

*Rasel*

poduzetnika, što daju bitno obilježje i poduzetništvu, i danas su aktualna. Zasluga je Cantillona što je prvi uspješno opisao teoriju poduzetništva i poduzetnika kao nositelja rizika.

**Jean Baptiste Say** (1767.–1832.), francuski ekonomist, definira mjesto i funkciju poduzetnika kao posrednika između vlasnika kapitala i najamnog radnika. Say upućuje na mogućnost odvajanja funkcije vlasništva od poduzetničke funkcije, što će se poslije i dogoditi. U funkciju poduzetništva uključuje kombiniranje i opstanak činitelja proizvodnje i ističe sposobnost poduzetnika da usmjera poslovne pothvate, nadzire ih i njima upravlja. Istodobno upozorava na važnost, ali i na neravnomjeran raspored poduzetničkih talenata te ističe značenje poduzetničke aktivnosti za razvitak društva.<sup>15</sup>

**Adam Smith** (1723.–1790.), škotski ekonomist i etičar, unio je nove ideje kojima je isticana prirodna poduzetništva i sloboda pojedinaca. Zagovarajući liberalno poduzetništvo, ističe važnu ulogu pojedinca i njegovih potreba i interesa u obavljanju određenih aktivnosti u ekonomskom životu.<sup>16</sup> Adam Smith polazi od toga da su osnovna svojstva poduzetnika urođena, a utjecajem okoline razvijena i usavršavana. Motivacija i želja za poduzetničkom aktivnošću dolaze, dakle, od individualne sposobnosti i osobnih svojstava svakoga pojedinačnog poduzetnika. Ovo shvaćanje poduzetništva proizlazi iz uvjerenja da pojedinac, ostvarujući svoj interes, najpotpunije ostvaruje i društvene interese. Taj pristup poduzetništvu pretpostavlja savršeno slobodno tržište, bez ikakve intervencije države ili tek njezino svođenje na zadatak da uklanja prepreke funkcioniranja tržišta, odnosno ekonomsko-tržišnih zakonitosti, izjednačuje poduzetnika s kapitalistom i pritom razlikuje tri vrste poslovnih ljudi, ovisno o tome stječu li kapital djelujući (a) marljivošću i štedljivošću, (b) poslovnim špekulacijama ili (c) poslovnim inovacijama. Smithova je zasluga što je u poduzetničko svojstvo uvrstio interes i motivaciju, a poduzetnički uspjeh uvjetovao slobodom.

<sup>15</sup> J. B. Say, prema B. Kovač, op. cit., str. 279.

<sup>16</sup> A. Smith: *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Kultura, Zagreb, 1952., str. I/309 i II/48.



**Karl Heinrich Marx** (1818.–1883-), njemački filozof, politički ekonomist, revolucionar i organizator Međunarodne udruge radnika, podu-

Ni jedan vjeterar nije pogodan  
brodu bez cilja.  
*Montenji*

zetništvo je, poput A. Smitha, povezivao isključivo s vlasnikom kapitala. Kapitalist je, prema Marxu, vlasnik i poduzetnik. On istodobno obavlja funkcije upravljanja i nadziranja. Pritom kao nagradu uzima svu dobit ili dio od ukupno prisvojenoga viška vrijednosti.<sup>17</sup>

**Alfred Marshall** (1842.–1924.), engleski ekonomist i jedan od osnivača neoklasične ekonomike donosi ideje ponude i potražnje, granične korisnosti i troškova proizvodnje. Pišući o poduzetništvu, **Marshall** naglasak stavlja na slobodu obavljanja raznih djelatnosti i poduzetništva u smislu veće samostalnosti. Poduzetnika vidi isključivo kao vlasnika i jedinog nositelja rizika.<sup>18</sup>

**Joseph Alois Schumpeter** (1883.–1950.), austrijski ekonomist, prvi je popularizirao kreativno razaranje u ekonomiji. On poduzetništvu daje središnje mjesto u kapitalističkome gospodarstvu. Prema njemu, poduzetnik je agens pothvata promjena i razvitka, inovacija i resursa. Poduzetnik nije osoba koja organizira proces proizvodnje i poslovanja u uvjetima uhodane tehnologije, organizacije i upravljanja, nego pokretač i primjenjivač inovacijskih postignuća. Poslove organizacije i koordinacije akcija prepušta menadžeru. Menadžer se brine da se *inputi* što racionalnije koriste kako bi se ostvario što bolji *output*.

Schumpeter u poduzetniku vidi vođu (lidera) koji angažira i mobilizira raspoložive resurse i kreativne pojedince. On jasno podvlači razliku između vlasnika i poduzetnika te poduzetnika i menadžera. Naime, poduzetnik može, ali i ne mora biti vlasnik, kao što vlasnik može, ali ne mora biti i poduzetnik, iako poduzetnik uvijek mora raspolagati novcem za poduzetničke pothvate. Isto tako, poduzetnik može, ali ne mora, biti i neposredan (izvorni) inovator, ali on redovito potiče inovatorstvo i angažira inovacije u svojim pothvatima. Misli se, prije svega, na:

1. ponudu novih ili bitno poboljšanje postojećih proizvoda
2. uvođenje novih tehnologija
3. osvajanje novih proizvodnih tržišta

<sup>17</sup> K. Marx, *Kapital III*, Kultura, Zagreb, 1948., str. 1233.–1234.

<sup>18</sup> A. Marshall, *Principles of Economics*, XI. izd., McMillan, London, 1969., str. 495., 617.–620.

4. primjenu novih oblika i metoda upravljanja
5. bolje korištenje i nalaženje resursa.

Svemu tome Schumpeter dodaje i kombiniranje tih noviteta i upućuje na potrebu odabira i angažiranja kvalitetnih ljudi i gospodarskih subjekata da bi se ostvarili optimalni ekonomski učinci. Poticaj takvu poduzetništvu nije samo financijski kapital, nego i “stvaralačko razaranje” postojećega i “radost stvaranja” novoga. U tom je smislu Schumpeterov poduzetnik i inovator, i to ponajviše imitatorski inovator u poduzetništvu u teoriji i praksi.<sup>19</sup> J. Schumpeter je vezano uz teoriju poduzetništva uspješno, kritički, sintetizirao ono najbolje što su do tada i za njegova života dali brojni autori. Može se bez pretjerivanja ustvrditi da je umnogome utjecao na daljnji razvitak teorije i prakse poduzetništva i poduzetnika.

**Friedrich August von Hayek** (1899.–1992.), austrijski i engleski ekonomist i filozof, veliki protivnik totalitarnih poredaka neslobode, za razliku od Schumpetera koji u poduzetniku vidi izvor, uzrok i nositelja promjena, ističe i odgovornost poduzetnika za promjene. Von Hayek upozorava da promjene izazivaju druge promjene, koje se oslanjaju na informacije prethodnih postignuća, a sposobnost uporabe informacija od velike je važnosti za uspješnu poduzetničku djelatnost.<sup>20</sup>

**M. G. Casson** također ističe neizvjesnost u poduzetničkoj aktivnosti. U poduzetniku vidi specijalista u odlučivanju o alokaciji rijetkih resursa u uvjetima kada nema pravila koja bi jamčila ispravnost odluke. Pojedini poduzetnici nerijetko u konkurenciji koriste ono što drugi nisu učinili jer nisu poznavali činjenice ili su ih iz nehata propustili uzeti u obzir prigodom procjene.<sup>21</sup> Uostalom, treba reći da se poslovne odluke ne donose samo na temelju informacija, nego i na temelju subjektivne procjene njihovih vrijednosti, kulture poduzetnika, poslovne kulture okruženja, religije, filozofije i iskustva. Sve to zajedno utječe na poduzetnika pri donošenju određene poduzetničke odluke.

**M. Weber** (1864.–1920.), istaknuti stručnjak iz područje filozofije, ekonomije, povijesti, teologije i prava te poliglota, ističe važnost protestantskog duha i etike u razvitku poduzetništva u Europi i Americi. U prilog navedene utje-

<sup>19</sup> J. Schumpeter, *Kapitalizam, socijalizam i demokracija*, Globus, Zagreb, 1991.

<sup>20</sup> F. A. von Hayek, *Economics and Knowledge*, Economics, No 4/1977., str. 33.–34.

<sup>21</sup> M. G. Casson, *The Entrepreneurship Economic Theory*, Oxford, 1982.

cajnosti vanjskih okolnosti na poduzetništvo, dobar su primjer budizam te posebno luteranski red i šintoizam, koji se osjećaju u poduzetništvu nekih zemalja, posebice u Finskoj i Japanu.

“Ima li vaša kompanija dugoročne ciljeve?” pitali su oca Mitshubishia Nakasona. “Ima” odgovorio je. “Što vam je potrebno da biste ih ostvarili?” “Kadrovi i Strpljenje!” odgovorio je.

### 1.3. Suvremeni teoretičari poduzetništva i poduzetnika

Od suvremenih teoretičara i gurua poduzetništva treba posebno izdvojiti T. W. Schulca, P. Druckera, J. K. Galbraitha, P. Samuelsona, A. Bajta, Ž. Baroša, M. Rajkova, A. Dragičevića, D. Gorupića, M. Novaka, P. Sikavicu, M. Bublea, Z. Baletića, M. Dujanića, F. Bahtijarević-Šibera, P. Ravlića, D. Kalogjeua, J. Deželjina, M. Kolakovića, V. Vujića i druge.

**Theodor William Schulc** (1902.–1998.), dobitnik Nobelove nagrade 1979. za doprinos razvoju gospodarstva i ekonomsku analizu, u svojim je radovima isticao inovativno poduzetništvo i poduzetničku sposobnost kao karakteristiku ljudskog bića. Prema njemu, poduzetnik može biti student, kućanica i svaka osoba koja zna, hoće i može.

**Peter Ferdinand Drucker** (1909.–2005.), interdisciplinarni stručnjak, konzultant za upravljanje. U području poduzetništva poseban je naglasak stavljao na znanje radnika i inovativno poduzetništvo. Drucker Schumpeterovo “stvaralačko razaranje” dijeli u sedam poduzetničkih izazova:

1. nepredvidljivost uspjeha ili neuspjeha
2. nesklad između sadašnje i buduće realnosti
3. prilagođivanje potrebama tržišta
4. razumijevanje globalnih promjena i društvenih zahtjeva
5. demografske promjene
6. implementacija novih tehnologija i znanja
7. unapređivanje odnosa sa zainteresiranim stranama.

Drucker, poput Schumpetera, upozorava na to da poduzetnik nije samo kapitalist, investitor i poslodavac, dodajući da poduzetništvo nije samo osnivanje vlastitoga novog malog poduzeća, nego i stvaranje novog tržišta,



novog potrošača, mobiliziranje tuđeg novca da bi ga se uložilo u područje više produktivnosti i veće dobiti (profita). Ne postoji veći resurs u nekoj ekonomiji od kupovne moći – kaže Drucker. No kupovna moć umnogome je djelo poduzetnika- inovatora.<sup>22</sup> Drucker definira poduzetništvo kao maksimalizaciju mogućnosti (prigoda) i sposobnost usmjeravanja aktivnosti u tom smjeru kako bi se onemogućila inertnost i osrednjost te stalno povećavalo kretanje novom energijom.<sup>23</sup>

**John Kenneth “Ken” Galbraith** (1908.–2006.), kanadsko-američki ekonomist i Keynesov vodeći zagovornik 20. stoljeća. Njegove knjige o ekonomskim temama bile su uspješnice. Predavao je na Sveučilištu Harvard i bio aktivan u politici; službovao je u upravama Franklina D. Roosevelta, Harryja S. Trumana, Johna F. Kennedyja i Lyndona B. Johnsona, a bio je i veleposlanik SAD-a u Indiji u vrijeme američkog predsjednika Kennedyja. Prema Galbraithu, poduzetništvo obuhvaća:

- dugoročno planiranje u skladu s ekonomijom obujma
- kombiniranje proizvodnih čimbenika, tj. prihod treba biti veći od troška kako bi se maksimirao profit (dobit)
- utvrđivanje optimalne naknade pri kojoj su prihod i trošak barem izjednačeni.<sup>24</sup>

**Paul Anthony Samuelson** (rođen 15. svibnja 1915.), američki ekonomist, poznat u mnogim poljima ekonomije, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomske znanosti 1970. godine. Uočivši svu složenost pojma poduzetništvo, Samuelson navodi konkretne situacije unutar kojih se poduzetnik kreće i ponaša, poduzimajući određene aktivnosti radi ostvarivanja maksimalnih ekonomskih učinaka koje su želja i svrha postojanja poduzetničkog poduzeća u uvjetima tržišne ekonomije.<sup>25</sup>

**Aleksandar Bajt**, slovenski ekonomski teoretičar, poput Schumpetera, čini distinkciju između poduzetništva i menadžmenta. Poduzetništvo znači usmjeravanje kapitala i konkretnih činitelja procesa proizvodnje. U tom je smislu poduzetništvo jednako investiranju. Poduzetnik je onaj tko investira. Menadž-

<sup>22</sup> P. Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., str. 30.

<sup>23</sup> P. Drucker, op. cit., str. 20.

<sup>24</sup> P. Ravlić i ostali, *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb i Split, 1995., str. 61.

<sup>25</sup> P. Samuelson, *Ekonomija*, Mate, Zagreb.

žment pak započinje kada kapital i njegovi prirodni oblici u poduzeću već postoje. Menadžer se bavi poslovanjem

postojećeg poduzeća i maksimira ekonomske učinke. On te poslove obavlja po ovlaštenju poduzetnika. Usmjeravanje kapitala, kao bit poduzetništva, obuhvaća odluke kao što su odabir proizvoda, tehnologije, veličina poduzeća, njegova lokacija, izvori i struktura financiranja te način upravljanja. U svakom slučaju, poduzetništvo, prema Bajtu, uključuje rizike koji su vezani uz tržište, tehnologiju i općenito neizvjesnost u gospodarskom životu.<sup>26</sup>

**Adolf Dragičević**, hrvatski akademik, poduzetnikom smatra osobu koja raspolaže sredstvima potrebnima za određenu gospodarsku djelatnost i koja samostalno donosi ekonomske odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, usklađuje djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem. Očigledno je da ovaj pisac pod poduzetničkom djelatnošću obuhvaća sveukupnost poduzetničkih, organizacijskih, nadzornih i upravljačkih sadržaja kako bi se maksimirao profit uz što manje rizika. Dragičević u jednom pojmu sjedinjuje sadržaje poduzetničke i menadžerske funkcije.

**Drago Gorupić** opisao je poduzetništvo u pet skupina aktivnosti: 1. organizacija proizvodnje i poslovanja, 2. inovacije, razvitak i poboljšanje, 3. suradnja s radnicima, 4. borba i suradnja na tržištu roba i kapitala, 5. uređivanje odnosa s državom i s neposrednim društvenim i gospodarskim okruženjem.<sup>27</sup>

**P. Ravlić** ističe poduzetnika kao osobu koja je nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o ljudskim potencijalima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvitka (poduzeća). Poduzetništvo je djelatnost poduzetnika usmjerena na pokretanje, organiziranje i inoviranje poslovanja poduzeća, s temeljnom svrhom stvaranja novog tržišta.<sup>28</sup>

**Pere Sikavica** tvrdi da se poduzetnička funkcija sastoji u kombiniranju svih činitelja proizvodnje, s namjerom maksimalizacije učinka u obliku dobiti, odnosno profita. On ukazuje na to da se suvremeno poimanje poduzetništva

<sup>26</sup> A. Bajt, *Samoupravni oblik društvene svojine*, Globus, Zagreb, 1988., str. 71.–76.

<sup>27</sup> D. Gorupić i D. Gorupić ml., *Poduzeće*, op. cit., str. 26.

<sup>28</sup> P. Ravlić i ostali, *Ekonomika*, op. cit., str. 60. i 62.

veže uz nastanak poduzeća. Uspješnost poduzetništva ovisi o uspješnosti kombiniranja upravo proizvodnih činitelja. Za Sikavicu izraz poduzetnik označava sve osobe koje poduzimaju određene poslovne pothvate te preuzimaju na sebe neizvjesnost i rizik za učinak takva pothvata. Poduzetnik je nositelj poduzetničke inicijative, nerazdvojive od poduzeća. Njega više karakteriziraju potrebe za samopotvrđivanjem i samostalnošću nego težnja za moći i statusom.<sup>29</sup>

Ni jedan vjetar nije pogodan  
brodu bez cilja.

Montenj

**Zvonimir Baletić** nudi opću definiciju poduzetništva. U poduzetništvo uključuje procjenu situacije, inicijativu i planiranje poslovne akcije za vlastiti ili tuđi račun, uz visok rizik jer akcija može propasti ili ne donijeti planiranu dobit. Poduzetnik može ostvariti profit uz unaprijed ugovorenu cijenu ako može utjecati na troškove, odnosno ako ostvari razliku između ugovorene cijene i troškova. Stoga se poduzetnik može definirati, vrlo uopćeno, kao osoba koja se od prihoda nekoga poslovnog pothvata zadovoljava razlikom ukupnog prihoda i svih troškova i obveza. Rizik posla tako uvijek pada na poduzetnika, ali je on zauzvrat slobodan u odluci hoće li i pod kojim uvjetima ući u posao. Za odluku je važna vizija budućih zbivanja koja se u znatnoj mjeri oslanja na maštu, intuiciju, uvid u informacije, pri čemu one služe kao podloga i naznaka. Ali nije dovoljno vidjeti neku buduću priliku, nego i biti sposoban pronaći način da se ona realizira.<sup>30</sup>

**Dražen Kalodžera** u odnosu vlasništva i poduzetništva ustvrđuje da je vlasništvo bitno za poduzetništvo. Ono ne mora biti privatno ali se titular vlasništva mora znati, mora biti identificiran, personificiran i pravno reguliran.

**Josip Deželjin** upućuje na složenost sadržaja poduzetništva i poduzetnika, njihovu dinamičnost, posebnost, fleksibilnost, reagiranje na promjene u sebi i svome okruženju. Zato je teško poduzetništvo pojmovno iskazati kraćom teorijskom definicijom koja bi obuhvatila sve aktivnosti i svu prirodu poduzetništva i poduzetnika.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 2. izd., Informator, Zagreb, 1993., str. 417.

<sup>30</sup> Z. Baletić, *Poduzetništvo*, op. cit., str. 33.–34.

<sup>31</sup> J. Deželjin, *Poduzetnički menadžment*, Sveučilište u Rijeci i MEP konzalting, Zagreb, 2002. str. 45.



Marko Kolaković ističe razliku između industrijske ekonomije i nove ekonomije koju karakterizira znanje, patenti, nova tehnologija i procesi

U pravilu svaki napredak i u poduzetništvu i civilizaciji bio je u početku proglašavan neprirodnim

*Rasel*

rada. On vezuje poduzetničku djelatnost i postizanje ekonomskih učinaka za pojedince i korištenje brojnih tržišnih prilika koje se nude svakom od njih. Ističe i da u suvremenom poslovnom svijetu nema pokretanja proizvodnje ni bilo kakve druge poslovne aktivnosti bez određenoga temeljnog nositelja – poduzetnika koji stvara nove proizvode, potrošače i tehnologije.<sup>32</sup>

U svim naznačenim definicijama mogu se uočiti zajednički elementi poduzetništva koje akarakteriziraju **racionalno korištenje raspoloživih resursa, ukazanih prilika i ljudskog potencijala**. Stoga nije slučajno što su brojni autori, definirali te kategorije pretežno opisno, obrazlažući neke njihove značajke. Neki, koji poduzetnika vide isključivo kao vlasnika, pod time razumijevaju privatno suvremeno vlasništvo, tvrdeći da je poduzetništvo nezamislivo bez privatnog vlasništva, odnosno da bez privatnog vlasništva i tržišta nema ni poduzetništva, dok drugi misle da privatno vlasništvo nije bitno za poduzetništvo. Veći dio autora s pravom poduzetništvo i poduzetničku aktivnost smatra razvojnom aktivnošću, a manji je dio svodi na poslovnu aktivnost. Teorijski aspekti poduzetništva i poduzetnika neki promatraju u sklopu ekonomike poduzeća, dok drugi govore o ekonomici poduzetništva. O poduzetništvu se sve više raspravlja i u drugim znanstvenim područjima i njihovim poljima – u sociologiji, psihologiji, edukologiji, pravnim i drugim znanostima.

Neki autori u vrednovanju uloge poduzetnika pretjeruju, uzdižući ga u posebnu vrstu ljudi – gotovo do razine mitske ličnosti, heroja ekonomskog života, a neki u reagiranju na pretjerivanja iskazuju stanovitu notu stigmatizacije i podcjenjivanja ove doista iznimno važne funkcije, posebno u uvjetima brzog nastupanja treće i početka četvrte tehnološke revolucije.<sup>33</sup> Procesi koji su time izazvani i prisutne tendencije u tim procesima nagovješćuju i dalje promjene sadržaja, veza, odnosa, mjesta i uloge poduzetništva i poduzetnika.

<sup>32</sup> M. Kolaković, *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, d.o.o. Zagreb, 2006. str. 5.

<sup>33</sup> V. Vujić, *Marginalizacija poduzetništva i menadžmenta u Republici Hrvatskoj*, Pravo i porezi – časopis za pravnu i ekonomsku teoriju i praksu, broj 1., Zagreb, siječanj 2005., str. 9.

## 1.4. Osnovne karakteristike poduzetništva i poduzetnika

Na osnovi poimanja poduzetnika i poduzetništva prije navedenih autora, **poduzetništvo možemo definirati kao dinamički proces stvaranja općih dobara. Ta dobra stvaraju pojedinci koji se izlažu određenom riziku bez kojega nema niti može biti određenoga poduzetničkog pothvata.** Poduzetništvo je, dakle, osobina poslovnog čovjeka. To nije profesija, već sposobnost da se pokrenu neke aktivnosti u svrhu postizanja određenog cilja, preuzimajući rizik i odgovornost. Poduzetništvo je u pravilu vezano za pokretanje vlastitog posla.<sup>34</sup>

**Poduzetništvo možemo definirati** kao ljudsku stvaralačku aktivnost koja sadrži čovjekovu energiju i inicijativu izgradnje poduzeća ili organizacije. Poduzetništvo traži od poduzetnika jasnu viziju, jaku privrženost i motivaciju. Vizija i plan razvoja za poduzetnika su nužni da bi smanjio rizik. Poduzetništvo traži preuzimanje ukalkuliranog rizika – ljudskog i financijskog. Poduzetništvo je usmjereno na maksimaliziranje poduzetničkih prilika i konkurentnost na globalnom tržištu.

**Poduzetnici imaju sposobnost predviđanja**, oni stvaraju i otkrivaju prilike, usmjereni su na nove akcije, veliki su praktičari, marljivi su i ustrajno vrijedni radoholičari. Njihova je značajka oportunističko ponašanje, izbjegavanje nepotrebnog rizika, uspješno korištenje i upotrebljavanje tuđeg novca, dobro povezivanje suradnika, a krasi ih i vizionarstvo, inovativnost i samokritičnost.

Poduzetništvo je proces stvaranja nove vrijednosti tako reći ni iz čega i oblikovanja određene prilike u produkt. Cjelokupan proces stvara novu dodanu vrijednost proizvodu ili usluzi, jednom riječju, produktu koji se nudi na tržištu. Nova ili dodana vrijednost proizvodu ili usluzi je ono što odvaja uspješnog od neuspješnog poduzetnika. Neke osnovne aporije (dvojbe) i mitove koje ćemo analizirati, odnose se na pitanja koja se često postavljaju i na koja se daju različiti odgovori. Najčešća pitanja iz te skupine jesu:

1. **Poduzetnici su rođeni, a ne stvoreni!** Istina je da određeni poduzetnici mogu biti rođeni i prirodno inteligentni za biznis. Ali ako se nji-

<sup>34</sup> Marjan Ožanić, *Mali brod na olujnom moru*, Tehnološki park Zagreb, d.o.o. Zagreb, 2004., str. 54.

hovi urođeni talenti ne pokrenu te ostanu prikriveni i neprepoznati, neće postati uspješni poduzetnici.

Ima ljudi koji od svog bogatstva nemaju ništa osim straha da će ga izgubiti.

*Didro*

Uspješni će poduzetnik istodobno razvijati vlastite sposobnosti, znanje i iskustva tijekom dugog razdoblja, što traži stalan samorazvoj i proces učenja.

2. **Svatko može osnovati poduzeće!** Poduzetnici koji znaju prepoznati razliku između ideje i poduzetničke prilike, imaju veće mogućnosti da uspiju. Najlakši je korak u poduzetničkom procesu osnivanje poduzeća. Najteže je poduzeće zadržati i voditi ga u više razvojne faze sve do vlastita ubiranja plodova.
3. **Poduzetnici su hazarderi!** Praksa potvrđuje tezu da su uspješni poduzetnici vrlo proračunljivi u riziku. Svoj uspjeh i sreću razvijaju tako da rizik dijele sa suradnicima i vanjskim investitorima. Cilj je minimizirati rizik na najmanju moguću mjeru. Samo tako je moguće graditi brzorastuća poduzeća.
4. **Poduzetnici žele sve raditi sami!** Poznato je da malo njih na svijetu dostigne brz rast u poduzeću, ako sve rade sami. Uspješni poduzetnici osnivaju poduzetnički tim kojega usmjeravaju, potiču i motiviraju.
5. **Poduzetnici su potpuno nezavisni!** Za poduzetnike se ne može reći da su neovisni. Najčešće su odgovorni suosnivačima, investitorima, kupcima, dobavljačima, bankama i svima onima koji predstavljaju regionalnu, lokalnu, i državnu vlast. Poduzetnici su neovisni jedino pri donošenju vlastitih poslovnih odluka, ali u većini slučajevamoraaju biti uključeni prije spomenuti subjekti.
6. **Poduzetnici rade duže i teže od drugih djelatnika!** U ovome mišljenja nisu jedinstvena. Postoje oprečni stavovi koji govore u prilog toj tezi i protiv nje. Poduzetnici obično ne prestaju s radom do kraja života. Oni u pravilu nikad ne smiju stati s poduzetničkim aktivnostima, ali isto tako trebaju paziti da ih poslovni sustav ne preraste i zbog toga oni uspješni, da bi manje radili, angažiraju dobre menadžere i savjetnike.



7. **Poduzetnici se suočavaju s visokim stupnjem stresa – cijena uspjeha je previsoka!** Nesumnjivo je da je rad poduzetnika stresan i naporan. Ali zbog toga ne smijemo podcjenjivati zahtjevne funkcije u drugim profesijama. Poduzetnici na dugi rok u biti nađu zadovoljstvo u svom radu. Istina je i to da poslovi i poduzeća propadaju, ali poduzetnici nikada. Propast poduzeća, kao i uspjeh često su poduzetniku izazov i motiv za nove prilike i ideje.
8. **Poduzetnik treba imati novac koji je najbitniji za poduzetnički pot-hvat!** Za poduzetnički uspjeh potrebna je ideja, tržište i kadrovi. Ako se to osigura, novac dolazi sam od sebe. Novac je samo jedan od bitnih sastojaka poduzetničkog uspjeha, nikako glavni. Novac znači poduzetniku isto što i slikaru boja ili platno za slikanje, znači možemo ga okarakterizirati kao sredstvo za rad. Bogati danas više ne potječu iz kraljevskih, plemićkih i drugih bogatih obitelji. U informatičkom dobu ništa nije tako moćno kao ideja. Svakome od nas pruža se mogućnost da pretvorimo ideju u bogatstvo. Potrebna je volja, računalo i uporan rad. Uspješan poduzetnik ne stane kad se obogati, nego pokušava tim bogatstvom ili pokretati nova poduzeća ili ostvariti novu viziju.
9. **Poduzetnici uvijek uspostave moć i vlast nad podređenima!** Uspješni poduzetnici ističu prije svega odgovornost, postignuća i rezultate, radije nego moć i vlast za vlastite potrebe. Uspješan poduzetnik potiče virtualnu organizaciju zajedničkim učinkom svih raspoloživih resursa i potencijala.
10. **Poduzetnik je uspješan kad ostvari ideju u razdoblju od jedne godine!** Vrlo rijetko se uspije razviti uspješan poslovni sustav u vremenskom razdoblju kraćem od tri do pet godina. Previše novaca u početku često prouzrokuje pomanjkanje samodiscipline i prekomjernog trošenja, što se odrazi u ozbiljnim problemima i na kraju može dovesti do propasti poduzeća.
11. **Poduzetnik treba biti mlad i energičan!** Godine same po sebi nisu bitne. Stvaralačka aktivnost čovjeka ovisi o zdravlju, odgovornosti i djelotvornom mišljenju. U tablicama 1. i 2. prikazuju se primjeri slavnih i bogatih u industrijskom i informatičkom dobu u kojima su biznis pokretali pojedinci različite starosne dobi.

**Tablica 1.** Slavni i bogati u proteklome industrijskom dobu

Ime i prezime	Dob godine	Bogatstvo u američkim \$	Biznis
Andrew Carneige	65	475 milijuna	proizvodnja čelika
John D. Rockefeller	62	1,4 milijardi	naftna industrija
Henry Ford	66	1,0 milijardi	autoindust.
John Dorrance	70	115 milijuna	prodaja juhe u kon.
Howard Hughes	60	1,5 milijardi	vojna industrija
Arthur Davies	58	400 milijuna	alumin. industrija
H. Ross Perot	68	3,8 milijardi	indus. i promet met.

Iz tablice se može zaključiti da su biznis u industrijskom dobu pokretale osobe u dobi od 58 do 68 godina, a u prvoj dekadi informatičkog doba starost pokretača biznisa kreće se od 29 do 39 godina, što je predočeno u tablici 2.

**Tablica 2.** Slavni i bogati u početku informatičkog doba

Ime i prezime	Dob godine	Bogatstvo u milijardama \$	Biznis
Bill Gates	38	27,1 milijarda	kompjut. programi
Michael Dell	34	21,5 milijardi	kompjut. programi
Jeff Bezos	35	5,7 milijardi	internet
Ted Wait	36	5,4 milijarde	kompjut. programi
Piere Omidyar	32	3,7 milijardi	internetska prodaja
David Filo	33	3,1 milijarda	internetski pretraživač
David Yang	30	3,0 milijarde	internetski pretraživač
Henry Nicholas	39	2,4 milijarde	internetska oprema
Rob Glaser	37	2,3 milijarde	internetske mreže
Scott Blum	35	1,7 milijardi	internetska prodaja
Jeff Skoll	33	1,4 milijarde	internetska prodaja
John Schattner	37	403 milijuna	prodaja <i>pizza</i>
Master P.	29	361 milijuna	glazbenik
Michael Jordan	36	357 milijuna	košarkaš

Uspješni poduzetnici mogu biti različite rase, različita spola i iz različite okoline. Zbog toga se možemo s pravom zapitati: Što uspješni poduzetnici

uopće rade, kako razmišljaju, kakve akcije potiču, kako počnu i kako razviju poslovanje u poduzeću?

Činjenica je da uspješni poduzetnici dijele zajedničke karakteristike i način ponašanja. Naporno rade i obično su jako privrženi svome poslu. Ne zadovoljava ih *status quo*, zbog toga stalno traže prilike za nova ulaganja, razvijajući pritom poduzetnički liderski stil.<sup>35</sup> Uspješni poduzetnici i menadžeri tvrde da je upravljanje umjetnost koju treba učiti i implementirati.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> J. A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin, 1999., str. 24.

<sup>36</sup> M. Armstrong: *Kompletna menadžerska znanja*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001. str.,11.

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA

1. Objasnite ulogu poduzetništva u različitim povijesnim razdobljima.
2. U kojem povijesnom razdoblju poduzetništvo doživljava svoj puni procvat?
3. Objasnite na koji način tradicijska teorija poduzetništva vidi poduzetnika?
4. Objasnite obilježja personalno psihološke teorije?
5. Objasnite obilježja menadžerske teorije?
6. Objasnite obilježja klasične ekonomske teorije?
7. Objasnite obilježja sociokulturne teorije?
8. Na koji način treba shvatiti poduzetništvo u kontekstu dinamičkog procesa transformacije političko-ekonomskog sustava unutar kojeg se poduzetništvo pojavljuje, što ne razmatra nijedna od prethodne četiri naznačene teorije?
9. Nabrojite istaknute prve gurue i mislitelje poduzetništva?
10. Koji istaknuti autor definira pojam savršenog trgovca?
11. Koji istaknuti autor prvi uvodi izraz poduzetnik u ekonomsku teoriju te kako opisuje poduzetnika?
12. Koji istaknuti autor upućuje na mogućnost odvajanja vlasničke od poduzetničke funkcije?
13. Što je zagovarao Adam Smith, te na koji način je shvaćao poduzetnika, poduzetništvo i tržište?
14. Prema autoru Karl Heinrich Marksu, kapitalist je vlasnik i poduzetnik koji istovremeno obavlja koje dvije funkcije?
15. Koji autor vidi poduzetnika isključivo kao vlasnika i jedinog nositelja rizika?
16. Koji autor naglašava odgovornost poduzetnika na promjene?
17. Na koji način poduzetnika vidi istaknuti autor M.G. Casson?
18. Koji autor u poduzetništvu ističe važnost poduzetničkog duha i etike?
19. Nabrojite nekoliko istaknutih suvremenih teoretičara i gurua poduzetništva?
20. Tko sve može biti poduzetnik i zašto?
21. Nabrojite i objasnite poduzetničke izazove koje naglašava Peter Ferdinand Drucker?
22. Kako Peter Ferdinand Drucker definira poduzetništvo i značajke poduzetnika?
23. Koje funkcije poduzetništva ističe John Galbraithu?

24. Na koji način poduzetništvo definira istaknuti autor P. Sikavica te koje su značajke poduzetnika prema istom autoru?
25. Koji su zajednički elementi poduzetništva?
26. Definirajte pojmove poduzetništvo i poduzetnik?
27. Nabrojite i objasnite neke dvojbe i motive koji se vežu uz poduzetništvo i poduzetnika?



# 2 ELEMENTI I UVJETI RAZVOJA PODUZETNIŠTVA



## 2. ELEMENTI I UVJETI RAZVOJA PODUZETNIŠTVA

**Poduzetništvo** je proces u kojem se stvara nova dodana vrijednost. Ono je istodobno ukupnost poduzetnikovih organizacijskih, nadzornih, usmjeravajućih i upravljačkih funkcija i ponašanja u uvjetima neizvjesnosti i rizičnosti, usmjereno pronalaženju potrebnih resursa radi trajne poslovne izvrsnosti. Poduzetništvo uključuje suzbijanje svake osrednjosti osiguravanjem dinamičnosti, fleksibilnosti, rentabilnosti i adaptibilnosti promjenama u okruženju. Poduzetništvo je, dakle, ne samo poslovna, nego i razvojna aktivnost. Riječ je o procesu koji treba stalno istraživati i usavršavati, s pogledom u sutrašnjicu. Suvremeno se poduzetništvo nikad ne miri s postojećim; ono teži postignuću i uspjehu, kreativnosti, inicijativi, preuzimanju rizika i odgovornosti, poduzetničkim pothvatima, samostalnosti i nezavisnosti, razvija povjerenje u ljude i potrebu za uspješnijim korištenjem ljudskih potencijala.

**Poduzetnik** je nositelj poduzetništva, osoba koja ima odgovornost i sposobnost poslovnog čovjeka, kreativnost, inovativnost, sposobnost brzog uočavanja problema i povoljnih prigoda za poduzetničke pothvate, koja raspolaze kapitalom za ostvarivanje pothvata i samostalno donosi odluke koje se odnose na djelatnost u kojoj djeluje. Poduzetnik nalazi, kombinira,

Nema trasiranog puta u budućnost, sve je šikara i močvara. Samopouzdanjem, znanjem i upornošću treba isušiti močvaru i krčiti put kroz šikaru

V. Vujić

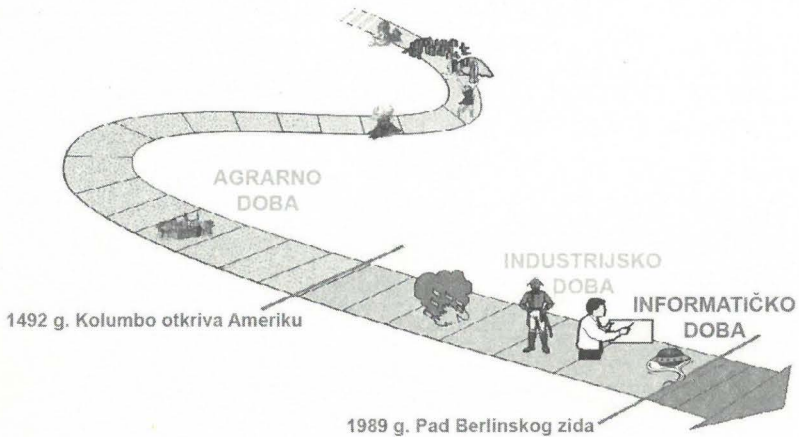
aktivira i optimizira čimbenike procesa, usmjerava poslovne aktivnosti, osniva poduzeće, pokretač je i nositelj promjena, nadaren poslovnim duhom, opsjednut razvojnim nemirom i težnjom za postignućima, bogat znanjem o poslovima i ljudima, strateg, uzoran, pošten i otvoren, smion, ali i razborit, oprezan, ali ne i bojažljiv, vjeruje u ljude, uspješno komunicira, samouvjeren je, marljiv i uporan u radu, zna postaviti prave ciljeve u pravo vrijeme i sposoban je razumjeti signale iz okruženja. Motiviran je ponajviše željom za pobjedom i uspješan u ostvarivanju ciljeva svoga pothvata i aktivnosti.



## 2.1. Retrospektiva rasta poduzetništva

Poduzetništvo je uvijek imalo važnu ulogu u razvitku i restrukturiranju tržišnoga gospodarstva, a bilo je presudno u tzv. prijelaznim razdobljima kada su nastupale civilizacijske promjene, primjerice prijelaz iz agrarne u industrijsku civilizaciju u 15. i 16. stoljeću ili aktualni prijelaz iz industrijske u informacijsku civilizaciju krajem 80-ih godina 20. stoljeća, a iz ove u informacijsko doba i društvo znanja početkom 21. stoljeća. Vremenska linija razvoja prikazana je na slici.

### VREMENSKA LINIJA RAZVOJA



Agrarno doba počinje u ranome srednjem vijeku i traje do Kolumbova otkrića Amerike 1492. godine. U agrarnom dobu važila su sljedeća pravila:

- 10% bogatih plemića bili su vlasnici 90% posjeda zemlje
- na cijeni je bila plodna zemlja i muljevite ravnice
- kmetovi i seljaci obrađivali su zemlju plemića i ništa nisu imali osim hrane i podmirenja osnovnih životnih potreba
- novac i financijska pismenost nisu im ništa značili.

Industrijsko doba počinje 1500. godine, odmah iza otkrića Amerike. U tom dugom razdoblju dolazi do bitnih poduzetničkih promjena.



## Vremena su se promijenila i pravila su se promijenila.

- Plodna zemlja za poljoprivrednu obradu odjednom je izgubila svoju vrijednost.
- Bogatstvo se prebacuje na vlasnike zgrada i kamenitu zemlju koja nije bila namijenjena za poljoprivrednu obradu, već za izgradnju zgrada i industrijskih hala.
- Novac je počeo značiti sam život.
- U industrijskom dobu ljudi se pretežno zapošljavaju i rade cijeli život u jednoj tvrtki.

U industrijskom dobu država, tvrtka i sindikat svakom zaposleniku su jamčili:

- REDOVITU PLAĆU
- SOCIJALNO I MIROVINSKO OSIGURANJE
- MIROVINU DO KRAJA ŽIVOTA.

U industrijskom dobu ljudi nisu morali “misliti na sutra”, za njih je MISLILA DRŽAVA. Standard i kvaliteta života većine ljudi u industrijskom dobu znatno su porasli. Otud roditeljski savjet djeci:

**“IDI U ŠKOLU, STUDIRAJ, DOBRO UČI I NAĐI DOBAR I SIGURAN POSAO.”**

Padom Berlinskog zida 1989. i pojavom World Wide Weba (www), nastaje novo, **INFORMATIČKO DOBA** u kojem ponovno dolazi do bitnih promjena:

- VREMENA SU SE PROMIJENILA.
- PRAVILA SU SE PROMIJENILA

Danas DRŽAVA, TVRTKA I SINDIKAT nikome ne jamče:

- STALAN POSAO
- REDOVITU PLAĆU
- SOCIJALNU SKRB
- MIROVINU DO KRAJA ŽIVOTA.

Prvi put u povijesti bogati više ne moraju potjecati iz kraljevskih, plemićkih i drugih bogatih obitelji. U informatičkom dobu ništa nije tako moćno kao

ideja. Svakome od nas pruža se mogućnost da pretvorimo ideju u aktivu i obogatimo se. Dovoljno je imati računalo, znanje i uporno raditi.

Ako tko kaže da mu nije do novca nego do načela, njemu je isključivo do novca.

*Njemačka poslovica*

Znanje svakome od nas omogućava bogaćenje, tako da za pet do deset godina možemo prestići one koji su se bogatili cijelo prošlo stoljeće. Izvrсни studenti, pa i srednjoškcolci, danas mogu prestići svoje kolege s fakulteta, pa i profesore. Više nije potreban novac da se stvori bogatstvo. Bogatstvo i novac postaju IDEJA. Danas više ne vrijedi roditeljski savjet djeci: **“IDI U ŠKOLU, STUDIRAJ, DOBRO UČI I NAĐI DOBAR I SIGURAN POSAO.”** Vrijedi NOVO ZNANJE koje se sastoji od:

- VIZIJE,
- HRABROSTI
- KREATIVNOSTI
- UPORNOSTI
- SPOSOBNOSTI
- LUCIDNOSTI
- PODNOŠENJA RIZIKA.

Postavljaju se nove odrednice mjesta i uloge čovjeka u ekonomskim i društvenim procesima, u odnosu zaposlenika i rukovoditelja i u međuljudskim odnosima u cjelini. U vezi s tim T. Peters u knjizi *Thriving on Chaos* upozorava na trendove razvitka koji su od velike važnosti za potpunije shvaćanje značenja što ga poduzetništvo i menadžment zadobivaju u suvremeno doba. Ti trendovi su:

1. Neprekidno prilagođivanje promjena na ekonomskom i društvenom području (cijene, proizvodnja, dizajn, distribucija, organizacija). Traži se iznimna ekonomska dinamičnost i inovativnost.
2. Kvaliteta, cijena, vrijeme i servis postaju najvažnije komparativne prednosti i središnji čimbenik konkurentске borbe kao skupa tehnoloških, estetskih i ekonomskih tržišnih značajki.

3. Sva tržišta postaju fragmentarna, a proizvodi se prilagođena roba za poznatog kupca, što zahtijeva kompjutorski dizajn, elektronsku obradu podataka i distribuciju.
4. Restrukturiranje, posebice velikih poslovnih sustava nameće se kao neizbježnost koju nameće organizacijsko-tehnološka fleksibilnosti i tržišna adaptibilnost.
5. Decentralizacija i nova organizacijska konfiguracija poduzeća negira tradicijsku poduzetničku hijerarhiju koja više nije sposobna za konkurenciju s vremenom, kvalitetom, dizajnom i uslugama.
6. Jača trend malih i srednjih poduzeća koja se sve više povezuju u klastere i mreže novih organizacijskih kombiniranja, pri čemu se informacijska tehnologija pojavljuje kao jedan od važnih uvjeta mreže poslovne povezanosti.
7. Svaki poslovni sustav postaje dio korporativnih mreža u kojima se tržišni partneri sve se više smatraju poslovnim suradnicima.
8. Proizvodnja, distribucija, razmjena i potrošnja postaju zapravo međunarodne, a konkurencija i informacijski tokovi čine poduzeća sastavnim dijelom svjetske proizvodnje i prometa.
9. Značajne promjene nastaju u procesu rada i u položaju radnika u poduzeću. Iz repetitivnog rada prelazi se na inovativni sofisticirani, participativni i partnerski rad i odnos.

Postavlja se pitanje što poduzetništvo i menadžment mogu učiniti u budućnosti. Kolaps ili uspjeh? Izgraditi blistavu perspektivu ili sumrak? Kao mogućí rasplet nameću se tri hipotetička rješenja: **Prvo** je prilagodba dominaciji sile i učincima krupnog kapitala. **Drugi** koncept je pobuna i pobjeda čovjeka nad tom dominacijom. **Treće** rješenje je osveta prirode kao konačno rješenje.<sup>1</sup> Društvena i ekološka nesigurnost i nepredvidljivost traže od menadžera da tržišna načela razvoja i poslovanja dopune ekološkim načelima upravljanja gospodarskim rastom i razvojem.<sup>2</sup> Nama ostaje vjerovanje da sama spoznaja o ozbiljnosti situacije i učincima brzih promjena ima određenu snagu

---

<sup>1</sup>> Dušan Strahinja, *Ekonomija gdje je tu čovjek*, Digital point, d.o.o., Rijeka, 2006., str. 346.

<sup>2</sup> Mladen Črnjar i Kristina Črnjar, *Menadžment održivog razvoja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 327.

koju je moguće poduzetnički usmjeriti prema pozitivnom restrukturiranju društva i gospodarstva u cjelini.

Kad nam neko napravi nešto loše to trebamo zapisati na pijesak da vjetar izbriše. Kad nam neko napravi nešto dobro to treba ugravirati u kamen da se nikad ne zaboravi.

V. Vujić

## 2.2. Elementi razvoja poduzetništva

Istaknuto mjesto među značajnim elementima koji uvjetuju poduzetničku usmjerenost pojedinca zauzimaju inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, kreativan i uporan rad, sposobnost postavljanja ciljeva, poduzetnička okolina, vrijednosti i kultura, poduzetničko iskustvo, diferencijacija, intuicija, predanost, vizionarstvo, liderstvo, stalno inoviranje znanja, društvena odgovornost i partnerski odnos

- **Inovativnost** je općenito najizrazitija značajka suvremenog poduzetništva. Poduzetnici se vole uhvatiti ukoštac s novim izazovima, više nude rješenja za probleme nego izgovore. U praksi, međutim, uloga poduzetnika razlikuje se od uloge inovatora. Iako inovacija može biti važna da bi se krenulo u poduzetništvo, ona postaje poduzetničkom inovacijom tek kada se počne proizvoditi i plasirati na tržište.
- **Razumno preuzimanje rizika** u svakom je novom poslu neizbježno. No vjerojatno će poduzetnik izbjegavati poslove u kojima su mali izgledi za uspjeh. Poduzetnici mogu biti pomalo i avanturisti, što je neusporedivo bolje nego biti “ziheraš”. Ali njihov avanturizam mora biti promišljen – oni trebaju biti razumni preuzimatelji rizika. U poslovnoj igri više nalikuju šahistima nego kockarima.
- **Samouvjerenost** znači vjerovanje u sebe i sposobnost da se može nadmašiti druge u istom ili sličnom poslu, odnosno području aktivnosti. Pravi poduzetnici rijetko će prihvatiti *status quo*, vjerujući da ga mogu promijeniti prema svojoj zamisli.
- **Kreativan i uporan rad**, a zatim i talent odlike su poduzetnih osoba. Poduzetnici spadaju redovito u najupornije ljude, vođene žudnjom da nadmaše druge. Istraživanja u svijetu pokazala su da uspješni poduzetnici-menađžeri rade prosječno 60 sati tjedno, a poduzetnici



još više, posebice prvih pet godina dok se posao ne uhoda. To, međutim, ne znači da poduzetnici rade bez

Zadovoljno živjeti znači  
odabrati pravi cilj.

V. Vujić

odmora. Njihov kreativan rad odnosi se na uvođenje novih proizvoda, tržišta, metoda upravljanja i nalaženje novih resursa

- **Sposobnost postavljanja ciljeva.** U većine poduzetnika stalno se zbiva proces postavljanja i ostvarivanja ciljeva. Odabir i planiranje ciljeva, kao i svaki korak potreban da bi se postigli, djeluju poticajno. Njihovi ciljevi su jasni, realni, ostvarivi i vremenski ograničeni. Postizanje jednih ciljeva kao rezultata neke aktivnosti nameće potrebu postavljanja novih ciljeva i tako u krug: **planiraj, provedi, provjeri i poboljšaj.**
- **Poduzetnička okolina i kultura.** Znano je da poduzetnici u svom radu imaju uzori u nekome uspješnom poduzetniku. Obično taj uzor dolazi iz okruženja ili rodbinskih veza. Postoje i primjeri kada poduzetnika motiviraju elementi iz okoline koji ističu poduzetničke vrijednosti.
- **Poduzetničko iskustvo.** To je izvanredno značajan element u shvaćanju pravila igre u poslovnom svijetu. Što se mlađi suočavamo s "oštrim" pravilima u poslovnom svijetu, to lakše kao odrasli poduzetnik ovladavamo novim poduzetničkim činjenicama. Velik dio te kulture dok smo mlađi naučimo u obiteljskom poduzetništvu.
- **Diferencijacija** je razlikovanje ili razilaženje u mišljenju, odnosno poduzetničko gledanje i promatranje iz drugog kuta. Na taj način poduzetnik na tržištu lakše od drugih primjećuje nove poduzetničke prilike.
- **Intuicija** je osobina uspješnog poduzetnika i osjećaj za brzo prosuđivanja i otkrivanje nečega što tek dolazi. Intuicija se oblikuje tijekom godina praktičnog iskustva. Bit je intuicije dakle u sustavu organizacije i brze identifikacije znanja koje smo stekli učenjem, osposobljavanjem i praktičnim iskustvom.
- **Predanost** je osnova za učenje novih procesa u vlastitom poduzeću. Poduzetnik mora biti svome poslu i proizvodu potpuno predan, inače može postati previše indiferentan i propustiti tržišne prilike. Predanost ne znači samo ljubav prema produktu i poduzeću, nego i

umjetnost pomaganja svojim suradnicima i okolini općenito.

Sve naše aktivnosti: razmišljanja, rad, zabava, ljubav, seks i ostale aktivnosti su funkcionalno ovisne od vremena. Vrijeme nije elastično: ono se ne može niti stisnuti, niti rastegnuti, niti pohraniti. Koristimo ga racionalno i pametno.

- **Vizionarstvo.** Poduzetnik je uvijek zanesen maštom i predviđanjem razvoja događaja ili pothvata. Ostvarenje snova iz kojih se obično razvije vizija, jedna je od temeljnih preokupacija za preživljavanje na duže vrijeme. Kada snovi postanu realnost, to je samo motiv za novu viziju poduzetnika.
- **Liderstvo.** Praksa potvrđuje pravilo da su potrebne bar tri godine menadžerskog iskustava da poduzetnik stekne osobine lidera ili poduzetničkog voditelja. Poduzetnik mora biti svjestan činjenice da ne može djelovati sam protiv svih, nego timski i zajedno sa svima.
- **Stvaralački partnerski odnos.** Način razmišljanja poduzetnika od ključnog je značenje za razvitak odnosa, kulture i vrednota poduzeća. Poznata je poslovice da je poduzeće toliko jako koliko je jak najslabiji njegov zaposlenik, kupac i dobavljač. Sustav internalizacije odnosa znači da poduzetnik uspostavlja novu razinu međusobne komunikacije. Živimo u vremenu globalnih odnosa koji potiču participativni i timski pristup radu.
- **Stalno inoviranje znanja.** Većina poduzetnika nije imala dobar uspjeh u školi jer ih ona škola zanimala. Poduzetnik je u školi radio samo na specifičnom interesu. On uči iz onoga što radi. Zbog toga je težnja za besprijekornim proizvodom ona koja otkriva novu stranu proučavanja kod poduzetnika. Poduzetnik sve podatke u učenju povezuje s maštom i ciljem, kako bi došao do novih prilika. Učenje je za poduzetnika permanentni proces bez kojega nema pobjede na duže vrijeme. Kad poduzetnik prestane inovirati znanje i učiti, životni ciklus poduzeća počinje stagnirati i propadati.
- **Društvena odgovornost i povezanost.** Istraživanja pokazuju da je u početnoj fazi rasta poduzeća odnos prema okolini od sporednog značenja. Dakle, poduzetnik ne može rasti na račun političkih i drugih veza s okolinom. Unatoč tome, poduzetnici se brinu za te veze

pomoću promocije svojih proizvoda i odnosa s javnošću. Primarni su odnosi sa zainteresiranim dionicima i poslovnim partnerima.

**Poduzetnici su**, u pravilu, spremni preuzeti odgovornost za poduzetu aktivnost, ali za to očekuju uvećanu dobit i povrat uložениh sredstava. To je očekivanje vezano za pojedine faze razvoja poduzeća. Kada se promišlja o **životnom ciklusu poslovnog sustava**, potrebno je obratiti pozornost na pet etapa kroz koje prolazi taj sustav: **uvođenje, rast, zrelost, pad i vrijeme zaokreta**.

**Uvođenje** treba biti kreativno, usmjereno viziji i razumskom prihvaćanju te postizanju ciljeva. Ovdje dolaze do izražaja poduzetnički duh, financijska podrška te posve određeno znanje i sposobnost, a posebice stvaralačka maštovitost. U fazi uvođenja osnivači često rade s ograničenim financijskim izvorima i aktivnostima kadrovske menadžmenta.

**Rast** može biti brz ili usporen, a karakteriziraju ga značajniji uspjesi; dolazak novih ljudi, širenje djelatnosti, unapređivanje poslovne kulture i optimističko raspoloženje, zatim pridobivanje i odabir stručnjaka, što kvalitetnije planiranje itd. Ukratko, to je etapa najživljega kretanja u životu poslovnog sustava koji sadrži u sebi i najbrži razvoj. U fazi rasta kvantiteta se pretvara u nositelja kvalitete koja okupira i motivira sve zaposlene, posebice menadžere svih razina u poslovnom sustavu. U fazi rasta tvrtka nastavlja riskirati i investirati u marketing i djelovanje. Često neispunjene narudžbe i problemi s planiranjem pokazuju da je organizacija rasla brže nego što može zadovoljiti potražnju. Odluke donesene u fazi rasta imaju presudan utjecaj na tvrtku dok ona prelazi u zrelost. Neodgovarajuće osoblje postaje glavna briga. Prepoznaje se potreba da se naprave planovi kadrovske menadžmenta.

**Zrelost** se pojavljuje na najvišem stupnju rasta i razvijenosti, kada nastaje stanje stabilnosti i sigurnosti. U fazi zrelosti, tvrtka i njezina poslovna kultura se stabiliziraju. Poduzetničke politike cvjetaju, a aktivnosti kadrovske menadžmenta se šire. To je vrijeme kada se ubiru najveći plodovi ulaganja i rizika. Ali to je istodobno i vrijeme kada se pojavljuje najveća zabrinutost za budućnost, želja da se izbjegne iznenađenje koje može doći zbog novih proizvoda i novih usluga na ponudbenom tržištu ili pak može doći do sužavanja tržišta. Posljedica toga može biti zastoj u napredovanju



i usavršavanju – pa i otpuštanje radnika. Tada dolazi do pada u životnom ciklusu poslovnog sustava.

**Pad** ili kriza je svaki iznenadni prekid do tada kontinuiranog razvoja ili obrat stvari u odnosu na dotadašnji tok. U toj situaciji nužnim postaju promjene koje su redovito popraćene s određenom nesigurnošću zaposlenih i dobiti, nostalgijom za prošlošću i otporom prema promjenama. U isto vrijeme menadžeri se brinu da zadrže troškove pod kontrolom. Radnici udruženi u sindikate odupiru se restrukturiranju tražeći u svojim ugovorima da se ne smanjuju plaće te veću brigu za sigurnost rada. Usprkos tome, poslodavci su prisiljeni smanjiti broj zaposlenih putem prekvalifikacija, ranijeg umirovljenja i zatvaranja nekih organizacijskih dijelova poduzeća.

**Vrijeme zaokreta** je etapa u životnom ciklusu poslovnog sustava kao pozitivna reakcija na njegov pad. Zaokret je obilježen početkom novog prosperiteta ili pak sanacije ili likvidacije poduzeća. To ovisi o tome koliko se u prethodnim etapama razmišljalo i pripremalo za nastupanje pada, odnosno od anticipiranja odgovarajućeg ponašanja menadžmenta. U poslovnim sustavima u kojima je pogled bio usmjeren u budućnost, redovito su pripremljeni programi, nove tehnologije, novi organizacijski ustroj i nove metode upravljanja, pa čak i nova uprava. Odluka da se produži život poduzeća (poslovnog sustava) u novom obliku, uključuje restrukturiranje i inoviranje znanja, pa i eventualnu prekvalifikaciju i pridobivanje suradnika za nove programe i odnose u radu (poslu).<sup>3</sup> U sustavu planiranja općenito, pa tako i njegovu podsustavu planiranja u području ljudskih potencijala, posebno mjesto zauzimaju strateški plan poslovnog sustava (poduzeća) i stanje na tržištu rada.

**Strateški plan poslovnog sustava** umnogome ovisi o samom postupku (procesu) planiranja. Strateško planiranje odvija se u tri faze: postavljanje ciljeva, planiranja i programiranje akcija. Sam proces planiranja izražava se u znaku sažimanja strategijskih operacija. Sažimanje može biti brzo, postupno, ali i sporo, ovisno o situaciji u samome poslovnom sustavu (poduzeću). Strateško planiranje je proces kreiranja dugoročnih postignuća u poslovnom okruženju. Temelji se na analizi sadašnjih i procjeni budućih strateških prilika i prijetnji koje se javljaju na tržištu, u nastojanju da se razviju strateške snage i otklone slabosti unutar poduzeća. Poznavanje stanja na internom i ekster-

<sup>3</sup> R. Mathis, J. Jackson, *Personal Human Resource Management*, West Publishing Company. St. Paul 1988. i B. Jušić, *Prilagodljiva organizacija*, Ekonomski institut, Zagreb, 1991.



nom tržištu rada jedno je od bitnih pretpostavki uspješne pripreme planiranja u području ljudskih potencijala.

Nikad ne zalupite vrata za sobom,  
možda ćete poželjeti da se vratite

*Don Herold*

**Na internom tržištu** – unutar poslovnog sustava, valja snimiti, odnosno analizirati broj zaposlenih, kvalifikacijsku i dobnu strukturu, duljinu radnog staža, broj radnika koji mogu biti zamijenjeni ili promaknuti, inoviranje znanja te obrazovanje uz rad i putem rada, napredovanja, postignuća i uspješnost radnika itd.

**Na eksternom tržištu** – u okruženju, treba analizirati kretanje zaposlenosti i (ne)zaposlenosti u mjestu i regiji po stupnju obrazovanja i strukama te postotke i uvjete pridobivanja stručnjaka iz drugih poslovnih sustava. M. Zuberbüchler odredio je četiri tipa poduzetnika, pri čemu svaki tip odgovara određenoj fazi razvitka poduzeća.<sup>4</sup> Pojedine tipove poduzetnika naziva: pionir, maher, strateg i trener.

**Poduzetnik pionir** nastupa u prvoj fazi, tj. u fazi stvaranja poduzeća. On je osnivač tvrtke, pun energije, ideja i odlučnosti, jaka ličnost, individualist i egocentrik koji se potpuno posvećuje poduzeću. Ako je zaokupljen nekom idejom, nastoji je pod svaku cijenu i ostvariti.

**Poduzetnik maher** poželjan je u drugoj fazi – u fazi rasta poduzeća. Riječ je o snažnoj, autoritativnoj i ambicioznoj osobi, vrlo dobro organiziranoj, koja u pravilu brzo kreće naprijed, ali slabost mu je nedostatak vizije, ideja i inovacija.

**Poduzetnik strateg** primjeren je trećoj fazi razvitka poduzeća, kada dolazi do diferencijacije. To je čovjek mislitelj, vrlo angažiran, ispunjen željom za uspjehom. Pun je novih znanja, kreativan i dalekovidan. Svjestan je da ne može sam kontrolirati cijelo poduzeće pa je sklon davanju većih sloboda u odlučivanju te decentralizaciji poduzeća na organizacijske jedinice kao što su strategijske, poslovne jedinice, profitni i tome slični centri.

**Poduzetnik trener** poželjan je u četvrtoj fazi razvitka poduzeća, kada dolazi do konsolidacije poduzeća. To je osoba koja oko sebe širi pozitivno emocionalno ozračje. Za taj tip poduzetnika uvjet je biti u središtu zbivanja, on teži

<sup>4</sup> M. Zuberbüchler, *Wer sind die erfolgreichen Unternehmer*, Management Zeitschrift 58, br. 4, Zürich, 1989., str. 31.

postizavanju unutarnje harmonije u poduzeću i razvija dobre međuljudske odnose. Trener motivira suradnike i usklađuje njihov rad.

**Zajednička odlika** svih naznačenih tipova poduzetnika jest da su oni “agenti promjena”. Svi su tipovi podjednako važni za poduzeće, svaki od njih u određenoj fazi njegova razvitka. Ipak se može reći da sve počinje od poduzetnika-pionira i četiri bitna elementa poduzetničkog stvaralaštva.<sup>5</sup>

**Prvi bitan element** za poduzetničko stvaralaštvo jest ideja i osobno djelovanje u otkrivanju i korištenju poduzetničkih promjena. Najvažnije promjene možemo razvrstati u:

- tehnološke promjene
- brzo mijenjajuće navike kupaca
- promjene socijalnih vrijednosti
- političke promjene i trendove koji prouzrokuju novo ponašanje subjekata na tržištu.

Osobe koje teže poduzetničkom djelovanju imaju naglašenu motivaciju, upornost, energiju i sposobnosti prilagodbe brzim promjenama i procesima rada.

**Drugi element** uspjeha koji potiče poduzetničko djelovanje jest prilika. Ljudi imaju različite zamisli o tome što bi radili, ali sama zamisao još nije ideja i ne znači dobru poduzetničku priliku. Prilika je vezana za potrebe tržišta i volju za razvojem proizvoda ili usluga, koja zadovoljava nečiju potrebu i stvara nove vrijednosti za kupca. Bit je poduzetništva upravo u tome kako pojedinac iz sitnih informacija i u nesigurnim uvjetima osjeti (ustanovi) što tržište stvarno treba, u kojem obliku i u kojim količinama.

**Treći element** uspjeha je mogućnost poduzetnika da privuče poslovne partnere i učinkovito upravlja resursima nužnim za ostvarenje poduzetničkog pothvata. Za poduzetnike je znakovito da malokad imaju dovoljno vlastitih sredstva. Njihova je uloga da:

- obave određeni posao s minimalnim sredstvima
- uvjere druge u uspješnost svoje zamisli

---

<sup>5</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, op. cit., str. 417.–427.

- motiviraju i pridobiju druge ulagače za svoj poduzetnički naum.

Karakteristika je poduzetnika da ključni čimbenik uspjeha za njih nisu samo financijska sredstva. Poduzetnik zna uspješno uporabiti sredstva, zato može privući sredstva drugih. Bitna je karakteristika poduzetnika da zna svoje sposobnosti udružiti s prilikom, nabaviti sredstva i ostvariti zamisao. Mnogo ljudi imalo je dobre zamisli koje nisu znali izvesti do kraja, razviti iz njih poduzeće. Značajno za poduzetnika nije samo da zna izraditi dobar proizvod, to je zadatak inženjera, poduzetnik mora znati donijeti na tržište novi proizvod odgovarajuće količine, oblika i cijene.

Četvrti čimbenik uspješnosti u poduzetništvu povezan je s vizijom stanja vlastita poduzeća u budućnosti. Poduzetnik najčešće tumači vlastitu viziju kroz svoj svjetonazor koji uključuje sustav vrijednosti, raspoloženje, ciljeve, osobne ambicije itd. Nema uspješnog poduzetnika bez vizije. Vizija znači predodžbu budućnosti kojoj stalno težimo. Proces oblikovanja vizije zovemo vizioniranje, a ono izlazi iz mašte i realističkih snova poduzetnika. Proces nastanka vizije odvija se u tri faze.

<p><b>Prva faza</b> odnosi se na razvoj mašte i realnog pogleda na svijet.</p>	<p><b>Druga faza</b> usmjerena je na konačno izoštravanje pogleda na svijet.</p>	<p><b>Treća faza</b> obuhvaća koncentraciju na konačnu sliku vizije vlastita poduzeća.</p>
--	--	--

Proces vizionara traži svoje vrijeme. Za to vrijeme poduzetnik proučava stvarne mogućnosti ostvarenja svoje vizije na tržištu. Bez proučavanja, traženja znanja i stalnog učenja, poduzetnik ne može ostvariti viziju. Proces oblikovanja vizije je složen i sastoji se od više faza. Poduzetnik se obično u početnoj fazi bavi s više početnih vizija. Nijedna od njih nije nužno dio središnje ili konačne vizije, koja se pojavi u kasnijem razdoblju razvoja malog poduzeća. Sve ovisi o tome razvija li se poduzeće prema predviđenim koracima.

Nije bitno **kako**, nego što poduzetnik razumije kao konačnu istinu. Oblikovanju i konačnom ostvarenju vizije sigurno pridonosi poslovna kultura poduzeća i odnosi koje međusobno razvijaju zaposleni. Pravilo je da vizija postane dio kulture i ponašanja svih zaposlenih, ne samo poduzetnika i menadžera.



O viziji moraju raspravljati svi zaposlenici. Danas su naivni oni poduzetnici koji misle da poduzeće mogu voditi samo naredbama. Rasprava sa suradnicima o viziji potiče zaposlene na razmišljanje o svom doprinosu konačnom obliku vizije poduzeća. Na taj način podređeni bolje razumiju odnos prema kupcima i putove za poboljšanje ugleda poduzeća.

Vizija na neki način inspirira i pojedinca i poduzetnički tim u cjelini, a isto tako promiče promjene i produkt poduzeća. Nijedno poduzeće ne može se održati, a da ne uvodi cikličke promjene u poslovanju. Poduzeće može reagirati na dane promjene negativno ili pozitivno. Ako reagira pozitivno, to znači da razvija nove produkte, reorganizira sustav, zapošljava i mobilizira pojedince s novim znanjima i sposobnostima, uvodi nove tehnologije, što sve osigurava osnovu za izradu strategije i plana razvoja koji jamči ostvarenje vizije.

**Misija je** određeni skup ciljeva koji imaju oslonac u društvenim vrijednostima, profitabilnosti i poslovnoj izvrsnosti. Ona utvrđuje glavna interesna područja poslovnog sustava. Osnovni elementi misije temelje se na uvjerenju da proizvod ili usluga zadovoljava potrebe kupca, zaposlenika, vlasnika i društva.

### **Primjer misije jednog hotela**

*Hotel XY nudi jedinstven doživljaj aktivnog i edukativnog odmora u kvalitetnom objektu. Uz autohtonu hranu te domaćinski i individualan pristup gostu, stalnim uvođenjem novih sadržaja, aktivnosti i emocija, pruža na fer osnovi "vrijednost za novac". Mi kroz etičan pristup i profitabilne akcije osiguravamo radno okruženje u kojem će se naši zaposlenici voljeti posao koji rade i biti motivirani, naši kupci dobiti kvalitetnu uslugu, naši dioničari uvećati vrijednost, a u hotelu vladati duh odgovornosti prema zajednici.*

### **Primjer misije neke turističke destinacije**

*Turistička destinacija Rabac ekološki je najočuvanija destinacija u neposrednom okruženju Istre. Kao takva, nudi iskustvo mirnog, ali i dinamičkog odmora u kvalitetnim objektima na izvrsnim lokacijama. Nudi iskustvo atributa Istre kao jedinstvene europske tržišne destinacije, rukovodeći se recentnim principima ekološki osviještenog i održivog turizma. Dosljedno unaprjeđuje smještajnu i turističku ponudu te na taj način dostiže internacionalne konkurentске standarde s ciljem budućeg rasta turističkih prihoda.*

**Strategija je** utvrđivanje dugoročnih ciljeva poslovnog sustava te izbor putova i sredstva njihova ostvarivanja. Ciljevi mogu biti opći i posebni.



## Primjer općih ciljeva Sektora za upravljanje ljudskim potencijalima:

- **Promicanje ideje internog napredovanja djelatnika** na temelju osobnih i profesionalnih kompetencija te **podržavanje ideje cjeloživotnog obrazovanja**
- **Prepoznavanje najboljih djelatnika** i njihovo uključivanje u program profesionalnog razvoja i napredovanja

## Primjer određivanja posebnih ciljeva

Do 31. svibnja 2010. zaposliti 13 novih pripravnika – pet tehničkog i osam ekonomskog smjera.

### **VJEŽBA za oblikovanje vizije, misije i strategije**

U nastavku pokušajte identificirati jednu ili više mogućnosti pri izgradnji svoga poziva i profesionalne karijere. Drugim riječima: Kako zamišljate svoj posao i aktivnosti u svojoj budućnosti? Što budete više maštali i planirali ostvarivanje svojih ciljeva u vezi s vizijom, bit ćete sposobniji kontrolirati njezin konačni oblik.

1. Zamislite da otvarate vlastito poduzeća!
2. Navedite djelatnosti kojom se bavi vaše poduzeće!
3. Definirajte viziju, misiju i strategiju poduzeća!
4. Što sam sve postigao u prošlosti?
5. Koja su posebna dostignuća poduprla moj poduzetnički rast?
6. Jesam li ovoga trena usmjeren na one djelatnosti u kojima sam najuspješniji ili me moje sadašnje aktivnosti od toga odvrćaju?
7. Koje će mi sadašnje postojeće poduzetničke prilike pomoći obogatiti djelatnost u mom poduzeću?
8. Kojim produktima mogu ostvariti viziju na duže vrijeme, a koje ću eliminirati?
9. Kojim proizvodima i uslugama mogu pobijediti na duže vrijeme? Objasnite zašto!
10. Objasnite kako vidite sebe i svoje poduzeće na tržištu za deset godina!
11. Kako namjeravate organizirati sebe i zaposlene za ostvarenje vizije, gdje će nastati problem i različitosti?
12. Što nam je potrebno za podršku i ostvarenje vizije?
13. Kakav poduzetnik želite postati? Imate li pred sobom neki domaći ili strani ideal?

## 2.3. Temeljni uvjeti razvitka poduzetništva

Razvitak poduzetništva zahtijeva slobodu. To podrazumijeva pravo osnivanja poduzeća, slobodu odabira predmeta poslovanja (osim područja rezervirana za neke općedruštvene interese – obrana, ekologija i sl.), slobodno sklapanje poslova, slobodan odabir organizacijskog oblika, osiguran sustav stjecanja imovine i slobodu ulaganja. Potrebne su i institucijske pretpostavke postojanja slobodne konkurencije. To opet znači odsutnost monopolskog ponašanja i svođenje državne regulative samo na nužnu mjeru u funkciji slobodnih i sigurnih tržišnih odnosa i pravne sigurnosti.

Važno je da postoji takvo društveno-političko okruženje kao i opći pogledi, filozofija i ozračje koji neće biti neprijateljski raspoloženi prema poduzetništvu i poštenom stvaranju bogatstva pojedinca i zajednice, što uključuje i zaštitu gospodarskih subjekata od pretjeranoga poreznog opterećenja koji bi mogao ugroziti nužnu akumulaciju i razvitak poduzeća. Osim toga, nužno je da država vodi odgovarajuću ekonomsko-razvojnu politiku i uspostavlja odgovarajuće stabilizatore i simulatore gospodarskog života. Za razvitak poduzetništva potrebno je osigurati tri vrste uvjeta: ekonomske uvjete, sociološke uvjete i političke uvjete.

### 2.3.1. Ekonomski uvjeti razvitka poduzetništva

Poduzetništvo je u tržišnome gospodarstvu i objektivno i institucijski povezano s tržištem i mnoštvom tržišnih, pravnih i ostalih institucija. Misli se na određene oblike vlasništva, na kapital, konkurenciju i tržišnu strukturu. Poduzetništvo prima njihove utjecaje i na svrsishodan ih način povezuje u sklop poduzeća kako bi stvorio što povoljnije mogućnosti za maksimiranje profita i razvitak poduzeća. Pritom je važno da se poduzetništvo shvati u svoja dva aspekta.

Prvo, potrebna je svojevrsna koalicija vlasnika imovine, radnika, rukovoditelja i poslovnih partnera, čiji interesi ne moraju biti jednaki. I, drugo, u uvjetima razvijene tržišne ekonomije poduzeće postaje roba koja ima svoju uporabnu vrijednost, a koja se očituje u njegovoj mogućnosti da stvara novu dodanu vrijednost, odnosno profit. Profitabilnošću, i to na duže vrijeme, mjeri se vrijednost poduzeća, a ne vrijednošću njegove neamortizirane imovine, odnosno knjigovodstvene vrijednosti.

Tvrtka kao svojevrsna političko-ekonomska zajednica ili određena koalicija povezuje pitanje distribucije moći između različitih dijelova i stvaranje različitih koalicijskih veza između pojedinih subjekata unutar poduzeća, dok poduzeće kao roba povezuje poduzetništvo s pitanjem profitabilnosti i rizika.<sup>6</sup>

Prema tome, poduzetništvo zahtijeva tržišni karakter roba i proizvodnih činitelja te robnu važnost tvrtke. To nužno podrazumijeva i određenu privatnost poduzeća, uključujući i njegove socijalizirane oblike, npr. dionička društva. Naime, sama robna proizvodnja uključuje potrebu za određenom privatnošću, ali ne isključuje pluralnost vlasničkih oblika u odnosima konkurencije, uz jednakost šansi svakog oblika vlasništva.

S aspekta tržišta i razvitka poduzetništva, odlučujuću ulogu imaju poduzetničke financije, posebno financijske institucije rizičnog kapitala, tržišta kapitala-burze i financijska disciplina. Pritom je veoma važno da se svi gospodarski subjekti mogu pojaviti kao potencijalni nositelji kapitala, a da tržište omogućuje njihovu potrebnu subjektivnost kao i informacijske kanale za uspješnu alokaciju različitih potencijalnih poduzetničkih pothvata.<sup>7</sup>

Poduzetništvo ovisi i o tržišnoj strukturi i konkurenciji s odgovarajućim relacijama velikih, srednjih i malih poduzeća i njihovoj alokaciji u pojedinim gospodarskim djelatnostima i u društvu. Stoga je veoma važno da se na tržištu mogu pribaviti (kupiti) svi čimbenici procesa proizvodnje i poslovanja te da se bez ikakvih prepreka mogu plasirati *outputi* poslovnih sustava u zemlji i inozemstvu.

### 2.3.2. Sociološki uvjeti razvitka poduzetništva

Prema P. Drukeru, poduzetništvo je sociokulturni fenomen<sup>8</sup> koji bitno ovisi o društvenoj strukturalnosti, vrijednosnom (etičkom) sustavu. Sa sociološkog aspekta odlučujuća je i socijalna mobilnost ljudi i njihovo obrazovanje kao jedan od najvažnijih kriterija njihove društvene promocije i uspješnosti u gospodarstvu.<sup>9</sup> Poduzetništvo, naime, zahtijeva dinamično restrukturiranje društva na osnovi uvijek novih kriterija socijalne strukturiranosti.

<sup>6</sup> L. Putterman, *The Firm as Association Resurs – The Firms as Commodity Efficency Might and Ownership*, Economic and Philosophy, Cambridge University Press, Cambridge, br. 3-4/90.

<sup>7</sup> A. D. Silver, *Venture Capital*, New York, 1985.

<sup>8</sup> P. Drucker, *Our Entrepreneurial Economy*, Economic Impact, 3/84., Washington.

<sup>9</sup> *The Capitalist Revolution – Fifty Proposition About Prosperity Equality and Liberty*, Wild Wood Hours, Aldershot, 1986.



Sustav vrijednosti, odnosno njegova šira koncepcija – “ekonomska kultura” – važna je poluga razvitka poduzetništva. Ekonomsko ponašanje pojedinca, na osnovi privatnog vlasništva, tržišne konkurencije ili, npr., kršćanske etike, filozofije racionalizma, individualizma, inovativnosti, samodiscipline i samoinicijativnosti bili su iznimno poticajni elementi razvitka poduzetničke civilizacije Europske unije.

Da bi se postigla dinamična društvena stabilnost, nužno je osigurati određenu socijalnu ravnotežu između gospodarske individualnosti i socijalne kohezivnosti.<sup>10</sup>

### 2.3.3. Politički uvjeti razvitka poduzetništva

Razvitak poduzetništva ovisi i o osnovnim političko-ekonomskim vrijednostima kao što su demokracija, liberalizam, pluralizam, sloboda i sl. Upravo te vrijednosti predstavljaju vanjski okvir – polje razvitka poduzetničko-ekonomskih vrijednosti. Budući da je uvjet ekonomske slobode, politička sloboda dalje uvjetuje razvitak poduzetništva. Politički pluralizam je, dakle, uvjet za ekonomski pluralizam koji omogućuje razvitak različitih poduzetničkih oblika. Dakle, cijela se logika tržišnih institucija ogleda i na političkom planu.<sup>11</sup> Često se u literaturi susreće pojam “neutralna država”, koji se temelji na ideji da je pravedno društvo ono koje ne pokušava nametnuti građanima neki poseban pojam općeg dobra pa stoga država treba biti samo pravni okvir, “neutralan”, u odnosu prema konkurentskim poduzetničkim pothvatima skupina ili pojedinaca.

Svjetsko iskustvo pokazuje da je ponašanje države i njezina specifična regulativna uloga u području gospodarstva od presudne važnosti za razvitak poduzetništva, ali ne ako je nadomjestak objektivnoj ekonomskoj zakonitosti, nego u funkciji stvaranja uvjeta za njihovo tržišno djelovanje. Pretjerana državna pravna regulativa gospodarskih procesa i oblika može biti vrlo štetna – može stvoriti ambijent koji sprječava i usporava inicijative i poduzetnost, povećava neizvjesnost i rizik, ograničava predviđanja i uspješnost dovršavanja poduzetničkih akcija. Država svojom pravnom regulacijom i ekonomsko-razvojnopolitikom mora poticati i pomagati pozitivna ponašanja, a sprječavati negativna, primjerice monopole, autarkičnost, pravnu nesigurnost, poreznu preopterećenost, kreditnu destimulativnost i slično.

<sup>10</sup> F. A. von Hayek, *Fatal Conceit*, Routledge and Kegan, London, 1988.

<sup>11</sup> B. Kovač, *Ekonomija i politika tržnog društva*, op. cit., str. 76.–78.



U tom smislu debirokratizacija i deregulacija pripadaju u tip institucijske inovacije, ali pod uvjetom da država doista uklanja prepreke nesmetanom funkcioniranju tržišnoga gospodarstva i slobodnoga poduzetništva te potpomaže pozitivna kretanja. To uključuje stimuliranje malog i srednjeg poduzetništva, razumno porezno opterećenje, primjerenu monetarnu i kreditnu politiku, podupiranje znanosti, obrazovanja te odnosa i oblika koji dovode do formiranja tzv. rizičnog kapitala, do primjerene materijalne i duhovne infrastrukture itd.

Prema tome, može se zaključiti da poduzetništvo treba institucijski okvir koji će uvažavati načela tržišne ekonomije, demokracije, pravne i socijalne države te političkoga i sociokulturnog liberalizma, individualizma na osnovi zapadne civilizacije ili pak kolektivismu na osnovi istočne civilizacije.<sup>12</sup>

## 2. 4. Oblici i vrste poduzetništva

U novije se doba poduzetništvo u teoriji i praksi razvija u dva osnovna oblika: kao individualno i korporacijsko (unutarnje) poduzetništvo, a zamjećuje se i pojava skupnog poduzetništva i u okviru njih određene vrste inovativnog poduzetništva.

### 2.4.1. Individualno poduzetništvo

Individualno poduzetništvo temelji se na tržišnoj konkurenciji malih poduzeća. Ono izražava jaku interakciju između vlasničke, upravljačke i rizične funkcije, pri čemu se iskazuju pozitivne korelacije između razvitka malih poduzeća i gospodarskog razvitka te učinkovitosti gospodarstva zemlje u cjelini.<sup>13</sup>

Šarolika financijska struktura koju čine: vlastita sredstva, sredstva partnera, krediti i *joint venture* kapitala, u sklopu postojećih poduzeća otvara vrata unutarnjem poduzetništvu. Naime, velika se poduzeća putem divizionalizacije i decentralizacije sve više pretvaraju u sustav organizacijskih jedinica, više ili manje osamostaljenih, ali ipak u funkciji poduzeća u cjelini.

<sup>12</sup> B. Kovač i ostali, *Ekonomija i politika*, op. cit., str. 285.–286.

<sup>13</sup> M. Binks, J. Coyne, *The Birth of Enterprise*, *Institute of Economics Affairs*, London, 1983., prema B. Kovač u knjizi grupe autora *Ekonomija i politika*, op. cit., str. 285.–288.

U sklopu poduzeća, između njegovih dijelova razvija se unutarnja ekonomija, a s njome i unutarnje poduzetništvo. Dijelovi poduzeća poprimaju status troškovnih, prihodnih, profitnih, investicijskih istraživačko-razvojnih centara i inovacijskih jedinica. Sve to pridonosi razvijanju individualnog poduzetništva kao svojevrsnoga dijela unutarnjega korporacijskog poduzetništva.

#### **2.4.2. Korporacijsko i unutarnje poduzetništvo**

Velike korporacije same po sebi nisu nužno poduzetničke, iako to ne znači da nisu inovativne. Kada, međutim, unutarnje poduzetništvo postane njihova nova razvojna politika, oslobađa se poduzetnička energija, razgrađuje organizacijska struktura, probude se inicijative i inventivnosti, primjenjuju nove tehnologije, razvija se inovativno poduzetničko djelovanje pojedinaca i skupina. Na taj način velike korporacije i njihovo poduzetništvo poprimaju oblike integriranih svojstava individualnih poduzetništva, razvija se nova poduzetnička kultura.

Prema tome, unutarnje poduzetništvo podrazumijeva proces formiranja malih, relativno autonomnih poduzetničkih poduzeća u sklopu korporacije, kojima se dodjeljuju potrebna sredstva i daje organizacijska samostalnost.

Cilj je da pojedinci s poduzetničkim idejama, talentom i sposobnošću realiziraju svoje zamisli i ostanu unutar korporacije. Formiranjem malih, inventivnih, unutarnjih i dinamičkih jedinica unutar sebe, korporacija u cjelini postaje fleksibilnijom, poduzetnijom i adaptibilnijom na promjene u okruženju. Većom financijskom sposobnošću, korporacija je u mogućnosti odvajati veća sredstva za temeljna istraživanja i kroz tako osposobljene jedinice znanstveno-istraživačke rezultate brže pretvarati u inovacije spremne za primjenu.

U tom se procesu rađa i razvija unutarnji poduzetnik (*intrapreneur*), zaposlenik u poduzeću, ali ne ujedno i poslodavac. On ima i dalje ideje, prijedloge za poboljšanje organizacije, za uvođenje novih proizvoda i drugih inovacija. U tome ih vlasnici poduzeća i uprave potiču, među ostalim, i participacijom u podjeli povećanog profita, nagradama za postignute rezultate. Unutarnji poduzetnik, za razliku od poduzetnika u klasičnom smislu, ne snosi puni rizik za svoje aktivnosti.

U tom procesu, unutarnje poduzetništvo pridonosi restrukturiranju poduzeća iako je i samo posljedica organizacijskog restrukturiranja. Traži se

pravi omjer između potrebne organizacijske strukture velike korporacije (poduzeća) i slobode u aktivnosti organizacijskih jedinica i svih zaposlenika. Decentralizacija poprima oblik određene interaktivne decentralizacije sa znatno većom slobodom u donošenju odluka nego što je to moguće i zamisliti u hijerarhijskoj i birokratskoj organizaciji velikih poduzeća.

Strategija unutarnjeg poduzetništva, za razliku od klasičnih restrukturiranja, razlikuje se upravo po tome što polazi od poduzetničke inicijative pojedinca ili skupina poduzetnika, uza sudjelovanje svih ili većine zaposlenika. Uspostavlja se svojevrsno unutarnje partnerstvo i novi odnosi u pogledu podjele rizika i profita te marketinške i investicijske podrške takvu poduzetništvu. Unutarnje poduzetništvo se, u pravilu, financira vanjskim kapitalom, posredstvom financijskih institucija i banaka, uz participaciju specifičnoga unutarnjega poduzetničkog tržišta kapitala.

Sa svojim unutarnjim tržištem kapitala i decentralizacijom financijske strukture poduzeća, unutarnje je poduzetništvo još u procesu svoga razvitka i obuhvaća tek neke podjele između vlasništva, upravljanja i rizika kapitala, što se uspostavlja unutar nove podjele između decentraliziranih jedinica poduzeća.<sup>14</sup>

### 2.4.3. Skupno poduzetništvo

Usporedno s razvitkom unutarnjeg poduzetništva, posebice s pojavom i razvitkom timskog rada, zamjetna je i neka vrsta skupnog poduzetništva. Pokazalo se, naime, da velik broj osoba sklonih poduzetništvu više postiže kada su članovi skupine nego kao pojedinci. Izvjesno je ipak da ako netko ne može nešto poduzeti na vlastitu inicijativu, neće moći ništa posebno učiniti ni kao član skupine. Skupni napor, u pravilu, pomaže pojedincima da prebrode strah od neuspjeha, povećaju svoje samopouzdanje i pojačaju svoju želju za postignućem. Na taj način skupni poduzetnički učinak poprima novu kvalitetu, kao integral povećanih pojedinačnih poduzetničkih učinaka svakog člana skupine. Uostalom, u tom se smislu promišlja i o širenju poduzetničkog duha na šire slojeve zaposlenika u poduzetničkom poduzeću.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> B. Kovač, *Ekonomija*, op. cit., str. 285.–288.

<sup>15</sup> P. Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., str. 174.–191.



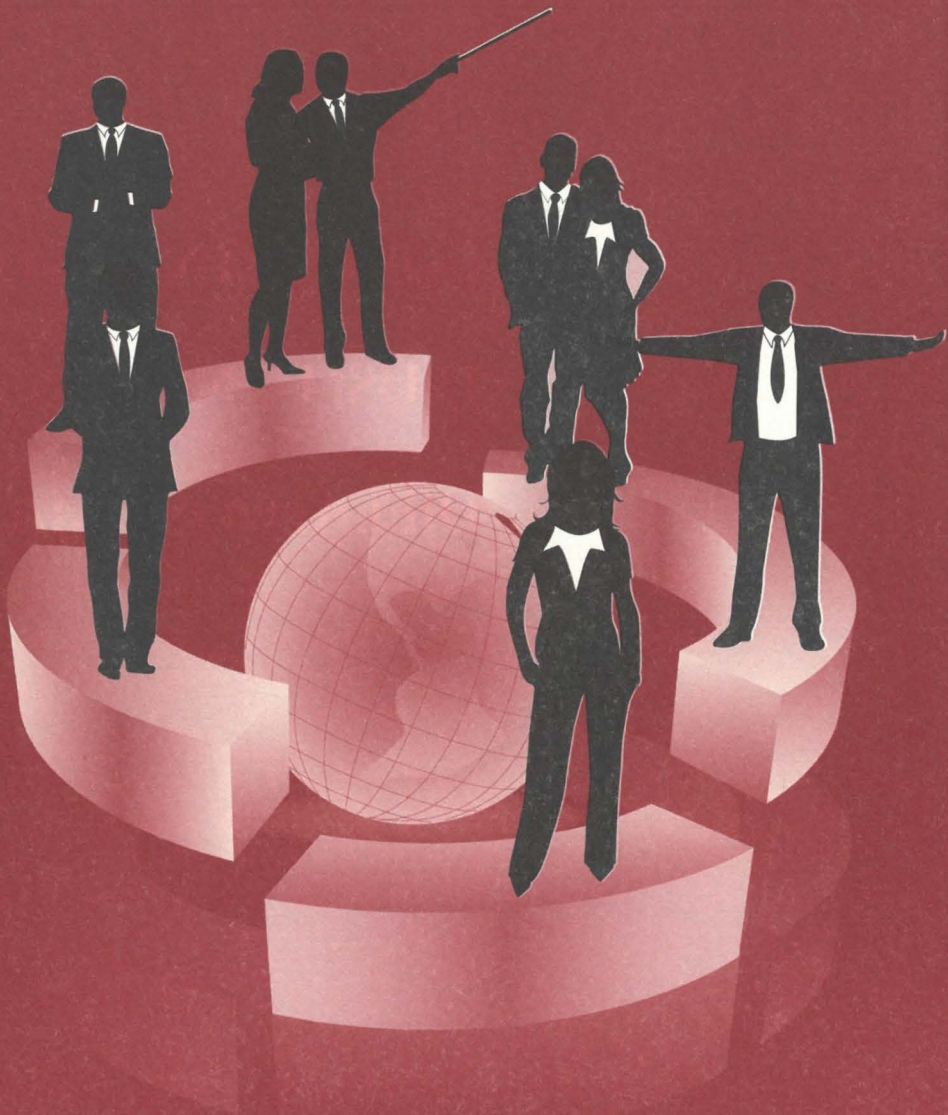
## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA

1. Objasnite značajke agrarnog, industrijskog i informatičkog doba.
2. Kako objašnjavate tvrdnju da u suvremeno doba bogatstvo postaje ideja i Novo znanje?
3. Koji trendovi ističu značenje poduzetništva i menadžmenta u suvremeno doba?
4. Nabrojite i objasnite elemente poduzetništva?
5. Nabrojite i objasnite faze životnog ciklusa poslovnog sustava?
6. Nabrojite faze strateškog planiranja u području ljudskih potencijala?
7. Pojasnite nazive poduzetnika prema pojedinim fazama životnog ciklusa poslovnog sustava?
8. Što je zajednička odlika svih tipova poduzetnika .
9. Nabrojite i objasnite elemente i područja poduzetničkog stvaralaštva.
10. Definirajte pojmove vizije, misije i strategije te za svaki pojam navedite primjer.
11. Navedite nekoliko općih i posebnih ciljeva nekog poslovnog sustava.
12. Koje uvjete je potrebno osigurati za razvitak poduzetništva?
13. Objasnite ekonomske uvjete razvitka poduzetništva?
14. Objasnite sociološke uvjete razvitka poduzetništva?
15. Objasnite političke uvjete razvitka poduzetništva?
16. Koje oblike odnosno vrste poduzetništva razlikujemo?
17. Objasnite temeljne razlike između individualnog, unutarnjeg, korporacijskog i skupnog poduzetništva?



# 3

PODUZETNIŠTVO  
U USLUŽNIM  
DJELATNOSTIMA





# 3. PODUZETNIŠTVO U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA

Poduzetništvo nikada nije bilo vezano samo uz jedno područje djelovanja, ali se ono razvitkom tržišne ekonomije ponajviše rasprostranilo i učvrstilo u gospodarskoj sferi društva. Pritom ni u toj sferi nije uvijek imalo istu vrijednosnu težinu. Dok je u liberalnoj fazi kapitalizma doživjelo velik razvojni zamah, u monopolskoj državno-kapitalističkoj fazi stagnira, a u zemljama komandne ekonomije gotovo zamire.

U najnovije doba, tj. u doba znanstveno-tehnološke i komunikacijsko-informacijske revolucije i u uvjetima suvremene tržišne ekonomije, poduzetništvo, po svome značenju i rasprostranjenosti djelovanja, doživljava dosad neviđen procvat. Pojavljuje se kao opća potreba u gotovo svim područjima djelovanja i ponašanja u društvu: u

svim vrstama poduzeća, ustanovama, uključujući i državu, u profitnim i neprofitnim organizacijama, na gotovo svim razinama organizacijskih struktura. Bez obzira na djelatnosti, ono teži uspostavi i realizaciji određenih ciljeva, promjeni postojećega u smislu uspostavljanja novoga i kvalitetnijeg.

U realizaciji ciljeva veoma je važno naći vremena za sebe i planirati svoje slobodno vrijeme za: godišnji odmor, razmišljanje, opuštanje i druge aktivnosti.

*V. Vujić*

## 3.1. Značenje uslužnih djelatnosti u gospodarskom sustavu

Termin uslužne djelatnosti u znanstvenoj ekonomskoj literaturi i gospodarskoj praksi nema isto značenje. Ne ulazeći u to zašto je takvo stanje i u teoriji i u praksi, ovdje ćemo pokušati naznačiti samo glavna značenja uslužnog sektora u gospodarskom sustavu i stvaranju društvenog proizvoda. Gospodarski sustav čine tri osnovna čimbenika: proizvodnja, potrošnja i razmjena, a dijeli se na četiri temeljne djelatnosti:

- **primarna djelatnost:** poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo i proizvodnja hrane
- **sekundarna djelatnost:** industrija, građevinarstvo, energetika, brodogradnja, rudarstvo i proizvodno obrtništvo
- **tercijarna djelatnost:** trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam
- **kvartalna djelatnost:** školstvo, zdravstvo, policija, javna uprava i samouprava.

Primarna i sekundarna djelatnost dugo se vremena smatrala, i još se uvijek smatra, realnom i produktivnom. Uslužna poduzeća, javna ili privatna, smatraju se neproduktivnim i nerealnim sektorom. Pojam “nerealnog” sektora pokazuje da se usluge tretiraju kao manje značajna djelatnost u odnosu na primarni i realni sektor. Spora afirmacija uslužnog sektora, kao sve značajnijeg sektora gospodarstva, nastaje kao posljedica nedovoljnog razumijevanja uloge uslužnih organizacija i uslužne industrije u gospodarskom sustavu. Zbog takva poimanja, u uslužnim poduzećima i ustanovama rijetko se rabi riječ “proizvodnja”; češće prevladava izričaj usluga.

**Proizvod** je neka stvar, nešto što se može dodirnuti, opipati i uskladištiti. **Usluga** je pak tijek, proces činjenja. To znači da usluga “iskače” iz proizvoda, a proizvod iz usluge. Novi proizvodi stvaraju nove usluge, a nove usluge nove proizvode, a sve to rezultira produktom i tehnološkim napretkom. Prema tome, na tercijarne i kvartalne djelatnosti treba gledati kao na bilo koji proizvodni sustav, sa svim implikacijama za menadžment, koje iz toga proizlaze. Danas nije uopće moguće organizirati gospodarski život bez usluga. Njihova nužnost osobito se ogleda kroz temeljne funkcije proizvodnje, prodaje i distribucije opipljivih proizvoda. Kretanje roba od proizvođača do potrošača ili korisnika moguće je samo uz pomoć usluga. Usluge, u ovom slučaju, imaju funkciju dovođenja u vezu ponude i tražnje.

Za proizvodnju materijalnih proizvoda potrebna su četiri elementa: čovjek, oprema, predmet rada i radni uvjeti. Svaki proizvod i usluga rezultat su njihove interakcije. Slično je i u pružanju usluga, s tom razlikom što se u pružanju usluga javlja interakcije između korisnika i davatelja usluge. Usluga



je aktivnost jedne osobe namijenjene drugoj<sup>1</sup>. Hile nudi bolju definiciju, ističući dva značajna aspekta

Ako ne možeš biti prvi budi bolji

V. Vujić

usluge: usluge su neprenosive, a pružanje usluge zahtijeva akciju jedne osobe u korist druge.<sup>2</sup> Bez njihova istodobno aktivnoga sudjelovanja, ne mogu se stvarati i pružati usluge. To kod stvaranja proizvoda nije slučaj. Proizvod se stavlja na raspolaganje eventualnim kupcima, tj. prodaje se i dostavlja trgovcu koji ga preprodaje kupcu.

Rast usluga i zarade od njih u velikom su porastu.<sup>3</sup> Usluga kao predmet razmjene ima tržišnu vrijednost ne samo za onoga tko je nudi, nego i za njezina potrošača, tj. korisnika. Tržišna vrijednost postaje ostvariva samo uz dva uvjeta: prvi se odnosi na materijalna sredstva i osoblje uslužnog poduzeća, drugi na korisnike koji iskazuju potrebe i želje, pa njih zadovoljavaju kontaktiranjem s uslužnim poduzećem. Na primjer, vrijednost sobe u hotelu izražena u označenoj cijeni ostaje teoretski pojam sve dok se ne pojavi putnik koji je koristi za noćenje. Ako se putnik ne pojavi, vrijednost za tu noć ostaje neostvarena. Dakle, vrijednost postoji samo kada postoji usluga. Problem vrijednosti usluge stoga znači postavljanje pitanja koje se odnosi na stvaranje usluge, tj. na njezinu proizvodnju<sup>4</sup>. U tom smislu uslužne djelatnosti dijele se na:

- **Usluge namijenjene tijelu osoba:** sportske, zdravstvene i kozmetičke usluge, bolnice, lječilišta, saloni ljepote, *fitness*- dvorane, frizerski saloni, transport ljudi, restorani, hoteli...
- **Usluge namijenjene duhovnim vrednotama:** kultura, obrazovanje, zabava, kazalište, muzeji, komunikacije i informacije, elektronski i tiskani mediji...
- **Usluge namijenjene materijalnoj i nematerijalnoj imovini:** transport roba, trgovina, financije i administracija, javna uprava i samouprava,

<sup>1</sup> Čedomir Lj. Ljubojević, *Marketing usluga*, Institut za tržišna istraživanja Beograd, 1996., str. 4.

<sup>2</sup> P. Hill, *On Goods and Services*, The Review of Income and Wealth, vol. 23., 1977., br. 4.

<sup>3</sup> Jack Welch, *Autobiografija*, Naklada Zadro, Zagreb, 2003., str., 329.

<sup>4</sup> Pierre Eiglier i Franc Langeard, *Marketing usluga*, Vitagraf d.o.o. Rijeka, 1999., str. 13.

sudovi, javni bilježnici, agencijske i konzultantske usluge, osiguranje, burze...

Ne boj se pismenih i nepismenih,  
već polupismenih

*Kuran*

- **Usluge namijenjene sigurnosti ljudi i imovine:** razni servisi, vatrogasne usluge, održavanje javnog reda i mira, čišćenje parkova i javnih površina, veterinarska, socijalna i zdravstvena skrb i briga...

Uslužne (tercijarne i kvartarne) djelatnosti predstavljaju široko područje aktivnosti koje se ogleda kroz trgovinu, transport, turizam, financije, sport i rekreaciju, edukaciju, propagandu, zdravstvo i dr. U namjeri da se definiraju sve te raznolike aktivnosti, pokušavalo se tražiti neke zajedničke karakteristike. Kotler pod uslugom razumijeva svaku aktivnost ili korist koju jedan sudionik nudi drugom.<sup>5</sup> Neke definicije ističu fizičke razlike između usluga (neopipljive, nevidljive, kratkotrajne i kvarljive) i roba (opipljive, vidljive i trajne, mogu se popravljati i skladištiti).<sup>6</sup> Ta definicija izaziva različite probleme. Prvo, postoje robe koje nisu opipljive ili vidljive kao što su elektronski podaci koji se mogu skladištiti. Drugo, definicija ne pravi razliku između učinaka usluge i njezina “procesu proizvodnje”, imajući na umu da proces pružanja usluge može biti vidljiv, a učinci kratkotrajni. Treće, definicija ističe fizičke razlike, ali ne rasvjetljava ekonomski značajne aspekte usluge.

Najznačajnija uloga usluga ogleda se u stvaranju “neopipljive robe”, među kojima je najznačajnija informacija. Smisao je profesionalnih usluga (pravne, medicinske, računovodstvene, inženjering i druge) u tome da prenesu informaciju od dobavljača do klijenta ili stvore prije nepostojeću informaciju. Usluge su utemeljene i u nekim prerađivačkim procesima. Krajem 20. i početkom 21. stoljeća prisutan je trend rasta udjela tercijarnih djelatnosti u broju zaposlenih. U većini razvijenih zemalja u uslužnim djelatnostima zaposleno je više od 50 posto radno aktivnog stanovništva. U tablici 3., prikazuju se postotak zaposlenih u nekim zemljama.

<sup>5</sup> J. P. Kotler, *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1988., str. 101.

<sup>6</sup> I. Avelini-Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 212.

**Tablica 3.:** Zaposlenost u uslugama (% od ukupno zaposlenih)

<b>Zemlja</b>	<b>Industrija</b>	<b>Usluge</b>
OECD	23	57
SAD	19	70
Japan	24	53

Izvor: Bjades, D. "Goods and Services in OECD Countries"; 1986. OECD Studies, Paris

Iz tablice se može uočiti da je zaposlenost u uslužnim djelatnostima puno veća nego u industriji. SAD je u 1984. godini imao čak 74 posto zaposlene radne snage u uslužnom sektoru, u odnosu na 1900. godinu kada je taj broj iznosio 30 posto. To je posljedica, prije svega, nastanka novih usluga koje, zajedno s povećanjem opsega usluga, dovode do strukturnih promjena u ekonomiji. Prosječna stopa rasta proizvodnje u uslugama bila je 3,9 posto, što je iznad prosječne stope rasta proizvodnje u poljoprivredi (1,2 posto) i industriji (3,6 posto). Razlozi za rast uslužnih djelatnosti ogledaju se u:

- promjeni stila života i rada
- smanjenju radnog i povećanju slobodnog vremena
- većim udjelom žena u strukturi zaposlenih
- produljenju životnog vijeka
- većoj brizi za okoliš
- povećanoj potražnji za raznim uslugama.

Uslužne djelatnosti danas sudjeluju s više od 60 posto u bruto društvenom proizvodu svjetske ekonomije. Društveni proizvod (engl. national product, njem. Sozialprodukt) ukupna je veličina raznovrsnih materijalnih dobara i usluga proizvedenih, odnosno pruženih u određenom razdoblju u okviru gospodarstva neke zemlje, promatranog u cjelini. Bruto društveni proizvod (DBP) ili GNP (eng. Gross National Product) sveobuhvatna je mjera ukupne proizvodnje dobara i usluga nekog društva. Njime se iskazuje stupanj rasta proizvodnje i daje ukupna dinamika gospodarskih kretanja. To je zbroj novčane vrijednosti osobne potrošnje (C), bruto-investicija (I), državnih kupovina dobara i usluga (G), neto-izvoza (razlika uvoza i izvoza)



(X) i neto faktorskih plaćanja (NFP). GNP se koristi u različite svrhe, no najvažnija je ona kojom mjerimo novčane vrijednosti dobara i usluge koje su na raspolaganju naciji, a proistječu iz gospodarske aktivnosti. Izračunava se prema formuli:

$$DBP = C + I + G + X + NFP$$

Koliko je značenje usluga u društvenom proizvodu, vidi se iz tablice 4.

**Tablica 4.: Značenje usluga u društvenom proizvodu**  
(u postocima)

<b>Područja i zemlje</b>	<b>1970.</b>	<b>1987.</b>
<b>Razvijene zemlje</b>	55	63
Australija	51	63
Belgija-Luksemburg	51	62
Danska	55	66
Francuska	55	66
Njemačka	44	66
Italija	49	61
Nizozemska	57	66
Španjolska	52	67
Velika Britanija	59	60
Kanada	62	62
Japan	47	47
SAD	62	68
<b>Zemlje u razvoju</b>	45	49
Argentina	47	44
Brazil	51	51
Hong Kong	62	70
Indija	31	40
Koreja	45	46
Filipini	43	43
Singapur	67	62
Tajvan	42	51
Tajland	47	49

Izvor: General Agreement of Tariffs and Trade (1989): International Trade, 88–89, Volume 1, Geneva. World Bank (1988), World Development Report, Oxford University Press.

Iz tablice 4., uočava se da značenje usluga u društvenom proizvodu ubrzano raste u svim visokorazvijenim zemljama, a malo slabije u zemljama u razvoju. Danas gotovo sve zemlje u razvoju ulažu napore da ubrzaju razvoj svojih usluga, i to ne samo klasičnih, već i onih koje su zasnovane na novim tehnologijama. Udio zaposlenih u nekim zemljama prema ekonomskoj aktivnosti vidljiv je u tablici 5.

**Tablica 5. Udio zaposlenih prema ekonomskoj aktivnosti 2001.**  
(u postocima)

<b>Sektor</b>	GR	IRL	NL	P	ČZ	EST	HR	H	SLO
<b>primarni</b>	16,0	7,0	2,9	12,6	4,7	6,9	15,6	6,2	9,9
<b>sekundarni</b>	22,8	30,0	21,2	34,3	40,0	33,0	30,0	34,2	38,2
<b>tercijarni</b>	61,2	63,6	75,9	53,1	55,3	60,1	54,4	59,6	51,9

Izvor: Podaci na temelju baze podataka LABORSTA

Iz tablice 5., se može uočiti da se sve više smanjuje udio primarnog i sekundarnog sektora (materijalna proizvodnja), a raste značenje tercijarnog sektora (usluga). U svim promatranim zemljama, udio tercijarnog sektora veći je od polovice ukupne zaposlenosti. Udio tercijarnog sektora Estonije i Mađarske, s oko 60 posto ukupne zaposlenosti, sličan je udjelu koji bilježe članice EU-a. Hrvatska i Slovenija imaju malo niži udio usluga u ukupnom zapošljavanju, ali se može očekivati njegovo daljnje povećanje, što prati kretanja u cijelom razvijenom svijetu.

### **3.2. Gospodarske i negospodarske djelatnosti**

Pravni subjekti načelno slobodno određuju kojim će se djelatnostima baviti i u kojem će pravnom obliku to činiti. Činjenica je da opredjeljenje za neku djelatnost katkad silom propisa određuje pravni oblik, dok ima slučajeva da se pravni oblik može slobodno odabrati. Prema pozitivnim propisima, posljedica odabira pravnog oblika obavljanja djelatnosti jest i primjena određenih pravnih pravila, jer hrvatsko pravo uz pravni oblik i djelatnost koja se u tome pravnom obliku obavlja, vezuje određenje pojmove trgovca i trgovačkog ugovora.

Načelno se može kazati da je za većinu djelatnosti, za koje se uobičajeno smatra da su od posebnoga društvenog interesa, karakteristično

Jedan do tri posto ljudi mijenjaju svijet, deset do petnaest posto primjećuje te promjene, a ostali su nezainteresirani.

V. Vujić

obavljanje u pravnom obliku ustanove. No to nije uvijek tako. Primjerice, djelatnosti vezane uz električnu energiju, prijevoz te pružanje poštanskih usluga ili telekomunikacija, redovito se obavljaju putem trgovačkog društva, premda se nikako ne može tvrditi da proizvodi i usluge iz tih djelatnosti nisu od posebnoga društvenog interesa za sve građane. Takve su i djelatnosti odgoja i obrazovanja, kulturne djelatnosti te djelatnosti zdravstva i socijalne skrbi, koje se u pravilu ne osnivaju kao trgovačko društvo, već kao ustanova.

Ako bi se pomnije raščlanila razlika između trgovačkog društva i ustanove, došli bi do zaključka da je za trgovačko društvo karakteristično ostvarivanje dobiti, a ustanovi to nije cilj. Razlog je tome što ustanovama ostvarivanje dobiti teže jer se, primjerice, građanima nastoje pružiti što jeftinije usluge u području obrazovanja, zdravstva, kulture i sporta. Država u te djelatnosti ulaže sredstva, ne očekujući povrat jer zauzima pravno i političko stajalište da je riječ o djelatnostima i uslugama koje je važno osigurati građanima bez ostvarivanja financijske koristi. U skladu s tim, djelatnosti koje su od općeg interesa mogle bi se podijeliti na one koje su, uvjetno kazano, tržišno usmjerene i one koje to nisu, odnosno kod kojih tržišna usmjerenost nije toliko prisutna. To bi u biti odgovaralo podjeli prema dokumentima Europske unije, u kojima se bavi pitanjem djelatnosti (usluga) od općeg interesa.

**Djelatnosti od općeg interesa** širi su pojam od djelatnosti od općeg ekonomskog interesa. Djelatnosti od općeg interesa obuhvaćaju područja koja nisu tržišna (npr. obvezatno obrazovanje, socijalna skrb, primarno zdravstvo) i djelatnosti koje su jednako tako od općeg interesa, ali su tržišne naravi (npr. komunalne djelatnosti, djelatnost gradskog prijevoza, prometa i veza itd.). Djelatnosti koje neki pravni subjekt obavlja, čine njegov predmet poslovanja.<sup>7</sup> Pravni subjekti u načelu slobodno određuju što će biti njihova djelatnost, makar propisi za pojedine subjekte zbog njihova pravnog oblika, namijenjenog za obavljanje točno određenih ili samo nekih djelatnosti, ograničavaju tu slobodu izbora. Za trgovačka društva postavljeno je kao temeljno pravilo o poduzetničkoj slobodi pa predmet poslovanja trgovač-

<sup>7</sup> Barbić, Jakša, *Pravo društava*, knjiga prva: Opći dio, Zagreb, 1999., str. 303.



kog društva može biti obavljane svake djelatnosti koja nije zakonom zabranjena ili suprotna moralu društva.<sup>8</sup> No

Upoznaj samog sebe da bih mogao upoznati i tolerirati druge.

*Sokrat*

pojedine se djelatnosti mogu obavljati samo na temelju suglasnosti, dozvole ili drugoga akta nadležnog tijela. RegistarSKI će sud upisati te djelatnosti u sudski registar samo ako društvo uz prijavu za upis tih djelatnosti istodobno dostavi i ispravu iz koje se vidi da je od nadležnog tijela dobilo suglasnost, dozvolu ili drugi akt potreban da bi se takva djelatnost mogla obavljati.<sup>9</sup>

Ako je tako propisano zakonom, trgovačko društvo može početi obavljati djelatnosti iz svoga predmeta poslovanja tek nakon što nadležno tijelo donese odluku u kojoj je utvrđeno da su zadovoljeni tehnički, zdravstveni, ekološki i drugi uvjeti propisani za obavljanje tih djelatnosti. To se, dakako, odnosi samo na one djelatnosti za koje se posebno traži ispunjenje tih uvjeta. Kao i za trgovačka društva, za zadruge i obrte vrijedi pravilo da njihov predmet poslovanja može biti obavljanje svake djelatnosti koja zakonom nije zabranjena.<sup>10</sup>

Zakonom o ustanovama, primjerice, određene su djelatnosti koje ti pravni subjekti mogu obavljati.<sup>11</sup> Uz to, izričito je propisano da

se, ako Zakonom o ustanovama ili drugim zakonom nije drukčije određeno, na predmet poslovanja ustanove primjenjuje odgovarajući način odredbe Zakona o trgovačkim društvima. Djelatnosti kojima se može baviti neka udruga, determinirane su njezinim područjem rada i promicanjem interesa njezinih članova.<sup>12</sup>

Tradicionalna je podjela djelatnosti na gospodarske i one koje to nisu (negospodarske). Pozitivni hrvatski propisi na nekoliko mjesta spominju pojam gospodarskih djelatnosti, ali se više ne pravi sadržajna razlika između gospodarskih i negospodarskih djelatnosti. Suprotno tome, gospodarska se

<sup>8</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08.

<sup>9</sup> Zakon o sudskom registru, Narodne novine br.1/1995, 57/1996, 1/1998, 30/1999, 45/1999, 54/2005.

<sup>10</sup> Zakon o zadrugama, Narodne novine br. 36/1995, 67/2001, 12/2002 i 58/2004.

<sup>11</sup> Zakon o ustanovama, Narodne novine br. 76/1993, 29/1997, 47/1999. i 35/2008.

<sup>12</sup> Zakon o udrugama, Narodne novine br. 88/2001 i 11/2002

djelatnost ne određuje više kao prije po tome o kojoj je djelatnosti riječ, nego prema načinu njezina obavljanja, trajnosti obavljanja, obliku i intenzitetu te cilju obavljanja.

Trgovac se definira kao "pravna ili fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu".<sup>13</sup> Ostala su obilježja trgovca, uz vrstu djelatnosti i usmjerenost njezina obavljanja na dobit, trajnost obavljanja djelatnosti, samostalnost te da se to čini proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.

Drugim riječima, osoba koja bi se bavila gospodarskom djelatnošću, mogla bi to činiti bilo radi ostvarivanja dobiti ili pak u druge (neprofitne) svrhe.<sup>14</sup> Iz svega se može zaključiti da se, vezano uz pravne posljedice, djelatnosti dijele prema načinu, intenzitetu i cilju obavljanja, a ne prema vrsti, odnosno sadržaju djelatnosti. Tako djelatnosti mogu biti gospodarske ili negospodarske. O prvima je riječ uvijek kada je njihovo obavljanje usmjereno ostvarivanju dobiti, a o drugima kada je riječ o neprofitnoj djelatnosti.

### 3.3. Materijalne i nematerijalne uslužne djelatnostima

U promišljanju o uslužnim djelatnostima najbolje je poći od pojma usluge koje se uobičajeno definiraju kao uporabne vrijednosti rada koji se iskazuje djelatnošću, a ne uporabom proizvodnih stvari. Usluga je, dakle, djelovanje kojim se zadovoljavaju određene potrebe fizičkih i pravnih osoba. Usluge se dijele na materijalne i nematerijalne.

**U materijalne usluge spadaju** one koje su izravno vezane uz proizvode i prijevoz, turizam i ugostiteljstvo, servisiranje i popravak sredstava za rad i slično. Ove vrste usluga prerastaju u kreativnu industriju kao opću filozofiju i sociokulturni fenomen suvremenog društva.

**Nematerijalne usluge** su sve usluge koje se čine ljudima bez posredovanja materijalnog proizvoda, primjerice, znanost, obrazovanje i ostale usluge koje pridonose većoj intelektualizaciji rada, zatim zdravstvo, usluge socijalne

<sup>13</sup> Zakon o trgovačkim društvima Narodne novine br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08.

<sup>14</sup> Komentar Zakona o trgovačkim društvima, 3. izd., Zagreb, 2004., str. 5.–6.

zaštite, usluge javne uprave i javnih ustanova i institucija, umjetnosti, kultura, razonode i slično.

Dug ulazi kroz pukotinu, a onda toliko naraste da ne može izaći kroz vrata.

*Gruzijska poslovice*

Uslužne djelatnosti obuhvaćaju djelatnosti u složenoj društvenoj podjeli rada, viševrsna činjenja kojima se stvaraju i pružaju usluge njihovim korisnicima radi zadovoljavanja posebnih potreba u smislu povećanja njihove svekolike aktivnosti i poboljšanja kvalitete života. Za bolje objašnjenje uslužne djelatnosti važno je razlikovati pojmove proizvod i usluga.

U uvjetima robne proizvodnje, i većina usluga poprima robne oblike sa stano- vitim manjim ili većim ograničenjima izvan tržišne koordinacije. Naime, neke nematerijalne usluge, primjerice, usluge javnih institucija i usluge socijalne zaštite, nemaju robni karakter. Druge pak nematerijalne usluge, na primjer, znanost, obrazovanje i kultura, u jednom su svome dijelu nerobne (netržišne) kategorije, a djelomično mogu poprimati i robna, odnosno tržišna obilježja.

Osim navedene podjele uslužnih djelatnosti, s motrišta međusektorskih odnosa, te djelatnosti mogu biti:

- primarne usluge – izravno vezane uz čimbenike procesa proizvodnje
- intermedijarne usluge – nužne u prometu i umnogome u njih ugrađene te u razmjeni dobara (roba)
- finalne (potrošne) usluge, tj. usluge koje su namijenjene izravnoj potrošnji, ponajviše osobnoj.

Uslužne djelatnosti se šire, zauzimajući sve veći udio u ukupnoj djelatnosti društva i u pogledu zapošljavanja i u pogledu udjela u vrijednosti društvenoga bruto-proizvoda. Zamjetno je i sve veće sudjelovanje uslužnih djelatnosti u procesu proizvodnje i prometa, što rezultira dematerijalizacijom, tj. pretvaranjem materijalne proizvodnje u svojevrsan znanstveno-tehnološki proces. U vrijednosti materijalnih dobara sve je veći udio usluga i sve izrazitiji utjecaj na kvalitetu uporabne vrijednosti odnosnih dobara.

Prema tome, u gospodarskoj djelatnosti, proizvodi i usluge su sve više u međusobnoj interakciji. Proces stvaranja (činjenja, pružanja) usluga pretpostavlja angažiranje gotovo svih čimbenika, kao i proces proizvodnje materijalnih dobara – jasno, s drukčijim relacijama unutar njihove ukupnosti, s



naglašenijom ulogom i značenjem ljudskog potencijala, ponajviše u obliku ljudskog kapitala.<sup>15</sup>

U nekim uslužnim djelatnostima kao što su znanstvene, obrazovne, zdravstvene, savjetodavne i slično, korisnik usluga je istodobno i objekt i subjekt dane uslužne djelatnosti. Ciljevi organizacije (ustanova) takvih uslužnih djelatnosti manje su ekonomske, a više sociološke, sociopsihološke i kulturnološke naravi. Oni sadrže ekonomske značajke ako se njihovom realizacijom pridonosi ekonomskoj uspješnosti i razvojnosti poslovnih sustava i ako se u procesu činjenja, u funkciji ostvarivanja ciljeva, rabe ekonomska dobra, a iz čega proistječe i potreba ekonomiziranja s njima.

Navedene značajke uslužnih djelatnosti, po čemu se one razlikuju od proizvodne djelatnosti, osnova su za spoznavanje posebnosti poduzetničke aktivnosti, posebice poduzetničkog upravljanja u tom području.

### **3.4. Temeljne značajke poduzetništva u uslužnim djelatnostima**

Ovdje se promišlja samo o nekim uslužnim djelatnostima, i to o znanosti, obrazovanju, zdravstvu, kulturi i socijalnoj zaštiti kao o područjima poduzetničkog djelovanja, uključujući i poduzetničko upravljanje. Misli se uglavnom na uslužne djelatnosti koje se u nas podvode pod zajednički naziv društvene djelatnosti. Ne upuštajući se u znanstvenu utemeljenost toga naziva, treba istaknuti da se njime obuhvaćaju tri skupine uslužnih djelatnosti.

**Prva skupina** obuhvaća obrazovanje, znanost i zdravstvo koje predstavljaju snažne generatore sveukupnoga gospodarskog razvitka. Ove uslužne djelatnosti izravno su vezane i dijele sudbinu cjelokupne materijalne proizvodnje i prometa u društvu. Jedan je od bitnih regulatora odvijanja te uslužne djelatnosti tržište.

**Druga skupina** uslužnih djelatnosti obuhvaća usluge na koje gotovo podjednako utječu i tržišna i netržišna regulacija. Organizacije koje pružaju usluge, u jednom su dijelu svoje djelatnosti profitne, u drugome neprofitne. Njihov utjecaj izravno, ili uz određeni vremenski pomak, povećava razinu pojedinačne i/ili društvene uspješnosti poslovanja i razvitka posredstvom obrazovnih i zdravih zaposlenika.

<sup>15</sup> Vidoje Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, III. izd., Opatija, 2007., str. 49.

**Treća skupina** uslužnih djelatnosti pruža usluge koje ne podliježu evaluaciji na trži-

Čisti računi – dobri prijatelji.

*Latinska*

štu, nego vrijednosnim sudovima na temelju objektivno spoznatih parametara. U ovu se skupinu mogu svrstati usluge socijalne zaštite te usluge pojedinih društava i udruga kojima se zadovoljavaju određene potrebe ljudi izvan onih koje se zadovoljavaju uslugama prve i druge skupine društvenih djelatnosti. Ova skupina uslužnih djelatnosti ni na koji način ne utječu na materijalne mogućnosti društvene zajednice, nego se javljaju samo u obliku finalne potrošnje, redovito osobne, bez obzira na to konzumiraju li se u pojedinačnom ili skupnom obliku.

Korisnik usluga obrazovnih i zdravstveno-uslužnih djelatnosti javlja se kao predmet, objekt rada, jer se obrazovnim uslugama korisnik puni znanjem i osposobljava za njegovu primjenu u praksi, utiskuje u njih intelektualna svojstva. Zdravstvenim uslugama održava se čovjekovo zdravlje, liječi oboljele i tako pridonosi općoj sposobnosti čovjeka za rad i zdrav život. Znanstvene usluge nude nove spoznaje, metode i tehnike u funkciji proizvodnje i prometa i često su osnova inovativne aktivnosti i raznih oblika unapređenja.

U procesima ostvarivanja obrazovnih i zdravstvenih usluga najevidentnije je pojavljivanje korisnika kao subjekta tih procesa. Naime, bez aktivne uloge sudionika obrazovanja u samome obrazovnom procesu, neće biti ostvarena svrha te djelatnosti, odnosno korisnik neće steći moguće znanje i sposobnosti bez osobnog angažiranja. Slično je i sa zdravstvenim uslugama. Zdravstvena usluga bit će neuspješna bez aktivnog sudjelovanja pacijenta kako u samom procesu dijagnosticiranja, tako i poslije u pridržavanju liječničkih savjeta pri uzimanju lijekova i njegovu ponašanje. Dakle, o aktivnom stavu korisnika ovih usluga ovisit će njihov konačni učinak.

Rad u dijelu društvenih djelatnosti, na primjer u znanosti, umjetnosti, a u određenoj mjeri i u zdravstvu i obrazovanju, ima potpune društvene učinke jedino ako izvršitelji tih uslužnih djelatnosti posjeduju određeni stupanj kreativnosti, stvaralaštva i talenta. To se odnosi i na korisnike tih usluga jer bez toga njihova uporabna vrijednost neće biti dovoljno iskorištena ni u radnoj ni u životnoj praksi.

Slično se odnosi i na usluge kulturnih djelatnosti, s time što se te djelatnosti opredmećuju i dolaze do izražaja u djelima, knjigama, notama, kipovima,

zdanjima, umjetničkim slikama te u samom ponašanju i odnosu kulturno oplemenjene osobe. Mnoga umjetnička djela trajne su vrijednosti. To su baštinjene kulturne usluge koje se čine dostupnima korisniku kulturnog dobra, raznih vrsta i oblika kulturnog stvaralaštva, pridonoseći tako podizanju opće kulture njihovih korisnika. Nerijetko takva kulturna dobra proizvode ne samo psihokulturološke učinke, nego i učinke ekonomske naravi.

Ekonomске specifičnosti obrazovnih, znanstvenih i zdravstvenih, a donekle i kulturnih usluga, koje dolaze do izražaja osobito u njihovu stvaranju, u velikoj mjeri ovise o posebnosti odnosa između ponude i potražnje u tim područjima. Riječ je o inverzivnom odnosu dviju značajki, ali i o značajnoj ovisnosti potražnje za uslugama i mogućnostima njihova zadovoljavanja. To je najočitije u zdravstvu, u kojemu je kvantiteta i kvaliteta usluga u zaštiti zdravlja izravno ovisna o mogućnostima zdravstvenih organizacija.

Obrazovni sustav kao uslužni sustav ima političku, socijalnu i ekonomsku funkciju. Politička funkcija označava potrebu društva da se, uz obrazovni proces, pridonese stabilnosti društvenog poretka, što država osigurava svojom regulacijom i nadzorom. Socijalna funkcija sastoji se u usmjeravanju obrazovanja prema potrebama pojedinih područja u društvu, u stvaranju jednakih šansi za obrazovanje i relativnoj selektivnosti na osnovi određenih kriterija. Ekonomska funkcija određena je međuovisnošću i interakcijom obrazovnoga i gospodarskog (pod)sustava.

Obrazovni (pod)sustav proizvodi svoj informacijski *output* kojim gospodarski (pod)sustav upotpunjuje svoje informacijske potrebe na području proizvodnje, osigurava odgovarajuću kvantitetu i kvalitetu ljudskih sposobnosti u skladu s tehnološkim i drugim potrebama. Pritom se misli na kvantitativno-kvalitativne zahtjeve glede sposobnosti polaznika za konkretan rad i njihovu prilagodljivost promjenama relevantnima za suvremeno gospodarstvo.

U odnosima obrazovnog i gospodarskog (pod)sustava javljaju se konvergentne funkcije u smislu da ljudski kapital postaje temeljni resurs svake djelatnosti.<sup>16</sup> Razvitak, primjena, širenje i svladavanje novih tehnoloških postignuća nužni su poreduvjeti gospodarskog uspjeha. Riječ je o pripremi nadolazećih naraštaja da se preko formalnih i neformalnih oblika obrazovanja i alokaciju pojedinaca na pojedine vrste poslova održi stabilnost i konkurentnost svakoga

<sup>16</sup> V. Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., str. 50.



trgovačkog društva. Usmjerenje ekonomske funkcije obrazovanja ovisit će o:

- prinosu obrazovanja gospodarskom rastu
- utjecaju obrazovanja na pojedine segmente tržišta rada i strukturu kadrova
- povratu investicija u obrazovanje i inoviranje znanja djelatnika restrukturiranjem gospodarstva i povećanjem konkurentnosti na tržištu
- utjecaju znanosti i obrazovanja na društveni i gospodarski razvoj.

Jednom utrošeno vrijeme nikada se ne može vratiti. Zato pazimo da nam niti jedan dan ne pobjegne.

*V. Vujić*

Prigodom analiziranja ovih problema, posebnu pozornost treba usmjeriti na djelotvornost i kvalitetu obrazovanja, što veći prinos uspješnosti i razvitku gospodarskih subjekata te povećanje opće kulture, uključujući i obrazovanje poduzetničkih i menadžerskih kadrova. Na osnovi izloženog, a što je relevantno za poduzetništvo, mogu se ustvrditi sljedeće značajke uslužnih djelatnosti:

1. Uslužne djelatnosti po tendenciji zauzimaju sve veće značenje u ukupnoj društvenoj reprodukciji, uključujući i sam proces materijalne proizvodnje, i umnogome pridonose dematerijalizaciji proizvodnog procesa i intelektualizaciji ukupnoga društvenog rada.
2. Državno-pravna regulativa u tim djelatnostima zauzima veću ulogu nego u gospodarstvu u cjelini. Istodobno su zamjetne i tendencije postupne deregulacije, sa sve većom tendencijom prelaska pojedinih segmenata društvenih uslužnih djelatnosti iz javnog sektora u privatne institucije, ponegdje u funkciji ostvarivanja javnih djelatnosti i interesa, drugi put više u funkciji privatnih interesa.
3. U uslužne se djelatnosti, osim institucija socijalne zaštite i slično, šire dijelovi područja u kojima njihove usluge poprimaju oblik robe i podvrgavaju se vrednovanju na tržištu.
4. Budući da sve uslužne djelatnosti u procesu svoga činjenja rabe (troše) gotovo sve materijalne i ljudske čimbenike koji se rabe i u proizvodnom procesu, njihova vrijednost pridonosi povećanju upo-

rabne vrijednosti proizvedenih materijalnih dobara. Otuda i potreba ekonomiziranja sa svim čimbenicima uslužnih procesa i nužnost uvažavanja ekonomsko-tržišnih, a ne samo socioloških kriterija.

Iz tih je značajki očigledna potreba poduzetničke i menadžerske aktivnosti i u ovim djelatnostima, a iz njihovih obilježja proistječu određene upute potrebne za djelovanje poduzetništva i spoznaju profila poduzetnika u tim uslužnim djelatnostima. To je ujedno i razlog pojave novih disciplina – menadžmenta znanja, menadžmenta u zdravstvu, obrazovanju, javnoj upravi i ostalim uslužnim djelatnostima.

### **3. 5. Poduzetništvo u javnom sektoru**

Javni sektor dio je gospodarstva u vlasništvu države, kojim upravljaju državna tijela i javna poduzeća. To je, u pravilu, skupina gospodarske djelatnosti proizvodne i uslužne naravi, vezana uz državu shvaćenu u najširem smislu. Budući da za njih vrijede posebna pravila o obavljanju i o pravnim osobama koje to mogu činiti, moglo bi se postaviti pitanje jesu li posebna skupina one djelatnosti koje se obavljaju kao javna služba. Riječ je o dvjema skupinama tih djelatnosti.

**U prvu skupinu** gospodarskih uslužnih djelatnosti spadaju one koje se najčešće obavljaju u sklopu javnog poduzeća proizvodne i uslužne djelatnosti kao što su željeznice, ceste, luke, elektroprivreda, telekomunikacije i razne komunalne djelatnosti – vodovod, zbrinjavanje smeća, odvodnja i kanalizacija, čišćenje javnih površina i slično. U novije vrijeme prisutna je tendencija privatizacije pojedinih segmenata komunalnih i uslužnih djelatnosti javnog sektora. To se obrazlaže nedovoljnom racionalnošću i efikasnošću javnih subjekata tog sektora, pretjeranim osloncem na državni proračun i troškovno načelo te na moguću sanaciju u slučaju krize.

Otuda i odsutnost odgovarajuće poduzetnosti. Bez obzira na to, jedan dio tih djelatnosti vjerojatno će i dalje ostati u javnom (državnom) vlasništvu. Drugi dio moguće je rješavati putem javno-privatnog partnerstava koje će, osim elemenata poduzetništva i kriterija tržišnoga gospodarstva, uključivati određene sociološke i državne elemente.<sup>17</sup> Pritom valja imati na umu da je uglavnom riječ o djelatnostima u kojima se na strani ponude nalazi mali

<sup>17</sup> J. Perić: Partnerstvo javnog i privatnog sektora, Fintrade&tours, Rijeka, 2006., str., 57.

broj ponuđača, a na strani potražnje vrlo velik broj korisnika. To tim djelatnostima daje obilježje “prirodnog monopola” i ograničenoga

slobodnog djelovanja zakona ponude i potražnje. Dakako, tu se na strani korisnika pojavljuje stanovita solidarnost u plaćanju naknada za proizvode i usluge takve vrste djelatnosti.

**Druga skupina** javnih uslužnih djelatnosti odnosi se na usluge državne administracije, socijalne skrbi, socijalne zaštite, osiguranje prava i sloboda građana i slično. Ove vrste usluga ne podliježu tržišnim kriterijima, nego gotovo isključivo državnoj regulaciji i financiranju iz državnog proračuna te stručnoj valorizaciji. Prihodi institucija i tijela koja se bave tim uslugama izviru isključivo iz rashoda državnog proračuna.

U obje skupine uslužnih djelatnosti djeluje poseban oblik poduzetništva i menadžmenta. Riječ je o javnom poduzetništvu i javnome menadžmentu, koji se razlikuju od poduzetničkog poduzetništva i menadžmenta onoliko koliko se te djelatnosti razlikuju od gospodarske proizvodne i uslužne djelatnosti izvan javnog sektora kao i negospodarske uslužne djelatnosti nematerijalnih usluga koje su svrstane pod kategoriju društvenih djelatnosti. Pa i unutar naznačene dvije skupine postoje razlike u poduzetništvu i menadžmentu.

1. Javni menadžment odnosi se, prije svega, na dvije skupine poslova: oblikovanje pravne države i poslove vezane uz socijalno-tržišna obilježja gospodarstva. Javni menadžment može se ponašati poduzetnički tako da država djeluje pozitivno na razvitak poduzetništva u cjelini, da štiti tržište i omogućuje da ono djeluje u skladu s njemu imanentnim zakonitostima te ujedno osigurava socijalnu pravednost i pravnu sigurnost.
2. Javni menadžment pa i njegov poduzetnički segment u odnosu prema okruženju nalazi se u povoljnijem položaju od poduzetničkog menadžmenta. Primjerice, ako se javno poduzeće ne prilagodi tržištu, to u pravilu neće dovesti u pitanje njegov opstanak niti ga onemogućiti da obavlja svoje funkcije. Javno poduzeće ili ustanova za svoj eventualni neuspjeh uspostavlja račun osnivaču – državi ili lokalnoj samoupravi, dok poduzetničko poduzeće samo snosi rizik neuspješnosti.

Više vrijedi vojska magaraca  
koju predvodi lav, nego vojska  
lavova koju predvodi magarac.

*Napoleon*



3. Utjecaj poduzetničkih poduzeća na okruženje, posebice malih, znatno je manji nego utjecaj javnih (državnih) poduzeća.
4. Postupak donošenja poduzetničkih odluka u poduzetničkom poduzeću od vitalne je važnosti za to poduzeće, što nije slučaj u javnom poduzeću. Poduzetnik poduzetničkog poduzeća, npr. društva kapitala – mora stvoriti određenu svrsishodnu koaliciju sa službama za obavljanje određenih javnih funkcija, dok javni menadžment nema takve potrebe.
5. Poduzetništvo i menadžment u javnom sektoru bitno su suženi i većinom se svode na ostvarivanje planiranih ciljeva i zadataka koje je postavila državna institucija. Sami ciljevi javnog poduzeća obilježeni su mješovitošću državnih ciljeva i ciljeva upravljačkih subjekata; oni su ekonomske, ali umnogome i socijalne naravi.
6. Povijesno iskustvo pokazuje da su javna poduzeća manje učinkovita od privatnih i neusporedivo manje adaptabilna promjenama u okruženju. To se odnosi ne samo na djelatnosti vezane uz ostvarivanje socijalnih ciljeva, nego i na one iz sfera materijalne i nematerijalne infrastrukture.
7. Javna poduzeća obavljaju profitabilne, ali i neprofitabilne djelatnosti. Ove posljednje subvencionira država ili lokalna samouprava preko svoga proračuna.
8. Gospodarsku infrastrukturu, organiziranu kao javna poduzeća, obilježava, u pravilu, visoka vrijednost investicijskih ulaganja, tehnološka nedjeljivost, ekonomija velikih razmjera, dugi vijek trajanja i dugo razdoblje povrata uloženog kapitala, što otvara i pitanja interesa participacije privatnog kapitala u rezultatima nekih tako sagrađenih objekata.

Naznačene razlike između poduzetništva i menadžmenta upozoravaju na potrebu socijalnog dijaloga u rješavanju zajedničkih problema poduzetnika i menadžera na svim razinama društva – od istraživanja potreba društva i stanovništva do odabira tehnologija i partnera te ostvarivanja ciljeva toga i takva djelovanja.

Dakako, uz ono zajedničko i neizostavno vezano uz poduzetništvo i poduzetnika, svako područje ima svoje posebnosti koje pred poduzetništvo

i poduzetnika postavljaju tome primjerene posebne zahtjeve. No svi ti zahtjevi izvire iz poduzetništva kao opće kategorije pa će osoba koja svlada poduzetništvo kao teoriju i praksu, vrlo brzo i lako svladati i posebnosti poduzetništva, kako one koje se odnose na različite proizvodne djelatnosti, tako i one koje se odnose na uslužne djelatnosti u materijalnoj proizvodnji i izvan materijalne proizvodnje.

Kada izgubimo probleme, izgubit ćemo dušu. Evo dokaza: Kod psihijatra dolazi čovjek i kaže da ima problema. Liječnik ga pregleda, smiruje i propisuje lijekove. Nakon 15 dana pacijent ponovno dolazi i kaže da nema poboljšanja. Zahtijeva dodatnu terapiju i tvrdi da on zna da ima ljudi koji nemaju problema. Doktor pojačava dozu lijekova. Nakon slijedećih 15 dana čovjek ponovno dolazi i kaže: "Doktore, i dalje imam probleme". Ovaj mu predloži da će ga odvesti kod ljudi koji nemaju problema. Nakon pola sata vožnje, doktor otvori vrata automobila ispred groblja i reče: "Evo, oni su tu. Pridruži im se."

*Nepoznat autor*

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA

1. Nabrojite i objasnite temeljne djelatnosti koje čine gospodarski sustav?
2. Objasnite temeljnu razliku između pojma proizvod i usluga?
3. Kako se prema predmetu razmijene dijele uslužne djelatnosti?
4. Što obuhvaćaju tercijarne djelatnosti?
5. Koja je razlika između materijalnih i nematerijalnih usluga ?
6. Nabrojte i objasnite razne vrste usluga?
7. Koje skupine obuhvaćaju «društvene uslužne djelatnosti»?
8. Opišite temeljne značajke uslužnih djelatnosti.
9. Što uključuju dvije osnovne skupine javno uslužnih djelatnosti?
10. Krajem kojeg stoljeća je prisutan trend rasta tercijarnih djelatnosti u broju zaposlenih?
11. Koliki je udio zaposlenih u ukupnom broju radno aktivnog stanovništva u razvijenim zemljama?Što je predstavlja bruto društveni proizvod i što se njime iskazuje?
12. Koliki je udio uslužnih djelatnosti u bruto društvenom proizvodu svjetske ekonomije?
13. Objasnite djelatnosti od općeg interesa? Navedite par primjera takvih djelatnosti?
14. Obrazovni sustav ima političku, socijalnu i ekonomsku funkciju. U čemu se navedene funkcije ogledaju?
15. Nabrojite i objasnite značajke uslužnih djelatnosti?



# 4

PODUZETNIŠTVO  
I PODUZEĆE U  
PROMJENAMA  
21. STOLJEĆA





## 4. PODUZETNIŠTVO I PODUZEĆE U PROMJENAMA 21. STOLJEĆA

Poduzetnik i poduzeće međusobno su tijesno povezani pojmovi, pri čemu svaki od njih ima i svoje vlastito određenje i značenje. Poduzeće je, među ostalim, sredstvo ili pravni oblik pomoću kojega se žele postići određeni ciljevi, a poduzetništvo je sposobnost poduzetničkog menadžera da vodi i upravlja poslovnim sustavom. Ali, menadžeri i poduzetnici ne mogu slijediti samo logiku vlastitih interesa i subjektivne motive korisnosti ulaganja svoga kapitala ili profesionalnog rada. Suvremeno poduzeće se u ovom poglavlju poima kao čvrsta koalicija interesa poduzetnika, menadžera i radnika te lokalne uprave i samouprave. Suvremeno poduzeće i učeće organizacije zahtijevaju nov način vođenja pri kojem ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti za razumijevanje kompleksnosti i poboljšanje kvalitete.<sup>1</sup>

Što je poslovni sustav koji vode veći i poslovanje kompleksnije, više je raznovrsnih interesa, očekivanja i obveza – podjednako unutar samog poduzeća i prema okruženju. Zaposlenici imaju jedan motivacijski sklop, dioničari i kupci sasvim drukčiji, a na to se još nadovezuju dobavljači, vjerovnici, konkurencija, financijske institucije, lokalna zajednica, mediji, država i njezine institucije itd. – svi s određenom interesnom legitimacijom, javnim mandatom ili po pravnoj osnovi. Sve to uskladiti iziskuje znanje, strpljivost, upornost i sposobnost rješavanja brojnih enigmi i problema.<sup>2</sup>

Znanje ima granice, a neznanje nema.

Nušić

### 4.1. Poimanje i povijesni razvoj poduzeća

U međunarodnome pravnom sustavu, za poduzeće je prihvaćen termin trgovačko društvo.<sup>3</sup> Taj izraz upućuje uglavnom na pravni aspekt poduzeća,

<sup>1</sup> Peter M. Senge, *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str. 321.

<sup>2</sup> Jakša Barbić i drugi, *Korporativno upravljanje*, Hrvatsko društvo menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2008., str. 19.

<sup>3</sup> J. Barbić, *Zakon o trgovačkim društvima*, Narodne novine br. 111/93.



a zanemaruje njegov ekonomski aspekt. Poduzeće je povijesna kategorija, pojavljuje se na određenom stupnju razvijenosti ljudskog društva, njegove ekonomske aktivnosti, potreba i težnji. Neka vrsta poduzeća poznata je od davnina, ali nastanak poduzeća, u današnjem smislu, pripada epohi kapitalizma i tržišnoga gospodarstva. U pojedinim povijesnim uvjetima ili fazama razvitka pretkapitalističkog pa i kapitalističkog društva, međutim, poduzeće nije imalo jednako značenje. Začeci poduzeća vezani su uz pojedinačne veće pothvate te uz razvoj razmjene dobara i trgovine. Proces nastajanja poduzeća tekao je ovim redom:

**PODUZETNIK → POTHVAT → PODUZEĆE**

Trgovačka poduzeća javljaju se u Italiji već u 12. stoljeću kao privremena društvena udruženja za jedno ili više trgovačkih pothvata. Krajem 14. stoljeća šire se udruženja koja su poslije poprimila oblik tadašnjih javnih trgovačkih poduzeća. Temeljila su se uglavnom na kućnoj zajednici – članovima određene obitelji. To je bilo sjedinjenje kapitala i trgovačke djelatnosti svih sudionika na vrijeme od jedne do pet godina, s time da se ugovor mogao produžiti. Ta su poduzeća ujedno bila i imovinska-pravna udruženja. Kao takva, zasnivala su se na zajednici kapitala i dijelila dobit među svojim članovima.

Uz određenu cijenu, poduzeća su se mogla kupovati i prodavati kao roba. Tako poduzeće postaje samostalan gospodarski organizam s vlastitim životom i uzdiže se iznad pojedinca-čovjeka koji u njemu posluje. Kao masovna pojava i tipičan oblik gospodarenja, poduzeće se javlja tek u 15. stoljeću. Prema W. Sombartu, poduzeće je nastalo spajanjem triju različitih područja: prava, poslovne tehnike i tržišnoga prometa; zatim se u procesu odvajanja trgovačkog obrta od obiteljskog imena pojavila samostalna tvorevina označena posebnim imenom i to kao pravna, računska i kreditna jedinica.<sup>4</sup> No prema predmetu poslovanja, poduzeće se javlja se tek u 17. stoljeću. Proces razvoja poduzeća nastavljen je u fazi industrijskog kapitalizma. Poduzeće postaje simbolom organizacije pojedinačne proizvodnje. Svoju veličinu te unutarnju organizaciju i strukturu prilagođava sve većoj koncentraciji i centralizaciji kapitala.

U svjetskoj i domaćoj literaturi susreću se brojne definicije poduzeća, u kojima se ističu pojedine njegove značajke, ovisno o kutu gledanja pojedinih autora te o dubini i širini, odnosno obuhvatnosti predmeta proučavanja.

<sup>4</sup> W. Sombart, prema D. Gorupić, D. Gorupić ml., *Poduzeće*, o.c., str. 18.–19.

Vezano uz to, ističu se pojedina obilježja poduzeća kao što su njihova *samostalnost, ekonomska, tehnička i društvena cjelovitost, proizvodnja roba i usluga za tržište, korištenje odgovarajućih resursa, poslovni rizik i usmjerenost na dobit*.

Istina mora biti životno važnija od našeg interesa i zadovoljstva.

V. Vujić

*proizvodnja roba i usluga za tržište, korištenje odgovarajućih resursa, poslovni rizik i usmjerenost na dobit*. Takvo određenje poduzeća odnosi se na svaki poslovni sustav, bez obzira na karakter vlasništva, predmet poslovanja, veličinu, pravni oblik ili neku drugu značajku.

**Poduzeće** se definira kao samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva. Ono je dakle organizacijsko-pravni pojam u kojemu se ostvaruje poslovna djelatnost upravljačkim odlukama poduzetnika – vlasnika i menadžera.

**Samostalnost poduzeća** očituje se u njegovoj ekonomskoj i pravnoj samostalnosti. Pravna samostalnost poduzeća očituje se već u činjenici da je ono pravna osoba i da kao takvo stječe prava i obveze, snosi odgovornost i pojavljuje se kao punopravni subjekt u svim odnosima prema drugim subjektima. Poduzeće ima svoju tvrtku (firmu) pod kojom vodi svoje poslove. A tvrtka je već sama po sebi pravni pojam koji sadrži ime poduzeća, predmet poslovanja i sjedište poduzeća te vlasnika i kadrovske timove.<sup>5</sup> S ekonomskog motrišta, poduzeće je samostalno ako njegovi osnivači:

- samostalno određuju djelatnost svoga poslovanja
- utvrđuju potrebne resurse i ljudske potencijale
- biraju menadžment – upravu poduzeća i
- samostalno donose svoje poslovne odluke.

**Poduzeće kao ekonomska, tehnička, društvena i ljudska cjelina** dolazi do izražaja kao dio nacionalnoga gospodarstva. Ono raspolaže odgovarajućim tehničkim potencijalom potrebnim za ostvarivanje djelatnosti; poduzeće je istodobno i zajednica ljudi poslodavaca i posloprimca. Ta se tumačenja nalaze u djelima mnogih autora. M. Mirković tako definira poduzeće kao

<sup>5</sup> P. Ravlić, *Poduzeće*, u knjizi: grupa autora, *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb 1995., str. 49.

ekonomsku jedinicu proizvodnje u sastavu narodnoga gospodarstva i kao tehničku jedinicu proizvodnje (pogon unutar poduzeća). Njegova je djelatnost usmjerena prema unutra (organizacija, plaće itd.) i prema van (nabava, prodaja i sl.), uključujući i prema državi.<sup>6</sup> Nijemac M. Mellerowicz također razlikuje ekonomsku i tehničku stranu poduzeća i pogona, s time što tehničku stranu pripisuje pogonu, a ekonomsku smatra primarnim poduzećem.<sup>7</sup>

Francuz P. Picard poduzeće vidi kao dio narodnoga gospodarstva time što raspravlja o njegovu ekonomskom značenju.<sup>8</sup> H. Nicklisch ističe socijalnu (društvenu) stranu poduzeća. Poduzeće je zajednica slobodnih ljudi.<sup>9</sup> E. Heinen poduzeće smatra socijalnim sustavom u kojem ljudi, uz uporabu sredstava rada i pomagala, zajedno rade u kooperaciji da bi se postigli ciljevi organizacije i vlastiti ciljevi.<sup>10</sup> Prema J. Brekiću, poduzeće zapravo sačinjavaju kadrovi sa svojim znanjima i sposobnostima, objektima, sredstvima i fondovima.<sup>11</sup>

Sa svojim početkom i krajem, s brojnim promjenama, poduzeće je doista živa i dinamična pojava, ali se razlikuje od čovjekova organizma, nema svoj autonomni vegetativni sustav (srce, pluća, krvotok) koji u čovječjem organizmu funkcionira neovisno o njegovoj volji. U poduzeću, naprotiv, nema ničega što funkcionira samo po sebi, neovisno o ljudskoj volji i čovjeku htijenju i aktivnosti. U literaturi su prisutne i usporedbe poduzeća sa strojem, u smislu da njegova organizacija mora funkcionirati "kao savršen stroj". Međutim, ništa što je ljudsko nije savršeno, zakoni mehanike ne mogu se transformirati u društvene zakone (sfera neizvjesnosti).

**Poduzeće je s jedne strane ekonomska organizacija, s druge organizacija ljudske aktivnosti.** Kao ljudska, tj. socijalna organizacija, poduzeće nije interesno homogena zajednica ljudi. Naprotiv, u poduzeću se nalaze vlasnici, poslodavci, radnici i drugi partneri s različitim interesima, povezani u pojedine formalne ili neformalne grupe. Različiti interesi su u pravilu suprotstavljeni pa dolazi i do konfliktnosti različitih interesa. Stoga je pitanje ublažavanja suprotnosti

<sup>6</sup> M. Mirković, *Industrijska politika*, Geca Kow, A.D., Beograd 1936., str. 83.–85.

<sup>7</sup> Prema D. Gorupić, D. Gorupić ml., *Poduzeće – nastanak i razvitak*, Informator, Zagreb, 1990., str. 45.

<sup>8</sup> P. Picard, *Elements de Microeconomic*, Montchestien, Pariz, 1987., str. 127. P. Picard, o.c., str. 127.

<sup>9</sup> Prema P. Ravlić, o.c., str. 50.

<sup>10</sup> Prema D. Gorupić, D. Gorupić ml., o.c., str. 51.

<sup>11</sup> J. Brekić, *Organizacija i kadrovi*, Ekonomski institut, Zagreb, 1980., str. 94.



i razrješavanje eventualnih konflikata jedno od važnih pitanja i uvjeta uspješnog funkcioniranja poduzeća kao poslovnog sustava.

Najvažnije je u životu imati ciljeve. Na osnovu ciljeva se određuje smjer kojim treba ići.  
V.Vujić

Poduzeće je dio (podsustav) ekonomskog sustava društvene reprodukcije, utemeljeno na društvenoj podjeli rada, specijalizaciji i diversifikaciji u tržišnome mehanizmu, u uvjetima konkurencije, ali i kooperacije. Poduzeće djeluje i kao osamostaljeni dio društvenog kapitala i društvenog rada. Premda je poduzeće u području ekonomije ekonomski subjekt koji operativno djeluje na tržištu kao tržišni subjekt, izravni je vlasnik onog kapitala koji određuje temeljnu svrhu, motivaciju i osnovno ponašanje poduzeća. Poduzeće je, prema tome, izveden ekonomski subjekt, zapravo instrument, sredstvo pomoću kojega vlasnik ili vlasnici ostvaruju svoj interes kao izravni ekonomski subjekti.

Poduzeće, međutim, nije samo sredstvo; ono ima i vlastitu ekonomsku i socijalnu subjektivnost, vlastitu moć opstanka i funkcioniranja, nošeno radnicima, menadžmentom, tradicijom i okolišem tržišnim i društvenim. Izvorni ekonomski subjekt svoje interese redovito ostvaruje preko menadžera kao svoga povjerenika i opunomoćenika i preko poduzeća kao gospodarskog instrumentarija.<sup>12</sup>

**Poduzeće kao proizvođač dobara i usluga** za tržište upućuje na to da u tržišnim uvjetima proizvodi robe i usluge, tj. produkte za tržište. S tog motrišta poduzeće je organizacijski oblik svrsishodnog spajanja sredstava rada, predmeta rada i ljudi, odnosno čovjekove fizičke i umne sposobnosti radi obavljanja djelatnosti pomoću kojih se ostvaruju određeni ekonomski i socijalni ciljevi, među kojima stožerno mjesto zauzima ostvarivanje dobiti (profita) i ekstradobiti, kao razlike između uloženog i dobivenog (zarađenog), te osiguranje trajnog napretka. Poduzeće, dakle, proizvodi za tržište i nastoji zadovoljiti potrebe korisnika, da bi zaradilo, a tek posredstvom tržišta, ono zadovoljava potrebe ljudi i društvene zajednice.

Pojam poduzeća nerazdvojno je vezan uz razmjenu. Poduzeće se pojavljuje kao najbitniji nositelj potražnje na tržištu čimbenika proizvodnje – rada i

<sup>12</sup> D. Gorupić i D. Gorupić ml., *Poduzeće, nastanak i razvitak*, Informator, Zagreb, 1990., str. 11.-17.

kapitala. Stoga je poduzeće povezano s tržištem i s nužnošću postojanja tržišta rada i kapitala, radne snage, vrijednosnih papira itd. Tako shvaćeno poduzeće je gospodarsko-tržišni subjekt. Neposredan motiv i cilj osnivanja poduzeća, u tržišnim uvjetima, nije zadovoljenje potreba ljudi i društva, već ostvarivanje profita (dobiti). U tom smislu može se reći da bez tržišta, ekonomske slobode i slobodnog kretanja ljudi, kapitala, informacija i dr., nema pravih i uspješnih poduzeća u području ekonomije.

Isto tako, nema poduzetništva u ekonomiji bez poduzeća niti uspješnog poduzeća bez određenog poduzetništva jer bez poduzetništva poduzeće gubi smisao. U uvjetima tržišne ekonomije, poduzeće nije samo oblik proizvodnja određenih proizvoda i usluga, tj. uporabnih vrijednosti, nego, i prije svega, proizvodnja vrijednosti i nove – dodane vrijednosti, te proizvodnja viška vrijednosti. Riječ je o otvorenom, dinamičnom, stokastičkom i upravljajućem sustavu lociranom u vrlo uzburkanom okruženju s kojim je u neprestanoj interaktivnosti – iz kojega prima svoje ulazne čimbenike i u koje upućuje svoje izlazne učinke – proizvode, usluge i slično. Na toj se osnovi poduzeća mogu razvrstati prema sektorima, područjima, granama, prema predmetu poslovanja, kao i prema tome koje resurse upotrebljavaju i kakav poslovni rizik snose.

**Poduzeća, s obzirom na resurse kojima se koriste i poslovni rizik koji snosi,** dijele se prema angažiranju i plaćanju odgovarajućih resursa (sredstava za rad, predmeta rada, tuđih usluga itd.). Rizik je opasnost kojem se poduzeće izlaže da u svojoj djelatnosti pretrpi gubitak kapitala koji je uložio. Rizik je negativna strana nastojanja da se postigne dobit (profit), pa otuda i uzrečica: "Tko ne riskira, ne profitira." Sam rizik potječe iz neizvjesnosti o tome hoće li poduzetnik i po kojoj cijenu prodati svoje proizvode i usluge, ali se rizik ne može poistovjetiti s neizvjesnošću. Naime, neizvjesnost je dvoznačna, dopušta i dobitak i gubitak, a rizik je jednoznačan jer uključuje samo gubitak, odnosno opasnost od mogućnosti gubitka.

**Poduzeće s motrišta ekonomskih i društvenih ciljeva.** Valja reći da se ekonomski i društveni ciljevi poduzeća ne vezuju isključivo samo za dobit (profit). Primarni je cilj poduzeća stvaranje dobiti (profita), a proizvodnja dobara i usluga je zadaća, uvjet i put ostvarivanja toga cilja. Poduzetnik ne osniva poduzeće da bi zadovoljio potrebe ljudi, nego da ostvari dobit. Pritom mora uvažavati i opravdane interese zaposlenih, vjerovnika, kupaca i potrošača

te interese građana, države i društva općenito. Na to su upozorili E. Mayo, F. J. Roethlisberger, W. Dickson i drugi

Ako trebamo riješiti više problema, prvo riješimo najteži.

V. Vujić

predstavnicima pokreta *Human Relations* početkom 30-ih godina 20. stoljeća, koji su spoznali da poduzeće nema samo ekonomske, već i društvene ciljeve.<sup>13</sup> G. Fischer se pak zalaže za etičke ciljeve poduzeća, za čovjeka i ljudske odnose, za socijalnu privredu i socijalnu politiku, za participaciju radnika u upravljanju u poduzeću te za partnerstvo radnika i poslodavca.<sup>14</sup> U širi etički okvir ulaze i ekološki ciljevi održivog razvoja poduzeća. Polazeći od prije izloženog, može se ustvrditi sljedeće:

- **Poduzeće s motrišta društvenih ciljeva** organizacijski je oblik kombiniranja i spajanja sredstava rada, predmeta rada i ljudi, odnosno čovjekove fizičke i umne sposobnosti radi obavljanja ekonomske i druge djelatnosti, pomoću kojih se na bazi unutarnje podjele rada ostvaruju određeni ekonomski i socijalni učinci kao razlika između utrošenoga i dobivenoga.
- **Poduzeće je ekonomski** samostalna i rizična jedinica gospodarenja, u prvome redu, u području ekonomije, radi maksimiranja nekoga željenog rezultata – profita (dobiti) sa što manje ulaganja čimbenika procesa proizvodnje (materijalnih i ljudskih). Ono, dakle, pretpostavlja kombinaciju cijene čimbenika proizvodnje ili drugih djelatnosti s jedne i cijene gotovih proizvoda i usluga s druge strane. Od odlučujuće važnosti za poduzeće jest ostvarivanje optimuma u ekonomiziranju svih čimbenika proizvodno-poslovnog ili drugih radnih procesa u svrhu maksimiziranja profita (dobiti).

Prema teoriji sustava, poduzeće je organizacijski proizvodno-poslovni ili samo poslovni sustav sastavljen od većeg broja elemenata-podsustava tehničko-tehnološke, sociološke (ljudske) i prirodne naravi, a istodobno i podsustava funkcionalne naravi (nabave, proizvodnje, prodaje itd.) ili pojedinih međusobno povezanih aktivnosti. Svi su oni međuovisni i međutjecajni (interaktivni); u toj povezanosti ostvaruju se rezultati veći od jednostavnog zbroja zasebno uzetih dijelova-podsustava u obliku sinergijskog učinka

<sup>13</sup> P. Ravlić, o.c., str. 55.–56.

<sup>14</sup> Prema P. D. Gorupić, D. Gorupić, o.c., str. 47.



(rezultata). Riječ je o otvorenom, dinamičkom, stohastičkom i upravljajućem sustavu, koji je i sam podsustav velikoga gospodarskog (ekonomskog) sustava i drugih sustava iz njegove bliže ili dalje okolice.

## 4.2. Razvrstavanje i podjela poduzeća

Poduzeća se mogu razvrstavati prema oblicima vlasništva, stupnju odgovornosti, prema vjerovnicima, predmetu poslovanja, sektorima, granama, prema resursima kojima se koriste, veličini poslovnog rizika i udjelu kapitala kojega drugog poduzeća. Interes u ovome radu zadržat će se samo na podjeli prema veličini poduzeća i obliku vlasništva.

### 4.2.1. Podjela poduzeća prema veličini

S obzirom na veličinu, poduzeća se uobičajeno u teoriji, zakonskoj regulativi i u gospodarskoj praksi dijele na mala, srednja i velika. Pojam je relativan jer se kriteriji ove podjele razlikuju od zemlje do zemlje. Tako se u nekim zemljama malim poduzećem smatra ono koje se u drugima svrstava u srednje. U većini zemalja kao odrednice veličine poduzeća uzimaju se sljedeći kriteriji:

- uloženi kapital, ukupni ili samo vlastiti
- ostvarena bilanca nakon odbitka gubitka
- godišnji prosjek zaposlenih
- godišnji prihod od prodaje robe i usluga.

U odgovoru na pitanje što je **malo poduzeće**, nema potpune suglasnosti. Uz izraz malo poduzeće (*small enterprises*), u engleskome govornom području susreće se i izraz “mali posao” (*small business*). U njemačkome govornom području poznati su nazivi kao *kleine unternehmung*, odnosno *bestrib unternehmung*, u talijanskome *picola aziende*, *picole imprese* i/ili *aziende minori*, a u francuskom *petite industrie*. No nije razlika samo u izrazu, nego i u tome što se “malo” ne definira prema istim kriterijima. Ipak, u većini zemalja uzimaju se u obzir najmanje tri osnovna kriterija: zbroj bilance nakon odbitka gubitka, godišnji prihod od prodaje i godišnji prosjek zaposlenih. Čini se da je ovaj posljednji kriterij najpouzdaniji, iako se i on, kao i ostala dva, iskazuje u rasponu pa se

tako godišnji prosjek zaposlenih za malo poduzeće kreće od 50 do 250, pa sve do 500, a u nekim djelatnostima i do 1.500 zaposlenih i više (npr. u SAD-u).

Uz ove, primjenjuju se i drugi kvantitativni pokazatelji: veličina dioničkog kapitala, sredstva namijenjena investicijama i slično. U literaturi i praksi nerijetko se kao sinonim za mala poduzeća pojavljuje pojam mala privreda (small business) s time što se u nekim zemljama pod pojam male privrede svrstavaju i srednja poduzeća. Pritom se ističu, odnosno za taj pojam vezuju njihovi vlasnici, poslovna nezavisnost, personalnost, lokalno-tržišna usmjerenost i vlastiti izvori financiranja. Obično se pri utvrđivanju veličine poduzeća kombiniraju različiti kriteriji u optimalnim relacijama. Prema Zakonu o računovodstvu iz 2007., u Hrvatskoj se mala, srednja i velika poduzeća razvrstavaju prema kriterijima koji se prikazuju u tablici 6.

**Tablica 6.:** Kriteriji za razvrstavanje poduzeća u Hrvatskoj

<b>KRTITERIJI</b>	<b>MALI poduzetnici koji ne prelaze dva od tri kriterija</b>	<b>SREDNJI poduzetnici koji ne prelaze dva od tri kriterija</b>	<b>VELIKI poduzetnici koji prelaze dva od tri kriterija</b>
Ukupna aktiva	Ukupna aktiva 32,5 milijuna kuna	Ukupna aktiva 130 milijuna kuna	Ukupna aktiva 130 milijuna kuna
Ukupan prihod	Prihod 65 milijuna kuna	Prihod 260 milijuna kuna	Prihod 260 milijuna kuna
Broj zaposlenih	50 zaposlenih	250 zaposlenih	250 zaposlenih

Izvor: Kreacija autora temeljem članka 3, Zakon o računovodstvu, NN RH,109/07.

No bez obzira na razlike u poimanju kategorije malo poduzeće, valja imati na umu da veličina poduzeća nije uvijek jednaka njegovoj proizvodnoj i/ili tehničko-ekonomskoj moći. Naime, može se naći poduzeće koje se, prema uobičajenim kriterijima, shvaća kao malo, a da je po tehnološko-ekonomskoj moći jače nego kakvo srednje pa i veliko poduzeće u pojedinim područjima djelovanja te u jednoj u odnosu prema drugoj zemlji. Stoga se malo poduzeće ne smije promatrati izvan općeg konteksta poduzeća i poduzetništva. U razmatranju pojma malo poduzeće polazi se od tri navedena osnovna kriterija: zbroja bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u bilanci, godiš-

njeg prihoda od prodaje i godišnjeg prosjeka broja zaposlenih<sup>15</sup>. Ta će se tri kriterija primjenjivati i pri utvrđivanju razlike između malih, srednjih i velikih poduzeća u usporedivim zemljama. Te razlike prikazuju se u raznim zemljama unutar i izvan Europske unije u tablici 7.

**Tablica 7.: Kriteriji razvrstavanja malih poslovnih subjekata u milijunima USD**

ZEMLJE	MALI POSLOVNI SUBJEKTI		
	Broj zaposlenih	Ukupan prihod	Ukupna aktiva
<b>Hrvatska</b>	50	9,31	4,66
<b>Zemlje EU</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Ukupan prihod</b>	<b>Ukupna aktiva</b>
Belgija	50	4,7	9,4
Češka	50	12,8	12,8
Danska	50	10	5
Finska	50	9,4	4,7
Njemačka	50	12,8	12,8
Mađarska	50	12,8	12,8
Irska	50	4,9	2,4
Italija	50	8	4
Malta	50	6,4	3,2
Norveška	50	9,6	4,8
Poljska	50	12,8	12,8
Rumunjska	50	8	5
Slovenija	50	9,26	4,63
Švedska	50	6,4	3,2
Velika Britanija	50	10,6	5,3
<b>Zemlje izvan EU</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Ukupan prihod</b>	<b>Ukupna aktiva</b>
Brazil	-	1,1	-
Malezija	50	6,3	3,1
Šri Lanka	-	4,8	1
Švicarska	100	16	8

Izvor: I. Mamić Sačer, S. Sever, A. Oluić, Analiza mogućnosti primjene MSFI-a za mala i srednja poduzeća, *Ekonomski pregled*, 59 (3-4), Zagreb, 2008., str. 110.

<sup>15</sup> Vinka Cetinski, Ines Milohnić i Marko Perić, *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2009., str. 12.



Iz tablice 7., uočava se da je kriterij broja zaposlenih kod malih poduzeća u Republici Hrvatskoj jednak kriterijima zemalja Europske unije. Razlike su prisutne u pogledu kriterija kojima se određuje visina ukupnog prihoda te ukupne aktive. Osim kvantitativnih pokazatelja, u nekim se zemljama uzimaju u obzir i određeni kvalitativni kriteriji, primjerice oblik vlasništva, organizacijska struktura, kvalifikacijska struktura zaposlenih, elastičnost djelatnog programa, ponude i slično. Neki primjenjuju i institucijski kriterij, tj. pravni status poduzeća upisan u registar nadležne državne ustanove.<sup>16</sup> Na osnovi analize definicija veličine poduzeća, može se reći sljedeće:

1. U većini zemalja Europe i izvan nje poduzeća se dijele na mala, srednja i velika.
2. U određivanju veličine poduzeća primjenjuju se kvantitativni i kvalitativni kriteriji (pokazatelji).
3. Za određivanje veličine poduzeća ponajviše se primjenjuju kriteriji kao što su vrijednost bilance, ostvareni prihod od prodaje i prosječan broj zaposlenih u tekućoj godini rada.
4. Najpouzdaniji je kriterij prosječan broj zaposlenih, pri čemu se nerijetko mala poduzeća dijele na **vrlo mala** do devet zaposlenih i **mala** poduzeća koja zapošljavaju do pedeset i više djelatnika.
5. U nekim zemljama nije lako odvojiti mala i srednja poduzeća jer se ona statistički vode zajedno.

Prema dosadašnjem iskustvu i rješenjima, srednja i mala poduzeća u Hrvatskoj mogla bi biti:

### 1. trgovačka društva

- poduzeća bez zaposlenih (oblik samozapošljavanja)
- mikropoduzeća sa 1 do 9 zaposlenih
- mala poduzeća od 10 do 49 zaposlenih
- srednja poduzeća od 50 do 250 zaposlenih (prosječno na godinu)

2. obrtnici, tj. fizičke osobe kako ih određuje Zakon o obrtu

3. trgovci pojedinci kako ih određuje Zakon o trgovačkim društvima.

Ova bi podjela mogla obuhvatiti sva djelatna područja osim poljoprivrede u kojoj se susreće pojam OPG-a (obiteljsko poljoprivredno gazdinstvo). Po-

<sup>16</sup> N. C. Siropolis, *Menadžment malog poduzeća*, IV. izd., Mate, Zagreb, 1995., str. 8.–10.

ljoprivredno gazdinstvo podrazumijeva proizvodnu jedinicu ili grupu koje čine proizvodnu cjelinu i s tehničkog i s gospodarskoga gledišta, a bave se proizvodnjom poljoprivrednih proizvoda. Gazdinstvo se može baviti i drugim dodatnim (nepoljoprivrednim) proizvodnim te uslužnim djelatnostima. Poljoprivredno gazdinstvo može djelovati **kao trgovačko društvo, obrt ili zadruga**, ako je registrirano za obavljanje poljoprivredne djelatnosti. Poljoprivrednik je fizička osoba koja na poljoprivrednom gazdinstvu proizvodi biljne i stočarske proizvode te obavlja druge poslove vezane uz tu proizvodnju, bez obzira na stupanj specijalizacije poljoprivrednog gazdinstva na kojem radi, i koja posjeduje znanje o poljoprivredi. Osnovne su karakteristike malih poduzeća:<sup>17</sup>

- zadovoljavaju onaj dio potražnje za robom i uslugama, koje velika poduzeća teško mogu podmiriti
- zbog svoje veličine mnogo su fleksibilnija, što im omogućuje brzu prilagodbu kretanjima potražnje na tržištu.
- pokazuju veću spremnost da staru tehnologiju zamijene novom te tu zamjenu brže obavljaju
- pružaju veću inovativnost i bržu primjenu novih znanja i poslovnih modela
- ekonomska samostalnost i spremnost na snošenje rizika u poslovanju potiče ih da se povezuju i umrežavaju radi ostvarivanja uspješnijega zajedničkog poslovanja, ali i lakšeg snošenja rizika.

Tome ipak treba dodati da je hijerarhijska struktura malih poduzeća neznatna za razliku od one u velikim poduzećima, komunikacija je mnogo kraća, a sveukupna elastičnost veza veća. Mala se poduzeća mogu prepoznati ne samo po prosječnom broju zaposlenih, nego i po mogućnosti brže prilagodbe promjenama u okruženju. Iako su pretežito lokalnog značenja, ne znači da ne mogu prijeći i te okvire. Obilježava ih i brža primjena novih tehničko-tehnoloških postignuća i veća motiviranost, fleksibilnost, manji troškovi, veća mogućnost sniženja prodajnih cijena itd. Uz te, kao i uz druge prednosti, uz mala poduzeća vezani su i određeni nedostaci. Među njima treba izdvojiti: nerazvijeni menadžment, slabe poticajne mjere i neodgovarajuće

<sup>17</sup> B. Grbac, *Marketing pristup u klasifikaciji malih i srednjih poduzeća*, u Zborniku radova: *Razvoj male privrede u Hrvatskoj*, Ekonomski institut Zagreb, 1984., str. 8.

financiranje, što sve zajedno utječe na njihovu veću razinu nestabilnosti. Mala se poduzeća brže i lakše osnivaju od velikih, ali i brže nestaju.<sup>18</sup>

**Primjer:** U Hrvatskoj je 2009. osnovano 5.000, a zatvoreno 7.000 obrta. U SAD-u se na godinu osnuje približno 600.000 novih malih poduzeća. Istodobno polovica njih nestaje već u prvih 18 mjeseci. Uzrok je najčešće lakoća kojom nedovoljno kvalificirane osobe pokreću nova poduzeća. Mnogi u posao ulaze bez jasno izrađenoga poslovnog plana, neki započinju posao ne osiguravši odgovarajuće financiranje, ne vodeći računa o mogućnostima i uvjetima kreditiranja.

Neke prednosti i nedostaci malih poduzeća prikazuju se u tablici 8.

**Tablica 8.:** Prednosti i nedostaci malih poduzeća

<b>PREDNOSTI MALIH PODUZEĆA</b>	<b>NEDOSTACI MALIH PODUZEĆA</b>
Neovisnost – pokretanje malog poduzeća poduzetnicima omogućuje gotovo u potpunosti autonomno djelovanje.	Vlasnik poduzetnik često istodobno obnaša ulogu ulagača, menadžera, knjigovođe, marketinškog stručnjaka i dr., pa je sam potpuno odgovoran za svoj poslovni uspjeh.
Tržišna prilagodljivost – mala se poduzeća, za razliku od srednjih i velikih, zbog svoje veličine mogu brzo prilagoditi zahtjevima potrošača vezano uz kvalitetu, količinu, dizajn i sl.	Gospodarska recesija ili kriza mogu pogubno utjecati na poslovanje malih poduzeća. Poznato je kako je znatan broj bankrota prouzročen menadžerskim neiskustvom i nestručnošću.
Mogućnost ostvarenja bitno veće zarade u samostalnom poslu od one koju je poduzetnik mogao ostvariti kao zaposlenik u nekoj kompaniji.	Mala su poduzeća podložnija financijskim krizama i nelikvidnosti. Zbog toga su prisiljena prodavati svoje proizvode i usluge po nižim cijenama ili uzimati nepovoljne kredite na tržištu, što vrlo često dovodi i do gubitka osobne imovine poduzetnika.

<sup>18</sup> L. E. Boone, D. L. Kurtz, *Contemporary Business*, The Dryden Press, Orlando, 1993., str. 182.–188.



<b>PREDNOSTI MALIH PODUZEĆA</b>	<b>NEDOSTACI MALIH PODUZEĆA</b>
Sigurnost posla mu je zajamčena sve dok se pozitivno posluje.	Mala poduzeća puno teže podnose sezonske ili druge oscilacije u prodaji.
Vlasnik, odnosno poduzetnik, istodobno je i menadžer koji sam odlučuje kada će, koliko i do kada raditi.	Uspjeh malog poduzeća naglo može narušiti pojava konkurencije u okruženju – vlasnik male trgovine, mesnice ili restorana može biti ugrožen pojavom velikih trgovačkih centara u svojoj neposrednoj blizini.
Zapošljavanje članova vlastite obitelji i prenošenje iskustva omogućuje stvaranje tradicije obiteljskog posla i međusobno razumijevanje i poštovanje članova obitelji.	Zbog svojih ograničenih financijskih mogućnosti, mala poduzeća obično oskudijevaju kvalitetnim stručnjacima specijaliziranim za pojedine poduzetničke funkcije.

Izvor: Kreacija autora

Za poticanje poduzetništva vrlo je važno kvalitetno zakonsko reguliranje pokretanja i poslovanja malih gospodarskih subjekata. O tome ovise i mogućnosti kreditiranja, odnosno određene financijske pogodnosti koje su nužne za svako, posebice za malo gospodarstvo.

#### **4.2.2. Podjela poduzeća prema vlasničkim oblicima**

Prema obliku vlasništva, poduzeća se mogu podijeliti na privatna i državna, odnosno javna, zadružna i društvena te poduzeća u mješovitim oblicima vlasništva.

**Poduzeće u privatnom vlasništvu** posluje sa sredstvima koja su u vlasništvu fizičkih ili pravnih domaćih ili stranih osoba. Izvori sredstava kojima se takva poduzeća osnivaju privatne su naravi i po tome se razlikuju od društvenih poduzeća. Izjednačena su po položaju u društvu s ostalim poduzećima, a mogu biti organizirana kao individualna (inokosna) poduzeća, tj. poduzeća u vlasništvu pojedinca ili više osoba. Tako tijekom povijesti neka individualna (inokosna) poduzeća prerastaju preko obiteljskoga i ortačkoga poduzeća u dionička i njima slična poduzeća, sve do korporacija s tisućama i stotina tisuća dioničara-suvla-

snika poduzeća. Dok je sasvim malo, poduzećem u privatnom vlasništvu upravlja vlasnik ili vlasnici, a što je veće, upravljanje i rukovođenje njime dijeli

Ako želimo promijeniti svijet, ništa lakše od toga. Promijenimo sebe i čuda će se početi događati oko nas.

*V. Vujić*

se među suvlasnicima ili se u cijelosti prenosi na njihove opunomoćenike- nadzere, odnosno tijela upravljanja, nadziranja i rukovođenja, u kojima su sve manje prisutni vlasnici, sve dok se u većim poduzećima potpuno ne isključe.

**Poduzeća u državnom i javnom vlasništvu** posluju sa sredstvima za proizvodnju i poslovanje u vlasništvu države; njima, s naslova toga vlasništva, upravlja država preko svojih tijela. Država može biti u cijelosti vlasnik poduzeća ili pak njegova dijela (kapitala) koje mu osigurava odlučujuću ulogu u upravljanju poduzećem. Javno poduzeće je poduzeće u pravnome vlasništvu (države, županije, grada ili općine), osniva se redovito u području velike materijalne infrastrukture kao što su željeznice, ceste, pristaništa, telekomunikacije, pomorske i zračne luke, gradski promet, energetski, odvodni i kanalizacijski sustavi i slično. **Javna poduzeća** osnivaju se i radi proizvodnje i prometa određenih proizvoda i usluga koje su od opće važnosti za zemlju ili njezine građane, na primjer proizvodnja oružja i drugih proizvoda za vojsku ili policiju. Vlasnici svih takvih poduzeća su, u pravilu, njihovi osnivači. Za neka područja i djelatnosti javna poduzeća može osnivati i lokalna samouprava. Često javna poduzeća imaju monopolski položaj na tržištu, što odmah poskupljuje uslugu i prouzročuje nižu kvalitetu.

Pojam državnog i javnog vlasništva nerijetko se miješa u teoriji i praksi. Tako se državna poduzeća, čija je djelatnost od općeg interesa, nazivaju javnim poduzećima. To su, u pravilu, one djelatnosti koje stvaraju uvjete za normalno funkcioniranje drugih gospodarskih djelatnosti kao i uvjete rada i života građana, koje imaju naglašeni opći karakter. Za javna poduzeća zapravo nije bitno vlasništvo, već upravo zadovoljavanje nekih općih potreba i interesa. Kada se osniva u tu svrhu, državno poduzeće poprima attribute javnog poduzeća. Određena razlika između javnog i "čistoga" državnog poduzeća očituje se u tome što se u javnim poduzećima pojavljuje stanovit oblik participacije glavnih korisnika u njihovu upravljanju, dok je kod "čistih" državnih poduzeća utjecaj ovisnosti puno manji, i to uglavnom preko zastupnika u parlamentu. Najveća većina državnih i javnih poduzeća ograničeno se pridržava tržišnih kriterija, kod njih je smanjena profitabilnost

ili im uopće nije svojstvena ili nije primarna, ovisno o djelatnosti kojom se bave. U njima je ograničena i poduzetnost ili, ako postoji, nema naglašenu ekonomsku značajku.

**Poduzeća u društvenom vlasništvu** posluju sredstvima koja su u cijelosti društveno vlasništvo. To može biti javno poduzeće koje osniva lokalna uprava i samouprava radi zadovoljavanja potreba, ili trgovačko društvo koje osnivaju javni subjekti, a može se pojaviti i u obliku društva s ograničenom odgovornošću. U društvenom se vlasništvu poduzeća pojavljuju kada su kao takva neophodan uvjet života građana i drugih poduzeća na određenom području ili su nužna za zadovoljenje potreba državnih tijela. Valja istaknuti da poduzeće u društveno-javnom vlasništvu može nastati osnivanjem ili kupnjom dionica bivših vlasnika, kao i nacionalizacijom privatnih i/ili zadružnih poduzeća.

Poseban oblik društvenih poduzeća egzistirao je u Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji, pa tako i u Hrvatskoj, do 1991. godine, a temeljio se na specifičnom obliku društvenog vlasništva i samoupravljanju zaposlenika. Teorijski i konceptijski to je bilo vlasništvo čitave društvene zajednice nad sredstvima za proizvodnju i drugim sredstvima koja su mu stavljena u posjed, uporabu i upravljanje zaposlenih u odnosnim gospodarskim i drugim organizacijama. Takvo je vlasništvo bilo deklarativno suprotstavljeno državnom vlasništvu i državnom poduzeću, i unekoliko je predstavljalo negaciju prava vlasništva. Pravi titular vlasništva nije bio prepoznatljiv; samoupravljanje je poprimilo oblik laičkog upravljanja ili samoupravljanja, ali se u praksi nikada nije ostvarilo prema zamisli i očekivanju, već je trajno ostalo pod snažnim, najčešće i neformalnim, utjecajem države.

Nakon osamostaljena Hrvatske kao suverene države, otvoren je proces utvrđivanja pravnog i jasnog titulara vlasništva sredstava za proizvodnju, što je ujedno značilo pretvorbu društvenih poduzeća u razne oblike privatnih poduzeća, a društvenog vlasništva u različite oblike privatnog vlasništva. Dolazi se tako do inokosnih (individualnih) poduzeća te do dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću, koja dobivaju u cjelini prepoznatljivog titulara vlasništva.

**Poduzeće u zadružnom vlasništvu (zadružno poduzeće)** posluje sredstvima jedne i više zadružnih organizacija; zasniva se, dakle, na vlasništvu zadruge. No osim u obliku zadružnog vlasništva, može se organizirati i u obliku



dioničkog društva, društva s ograničenom odgovornošću, komanditnog društva i društva s neograničenom solidar-

nom odgovornošću. To istodobno izražava proces prevladavanja klasičnoga zadružnog vlasništva.

Iskustvo je najbolja škola, samo  
što je školarina puno skupa

*Sartr*

**Poduzeće u mješovitom vlasništvu** posluje sredstvima različitog oblika vlasništva. Može se osnovati kao dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, komanditno društvo i društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću članica. Osnivači poduzeća u mješovitom vlasništvu mogu biti privatne i javne domaće i strane tvrtke i fizičke osobe. Poduzeća u mješovitom vlasništvu su trgovačka društva različita oblika. Budući da se u praksi pojavilo shvaćanje o mješovitom vlasništvu kao temelju osnivanja mješovitog poduzeća, čini se korisnim upozoriti na to da izraz mješovito ne znači neki novi oblik vlasništva već istovremenu prisutnost više vlasničkih oblika u istome poduzeću.

**Poduzeća s obzirom na udio kapitala nekoga drugog poduzeća** upućuju na dvije kategorije takvih poduzeća: poduzeće-kći i poduzeće-majka. Poduzeće-kći označava poduzeće u kojem neko drugo poduzeće drži 100 posto kapitala i ima sva upravljačka i imovinska prava u njemu. Poduzeće-majka označava poduzeće koje drži 100 posto kapitala u drugom poduzeću, odnosno nekoliko drugih poduzeća te tako zadobiva sva upravljačka i imovinska prava u tom poduzeću.

#### 4.3. Poduzetnički i pravni oblici za obavljanje gospodarske djelatnosti

Poslovni sustav predstavlja samostalnu gospodarsku, tehničku i društvenu cjelinu u vlasništvu određenih subjekata, a proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja poslovne izvrsnosti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva. Pravni oblici poduzeća razlikuju se od zemlje do zemlje, a razlike su najčešće prepoznaju po nazivu, odnosno po tome je li riječ o trgovačkom društvu, ustanovi ili o javnom, privatnom ili mješovitom obliku. Svaki pravni sustav predviđa pravne oblike u kojima se neka djelatnost može obavljati. Pritom bi se trebalo voditi računa o tome koji pravni oblici odgovaraju cilju koji se želi postići uređenjem neke djelatnosti, koji oblici pružaju odgovarajuću zaštitu osobama koje stupaju u pravne odnose s pravnim

subjektima osnovanim u tim pravnim oblicima, koji obavljaju pojedine djelatnosti. Najčešći pravni oblici su trgovačko društvo-poduzeće, obrt, obiteljsko poljoprivredno gazdinstvo, zadruha, udruga.

Vrijeme je od izuzetne važnosti za naš život. Sve je sadržano u načelu: "Imati vremena za sve".

**Trgovačko društvo** je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koje proizvodi proizvode i usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva. Trgovačko društvo je trgovac-pravna osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku ili bilo koju drugu djelatnost radi ostvarivanja dobiti, proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu, a čiji su osnivanje i ustroj određeni Zakonom o trgovačkim društvima.<sup>19</sup> Trgovačko društvo otvara prostor da se pravni oblik u kojemu se može obavljati gospodarska djelatnost prilagodi individualnim potrebama svakoga gospodarskog subjekta, odnosno osobama koje su članovi ili osnivači toga subjekta. Granice takvog autonomnog uređenja postavljene su prisilnim propisima radi zaštite članova društva, posebice drugih osoba izvan društva s kojima ono stupa u poslovne odnose. Prema hrvatskome Zakonu o trgovačkim društvima, povezana društva pravno su samostalna društva koja se svrstavaju u pet vrsta povezanosti:

- društvo s većinskim udjelom ili većinskim pravom u odlučivanju
- ovisno i vladajuće društvo
- društvo koncerna
- društvo s uzajamnim udjelima i
- društva povezana poduzetničkim ugovorima.

**Društvo s većinskim udjelom** ima većinu udjela ili većinsko pravo odlučivanja u drugome samostalnome društvu. To drugo društvo nalazi se u većinskom sudjelovanju, a prvo društvo s većinskim sudjelovanjem u njemu. Veličina udjela koja pripada jednom društvu, kod društva kapitala određuje se na temelju odnosa nominalnog iznosa udjela koji mu pripada prema ukupnome

<sup>19</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, i 137/09.

temeljnem kapitalu drugoga društva. Broj glasova u skupštini društva, koji pripada nekome drugom društvu, određuje se prema odnosu broja glasova koje ono može koristiti na temelju udjela koji mu pripadaju prema ukupnom broju svih glasova.

**Ovisno i vladajuće društvo** pravno je samostalno društvo, ali takvo na koje neko drugo društvo (vladajuće) ima neposredno ili posredno prevladavajući utjecaj. Pretpostavlja se da je društvo koje se nalazi unutar većinskog sudjelovanja, ovisno o društvu koje u njemu ima većinski dio.

**Koncern i koncerno društvo**, nastaje kada se više ovisnih društava objedine jedinstvenim vođenjem vladajućeg društva. Tako objedinjena pojedinačna društva su društva koncerna. Jedinostvenim vodstvom objedinjena društva uspostavljaju se sklapanjem ugovora o vođenju poslova društva ili ugovorima na osnovi kojih se jedno društvo priključuje drugome društvu. Ugovor kojim društvo kapitala vođenje poslova prenosi na drugo društvo jest ugovor o vođenju poslova društva. Koncern čine i pravno samostalna društva spojena zajedničkim vođenjem, u kojem slučaju svako pojedinačno društvo postaje društvo koncerna. Osnovna obilježja koncerna:

- koncerni nastaju povezivanjem društava i uspostavljanjem zakonom određenih i različitih međusobnih odnosa ovisnosti
- koncern je pravna osoba ili novi oblik trgovačkog društva, ali u sklopu koncerna sva su društva pravne osobe
- u koncern mogu ulaziti i društva koja su stvarno i pravno ravnopravna u slučaju kada nema prevladavajućeg utjecaja stečenog većinskim sudjelovanjem, ali bitno je da se poslovi vode zajednički.

Vrste koncerna su: stvarni koncerni, ugovorni koncerni i horizontalni i vertikalni koncerni. **Stvarni koncerni** karakteriziraju se postojanjem jedinstvenog ili zajedničkog vođenja. Jedinstveno vođenje je upravljanje koje se uspostavlja između ovisnih i vladajućih društava, tj. kada vladajuće društvo neposredno ili posredno ima vladajući utjecaj u drugom društvu. **Ugovorni koncern** nastaje sklapanjem ugovora o vođenju poslova. Društva koja sklope takav ugovor, objedinjena su jedinstvenim vođenjem – ugovor o zajedničkom vođenju poslova ulazi u skupinu poduzetničkih ugovora koji postaju valjani jedino ako ih odobri skupština društva. **Horizontalni koncerni** obuhvaćaju društva (poduzeća) jedne grane gospodarstva, a **vertikalni koncerni** obu-



hvaćaju društva različitih grana pa i područja proizvodnje (prerada sirovina, proizvodnja investicijskih i potrošnih dobara, mreža trgovina i banaka i sl.).

**Budući da su koncerni i holdinzi bliski**, čini se korisnim upozoriti na njihovu prirodu. U teoriji i praksi razvijenih zemalja Zapada holding ima tri značenja.

**Prvo**, holding u širem smislu je poduzeće koje je u druga poduzeća uložilo svoj kapital te osnovom toga drži sve ili većinu dionica (odnosno udjela) tih poduzeća. To mu omogućuje da njima upravlja i stječe dobit (profit) razmjerno visini svog udjela.

**Drugo**, u užem značenju holding poduzeće je ono poduzeće čija se osnovna organizacijska djelatnost sastoji u osnivanju, financiranju i upravljanju drugim poduzećima. Sjedišta takvih holding-poduzeća najčešće se nalaze u tzv. poreznim oazama, tj. državama u kojima postoje porezne olakšice (kao što su na primjer, Lihtenštajn, Luksemburg, Nizozemska, Antili itd.) Porezne olakšice kreću se od potpunog oslobađanja od poreza do minimiziranja pojedinih poreznih stopa. Da bi se steklo porezne olakšice, moraju se ispuniti određeni uvjeti koje propisuju te zemlje.

**Treće**, izraz holding u poslovnim financijama označava kompaniju koja je osnovama za investiranje u vrijednosne papire drugih kompanija i održava nadzor nad njima. Općenito se može reći da je holding bilo koja kompanija koja nadzire neku drugu kompaniju. Taj se holding kontinuirano bavi kupnjom, odnosno preuzimanjem kompanija i njihovom prodajom, odnosno prodajom dijelova kupljenih kompanija. Kontrola tih kupoprodaja kompanija može se ostvarivati izravnim investiranjem, odnosno izravnim prodajom dionica holding-kompanije ili pak posredno preko kompanija koje su joj podređene. Iz toga proizlazi da je holding-poduzeće svako trgovačko društvo koje ima paket dionica ili udjela u drugim trgovačkim društvima koji mu omogućuje da njima upravlja i stječe dobit (profit) koja je nastala njihovim poslovanjem.

**Društva s uzajamnim udjelima** su društva kapitala sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, koja su povezana tako da svako društvo ima više od 1/4 udjela u drugome društvu. Ako jednome društvu u takvoj povezanosti pripada većinski udio u drugome društvu, ili ako jedno društvo ima neposredno ili posredno vladajući utjecaj na drugo društvo, prvo društvo treba

smatrati vladajućim, a drugo ovisnim društvom. Ako svakome društvu u uzajamnim udjelima pripada većinski udio u drugome društvu ili

Kada bi ljudi razgovarali o poduzetništvu kao što razgovaraju o autima i sportu, svijet bi drukčije izgledao.

V. Vujić

ako svako od tih društava može imati neposredno ili posredno vladajući utjecaj na drugo društvo, tada se oba društva smatraju i vladajućim i ovisnim društvima.

**Društva povezana poduzetničkim ugovorima** međusobne odnose uređuju ugovorom o vođenju poslova, ugovorom o prijenosu dobiti i drugim poduzetničkim ugovorima. **Ugovorom o vođenju poslova** društvo kapitala preuzima vođenje poslova u drugome društvu. **Ugovorom o prijenosu dobiti** jedno se društvo obvezuje da će drugome društvu prenijeti svoju dobit djelomično ili u cjelini. Ugovor o prijenosu cijele dobiti smatra se ugovorom kojim se društvo kapitala obvezuje da će svoje poduzeće voditi zapravo za račun drugoga društva. **Poduzetničkim ugovorom** smatraju se ugovori kojima se društvo kapitala obvezuje da će:

- svoju dobit ili dobit pojedinih svojih pogona u potpunosti ili djelomično udružiti s dobiti drugih društava ili pojedinih pogona tih društava radi podjele zajedničke dobiti
- dio svoje dobiti ili dobiti pojedinih svojih pogona u potpunosti ili djelomično prenijeti nekome drugome
- svoj pogon dati u zakup drugome ili mu ga kako drukčije prepustiti.

Poduzetnički ugovori valjani su kada se u njima suglase skupštine društava koji uspostavljaju odnose. To vrijedi i za izmjene ili prekide ugovora. Poduzetnički ugovori podliježu upisu u trgovački registar. Na planu uspostavljanja i razvijanja suradnje, između pojedinih gospodarskih subjekata stvaraju se odgovarajući oblici udruživanja. Najistaknutiji među njima su konzorcij, karteli i trustovi.

**Konzorcij** je prigodno i ugovorno udruženje pojedinaca ili poduzeća, poglavito banaka, radi zajedničkog financiranja ili izvođenja kakva posla, pri čemu ortaci međusobno dijele i rizik i profit. Konzorciji se najčešće ustanovljavaju radi zajedničkog davanja većih kredita, (konzorcijalni krediti), prodaje vrijednosnih papira, izvođenja većih investicijskih radova u zemlji

ili inozemstvu, osnivanja novih poduzeća, izvršenja narudžaba, zajedničke nabave, preprodaje i drugo. Svi takvi poslovi nazivaju se konzorcijalnim poslovima.<sup>20</sup>

**Kartel** je oblik horizontalnog povezivanja poduzeća koja proizvode iste ili slične proizvode. Riječ je u svojevrsnome monopolskom obliku ponašanja. Cilj im je smanjivanje stupnja međusobne konkurencije i postizavanje monopolskog položaja ili barem položaja dominantnog oligopola na tržištu. Uspostavlja se na osnovi sporazuma zainteresiranih subjekata – kartelnog sporazuma. Sudionici u sporazumu zadržavaju svoju samostalnost, ali se podvrgavaju određenim pravilima ponašanja. Kartelnim sporazumom obično se dogovore zajedničke cijene koje osiguravaju maksimiziranje profita svake članice kartela (kartel cijena), zatim teritorijalna podjela tržišta (kartel tržišta), utvrđuje se količina proizvodnje po svakoj jedinici kartela (kartel proizvodnje) te ključ prema kojemu se dijeli dobit kartela kao jedinstvene grupacije (kartel dobit).

**Trust** je oblik povezivanja poduzeća u udruženje u kojemu ona samo formalno zadržavaju svoju samostalnost. U stvarnosti, takva su poduzeća podčinjena jedinstvenoj upravi. Trustovi mogu biti horizontalni i vertikalni, ovisno o tome povezuju li se poduzeća iste vrste proizvodnje ili poduzeća koja su vezana proizvodnim procesom, odnosno fazama proizvodnje od sirovina do gotovog proizvoda. Uzroci povezivanja, odnosno udruživanja poduzeća su različiti, a mogu se svesti na sljedeće: 1. tehničko-proizvodni razlozi, 2. podjela rizika ili oslobađanje rizika, 3. tržišna strategija, 4. postizavanje veće moći ili ugleda i 5. razne špekulacije.

**Multinacionalna/transnacionalna kompanija** (MNK/TNK) golemo je poduzeće kojemu su granice matične zemlje postale pretijesne za ostvarenje njegove potencijalne ekspanzivne i razvojne moći. To su poduzeća koja svoje proizvodne, prodajne, istraživačko-razvojne i druge organizacije uspostavljaju i razvijaju u više zemalja svijeta. Multinacionalne kompanije pojavljuju se na određenom stupnju razvijenosti međunarodne razmjene trgovačke robe, kapitala, rada i znanja. Njihova značajna pojava primjetna je u prvoj polovici 19. stoljeća, ali prvi procvat doživljavaju od sredine 20. stoljeća. Među zemljama po broju i moći MNK-a izdvajaju se SAD, Japan, Njemačka, Velika Britanija i Nizozemska. Neka MNK-a ostvaruju danas veći

<sup>20</sup> *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod M. Krleža, Zagreb, 1995., str. 380.



godišnji prihod od godišnjega društvenog proizvoda (nekih) zemalja kao što su Hrvatska, Srbija, Pakistan, Danska i Austrija.

Neki razlikuju izraze “multinacionalno” (MNK) i transnacionalno (TNK). Smatraju da u prvom slučaju poduzeća unutar MNK-a imaju određenu autonomiju, a u drugom su slučaju poduzeća unutar ujedinjene kompanije puke filijale (kćeri) ili ogranci matičnoga poduzeća (transnacionalne kompanije) koje se pojavljuje kao jedini vlasnik i upravljač.<sup>21</sup> Razvitak MNK/TNK-a s jedne je strane izraz kapitalističke ekspanzije u sve šire svjetske gospodarske prostore, a s druge, to su i vjesnici nove povezanosti svijeta, nositelji suvremenih proizvodnih i prometnih snaga te globalizacije i internacionalizacije proizvodnje i razmjene. Zajedničke osobine MNK-a jesu:

- Na razini MNK-a u pravilu se vodi jedinstvena financijska, investicijska i kadrovska politika, kao i računovodstveni nadzor (kontrola).
- Razvitak MNK-a praćen je velikom diversifikacijom proizvodnje, prometa i drugih djelatnosti u međunarodnim okvirima.
- MNK koriste diferenciranost u cijeni radne snage, bogatstvu sirovina, izvoru energije, kao i razmjerno manju mogućnost utjecaja radnika i sindikata.
- Većina MNK-a ima oblik koncerna, što omogućuje pravnu samostalnost njegovih dijelova u drugim zemljama, dok im je ekonomska samostalnost donekle smanjena.
- S obzirom na veličinu i prostornu raspršenost, vrijeme između donošenja odluka u matici i njihova izvršenja relativno je dugo.
- Postoji mnogostruka isprepletenost između MNK-a i unutarnje i vanjske politike države u kojoj djeluju.

Nacionalne države podržavaju prodiranje MNK-a u svoju zemlju, ali se istodobno i štite od dominacije inozemnih interesa, i to uglavnom većom kontrolom kretanja kapitala, prometa dionica, kontrolom fuzija te većom podrškom domaćim poduzećima.

**Gospodarsko interesno udruženje** pravna je osoba koju osnivaju dvije ili više fizičkih i pravnih osoba da bi olakšale i promicale obavljanje gospodarske

<sup>21</sup> J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment*, II. izd., Alinea, Zagreb, 1995., str. 57.

djelatnosti iz predmeta njihova poslovanja i poboljšale ili povećale njihov učinak, s time da ta pravna osoba ne stječe dobitak. Ovo se udru-

Nema neriješivog problema. I najuži tjesnac ima izlaz: ako nema drugog izlaza, ima onaj kroz koji smo ušli.

*V. Vujić*

ženje može osnovati bez temeljnoga kapitala. Prava članova ne mogu se izraziti vrijednosnim papirima. Predmet poslovanja udruženja mora biti u vezi s gospodarskim djelatnostima koje obavljaju članovi udruženja. Udruženje zapravo obavlja samo pomoćnu djelatnost za članove udruženja.

Udruženje ne može: 1. ostvarivati neposredne ili posredne ovlasti vođenja ni nadzora nad djelovanjem poduzeća-članica drugih društava i fizičkih osoba, 2. neposredno ni posredno držati dionice ili udjele u poduzećima članova; to ne može činiti ni u drugim poduzećima osim ako je to potrebno radi ostvarenja cilja udruženja ili samo za račun članova i 3. ono ne može biti ni članom drugog udruženja. Na udruženje se svrsishodno primjenjuju odredbe Zakona, koje se odnose na javno trgovačko društvo ako nije što drugo rečeno.

Članovi udruženja mogu biti osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost, a u njih se mogu učlaniti i osobe koje se bave slobodnim zanimanjima. Ugovor o osnivanju udruženja sklapa se u obliku javnobilježničke isprave. Ugovor mora sadržavati: 1. tvrtku udruženja u kojoj se nalaze riječi: "Gospodarsko interesno udruženje" – GIV, 2. sjedište udruženja, 3. predmet poslovanja zbog kojega se udruženje osniva, 4. tvrtku, odnosno ime i prezime, pravni oblik, sjedište, odnosno prebivalište članova udruženja te registar i broj pod kojim su u tom registru upisani i 5. vrijeme trajanja udruženja ako se udruženje ne osniva na neodređeno vrijeme. Udruženje se upisuje u trgovački registar na području na kojem se nalazi njegovo sjedište određeno u ugovoru o osnivanju udruženja, i to na osnovu prijave za upis.

Stjecanje prava osobnosti udruženja dolazi s danom upisa u trgovački registar. Od toga dana udruženje stječe poslovnu sposobnost, tj. može biti nositelj svih prava i obveza, sklapati ugovore i poduzimati druge pravne radnje; može tužiti i biti tuženo pred sudom. Odgovornost članova udruženja za obveze je neograničeno; oni odgovaraju cijelom svojom imovinom. Podjela dobiti i snošenja izdataka udruženja tiče se svih članova udruženja. Dobit ostvarena obavljanjem djelatnosti udruženja dobit je članova i dijeli se među njima u omjeru određenom ugovorom o osnivanju udruženja.

Iznos za koji izdaci prelaze prihode udruženja, snose svi članovi, također u omjeru predviđenom u ugovoru o osnivanju. Ako ni u jednom slučaju o tome u ugovoru o osnivanju nema odredaba, i dobiti i izdaci dijele se na jednake dijelove svim članovima.

Tijela udruživanja su članovi koji djeluju zajedno te jedan ili više članova uprave. U ugovoru o osnivanju udruženja postavljaju se uvjeti za imenovanje i opoziv članova uprave i određuju njihove ovlasti. Članovi udruženja koji djeluju kao tijelo, mogu donositi sve odluke koje su potrebne za ostvarenje predmeta poslovanja udruženja. Članovi udruženja mogu samo jednoglasno donositi odluke o: 1. izmjeni predmeta poslovanja udruženja, 2. zamjeni broja glasova koje pripadaju članu udruženja, 3. izmjeni uvjeta za donošenje odluke, 4. produženju trajanja udruženja iznad vremena određenog ugovorom o osnivanju, 5. izmjeni doprinosa svakoga ili pojedinoga člana udruženja za financiranje udruženja, 6. izmjeni bilo koje druge obveze člana, osim ako ugovor o osnivanju drukčije ne određuje. Svaki član udruženja ima pravo obavještanja o poslovima udruženja te pravo uvida u poslovne knjige i u dokumentaciju udruženja.

Dužna pozornost i odgovornost članova uprave očituje se u zahtjevu da moraju u vođenju poslova pokazati pozornost urednog i savjesnog voditelja poslova. Kao poslovnu tajnu moraju čuvati sve povjerljive podatke i tajne udruženja koje saznaju u vođenju poslova. Članovi uprave solidarno su odgovorni udruženju za štetu koju mu prouzroče povredom svojih obveza, osim ako mogu dokazati da su postupali s pozornošću urednog i savjesnog voditelja poslova.

**Obrt** je samostalno i trajno obavljanje gospodarskih djelatnosti od strane fizičke osobe, sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrtnik je fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti radi postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

**Obiteljsko poljoprivredno gazdinstvo ili seljačko gospodarstvo** poduzetničkog tipa nezamjenjiv je temelj razvitka hrvatske poljoprivrede. Seljačka gospodarstva, međutim, ne mogu ostati izolirani gospodarski subjekti. Zato se ona svagdje u razvijenom svijetu, a to mora vrijediti i za Hrvatsku, udružuju u dva tipa svojih asocijacija. Kada žele unaprijediti proizvodnju



na gospodarstvu, seljaci se udružuju u zadruge. Zadruge su poslovne tvrtke. Za ostvarivanje širih interesa osnivaju

Biti suviše nezadovoljan sobom je slabost, Biti suviše zadovoljan je glupost.

*Pitagora*

interesne, profesionalne i sindikalne udruge koje nisu gospodarski subjekti. Dakle, nema suprotstavljanja između zadruga i udruge jer su i jedna i druga neposredan oblik organiziranja seljaka.

**Zadruga** je dobrovoljno udruženje zadrugara, u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajedničkim poslovanjem, po načelu uzajamne pomoći, unapređuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes radi ostvarenja svoje osobne dobiti i zajedničke dobiti zadrugara u skladu sa zakonom i pravilima zadruga. Zadrugar je fizička osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje preko zadruga, tj. ona osoba koja preko zadruga prodaje svoje proizvode, odnosno usluge, nabavlja proizvode ili koristi usluge potrebne za obavljanje svoje djelatnosti ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarivanju ciljeva radi kojih je zadruga osnovana. Svojstvo zadrugara stječe se osnivanjem zadruga ili pristupanjem zadrugi. Zadrugu mogu osnovati najmanje tri poslovno sposobne fizičke osobe. Novi zadrugari imaju ista prava i obveze kao i osnivači, a utvrđuju se pravilima zadruga. Zadrugar ulaže u zadrugu članski ulog. Članski ulogi mogu biti u kunama, stvarima i pravima izraženim u novčanoj protuvrijednosti. Ako nije drukčije ugovoreno, zadrugari moraju unijeti jednake uloge. Zadruga se osniva ugovorom o osnivanju zadruga. Ugovor se sklapa u obliku javnobilježničke isprave.

Zadruga je udruženje ali i pravno-gospodarski subjekt, dok je udruga samo udruženje i ne može se baviti poslovanjem. Seljak se udružuje u zadrugu radi tržišta. Da bi došao do tržišta mora investirati u doradu, preradu, hladnjače, trgovačku infrastrukturu, a to svako seljačko gospodarstvo ne može uspješno učiniti posebno jer su seljačka gospodarstva u pravilu premala da bi samostalno izlazila na tržište. To je osnovni razlog što se grade zadrugne vinarije, uljare, mljekare, hladnjače i sl. Zadruga kao oblik udruživanja nudi najveću stabilnost i sigurnost proizvođaču. Uloga zadruga je prijam osiguranje plasmana proizvoda poljoprivrednog proizvođača.

To će se najlakše osigurati ako zadruga može za više proizvođača organizirati preradu njegove sirovine, odnosno proizvodnju gotovog proizvoda ili barem poluproizvoda. Time bi se ublažio sezonski pritisak na tržište, ujednačile bi se cijene tijekom godine i stabilizirala ponuda i potražnja. Povećao

bi se, uz cijenu, i obrt kapitala koji sadašnju poljoprivrednu proizvodnju ograničava. Ako Zakonom o zadrugama nije drukčije propisano, na zadruge se primjenjuju propisi kojima se uređuju obvezni odnosi u ortakluku. Tvrtka zadruge mora sadržavati naznaku da je riječ o zadruci. Odredbe Zakona o trgovačkim društvima koje se odnose na tvrtku, odgovarajuće se primjenjuju na tvrtku zadruge. Predmet poslovanja zadruge može biti obavljanje svake djelatnosti koja nije zakonom zabranjena.

Imovinu zadruge čine članski ulozi zadrugara i imovina stečena poslovanjem zadruge. Imovina zadruge je zajedničko vlasništvo zadrugara. Zadruga se osniva ugovorom o osnivanju zadruge. Tijela zadruge su skupština, nadzorni odbor i upravitelj, a pravilima zadruge kao njezino tijelo može se predvidjeti i upravni odbor. Predmet poslovanja zadruge može biti obavljanje bilo koje djelatnosti koja zakonom nije zabranjena. Jedan je od ciljeva zadruge stjecanje dobiti, a ta se dobit može dijeliti zadrugarima u skladu s ugovorom o osnivanju zadruge i njezinim pravilima, ako se ne odluči da se cijela dobit ili njezin dio upotrijebi za razvoj zadruge.

**Udruga** je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih ili pravnih osoba radi zaštite svojih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda te ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih, nacionalnih, prosvjetnih, socijalnih, strukovnih, sportskih, tehničkih, zdravstvenih, znanstvenih ili drugih uvjerenja i ciljeva, a bez namjere stjecanja dobiti. Udruge građana podvrgavaju se pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja. Udruga može imati svojstvo pravne osobe ili biti bez pravne osobnosti, a to svojstvo stječe danom upisa u registar udruga. Udrugu mogu osnovati najmanje tri osobe. Skupština je najviše tijelo udruge, a statutom se može utvrditi drukčiji naziv skupštine kao najvišeg tijela udruge. Temeljni akt udruge je statut. Udruga može obavljati dopuštenu djelatnost, samo bez namjere stjecanja dobiti.

**Ustanova** je pravna osoba koja se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, sporta, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i drugih djelatnosti.<sup>22</sup> Dakle, ustanove se osnivaju za djelatnosti koje se tradicionalno nazivaju "društvenim" djelatnostima, odnosno djelatnostima od posebnoga društvenog interesa za neku regiju ili državu. Taj se interes

<sup>22</sup> Vidi Zakon o ustanovama, Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08.

u pravilu određuje posebnim propisima kao što su Zakon o osnovnom i srednjem školstvu, Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Zakon o komunalnom gospodarstvu, zatim Zakon o kazalištima, Zakon o muzejima, Zakon o javnom bilježništvu itd.

Dakle, krug osoba koje mogu osnovati ustanovu uži je od onoga koji vrijedi za trgovačka društva i udruge, za koje je općenito kazano da ih mogu osnovati pravne i fizičke osobe, ako posebnim propisom nije određeno drukčije. Drugim riječima, za ustanove vrijedi opće pravilo prema kojemu se krug osoba koje ih mogu osnovati može samo zakonom iznimno ograničiti, a kod nekih javnih ustanova postoje slučajevi da se samo zakonom može dati ovlast da ih mogu osnovati i druge pravne i fizičke osobe. Time je za javne ustanove, što se tiče osnivača te pravne osobe, kao temeljno postavljeno pravilo da je dopušteno samo ono što je kao takvo izričito određeno. Ne ulazeći u opravdanost takva pristupa, moglo bi se kazati da je time zakonodavac iskazao svoje pravopolitičko shvaćanje da se obavljanje djelatnosti koje su javne službe ne može dopustiti apriorno svim osobama, već da se za pojedine djelatnosti to mora posebno istaknuti. Time se zapravo očito željela istaknuti važnost javnih ustanova, tj. važnost djelatnosti kojima se te ustanove bave.

Neke se djelatnosti mogu obavljati u više pravnih oblika. Na primjer, pojedine zdravstvene djelatnosti mogu se obavljati putem ustanove ili trgovačkog društva.<sup>23</sup> Tako, na primjer, kazališnu djelatnost mogu obavljati ustanove i trgovačka društva.<sup>24</sup> Sportsku djelatnost mogu obavljati udruge i sportska dionička društva.<sup>25</sup> Na taj način propisi osnivačima stavljaju na raspolaganje katalog pravnih oblika u kojima se neka djelatnost može obavljati. Izbor konkretnog pravnog oblika determiniran je, svakako, i ciljem koji osnivači imaju na umu kada se upuštaju u obavljanje te djelatnosti. Ako im je namjera da djelatnost obavljaju radi ostvarivanja dobiti, za to se nikako ne mogu koristiti pravnim oblikom udruge, a u načelu niti ustanove; za to mogu odabrati neki od oblika trgovačkog društva (individualno, partnersko, akcionarsko ili dioničarsko društvo, komanditno društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i sl.) Neke prednosti i slabosti pojedinih oblika prikazuju se u tablici 9.

<sup>23</sup> Vidi Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Narodne novine br. 121/03, 48/05.

<sup>24</sup> Vidi Zakon o kazalištima, Narodne novine br. 71/06.

<sup>25</sup> Vidi Zakon o sportu, Narodne novine br. 71/06.



**Tablica 9.: Prednosti i slabosti pojedinih organizacijskih oblika poduzeća**

<b>Tipovi poduzeća</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
1. Individualni vlasnik	malo poduzeće, mali kapital, brzo odlučivanje, jaka motivacija, nedjeljivost dobiti, povećanje imovine	neograničena odgovornost, veliki rizik, ograničena proizvodnja, više cijene, slobodno vrijeme
2. Partnerstvo	povećanje kapitala, uključivanje članova, obitelji dopunski partner, podjela odgovornosti, veće poslovne mogućnosti	neograničena odgovornost, mogućnost opoziva, mogući konflikti među partnerima, ograničen broj partnera
3. Društvo s ograničenom odgovornošću	brža kapitalizacija, ograničena odgovornost, brža i lakša prilagodljivost, veće poslovne mogućnosti i mogućnost prerastanja u dioničko društvo, ograničena odgovornost, lakše financiranje, specijalizirani menadžment	dionice nisu na burzi, vanjsko nadziranje, skuplje ustanovljenje poduzeća, sporo prilagođivanje okolini, hijerarhijska uprava, javni karakter, poslovanja, podvojenost interesa vlasnika i menadžmenta

Izbor pravnog oblika trgovačkog društva u kojem će se obavljati neka djelatnost ovisi o volji osnivača toga društva. Na njima je da prouče prednosti i nedostatke određenog tipa društva i odaberu ga prema svojim poslovnim interesima. No ako je tako propisano zakonom, neke se djelatnosti mogu obavljati samo u određenim oblicima trgovačkih društava.<sup>26</sup> Primjerice, Zakonom o bankama predviđeno je da banka može biti samo dioničko društvo.<sup>27</sup> S druge strane, neke se djelatnosti mogu obavljati samo kao jedina djelatnost nekoga trgovačkog društva. Tako jedina djelatnost brokerskih društava, koja moraju biti dionička društva ili društva s ograničenom od-

<sup>26</sup> Vidi Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 107/07, 146/08 i 137/09.

<sup>27</sup> Vidi Zakona o bankama Narodne novine br. 84/02. i 141/06.

govornošću, mogu biti samo poslovi s vrijednosnim papirima.<sup>28</sup> Isključiva djelatnost društva za upravljanje investicijskim fondovima, osnovanog u pravnom obliku društva s ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva, može biti samo osnivanje investicijskih fondova i upravljanje investicijskim fondovima, odnosno ulaganje novčanih sredstava u vlastito ime i za račun imatelja udjela otvorenih investicijskih fondova te u ime i za račun dioničara zatvorenih investicijskih fondova.<sup>29</sup>

#### 4.4. Pravni oblici i bitna obilježja poduzeća u Hrvatskoj

Zakon o trgovačkim društvima iz 1993. prihvatio je gotova sva rješenja iz pravnog sustava zapadnoeuropskih zemalja, posebice Njemačke. U tom zakonu određuju se sljedeća poduzeća, odnosno poduzetnici:

- trgovac i trgovac pojedinac
- javno trgovačko društvo
- komanditno društvo
- tajno društvo
- dioničko društvo
- društvo s ograničenom odgovornošću
- inozemno trgovačko društvo i
- gospodarsko interesno udruženje.

**Trgovac i trgovac pojedinac** u hrvatskom Zakonu o trgovačkim društvima određeni su kao pravna ili fizička osoba koja samostalno, trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu. Tu, u pravilu, pripadaju osobe koje se bave slobodnim zanimanjima, ali ne i individualni poljoprivrednici. Trgovac pojedinac je fizička osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost u skladu s propisima o obrtu i upisana je u trgovačkom registru kao trgovac pojedinac.

<sup>28</sup> Vidi Zakona o tržištu vrijedonosnih papira Narodne novine br. 84/2002.

<sup>29</sup> Vidi Zakona o investicijskim fondovima, Narodne novine br. 150/2005

**Javno trgovačko društvo i komanditno društvo** Zakon određuje kao društvo osoba, a dioničko društvo i društvo

Opasni su samo oni neprijatelji koje ne možete prepoznati.

*De Gol.*

s ograničenom odgovornošću kao društvo kapitala. Javno trgovačko društvo je društvo u koje se udružuju dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. Svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom. Ovo društvo nastaje društvenim ugovorom između svojih članova i upisom u trgovački registar. Članovi društva, svi ili više njih, vode pojedine poslove društva za koje su ugovorom ovlašteni. Za donošenje odluka potrebna je suglasnost svih članova ovlaštenih da sudjeluju u odlučivanju. Svi sudjeluju u raspodjeli dijela dobiti koji se izdvaja za raspodjelu i to razmjerno svome udjelu u kapitalu društva. Gubitak snose svi članovi društva u dogovorenom razmjeru.

Pravni odnosi članova društva uređuju se društvenim ugovorom. To je zapravo ugovor o osnivanju društva kojim se istodobno uređuju i međusobni odnosi članova nakon što je društvo osnovano, kao i sva druga pitanja društva koja se kod mnogih drugih društava reguliraju statutom. Glavna je zadaća člana javnoga trgovačkog društva dati ulog u društvu u novcu, stvarima, pravima, radu i drugim uslugama ili u dobrima. Ako nije drukčije ugovoreno, članovi društva unose jednake uloge. Član društva ne može raspolagati svojim udjelom u imovini društva kao ni pojedinim uložnim stvarima. Član društva nije dužan povisiti prvotno dogovoreni ulog niti ga dopuniti ako se smanji zbog gubitka nastalog poslovanjem društva. Ako član društva učini za društvo svrsishodne i opravdane troškove ili pretrpi štetu, ima pravo na naknadu, a za troškove potrebne za obavljanje poslova, društva ima pravo i na predujam pa i na kamate od dana kada su izdaci nastali, odnosno od dana kada mu je pričinjena šteta.

Član ne može voditi poslove iz djelatnosti društva u svojim aktivnostima izvan društva bez izričitog pristanka ostalih članova (zabrana konkurencije).

Zastupanje društva je, u pravilu, pojedinačno, ali se društvenim ugovorom može odrediti da može biti zastupano samo skupno, tj. da ga zastupaju svi članovi ili više njih. Članovi ovlašteni za skupno zastupanje mogu ovlastiti pojedinca između sebe da u ime društva obavlja određene poslove. Svaki član društva odgovara vjerovnicima cijelom svojom imovinom i solidarno



s ostalim članovima društva. Odgovornost se odnosi na svaku obvezu – ugovornu ili izvanugovornu. Likvidacija je postupak kojim se razrje-

Ako kopamo bilo koliko u dubinu ispod nekog problema, uvijek ćemo naići na čovjeka.

V. Vujić

šavaju pravni odnosi članova i odnosi prema trećima. Likvidaciju provode svi članovi društva kao likvidatori, ako odlukom članova ili društvenim ugovorom nije utvrđeno da likvidaciju provode pojedini članovi društva ili druge osobe. Zastara s naslova odgovornosti za obveze prema članu društva nastupa nakon pet godina po prestanku rada društva ili od izlaska člana iz društva, ako tražbina prema društvu ne zastari.

**Komanditno društvo** je trgovačko društvo koje predstavlja udruženje dviju ili više osoba pod zajedničkom tvrtkom radi trajnog obavljanja određene djelatnosti. Komanditno društvo je društvo osoba. Od članova društva, najmanje jedan odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedan odgovara za obveze društva do iznosa određenog imovinskog uloga u društvu (komanditor). Članom društva može biti svaka fizička i pravna osoba. Komanditno društvo nastaje također na temelju društvenog ugovora i upisa u trgovački registar. Istim se ugovorom određuje član ili članovi društva koji imaju položaj komplementara i oni koji imaju položaj komanditora, kao i odnosi između članova društva.

Društvom upravljaju članovi-komplementatori, a ne i članovi-komanditori. Članovi društva sudjeluju u dobiti i zajednički snose gubitak, kao i u javnome trgovačkom društvu (poduzeću). Dobitke i gubitke dijele, u pravilu, u razmjeru udjela koji su uložili u društvo, kao i odgovornost za obveze odnosnog društva prema trećim osobama. Pravo nadzora imaju samo komplementari. Oni zapravo vode društvo – upravljaju njime. U podjeli dobiti sudjeluju komplementari i komanditori, a u gubitku komanditori sudjeluju samo do visine svog udjela u kapitalu društva.

Obračun udjela u dobiti obavlja se u dva dijela: prvo se jedna trećina dobiti tekuće godine dijeli na sve članove razmjerno udjelu u kapitalu društva. Dio koji preostaje nakon te podjele ne dijeli se po glavi (kao kod javnoga trgovačkog društva), već u omjeru udjela koji odgovara konkretnim okolnostima, a koje su to okolnosti, odlučuju komplementari. Udio u snošenju gubitka utvrđuje se u omjeru koji odgovara konkretnim okolnostima. Komanditno društvo zastupaju komplementari i odgovaraju za sve obveze društva ne-

ograničeno cijelom svojom imovinom, a komanditori ograničeno samo do iznosa imovinskog uloga u društvu.

**Tajno društvo**, kako ga uređuje hrvatski zakon, takvo je društvo u kojem jedna osoba (tajni član) ulaže neku imovinsku vrijednost u poduzeće druge osobe (poduzetnika). Dotična osoba na temelju toga svoga uloga stječe pravo sudjelovanja u dobiti i gubitku poduzeća. Ulog tajnog člana ulazi u imovinu poduzeća, odnosno poduzetnika. Sam ulog, o kojem je riječ, može se sastojati u novcu, stvarima i pravima, s time da se njihova vrijednost može izraziti u novcu. Odnosi između poduzetnika i tajnog člana uređuju se ugovorom. Tajni član, u pravilu, ima pravo nadzora te će, u tom smislu, tražiti prijepis godišnjih financijskih izvještaja.

**Društvo s ograničenom odgovornošću** (u daljnjem tekstu: d.o.o.). Zakon o trgovačkim društvima definira ga kao trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluje u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu toga društva. Spada u red društva kapitala, ali ima u sebi i elemente društva osoba. Tako Zakon dopušta više dispozitivnih odredaba nego što je slučaj kod dioničkih društava. Dok je dioničko društvo društvo otvorenog tipa, društvo s ograničenom odgovornošću je zatvorenog tipa. Skupština članova društva s ograničenom odgovornošću ima neposredniji utjecaj na rad društva, kao i na imenovanje i opoziv uprave, nego što je to slučaj kod dioničkog društva. Unatoč razlikama, prevladava sličnost u bitnim obilježjima društva s ograničenom odgovornošću i dioničkog društva. Društvo s ograničenom odgovornošću osniva se društvenim ugovorom koji sklapaju osnivači. Tim se ugovorom uređuju i unutarnji odnosi u društvu. Prema Zakonu, društveni ugovor mora sadržavati:

- ime i prezime, odnosno tvrtku, prebivalište, odnosno sjedište osnivača, a ako je osnivač fizička osoba, i njezin jedinstveni matični broj građana
- tvrtku i sjedište društva
- predmet poslovanja društva
- ukupni iznos temeljnog kapitala te iznos svakoga pojedinačnog uloga osnivača, a ako se ulog sastoji od stvari i prava, mora ih se detaljno opisati i naznačiti njihov iznos
- odredbu o tome osniva li se društvo na određeno ili neodređeno vrijeme
- prava i obveze koje društvo ima prema osnivačima.

Riječ je o ugovoru između osnivača, ali i o aktu koji je temelj nastanka nove pravne osobe. Društvo može osno-

Učiti je kao uzvodno plivati, čim zastaneš već si vraćen natrag.

*Kineska poslovica*

vati i jedan osnivač. U tom slučaju društveni ugovor zamjenjuje izjava osnivača o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću, koju osnivač daje kod javnog bilježnika. Svaki član društva dužan je uplatiti temeljni ulog u roku određenom zakonom i/ili društvenim ugovorom. Svaki sudionik u osnivanju društva ima pravo samo na jedan ulog unutar temeljnih uloga. Poslovni se ulogi ne mogu izraziti vrijednosnim papirima, već gotovinom i slično. Zbroj svih uloga čini temeljni kapital koji je ujedno i sredstvo zaštite vjerovnika.

Društvo se smatra osnovano upisom u trgovački registar, a to se može učiniti tek po uplati temeljnog uloga koji se uplaćuje u novcu, s time da ukupni iznos svih uplata u novcu i vrijednosti unesenih stvari i prava ne smije biti manji od 20.000 kuna. Za svoje obveze d.o.o. odgovara cjelokupnom svojom imovinom. Prema tome, članovi društva ne odgovaraju za obveze društva, ali snose poslovni rizik za uspjeh poduzeća koji je ograničen samo onime što je u društvo uložio (do visine svog uloga). Kao tijela društva pojavljuju se uprava, skupština i (eventualno) nadzorni odbor.

**Uprava u društvu s ograničenom odgovornošću** vodi poslovanje društva na vlastitu odgovornost. Na skupštini članovi skupštine donose odluke, a nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva. Uprava se sastoji od jednog ili više direktora. Član uprave mora biti potpuno poslovno sposobna fizička osoba. Članovi društva mogu svojom odlukom u svako doba opozvati članove uprave. Odnos člana uprave i d.o.o. može se temeljiti na radnom odnosu, nalogu, ugovoru o djelu i ugovoru o radu. Članovi uprave moraju voditi poslove društva s pozornošću urednog i savjesnoga gospodarstvenika, uredno voditi poslovne knjige i izradu financijskog izvješća. Društvo zastupa uprava. Ako u društvenom ugovoru nije drukčije određeno, članovi uprave skupno zastupaju društvo ili jedan član uprave zajedno s prokuristom.

**Nadzorni odbor** mora stručnošću i sposobnošću svojih članova moći razumjeti sve relevantne činjenice i podatke poslovanja društva. Ovo tijelo u društvu s ograničenom odgovornošću nije obvezno ako društvo nema više od 300 zaposlenika. Ako postoji, sastoji se od neparnog broja (tri ili više)



članova, već prema društvenom ugovoru. Temeljna je funkcija nadzornog odbora osigurati stručan i objektivni nadzor nad ukupnom djelatnošću uprave društva. Ako ocijeni da uprava ili njezin član ne ispunjavaju zahtjeve i zadatke svog djelokruga, može ih opozvati. Obveze nadzora obavljaju se trajno četiri poslovne godine, a poslovanje društva proteže se na poslovanje u svim djelatnostima i funkcijama društva i njegovih dijelova (podružnica). Osim navedenih djelatnosti, nadzorni odbor ima u svome djelokrugu i određene upravne ovlasti: imenuje i opoziva upravu, određuje primanja članova uprave i sklapa ugovore s njima te saziva skupštinu.

**Skupština je najviše tijelo d.o.o.**, ona odlučuje o pitanjima određenim u društvenom ugovoru, a osobito o financijskim izvješćima društva, upotrebi ostvarene dobiti i pokrivanju gubitka, zahtjevu za uplatama temeljnih uloga, imenovanju i opozivu članova uprave te izboru i opozivu članova nadzornog odbora. Skupština se u načelu održava u sjedištu društva. Saziva je uprava ako zakonom ili društvenim ugovorom nije drukčije određeno. Skupština se mora sazvati:

- najmanje jednom godišnje
- uvijek kada to zahtijevaju interesi društva
- bez odgađanja ako se uoči da je društvo izgubilo polovicu temeljnog kapitala.

Poziv na skupštinu mora sadržavati precizno određeni dnevni red skupštine i detaljni opis, o čemu je riječ u pojedinim točkama dnevnog reda. Odlučivanje na skupštini regulira se društvenim ugovorom. Ako tim ugovorom nije drukčije uređeno, na skupštini se može valjano odlučivati ako su na njoj prisutni članovi društva ili njihovi zastupnici koji predstavljaju najmanje desetinu temeljnog kapitala društva. Zakonom se propisuje evidencija skupštine, ništavost i probojnost odluka skupštine, zatim zaštita prava manjine, traženje naknade štete u korist društva, izmjena društvenog ugovora, povećanje temeljnog kapitala i način povećanja ili njegova smanjenja.

**Dioničko društvo** je trgovačko društvo u kojem članovi dioničari sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice. Prema tome, dioničko društvo nastaje imitiranjem (izdavanjem) i prodajom dionica na organiziranom tržištu vrijednosnih papira (burzama) ili na neorganiziranom

tržištu (preko tzv. šaltera). Osnivači društva su dioničari koji usvoje statut društva, kao i dioničari čiji ulogi nisu u novcu, već u stvarima, pravima, iako ne sudjeluju u usvajanju statuta. Sredstva za osnivanje i početak rada pribavljaju se ulozima osnivača dioničara. Zbroj uloga čini temeljni kapital. Društvo izdaje dionice dioničarima u vrijednosti koja odgovara vrijednosti njihova uloga. Na osnovi dionica, dioničari imaju imovinska i upravljačka prava u društvu. Za obveze društva prema vjerovnicima odgovara samo društvo. U slučaju stečaja društva, dioničari gube jedino pravo koje su imali na temelju dionica, ali nisu obvezatni namirivati dugove društva iz svoje imovine izvan društva.

Temeljni kapital i dionice glase na nominalne iznose izražene u valuti Republike Hrvatske. Temeljni kapital je zapravo kapital koji se formira uplatom dionica (novčanim iznosima) dioničara. Tom se kapitalu priključuje zadržana dobit društva tijekom poslovanja društva. Oba ova dijela tvore dionički kapital odnosno dioničku glavnica. Dionica je vlasnički vrijednosni papir. Dionica je zapravo potvrda za uloge u dioničko društvo. Dionice mogu glasiti na donositelja ili na ime. Na ime će glasiti ako se izdaje prije uplate punoga nominalnog iznosa ili iznosa koji je viši od nominalnoga. Statutom se može odrediti da se, na zahtjev dioničara, dionica koja glasi na ime zamijeni dionicom koja glasi na donositelja i obrnuto. Prema sadržaju, dionice mogu biti redovne (obične) i povlaštene. Redovne dionice daju imatelju:

- pravo glasa na glavnoj skupštini dioničara
- pravo na isplatu dijela dobiti društva koji je odvojen i namijenjen isplati u obliku dividende
- pravo na isplatu dijela ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase društva.

Povlaštene dionice mogu biti kumulativne povlaštene i participativne povlaštene dionice. Kumulativno povlaštena dionica daje imatelju pravo naplate kumuliranih neisplaćenih dividendi prije isplate dividendi imatelja redovnih dionica. Participativne povlaštene dionice daju imateljima pravo da, uz dividendu na te dionice, naplati i dividendu koja pripada imateljima redovnih dionica. Povlaštene dionice su dionice koje imatelju daju neka povlaštena prava kao što su:

- pravo na dividendu u unaprijed utvrđenom navedenom iznosu ili postotku od minimalnog iznosa dionice

Bogatstvo - duhovno i materijalno,  
se najprije stvara u mozgu.

V. Vujić

- pravo prvenstva pri isplati dividende te isplati ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase i
- druga prava u skladu sa Zakonom i statutom društva.

Proizlazi da prava dioničara mogu biti imovinska i upravljačka: redovita i povlaštena. Povlašteno je pravo, formalno gledano, odstupanje od načela jednog prava svih dioničara. Povlašteno je pravo, međutim, vezano i za određene pojačane obveze ili smanjenje nekih prava. Tako se bez prava glasa na skupštini dioničara mogu izdati samo povlaštene dionice, dok je za druge dionice to pravo od njih neodvojivo. Dionice koje daju ista prava dioničarima, redovite su dionice. Odluku o izdavanju dionica donosi glavna skupština. Na osnivačkoj skupštini mora biti zastupljena većina svih dionica, a ako se dionice izdaju u više rodova, mora biti prisutna i većina dionica svakog roda. Na osnivačkoj skupštini svaka dionica daje pravo na jedan glas. Tijela dioničkog društva su uprava, nadzorni odbor i glavna skupština. Sva tri tijela upravljanja moraju se konstituirati da bi društvo bilo valjano osnovano i registrirano u trgovačkom registru.

**Uprava u dioničkom društvu** glavno je tijelo vođenja poslova. Sastoji se od jedne ili više osoba – menadžera čiji je broj određen statutom. Ako se uprava sastoji od više osoba, jedna se od njih mora imenovati za predsjednika. Članom uprave može biti svaka fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna. Vođenje poslova podrazumijeva utvrđivanje pravaca poslovne politike, pokretanje inicijativa-radnji i ponašanja za napredak društva i općenito obavljanje ukupnosti poduzetničkih funkcija nužnih za uspješno funkcioniranje društva (poduzeća). U obavljanju tih funkcija uprava je samostalna, ali i posve odgovorna za djelokrug svojih poslova. Osim temeljne zadaće vođenja poslova društva, uprava obavlja i druge, Zakonom i statutom, određene poslove koje pretežito služe ostvarenju glavne zadaće uprave – vođenje poslova. To su:

- poslovi zastupanja i potpisivanja u ime društva
- poslovi oko funkcioniranja skupštine kao što su: a) pripremanje odluka i općih akata koje donosi skupština društva, b) pripremanje



ugovora na koja daje suglasnost skupština, c) izvršavanje odluke glavne skupštine, (d) podnošenje izvješća nadzornom odboru i (e) obavljanje drugih poslova određenih Zakonom i statutom društva.

Članovi uprave moraju voditi poslove društva s pozornošću urednog i savjesnoga gospodarstvenika te čuvati poslovnu tajnu društva. Članovi uprave koji povrijede svoje obveze, odgovaraju za štetu društva kao solidarni dužnici. U slučaju spora, članovi uprave moraju dokazati da su u svojim postupcima i poslu primijenili pozornost urednog i savjesnoga gospodarstvenika. To se odnosi i na zamjenike članova uprave.

Države članice Europske unije dužne su na temelju Uredbe Vijeća o statutu Europskog društva iz 2001. omogućiti pravnim osobama slobodu izbora između dualističkog i monističkog ustroja trgovačkog društva.<sup>30</sup> Novelom Zakona o trgovačkim društvima iz 2007., u Hrvatskoj dionička društva umjesto uprave, nadzornog odbora i glavne skupštine mogu imati upravni odbor i glavnu skupštinu.<sup>31</sup> Time se Republika Hrvatska priklonila skupini europskih država koje dioničkim društvima omogućuju izbor **između dualističkog** (uprava, nadzorni odbor i glavna skupština) i **monističkog** (upravni odbor i glavna skupština) **ustroja tijela. Bitna razlika između monističkog i dualističkog ustroja tijela** dioničkog društva ogleda se u podjeli nadležnosti tijela u društvu. U dualističkom ustroju nadležna su tri strogo odijeljena tijela. U monističkom ustroju omogućeno je da se dvije važne funkcije – vođenje poslova društva i nadzor, objedine u jednom tijelu – upravnom odboru.<sup>32</sup>

Na taj se način poslove društva i nadzor vodi profesionalni sastav i nadomješta u pravilu neprofesionalan sastav skupštine dioničara. Podnošenjem izvještaja skupštini, nadzorni ili upravni odbor omogućava njezino efikasno odlučivanje na temelju poznavanja bitnih činjenica i okolnosti zasnovanih na analizama. Upravo u tom smislu nadzorni odbor ima pomoćnu funkciju u odnosu na skupštinu, odnosno na njezino djelovanje. Nadzor nad vođenjem

<sup>30</sup> Direktiva 2007/36/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 11. srpnja 2007. o ostvarenju određenih prava dioničara u dioničkim društvima uvrštenih na uređeno tržište i – Direktiva 2007/63/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 13. studenoga 2007., kojom se mijenjaju i dopunjuju direktive Vijeća 78/855/EEC i 82/891/EEC u pogledu zahtjeva za neovisnim stručnim izvješćem u slučaju spajanja, pripajanja ili podjele dioničkih društava

<sup>31</sup> Vidi članak 272. Zakona o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 107/07, 146/08, i 137/09.

<sup>32</sup> Jakša Barbić i drugi, *Korporativno upravljanje*, Hrvatsko društvo menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2008., str. 228.

društva obuhvaća ispitivanje poslovnih knjiga, dokumentacije društva, blagajne i drugo. Nadzorni odbor može

Važno je svoje ciljeve staviti na papir. Oni trebaju biti dugoročni.

V. Vujić

pregledati i stanje zaliha, tražiti izvještaje i objašnjenja o vezama i odnosima s drugim poduzećima. Može tražiti izvješća i podatke od uprave prema vlastitoj procjeni. Obavljanje svih tih aktivnosti nadzornog odbora ima za cilj sprječavanje propusta i gubitaka. Ako utvrdi propuste, nadzorni odbor mora o tome izvijestiti upravu, a izvješćem i samu skupštinu dioničara.

U dualističkom sustavu nadzorni odbor ne može izravno utjecati na to kako uprava vodi poslove društva, ali može davati upute, mišljenja ili odobravati strateške planove, pojedine poslovne pothvate i slično. Vođenje poslova društva u nadležnosti je i obvezi uprave društva i ne može se prenijeti na nadzorni odbor. Moguće je, međutim, da zKoji su to poslovi, određuje se statutom društva i odlukom nadzornog odbora. Poseban slučaj izravnog upletanja nadzornog odbora u poslove uprave jesu njegove zakonske obveze i ovlasti na osnovi kojih odobrava ugovore i kredite koje član uprave i član nadzornog odbora sklapa s društvom. Nadzorni odbor zastupa društvo prema članovima uprave. Članovi nadzornog odbora moraju sudjelovati u radu glavne skupštine.

Nadzorni odbor bira glavna skupština, a članove predlaže postojeći nadzorni odbor, s time što prvi nadzorni odbor predlažu osnivači. Osim glavne skupštine, pravo imenovanja članova nadzornog odbora imaju samo određeni dioničari, ali najviše do jedne trećine članova nadzornog odbora. Sastav nadzornog odbora mora omogućavati njegove temeljne funkcije:

- kao tijela nadzora za koje su prije svega zainteresirani većinski dioničari
- kao stručnog tijela koje je sposobno djelotvorno nadzirati i djelovati sa svrhom uspješnoga poslovanja, rasta društva i povećanja dobiti (profita).

Broj članova nadzornog odbora mora biti neparan, od najmanje tri do devet članova ili čak dvadesetjednog člana, ovisno o veličini temeljnog kapitala. Mandat članova nadzornog odbora traje četiri godine; članovi mogu biti ponovno birani, odnosno imenovani. Članovi nadzornog odbora mogu biti dioničari i zaposleni u društvu. Članom može biti i osoba koja je član uprave

u drugom društvu. Članstvo u nadzornom odboru nespojivo je i s nekim dužnostima u društvu, kao što je članstvo u

Uspjeh je stvar sreće, reći  
će svako tko nije uspio

*Eart Wilson*

upravi, prokurist ili punomoćnik društva. Oni ne mogu biti članovi nadzornog odbora. Člana nadzornog odbora prije isteka njegova mandata može opozvati 1. skupština kvalificiranom l većinom, 2. član društva koji ga je imenovao, 3. sud na zahtjev nadzornog odbora, ako za to postoje važni razlozi, a ako je riječ o imenovanom članu, na zahtjev dioničara koji imaju 1/10 temeljnog kapitala.

Članovi nadzornog odbora primaju nagradu za svoj rad u odboru, čija se visina određuje statutom ili odlukom skupštine.

**Glavna skupština** je tijelo društva u kojem dioničari ostvaruju svoja prava te oblikuju i izražavaju svoju volju. Označuje se vrhovnim tijelom društva, ali ne u klasičnome hijerarhijskom značenju odnosa nadređenosti i podređenosti, već u smislu određenja njezina djelokruga u upravljačkom sustavu društva. Glavna skupština je nadređena upravi i nadzornom odboru samo toliko da bira i daje razrješenja tijelima uprave. Glavna skupština, osim prava biranja i razrješavanja nadzornog odbora i uprave, ima određene elemente nadzorne vlasti – usvaja godišnje financijske izvještaje, odlučuje o upotrebi dobiti te povećanju ili smanjenju temeljnog kapitala društva, pri čemu to čini samo na osnovi i u granicama izvješća, odnosno prijedloga nadzornog odbora. Glavna skupština odlučuje i o drugim pitanjima koja su joj izričito dana u nadležnost. To su:

- sklapanje i izmjena poduzetničkih ugovora
- priključenje društva drugome društvu
- spajanje društva s drugim društvom
- prijenos imovine i
- preoblikovanje društva.

Glavnu skupštinu saziva uprava odlukom članova koji su upisani u registar. Uprava mora sazivati skupštinu na zahtjev dioničara s udjelima u visini 1/20 temeljnog kapitala. Sazivanje skupštine zajedno s dnevnim redom objavljuje se u glasilu društva, a odluka o sazivu mora se donijeti najmanje mjesec dana



prije njezina održavanja. Zakonom su pobliže određeni rokovi i način sazivanja skupštine. Zakonom su u osnovi

Niko na svijetu nije jači  
od čovjeka koji zna.

*Japanska poslovice*

utvrđena pravila o popisu sudionika skupštine, o pravu na obaviještenost, o kvorumu i glasovanju, o pravu glasa, o isključenju prava glasa, o zaštiti prava manjine dioničara. Zakon istodobno ostavlja mogućnost da se statutom društva pobliže odrede radnje i postupci u vezi s aktivnošću skupština.<sup>33</sup>

## 4. 5. Društveno okruženje poduzeća

Poduzeće kao poslovni sustav istodobno je i samo podsustav gospodarskog sustava neke zemlje. Poput svakog sustava, i poduzeće kao sustav ima svoje uže (unutarnje) okruženje smješteno između pojedinih njegovih dijelova-podsustava i šire (vanjsko) okruženje koje tvore ostali (pod)sustavi velikoga gospodarskog i društvenog sustava, koji su i sami vrlo složeni.

### 4. 5. 1. Poduzeće i društvena reprodukcija

Društvena reprodukcija, kao što je poznato, podrazumijeva obnavljanje djelatnosti u društvu radi održavanja i razvoja društva. To uključuje neprestano širenje svih djelatnosti u društvu i podizanje njihove učinkovitosti (efikasnosti). Društvena reprodukcija obuhvaća materijalnu i duhovnu reprodukciju u njihovoj povezanosti i interaktivnosti. Kada je riječ o društvenoj materijalnoj reprodukciji, ne misli se samo na proizvodnju, već i na raspodjelu, razmjenu, a do stanovite mjere i na potrošnju, pri čemu proizvodna i znanstveno-istraživačka potrošnja s aspekta rasta i razvoja imaju najvažniju ulogu u današnje doba. Poduzeće je oblik pojedinačne organizacije društvene materijalne reprodukcije. Drugim riječima, društvena se materijalna proizvodnja u uvjetima tržišne ekonomije ostvaruje pomoću poduzeća. Tako se poduzeće pojavljuje i kao pojedinačan podsustav sustava društvene materijalne reprodukcije u interaktivnosti sa svim ostalim podsustavima iz njegova okruženja.

<sup>33</sup> J. Barbić, *Korporativno upravljanje*, Hrvatsko društvo menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2008., str. 89.

#### **4. 5. 2. Poduzeće kao dio gospodarskog sustava**

Kao podsustav velikoga gospodarstvom sustava društva i u međuovisnosti i međuutjecajnosti s ostalim podsustavima u društvu, poduzeće je u velikoj mjeri određeno gospodarskim sustavom određene zemlje. Gospodarski sustav, međutim, nije jedini veliki sustav, već je ujedno i podsustav velikoga društvenog sustava. Društveni sustav o kojem je riječ, sastoji se, osim gospodarskog (pod)sustava, od političkog, pravnog i znanstveno-tehničkog sociokulturnog, obrazovnog i drugih (pod)sustava velikoga nacionalnog i svjetskog ekonomskog i društvenog sustava. Za poduzeće je od posebne važnosti tržišni sustav i gospodarske politike zemlje kao što su, na primjer, politika strateškog razvoja zemlje, monetarno-kreditna politika, fiskalna i porezna politika, devizna i vanjsko-trgovinska politika. Sve su te politike od iznimne važnosti za uspješno poslovanje i razvitak poduzeća. Ovdje nije mjesto da se o njima raspravlja, ali je potrebno upozoriti na to da sve te politike moraju biti u funkciji stvaranja povoljnih uvjeta za razvitak slobodnog poduzetništva i njihova uspješnog djelovanja, što znači i uspješnog djelovanja i razvitka gospodarskih subjekata, uz poštovanje ekonomsko-tržišnih zakonitosti i kriterija.

#### **4. 5. 3. Poduzeće i tržište**

Tržište je jedno od okruženja koje najviše utječe na poduzeće. Ono kao podsustav gospodarskog sustava pretpostavlja i određene elemente svih ostalih (pod)sustava velikoga društvenog sustava. Poduzeće u području ekonomije ne može se slobodno razvijati bez slobodnog tržišta i njemu primjerenih mehanizama. Bez toga, ono gubi pravi smisao organizacijskog oblika poduzetništva. Poduzeća kao poduzetnička organizacija ovise o vremenskoj i prostornoj koincidenciji svih potrebnih proizvodnih i poslovnih čimbenika i mogućnosti njihove optimalne kombinacije u proizvodnom ili poslovnom procesu. Posljednje nije moguće ako ne postoji prva mogućnost, tj. raspoloživost potrebnih čimbenika na tržištu. Odatle proizlazi i zahtjev za integralnim tržištem – tržištem robe, kapitala, radne snage, znanja, tehnologije, informacija, menadžmenta itd., sve do tržišta i samih poduzeća kao robe.

Naime, poduzeće ne može biti cjelovito istinski poduzetničko poduzeće tržišne ekonomije ako i samo nije roba koja se valorizira na tržištu. A vri-

jednost poduzeća na tržištu ne ovisi samo u vrijednosti imovine kojom raspolaže, već i o njegovoj sposobnosti da s tom imovinom i ljudskim potencijalima ostvari što veći profit (dobit) i osigura svoju stabilnost u poslovanju i dinamičan razvoj, a time i svoj prosperitet. Stupanj profitabilnosti poduzeća u tržišnim gospodarstvima jedan je od bitnih elemenata njegove uporabne vrijednosti kao nositelja vrijednosti, a kroz to i tržišne cijene. Profitabilnost za poduzeće, međutim, ne znači samo trenutačnu pojavu, već dugoročniju sposobnost za samoreprodukciju. S gledišta kapitala, profitabilnost je trajno kapitalizirajući kapital.

Prema tome, vrijednost poduzeća, odnosno njegov novčani izraz-cijena ne mjeri se samo kapitalom koji je u njega uložen i kojim raspolaže, već i, prije svega, efektima kao rezultatom efikasnosti koju ostvaruje i to, prvo, kao sadašnja vrijednost promatrana tijekom određenog broja godina i, drugo, kao tečajna vrijednost njegovih dionica na burzi kada je riječ o dioničkom društvu ili njegova tekuća cijena na tržištu poduzeća. Iz toga proizlazi da uspješna poduzeća mogu lakše mijenjati vlasnika nego manje uspješna, a pogotovu neuspješna.

Tržište je potrebno kao poticaj i kao objektivno vanjsko mjerilo ekonomskog zdravlja nacionalnoga gospodarstva, ali ono istodobno mjeri i vještine i sposobnosti menadžera da održavaju poduzeće na visokoj razini, očitovalo se to kroz ekonomsku uspješnost poduzeća i/ili u njegovoj inovativnosti i razvojnosti, tj. razvojnoj sposobnosti. Dramatična svjedočanstva tih tvrdnji pružile su netržišne ili kvazitržišne ekonomije i društva. U njima pojedinačna i opća efikasnost jedva da je dosegala 60 posto od onoga što su nudile objektivne okolnosti – prirodni i izgrađeni materijalni resursi. Zbog niskog stupnja korištenja ovih i drugih relevantnih resursa došlo je do njihova ekonomsko-tehnološkog samouništavanja. Najveći uzrok tome bila je odsutnost tržišne ekonomije ili njezino bitno ograničavanje, kao i odsutnost tržišnoj ekonomiji primjerenog političkog-pravnog, sociopsihološkog i znanstveno-tehnološkog sustava kao neizostavnih snaga okoline za uspješno djelovanje gospodarskih subjekata. U takvoj općoj situaciji čak je i pojedina bolja poduzeća, kojih je bilo, “pojelo” mnoštvo slabijih – onih koji su jedino i mogli opstati tako da se “hrane” drugima.

Ali svako tržište nije automatski tržište slobodnog poduzetništva, kao što ni poduzeće nije automatski poduzetničko, već može djelovati kao izvrši-



lačka ustanova birokratskog sustava. Ni svaki vlasnik nije već samim time i poduzetnik, niti je svaki menadžer poduzetan i sposoban da bude vođa, iako može biti čak i dobar administrator, rutiner. Ali njihovo egzistiranje nije moguće u uvjetima tržišne ekonomije i njoj primjerenih drugih (pod) sustava, koji su prije spominjani, ako se želi da poduzeće bude uspješno. Ovom kritikom kvazipoduzeća ne isključuje se mogućnost da i prava poduzeća nemaju slabih strana. Te se slabe strane mogu pojaviti kao pretjerani ekonomski egocentrizam, nelojalna konkurencija, neadekvatno ponašanje, odsutnost sluha za ekološke probleme, razne eksploatatorske tendencije i slično. Povijesna praksa potvrđuje da su te devijacije ipak bile manje štetne od nedostatka poduzetničko-menadžerskih sposobnosti i ponašanja.<sup>34</sup> U svakom slučaju pozitivnu ocjenu može dobiti samo ono poduzeće i poduzetništvo koje uspješno kombinira slobodu – autonomnost te znanje i odgovornost. To pretpostavlja i demokratsko-političko okruženje, konkurenciju ideja i programa te razvijenu socijalnu zaštitu i sigurnost čovjeka u mjeri u kojoj to opća razina ekonomske razvijenosti društva dopušta.

#### **4. 5. 4. Poduzeće i pravni sustav**

Tržišni sustav ne bi mogao uspješno funkcionirati bez pravne regulacije. Pravni sustav pretvara robno-novčani promet u pravni promet, razmjedbeni odnos u pravni odnos između dvaju ili više tržišnih subjekata, prodavatelja i kupca, zajmodavca i zajmoprimca čiji se odnos utemeljuje na pravno propisanom ugovoru da će kupac platiti prihvaćenu cijenu, a zajmoprimatelj vratiti dug, podmiriti kredit uz dogovorene kamate, da će roba ili usluga biti dogovorene kvalitete i drugo. Pravni sustav istodobno regulira i odgovornost za uvoz robe koja je dana na uporabu.

Pravo regulira najveći dio postupaka, oblika isprava, čitav dokumentacijski instrumentarij u komuniciranju između tržišnih i drugih subjekata. Pretežni dio organizacijskih oblika poduzeća, osnivanje i prestanak, pripajanje i spajanje, transformacije jednog oblika u drugi i slično, redovito je pravno regulirano. Pravo regulira i način poslovanja, vođenje računovodstvene evidencije i izvješćivanje odnosno informiranje kako u odnosu na unutarnje interese poduzeća (društva) i njegovih članova, tako i u odnosu na vanjske interesente – porezne i carinske službe i druga tijela vlasti.

<sup>34</sup> J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo, poduzetništvo i menadžment*, Alinea, Zagreb, II. izd., 1995., str. 39.–41.

Zakonski propisi najčešće su protiv monopolizacije na tržištu i nelojalne konkurencije, iako je katkad i izazivaju. Putem pravnih propisa određuju se i bitna tijela upravljanja

Bez rokova malo se što obavi u razumnim vremenskim granicama, zato je veoma važno za sve ciljeve imati vremenska ograničenja.

V. Vujić

poduzećem, njihov djelokrug i odgovornost, njihov položaj u upravljačkom sustavu poduzeća. Zakonom i drugim pravnim propisima reguliraju se i radni odnosi, tehnička zaštita na radu, zdravstvena zaštita, socijalno osiguranje te razne naknade, najčešće određene razinom socijalne skrbi. Ta i mnoga druga područja djelovanja i odnosa pravno su uređena i jamče određenu pravnu stabilnost i fer odnos, stvarajući tako uvjete za uspješno funkcioniranje tržišta. No pravna regulacija ne može biti zamjena za ekonomsku tržišnu regulaciju iza koje stoje objektivne zakonitosti tržišne ekonomije. Pravna regulacija svojevrsna je nužna nadgradnja tržišta, ali ne smije biti njezina zamjena.

#### 4. 5. 5. Poduzeće i znanstveno-tehnološki sustav

Razina znanosti i tehnologije snažna su poluga u razvoju poduzeća zbog više razloga: **prvo**, znanstvena spoznaja jedan je od bitnih uvjeta tehničko-tehnološkog napretka kao osnovice za stvaranje inovativnog poduzeća; **drugo**, dostignuća znanstveno-tehnološke revolucije pridonose produktivnosti rada; **treće**, nove informatičko-komunikacijske tehnologije pridonose globalizaciji tržišta i poduzeća, a to pak utječe na novo poslovno ponašanje; **četvrto**, nove tehnologije umnogome određuju i organizacijske oblike poduzeća, a od tih oblika i struktura ovisi i ekonomska uspješnost poduzeća.

#### 4. 5. 6. Poduzeće i obrazovni sustav

Uspješniji znanstveno-tehnički razvitak teško je zamisliti bez odgovarajućeg obrazovnog sustava, posebno na srednješkolskoj i visokoškolskoj razini, ali i bez razvijenosti izvanškolskog sustava u kojem se najbrže i najneposrednije ostvaruje veza između aktualne prakse i potrebne edukacije. Obrazovni sustav izvor je ne samo stručnih kadrova različitih struka na svim razinama organiziranosti u poduzećima i društvu, već i menadžerskih kadrova te znanstvenih kadrova i istraživača. Veća obrazovna razina, uz odgovarajuću strukovnu i kvalifikacijsku strukturiranost, bitno podiže ljudski potencijal i pridonosi povećanju sveukupnog realnog znanja te poboljšanju kvalitete

života, ali i razvijanju novih potreba i nove dodane vrijednosti društva. U korištenju resursa dobivenih iz državnog proračuna, obrazovne se

Ne treba podcjenjivati sitne neprijatelje. Lava odmah primijetite, ali virus teško.

Lembke

ustanove ponašaju poput nezainteresiranog vlasnika.<sup>35</sup> Obrazovni sustav odgovoran je za proizvodnju i prijenos znanja te osposobljavanje svojih polaznika da stečena znanja primjenjuju u praksi. A za to su odgovorni i prenositelji znanja i konzumenti znanja i umijeća.

#### 4. 5. 7. Poduzeće i sociokulturni sustav

U sociokulturološke čimbenike koji utiču na poduzeće spadaju vrednote i uvjerenja, jezik, simboli i niz drugih međusobnih odnosa ljudi u društvu.<sup>36</sup> Riječ je o vodećem svjetonazoru, filozofiji života, skupu novih znanja i odnosa prema radu, imovini, državi, vjeri, povijesnoj baštini, znanju, moralu, poštenju, ideologiji, bogatstvu i drugim vrijednostima. Sve se te vrijednosti međusobno uvjetuju, prepleću, prožimaju i daju određeno ozračje cjelokupnoj strukturi sociokulturnog sustava. Nema sumnje da to nalazi odraza i utjecaja na sve sfere ljudske djelatnosti i života u društvu, pa tako i na poduzeće, poduzetništvo i menadžment, bilo u negativnom ili u pozitivnom, a rijetko i u neutralnom smislu. To će ovisiti o kvaliteti naboja, a ovaj će, među ostalim, ovisiti o kritičnoj masi koja će se u danom vremenu formirati na pojedinim dijelovima i u cjelini nacionalnog prostora.

#### 4. 5. 8. Poduzeće i društveno-politički sustav

Pod društveno-političkim sustavom ovdje se razumijeva prije svega država s cjelokupnom svojom vlašću: zakonodavnom, izvršnom i sudskom te njezinim tijelima i institucijama. Bez određenog djelovanja tih tijela (organa) nije moguće osigurati ni uspješno funkcioniranje pravnog sustava, a time ni tržišnog sustava. Država je nezamjenjiv čimbenik u ekonomskoj sferi društva, ne samo putem pravnog sustava, nego i u kreiranju i provođenju ekonomske politike. Država može financijski poticati osnivanje novih, posebice malih poduzeća, voditi politiku umjerenih poreznih opterećenja gospodarskih subjekata u stimuliranju poslovanja i razvoja poduzeća, davati financijsku potporu raznim istraži-

<sup>35</sup> Vladimir Buratović, *Jesu li državna sveučilišta glupa*, Jesenski i Turk, Zagreb, 2009., str. 94

<sup>36</sup> Života Radosavljević, *Teorija organizacije*, Edcom, Beograd, 2005., str. 52.



vačko-razvojnim projektima, poticati izvoz i na drugi način pridonositi napretku gospodarskih subjekata.

Ako si svjestan svojih slabosti,  
možeš ih dobro unovčiti.

*Nicolo Berac*

Država može osnivati svoja poduzeća ili davati potporu osnivanju javnih poduzeća. Država ima u svojim rukama i zaštitni sustav te može na razne načine utjecati na poduzeća vezano uz ekološku zaštitu, planiranje prostora za izgradnju velike infrastrukture te na druge načine pozitivno utjecati na poduzeća. U društveno-politički sustav mogu se podvesti i društveno-političke organizacije koje mogu utjecati na ekonomski život i razvoj poduzeća, i to uglavnom posredno. I, na kraju, država se pojavljuje kao značajni kupac proizvoda i usluga koje nude poduzeća i posredno utječe na tržište potražnje. U svakom slučaju, unatoč mogućnosti pozitivnog djelovanja države na tržište, ne smije se zaboraviti na staru istinu da država može biti dobar sluga, ali ne i dobar gospodar. Država treba stvarati uvjete za što slobodnije i sigurnije djelovanje gospodarskih i drugih subjekata, ali se ne smije postaviti kao nadomjestak tržišta.

#### **4. 6. Suvremene tendencije u razvoju organizacije poduzeće**

Pod utjecajem komunikacijsko-informacijske tehnologije događaju se promjene u svim djelatnostima u društvu, u ljudskome mišljenju pa i samom načinu razmišljanja. Te tehnologije izazvale su, dakako, promjene u odnosu prema poduzetniku i u samom poduzeću.<sup>37</sup> Suvremeno doba, među ostalim, obilježeno je i procesom stvaranja velikoga svjetskog ekonomskog sustava, svjetske razmjene, odnosno globalnoga svjetskog tržišta.

Proces je davno započeo, da bi u 20. stoljeću poprimio najviše razmjere. Teče u tijesnoj međuovisnosti i interaktivnosti s razvojem proizvodne moći i prometa, odnosno kretanja ljudi, robe, kapitala, znanja i informacija te kulturnih dobara i usluga. To je umnogome uvjetovano i popraćeno izgradnjom golemih svjetskih prometnica i svjetskog informacijsko-komunikacijskoga sustava. Usporedno s tim, razvijaju se procesi gospodarske integracije u pojedinim velikim regijama svijeta i u svijetu kao cjelini.

<sup>37</sup> Vidoje Vujic, *Menadžment promjena*, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2008., str. 41.

Proces gospodarske integracije razvijenih zemalja Europe počeo je stvaranjem Eu-

Čovjek i magarac više znaju od čovjeka.

*Narodna poslovice*

ropske zajednice za ugljen i čelik (1951.).<sup>38</sup> Šest godina poslije (1957.) osniva se Europska ekonomska zajednica (EEZ) i napokon dolazi do Europske zajednice (EZ) uspostavljanjem zajedničkog tržišta zemalja-članica i potrebnih zajedničkih političkih i ekonomskih organizacija i tijela. Prateći pozorno osnutak Europske ekonomske zajednice (EEZ), odnosno njezin razvitak od 1950. do danas, moramo ustvrditi da se EEZ proširila od Atlantskog oceana do Crnog mora.

Pritom je zabilježeno pet proširenja. U početku je EEZ činilo šest država – Francuska, Njemačka, Italija, Belgija, Nizozemska i Luksemburg. Takvo je stanje bilo od 1958. do 1973. godine.

Tada u EEZ ulaze tri nove države – Velika Britanija, Danska i Irska – te dolazi do **prvog proširenja**. **Drugo proširenje** uslijedilo je 1981. ulaskom Grčke, a **treće proširenje** dogodilo se 1986. ulaskom Španjolske i Portugala. Tih dvanaest država članica EEZ-a čine Europsku prvu ligu. One su i danas pravna osoba. Imaju svoju pravokutnu zastavu plave boje. U sredini zastave nalazi se u kružnom obliku dvanaest zvjezdica žute boje koje predstavljaju dvanaest država članica EEZ-a. Takvo je stanje ostalo do Maastrichta 1. studenoga 1993., kada se osniva Europska unija (EU).<sup>39</sup>

Četvrto proširenje događa se 1995. kada članicama EU postaju Austrija, Švedska i Finska, koje čine Drugu europsku ligu.

**Peto proširenje** nastaje 2004. kada u EU ulazi deset država (Češka, Estonija, Litva, Latvija, Slovačka, Mađarska, Cipar, Malta, Poljska i Slovenija) te 2007. kada ulaze dvije države – Rumunjska i Bugarska. Tih novih dvanaest država iz petog proširenja čine Treću europsku ligu. Ovo je proširenje za Europsku uniju imalo ponajprije strateško značenje, kako bi se zaokružio golem europski prostor i osigurale dobre strateške pozicije prema ostatku svijeta. Sve što bi nakon toga trebalo uslijediti, za Europsku uniju je od drugorazrednog značenja.<sup>40</sup> Bez obzira na tu tvrdnju treba naglasiti i zala-

<sup>38</sup> Vinko Kandžija, *Gospodarski sustav Europske unije*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2003., str. 18.

<sup>39</sup> Romina Alkier- Randić, *Turizam u Europskoj uniji*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2009., str. 18.

<sup>40</sup> Vice Profaska, *Zapadni balkan*, Narodni list, Zadar, 9. listopada 2009.

gati se da bez istočne Europe posebice Rusije Europska unija ne može biti ravnopravan partner ni Americi ni Kini, pa čak ni ekonomijama u narastanju kao što su Brazil ili Indija.

Interesna Europska unija ima kriterije za prijam u punopravno članstvo, koji su utvrđeni 1993. u Kopenhagenu. Ti su kriteriji politički, gospodarski, pravni i administrativni. Svi su ti kriteriji usmjereni na stvaranja jedinstvenog tržišta Europske unije. Namjera je stvoriti jedinstven kompleksni integralni ekonomski prostor za slobodno djelovanje poduzeća iz zemalja članica. U taj program ulazi ukidanje prepreka slobodnom kretanju dobara i usluga, rada i kapitala, osiguranje konkurencije na jedinstvenome tržištu, usklađivanje prava osnivanja poduzeća kao i drugih propisa vezanih uz uspješnu poduzetničku aktivnost te ostvarivanje uspješne suradnje u ekonomskoj i socijalnoj politici zemalja članica.

Ti procesi potaknuli su i intenzivne procese industrijske, financijske, znanstveno-istraživačke i razvojne suradnje i integracije na određenim projektima od zajedničkog značenja. Pojavljuju se novi i proširuju postojeći veliki koncerni međunarodnoga značenja za to novo tržište u prilog uspješne konkurencije Europe sa SAD-om i Japanom i za odlučniji prodor nove tehnologije na prostore Europske unije. Prisutna su nastojanja unutar Europske unije na uspostavi novih organizacijskih oblika nadnacionalnih poduzeća. Zasad se misli na Europsko dioničko društvo. U upravljačkoj strukturi Europskoga dioničkog društva predviđaju se dvije mogućnosti: prvo, kontinentalni dualizam upravnih tijela (uprava, nadzorni odbor i glavna skupština) i/ili drugo anglosaksonski monizam (upravni odbor i glavna skupština).

Vezano uz položaj radnika, u igri je više varijanti koje obuhvaćaju uglavnom dosadašnja postignuća u participaciji radnika u zemljama članicama EU – od članstva radnika u nadzornom ili upravnom odboru društva, sudjelovanja u izboru tih tijela do posebnih odbora radnika i sindikalno organiziranog utjecaja na tarifne ugovore. Ova zajednica djeluje kao podrška i pomoć pretvorbenim procesima i poslovnom djelovanju i odnosima među partnerima članovima zajednice. Ona nije zamišljena kao dobitna već kao *non-profit* organizacija. Razlikuje se od koncerna i holdinga.

Usporedno s pojavom i razvitkom navedenih organizacijskih oblika europskih poduzeća i zajednica, ukazala se potreba za stvaranjem europskog ekonomskog i poduzetničkog prava kako bi se otklonile poteškoće u vezi



sa slobodnim poduzetničkim djelovanjem na cjelokupnom ekonomskom prostoru EU, ali i radi organiziranja određene razine socijalne sigurnosti, što uključuje i životni standard ljudi svih zemalja članica Unije. Ta nastojanja uspješno izražavaju programske sintagme: “za socijalnu Europu” ili “za Europu kapitala i rada”.

#### **4. 6. 1. Promjene poduzeća s kraja 20. stoljeća**

Povijesna je činjenica da promjene koje se svrstavaju pod pojam informatička revolucija niču, nastupaju i razvijaju se unutar industrijskog društva i to u obliku svojevrzne samonegacije starih u korist novih odnosa i oblika stvari, kretanja i orijentacija. Širi se nezadovoljstvo tradicionalnim velikim poduzećima, njihovom unutarnjom organizacijom te hijerarhiziranim i birokratiziranim upravljanjem, sporim adaptacijskim promjenama u okruženju i slično. Na organizaciju poduzeća počele su se postavljati novi zahtjevi. Glavnina zahtjeva svodi se na divizionalizaciju i segmentaciju te na decentralizaciju poslova i upravljanja na temelju već obavljene diverzifikacije proizvodnje.

Usporedno s time, teče i proces programsko-interesne integracije. Ti su procesi popraćeni zahtjevima za demokratizacijom odnosa na svim razinama društva. Razvija se humanizacija radnog procesa, poboljšavaju se odnosi između pojedinih slojeva zaposlenika. To je popraćeno sve većom konkurencijom i autonomijom gospodarskih i drugih subjekata u društvu. U vezi s tim pojavljuju se i nove organizacijske strukture poduzeća. Tako se uz novu funkcionalnu organizacijsku strukturu, šire divizionalne (uključujući i multidimenzionalne) projektne i matične (mrežne) organizacijske strukture.

Funkcionalna organizacijska struktura poduzeća sastoji se od organizacijskih jedinica uspostavljenih na osnovi odgovarajućih poslovnih funkcija u poduzeću. Divizionalna organizacijska struktura sastoji se od organizacijskih jedinica koje se formiraju prema tri osnovna kriterija: 1. proizvodima i uslugama, 2. geografskim područjima i 3. kategorijama kupaca. Multidivizionalna organizacijska struktura predstavlja daljnju organizacijsku raščlambu i povezanost na osnovi više kriterija (1–3) ili na dvije ili više funkcija kao podfunkcija. Projektne organizacijske strukture osniva se za određeni složeni zadatak, odnosno projekt i traje do njegova ostvarenja. Matrična (mrežna) organizacijska struktura oblik je svrsishodno prilagođene projektne organizacije, redovito za poduzeća koja istodobno rade na većem broju projekata.

Riječ je o svojevrsnoj kombinaciji projektne i funkcionalne organizacijske strukture. Najčešće je koriste poduzeća

Sve je relativno na ovom svijetu,  
samo je promjena stalna i apsolutna.

*Heraklit*

čija strategija zahtijeva maksimalizaciju nekoliko dimenzija danoga poslovnog zahvata i to istodobno, na primjer, proizvoda, tržišta, teritorija, vremena i slično. Funkcijske organizacijske jedinice obavljaju osnovne djelatnosti za potrebe pojedinih projekata. Odgovornost se u matricnoj organizaciji ostvaruje po horizontali i po vertikali. Ona je dualna, djelatnik odgovara menadžeru projekta i menadžeru funkcionalne organizacije svoga trajnog zaposlenja kao i kod projektne organizacije.

Organizacijske jedinice unutar poduzeća u pravilu nemaju status pravne osobe, a njihov ekonomski i organizacijski status ovisi o tome jesu li primarno strukturirane po načelu funkcionalne ili federalne decentralizacije. Upravo ovisno o tome međusobno će se razlikovati po tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti i sposobnosti samostalnog razvoja. Prema tim kriterijima, razlikovat će se divizionalne od funkcionalnih organizacijskih jedinica. Divizionalne organizacijske jedinice su tehnološko-ekonomsko zaokružene cjeline koje imaju sposobnost samostalnog razvoja, dok funkcionalne organizacijske jedinice ne zadovoljavaju te kriterije.

Razinom, odnosno intenzitetom tehnološko-ekonomske zaokruženosti određen je i naziv i sadržaj unutarnjih organizacijskih jedinica poduzeća i njihov odnos prema poduzeću u cjelini. Ovisno o tome, kao i o značenju djelatnosti koju pokriva divizionalna organizacijska jedinica, poduzeće zadobiva i svoj status. Svakom unutarnjom organizacijskom jedinicom u poduzeću rukovodi menadžer koji je odgovoran za njezine poslovne aktivnosti. Takva se organizacijska jedinica naziva centar odgovornosti (Responsibility Center).

Centar odgovornosti je, dakle, zajednički naziv za sve vrste unutarnjih organizacijskih jedinica u poduzeću. Sve su one, s većim ili manjim intenzitetom, u funkciji poslovanja poduzeća kao cjeline. Rukovoditelj (menadžer) centra odgovornosti odgovoran je za ostvarivanje budžetskih ciljeva – ima budžetsku odgovornost. Odgovornost menadžera bit će različita ovisno o tome ima li, i koliku, odgovornost nad određenim budžetskim aktivnostima. Tako će, npr., menadžer marketinga odgovarati za prihod od prodaje i troškove koji su vezani za prodaju jer nad njima može imati kontrolu, dok ne može biti odgovoran za profit i troškove proizvodnje jer oni nisu pod

njegovim utjecajem. S druge strane, menadžer proizvodnje odgovara za sve troškove koji su vezani za proizvodnju i pod njegovom su kontrolom i utjecajem, ali ne odgovara za prihod od prodaje jer na njega ne može utjecati. U oba slučaja, međutim, menadžer marketinga i menadžer proizvodnje bit će odgovorni za troškove svoje organizacijske jedinice.

Vrhovni menadžment poduzeća delegira određene ovlasti na menadžere centra odgovornosti. Iz toga proizlazi i njihova odgovornost za rezultate svoje poslovne aktivnosti, obično u okviru određenog vremena u kojem će se postići zacrtani rezultati. Baza za prosudbu rezultata centra odgovornosti je budžet centra odgovornosti. Budžet je općenito plan prihoda i rashoda za određeno vremensko razdoblje, obično godinu dana. Da bi se mogao upotrijebiti kao efikasan kontrolni instrument, poduzeće mora podijeliti svoju organizaciju na smislene uže organizacijske jedinice u svrhu budžetiranja. Te se jedinice sastoje od ljudi i ostalih resursa koji su potrebni da bi se postigli specifični budžetski ciljevi. Da bi uspješno upravljali budžetom svojih jedinica, menadžeri moraju znati za što je pojedina jedinica u poduzeću odgovorna.

Na taj se način osigurava kontrola svagdje gdje je potrebna. Menadžeri u centrima odgovornosti istodobno imaju pravo donositi odluke potrebne za normalno funkcioniranje svoje organizacijske jedinice, a poduzeću kao cjelini omogućiti da osigura potrebnu kontrolu na svim razinama organizacije poduzeća. U poduzećima se može osnovati više vrsta centara odgovornosti. To su: 1. troškovni centri (cost centers), 2. prihodni centri (revenue centers) 3. profitni centri (profit centers) 4. investicijski centri (investment centers) itd. Ta podjela korespondira s četiri osnovne budžetske veličine: rashodi, (troškovi) prihodi, profit, investicije itd.

Centri odgovornosti surađuju s određenim poslovnim funkcijama i vrstama organizacijskih struktura poduzeća. Tako, u pravilu, troškovni i prihodni centri postoje u funkcionalnoj organizacijskoj strukturi, a profitni i investicijski osnovat će se u divizionalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Naime, funkcionalne organizacijske jedinice kao što su proizvodnja, nabava, prodaja, računovodstvo, kadrovska služba itd., takve su organizacijske jedinice čiji menadžeri mogu kontrolirati troškove, odnosno rashode. Kod divizionalnih organizacijskih jedinica kao što su različite proizvodnje, tehnološki međusobno nezavisni menadžeri mogu kontrolirati i profit.



Koja će vrsta centara, međutim, postojati, ovisi i o aktivnostima, odnosno zadacima koje obavlja pojedina organizacijska jedinica u poduzeću, kao i o načinu na koji se mjere njezini *inputi* i *outputi*. Riječ je, među ostalim, o životnom ciklusu u kojem poduzeće postiže dobre ili loše poslovne rezultate.<sup>41</sup> Troškovni centri su organizacijske jedinice u kojima njihovi menadžeri mogu kontrolirati samo njihove troškove, odnosno rashode, dok je kontrola nad njihovim *outputom* dvojbena.

Njihov budžet temelji se na procjeni koliko će stajati usluge koje pružaju pojedinim proizvodnim dijelovima poduzeća. Neki se troškovi mogu utvrditi, ali ima i takvih koji se mogu samo procijeniti. Riječ je o troškovima izravnog rada zaposlenih u tim jedinicama te o troškovima materijala. Neke od troškova nije moguće pouzdano ni utvrditi ni procijeniti, već se moraju pustiti kao diskrecijsko pravo menadžera tih jedinica. Takvi troškovni centri nazivaju se diskrecijski centri (*Discretionary centers*).

Kao troškovni centri najčešće se pojavljuju organizacijske jedinice, servisne ili pomoćne službe koje su u funkciji osnovne djelatnosti poduzeća. To su zatim različite administrativne jedinice, npr. računovodstvena služba, opća služba, pravna služba, istraživačka služba, kadrovski poslovi i slično. Mogu imati kontrolu nad troškovima, ali ne i nad prihodima.

Prihodni centri su organizacijske jedinice u kojima se njihovi *outputi* mjere u novčanim i/ili naturalnim pokazateljima, ali se ne uspoređuju izravno s troškovima *inputa*. Ovi centri imaju vrlo malo kontrole nad troškovima, ali su zato izrazito odgovorni za marketinški *output*. Korist prihodnog centra za poduzeće u njegovoj je efikasnosti, u generiranju prihoda i u povećanju prometa proizvoda i usluga, koje poduzeće proizvodi. Primjer prihodnog centra je organizacijska jedinica koja se bavi prodajom ili marketingom u poduzeću. Svaki prihodni centar dobije svoj budžet (plan) prodaje koji se izražava u naturalnim veličinama u pogledu količine proizvoda i usluga koje treba prodati, kao i u vrijednosnim pokazateljima u pogledu prihoda koji se tom prodajom moraju ostvariti.

Menadžer centra prihoda odgovoran je za ostvarenje budžeta prodaje. Efikasnost centra prihoda mjeri se postotkom ostvarenja budžeta prodaje, a ne prihodom koji nadmašuje rashode. Profitni centri su organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad svojim prihodima i rashodima. Uspostavljaju se na

<sup>41</sup> Marčelo Dujanić, *Projektni menadžment*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 49.

zaokruženom tehnološko-ekonomskom procesu ili poslovnom procesu. Profitni centar je, dakle, kompletna, posebna i samodovoljna organizacijska jedinica u poduzeću u funkciji poduzeća, a cilj mu je ostvariti određenu količinu profita, odnosno profitnu stopu.

Menadžer profitnog centra odgovoran je za održavanje ravnoteže između prihoda i troškova, odnosno za ostvarivanje određene razine profita. Svaki profitni centar u velikoj je mjeri autonoman u odlučivanju o svojoj alokaciji, ali uz pretpostavku da ostvari određenu razinu profita, na koju ga obvezuje poduzeće. Profitni centar nastaje kao rezultat diverzifikacije proizvodnje divizionalizacije organizacijske strukture te decentralizacije ovlaštenja i odgovornosti. Profitni centri najčešće se susreću u velikim decentraliziranim organizacijama, npr. velike robne kuće, odnosno prodajni lanci mogu svoje trgovine (dućane) tretirati kao profitne centre.

Profitni centri najčešće se osnivaju u okviru divizionalne organizacijske strukture poduzeća u kojoj je svaka divizionalna jedinica kompletno odgovorna za vlastitu proizvodnu liniju. Rashodi svake divizionalne podjedinice se zbrajaju, a zatim oduzimaju od prihoda divizioniziranih divizionalnih jedinica. Rjeđi je slučaj da se profitni centri osnivaju u nedivizionalnoj, bolje reći, funkcionalnoj organizacijskoj strukturi ili pak unutar kakva divizona od nekih njegovih dijelova. Profitni centri mogu se formirati svuda gdje neka organizacijska jedinica može snositi odgovornost za ostvarenje profita. Iako profitni centar ima veliku kontrolu nad svojim troškovima i приходima, nema kontrolu nad investicijama. Odluku o tome donosi vrhovni menadžment poduzeća. Uspješnost menadžmenta profitnog centra prosuđuje se odnosom ostvarene i planirane profitne stope koja obično iznosi prosjek profitne stope poduzeća ili grane kojoj ono pripada.

Investicijski centri su organizacijske jedinice u kojima menadžeri imaju kontrolu, odnosno odgovaraju za prihode i troškove, ali i za stopu povrata uloženog kapitala. Upravo po stopi povrata uloženog kapitala, za čije je ostvarenje odgovoran menadžer investicijskog centra, ovaj se centar razlikuje od profitnog centra. Stopa povrata je kriterij, odnosno osnovica za ocjenu uspjeha investicijskog centra. Stopu određuje poduzeće. Npr. ako je stopa 10%, menadžer investicijskog centra neće se toliko brinuti o visini prihoda i troškova, odnosno profita, već o tome da ostvari određenu stopu povrata kapitala višu od 10%.



Moderna kompanija obično investira veliku količinu kapitala u investicijski centar i traži od njega da ostvari određenu stopu povrata investicija. Što je stopa povrata kapitala veća, kraće je vrijeme povrata određene investicije, i taj se investicijski centar smatra uspješnim i obrnuto. Stopa povrata računa se kao razlika između prihoda i rashoda, podijeljena s uloženim investicijskim kapitalom. Vrhovni menadžment poduzeća svakom investicijskome centru određuje stopu povrata kapitala koju mora ostvariti.

Kao investicijski centri obično se formiraju subsidijari, odnosno podružnice matične kompanije. U vrlo velikim kompanijama, u kojima svaki divizion predstavlja zaseban posao, najčešće mu se daje status investicijskog centra. Osnovni je preduvjet viši stupanj decentralizacije u organizaciji poduzeća, kao i maksimalna sloboda supsidijara, odnosno podružnice dane kompanije. Investicijski centri imaju najveći stupanj samostalnosti, što znači da donose sve strateške odluke, pa i one koje se odnose na razvoj i investicije.<sup>42</sup>

Nove dimenzije poduzeća nisu samo u njegovoj veličini i udjelu na tržištu, već i u njegovoj proizvodnoj, financijskoj i intelektualnoj moći, u istraživačkim potencijalima, inovatorstvu i sposobnosti proizvodnje ideja i izgradnji promjena. Nova informatička sredstva i nova tehnologija upravljanja omogućuju uspješno upravljanje velikim poslovnim sustavima, čiji su dijelovi raštrkani na velikim prostorima i unatoč spomenutim divizionalizacijama i decentralizacijama i relativnom osamostaljivanju dijelova velikih poduzeća.

Štoviše, upravo zbog toga stvara se neka vrsta policentričnih poslovnih sustava. Na toj liniji nastale su i holding kompanije orijentirane pretežito na financijsko upravljanje multidivizioniranih organizacija. Istodobno, dolazi do drukčijeg mjesta financiranja u sklopu ukupnosti poslovnih aktivnosti. Umjesto ranijeg redoslijeda: proizvodnja – tehnika – marketing – financije – znanje, sada se formira obrnuti slijed koji započinje sa znanjem. Znanje postaje vrlo važno u funkcioniranju poslovnih sustava.

Promjene su očite i u konglomeratskom tipu organizacije, tj. u području kombinirane organizacijske strukture s različitim organizacijskim strukturama. Naime, sve do kraja 60-ih godina 20. stoljeća u SAD-u se širi taj tip organizacijske strukture, da bi već 70-ih došlo do njegova zaustavljanja u toj zemlji i prenošenje nekih dijelova konglomerata i konglomeratskog djelovanja u Europu. Istodobno se izmijenila i sama filozofija konglomerata.

<sup>42</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, Zagreb, 1995., str. 157.



Konglomerat sada ulazi samo u one djelatnosti i samo onda kada je putem njega moguće ostvariti superprofit neovisno o tome koje se djelatnosti konglomeriraju. Konglomeratori tako redovito obuhvaćaju sljedeće poslovne sustave:

Čim se okolina promijeni,  
moramo se i mi mijenjati. Promjena  
je nužna ako želimo napredovati.  
V. Vujić

1. poduzeća s višom stopom rasta i velikim kapacitetima, koja se zbog pomanjkanja financijskih sredstava mogu optimalno aktivirati
2. mala poduzeća koja su moćna u tehnološkim inovacijama, ali nemaju dovoljno financijskih sredstava ni dovoljno razvijeno tržište
3. poduzeća koja nemaju razvojnog potencijala ali raspolažu većom količinom financijskih sredstava
4. poduzeća s akumuliranim gubicima koji se odbijaju od budućih prihoda prije plaćanja poreza
5. poduzeća s odobrenim, a ne i iskorištenim kreditima.

Prema tome, u konglomeratskoj organizaciji kombiniraju se dobre, a odbacuju loše strane konglomeriranih poduzeća – jasno u korist povećanja profita cjeline. Istodobno posve je vidljivo da su novi konglomerati ne samo veliki integracijski sustavi, nego su to sada zapravo integrirani decentralizirani pod-sustavi koji imaju sličnosti s modernim koncernima, ali se i razlikuju od njih.

Odlučna točka konglomerata jest njegova glavna direkcija (uprava). Direkcija se u pravilu sastoji od ekipe kreativnih i ambicioznih ljudi s izvanrednim financijskim obrazovanjem, okupljenih oko predsjednika konglomeratske organizacije koji i sam mora imati sve osobine natprosječnog menadžera. Ta ekipa mora biti sposobna prikupiti, selekcionirati, ozdraviti, razviti i učiniti poduzeća u konglomeratu rentabilnijima te ubrzo napustiti ona poduzeća koja ne pokazuju sposobnost efikasnog ekonomskog djelovanja, odnosno odgovarajuće profitabilnosti.

Na kraju ovoga potpoglavlja, potrebno je upozoriti i na promjene koje se odnose na strukturu poduzeća po veličini. Od 50-ih godina 20. stoljeća bitno je poraslo značenje malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća prevladavaju danas u broju ukupnih poduzeća u svim razvijenim zemljama – 70 do 80 posto i više. Takva poduzeća zapošljavaju najveći broj od ukupno zaposlenih – 60 posto, ostvaruju najveći broj inovacija u praksi, vrlo

su fleksibilna na promjene u okruženju, a pokazuju i veću produktivnost i profitabilnost.

Kao takva predstavljaju se izvrsnim komplementom djelatnosti velikih poduzeća, izrastajući na njihovu međuprostoru, a nerijetko i u funkciji velikih. Veliki ih sve više podržavaju i s njima surađuju. Rečeni zamah malih i srednjih poduzeća omogućuje i potiče nova tehnika i tehnologija, posebice ona informatička, ali i druge visoke tehnologije. To ne znači da znatan postotak tih poduzeća ne počiva i na tradicionalnoj tehničko-tehnološkoj osnovi.<sup>43</sup>

#### 4. 6. 2. Nove orijentacije u razvoju poduzeća

Ako se ovo što je izloženo u prethodnom potpoglavlju poveže s onim što je rečeno u raspravi o multinacionalnim kompanijama, koncernima i drugim oblicima “integrirane” decentralizacije“, vidjet će se da organizacijski oblici poduzeća danas umnogome poprimaju nova svojstva (značajke), ali istodobno sadrže i elemente starih oblika iz doba rascvjetale faze industrijskog društva. Riječ je očito o nekim prijelaznim oblicima koji se žele preorijentirati.<sup>44</sup>

- od asocijacije na prošlost k orijentaciji na budućnost
- od poduzeća usredotočenog na proizvodnju prema poduzeću usredotočenog na (tržište)
- od poduzeća u pregovaračkom okruženju prema poduzeću u konkurentnom okruženju
- od polarizacije kapitala i rada prema njihovoj osmozi
- od vlasničke kontrole prema profesionalnom menadžmentu
- od akumulacije izvora prema racionalnom razvoju
- od slučajne inovacije prema znanstvenom upravljanju inovacijama
- od koncepta ekonomskog čovjeka prema konceptu ljudskog kapitala

<sup>43</sup> Opširnije o malim i srednjim poduzećima vidi u Zborniku radova s Međunarodne konferencije, *Restrukturiranje gospodarstva u tranziciji*, u organizaciji Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 1995.

<sup>44</sup> Željko Baroš, *Preduzetnički menadžment*, Panevropski univerzitet, Banja Luka, 2009., str. 96.

- od izolacije poduzeća prema poduzeću u pluralističkom društvu (okruženju)
- od klasične organizacijske rada prema procesnom i mrežnom ustroju.

U suvremeno doba ne događaju se samo svekolike (opsežne) promjene, već se povećava i brzina i dubina promjena koje nastupaju. Zbog toga je došao kraj statičnoj stabilnosti. Umjesto toga, u stvarnosti je aktualna dinamična nestabilnost. Neizvjesnost se proširuje, ali se istodobno razvijaju i instrumenti njezina ublažavanja. U vezi s tim, i sama organizacija poduzeća i poduzetničke aktivnosti doživljavaju promjene. Napuštaju se kruti oblici organizacije, organizacija postaje stalno promjenljiva, poduzetništvo poduzetnije i rizici sve veći. Razvijaju se, kao što je već rečeno, novi oblici organizacije matične (mrežne) profitne itd., vrlo fleksibilni i prilagodljivi promjenama u okruženju poduzeća.

Pojavljuje se novi tip poduzetnika. Poduzeće se formira u obliku svojevrsne federacije različitih organizacijskih jedinica i poduzetnika koji prodaju svoju poduzetničku sposobnost. Umjesto čvrsto povezani, ljudi postaju slobodniji i mobilniji, umjesto organizacijskog čovjeka pojavljuje se adhokracija.<sup>45</sup> Tromo veliko poduzeće ustupa mjesto malim dioničkim poduzećima, istraživanju stvaralaštva znanstvenika i stvaralaca koji svojim svrsishodnim povezivanjem stvaraju jake fleksibilne poslovne sustave.

Poznato je da je poduzeće 20. stoljeća bilo fiksirano na jedan proizvod. No već polovicom toga stoljeća prelazi se na inovaciju proizvoda i proširenje proizvodnje. Od orijentacije na proizvod, postaje važnija inovativna orijentiranost. Inovacija postaje interna funkcija poduzeća. Korak dalje od toga jest stvaranje internih poduzeća s novim proizvodnim metodama i tehnološkim rješenjima – razvija se interna ekonomija. U početku je to bilo sredstvo poduzeća, da bi se ubrzo pretvorilo u misaone oblike njegova restrukturiranja.

Novi tehnološki postupci širili su se iz jedne u drugu granu gospodarstva, a istodobno su se događale i unutarnje diverzifikacije proizvodnje i promjene organizacijske strukture. Poduzeće se pretvaralo u pokretača novih procesa, novih poslovnih veza i rizika, ali je kao osnova i u ovom slučaju ostao proizvod. Nasuprot tome, u naše vrijeme pojava proizvoda oko kojega se

<sup>45</sup> A. Toffler, *Šok budućnosti*, O. Keršovani, Rijeka, 1975., str. 101.–122.



okreće poduzeće označava se zastarjelim konceptom, a kao jezgra poduzeća uspostavlja se intergracijski proces kao procesni gospodarski sustav. Riječ je zapravo o “sustavnom poduzeću” koje integrira pojedine isječke, dijelove bivšeg poduzeća radi obavljanja važnijih društvenih zadaća. Umjesto spontanog povezivanja kroz tržište i konkurenciju, dolazi do organizirane sustavne povezanosti različitih djelatnosti.

U ovome neki vide početak procesa brisanja granice između privatnih i javnih poduzeća. Poduzeća se postupno identificiraju s postavljenom društvenom funkcijom, a ispunjavaju i one zadatke koji su prije redovito bili funkcija javnih poduzeća i institucija. Javnost se tako privatizira, a privatno prihvaća svojevrsnu funkciju javnosti (javnu funkciju).<sup>46</sup> Razumljivo je da se u takvim tvorevinama osjetno usložnjava funkcija (ruko)vođenja i razvoja, kao i odnos prema okruženju. Naime, svaka veća promjena u okruženju, neizostavno izaziva promjenu i u takvom poduzeću, a promjene u poduzeću značajnije utječu i na okruženje, izazivaju promjene u njemu samome.

Tu je problem unutarnje ravnoteže između dijelova te dijelova i cjeline takvog organizacijskoga sustava. To se svladava unutarnjom komunikacijsko-informativnom mrežom koja je sposobna otkrivati i priopćavati promjene, pa tako i inicirati određene upravljačke odluke i akcije. Više nije problem razvoja jednog proizvoda ili postupka, nego izgradnja “prave mreže”. Neke promjene unutar te tvorevine označavaju istodobno i promjenu same mreže – njezino preoblikovanje, odnosno premještanje mrežnih čvorova.

Zaključno treba reći da su u tijeku doista velike promjene poduzeća, kako u funkcionalnom, tako i u institucionalnom pogledu, a odnose se posebice na: 1. unutarnje promjene poduzeća glede radnika i njegova odnosa prema svojem prirodnom i društvenom okruženju; 2. rast poduzeća i njegovo prostorno širenje, odnosno širenje njegova djelovanja i internacionalizacija kapitala, što opet vodi potrebi međunarodnog usklađivanja i unificiranja prava vezana za poduzeća u međunarodnim razmjerima; 3. rast i mijenjaje strukture poduzeća u smislu diverzifikacije proizvodnje i diverzifikacije organizacije novih oblika decentralizacije djelatnosti (poslova) i upravljanja poslovanjem; 4. veličinu i brzinu promjena u okruženju koje razaraju stalnost i stabilnost organizacije. Raste tako važnost individualnog poduzetništva, a velike organizacije tendencijski se pretvaraju u konfederaciju poduzetnika;

<sup>46</sup> J. Deželjin, *Javni menadžment, tržište i suvremena država*, Gospodarstvo Istre, br. 1, 1997., Pula

5. poduzeće kao “učeci sustav” prilagođava se svome okruženju. Tako dolazi do interesno povezanih poduzeća koja unutar sebe svjesno i planski usklađuju aktivnosti koje je prije stihijski reguliralo tržište. Poduzeća u takvom razvitku zadržavaju svoj osnovni poduzetnički sadržaj, ali ga i prenose u šire interesne skupine.

#### 4. 6. 3. Bitne promjene poduzeća s početka 21. stoljeća

Prijelaz iz 20. u 21. stoljeće obilježen je napuštanjem električko-mehanizacijske, tehničko-tehnološke prve i druge tehnološke (industrijske) revolucije i usvajanjem i razvijanjem nove elektroničko-biogenetičke i fotoničke tehničko-tehnološke osnove koja izražava znanstvena i tehnička dostignuća treće tehnološke (informacijske) revolucije. Te su promjene neizostavno imale i imat će odlučujuću ulogu i na promjene u odnosu na poduzeća, o čemu je već bilo riječi. U nastavku se upućuje na još neke od njih koje označuju daljnji korak u novo društvo, pa tako i u nove organizacijske oblike poduzeća i poduzetništva.

Poznato je da je industrijsko društvo, izraslo na navedenoj tehničko-tehnološkoj osnovi, potisnulo manufakturno poduzeće. Tako danas dostignuća znanstveno-tehnološke i informacijsko-komunikacijske revolucije potiskuju klasično industrijsko poduzeće. Naime, brži razvoj tehnologije i bogatstva, uz velike mogućnosti u kombinatorici nove tehnologije, čine stare organizacijske strukture i oblike poduzeća izžvljenima, pogotovu velikih poduzeća, odnosno tradicionalnih velikih poslovnih sustava. Prisutna je potreba stvaranja dinamičkih, fleksibilnih i promjenama brzo adaptibilnih oblika i struktura poduzeća i njegova okruženja. A to je opet popraćeno novim tendencijama i orijentacijama, novim pogledima na ekonomski život svakoga poslovnog sustava u cjelini.

U svemu tome nadzire se globalizacija tržišta u kojem države gube dio suvereniteta, a jačaju nadnacionalne asocijacije<sup>47</sup>. To iziskuje određeno prilagođivanje propisima koji uređuju poslovanje unutar Europske unije.<sup>48</sup> Za razumijevanje svega naznačenog od velike su pomoći promišljanja A. Tofflera i J. Naisbitta. Toffler je podijelio dosadašnji razvitak čovječanstva u

<sup>47</sup> Gojko Bežovan: *Civilno društvo*, Globus, Zagreb, 2004., str., 93

<sup>48</sup> Dragan Roller, *Fiskalni sustavi i oporezivanje poduzeća*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija i RRiF Zagreb, Zagreb, 2009., str. 319.

tri velika epohalna razdoblja koja naziva valovima.

**Prvi val počinje** u znaku poljoprivredne revolucije, na čijim se rezultatima formiralo agrarno društvo koje autor stavlja u razdoblje od 8000. g. pr. n. e. do polovice 18. stoljeća (oko 1750.).

Nije važno gdje se nalazimo, važno je u kojem se smjeru krećemo.

*V. Vujić*

**Drugi val** započinje prvom i drugim tehnološkom, zapravo industrijskom revolucijom – dostignućima na kojima se razvilo industrijsko društvo koje pisac smještava u razdoblje od polovice 18. stoljeća do 50-ih godina 20. stoljeća.

**Treći val** obilježava postupno napuštanje tradicionalnog (ili klasičnog) industrijskog društva u svoj njegovoj kompleksnosti i prijelaz na informacijsko društvo koje se utemeljuje na postignućima treće tehnološke revolucije, pretežito informacijske prirode, i početka četvrte tehnološke revolucije, s daljnjim promjenama od kojih se neke tek nadziru, posebice u biologiji, genetici i fuziji, u automatici itd.<sup>49</sup>

U najrazvijenijim zemljama svijeta danas je očit prijelaz iz drugoga u treći val, i to u znaku sukoba starog i novog.. U svim područjima djelovanja u društvu i u načinu razmišljanja stvara se novi svjetonazor. To se odnosi i na poduzeće i na poduzetništvo. Praksa uči da su društva koja nisu spremno dočekala te promjene i koja im se nisu uspjela prilagoditi, ostvarila nisku stopu razvoja u odnosu na društva koja su se uspješno ne samo nosila s promjenama, nego su i same nove promjene izazivale porast konkurentnosti na svjetskom tržištu.

Poduzeća iz drugog vala odlikovala su se velikom koncentracijom i centralizacijom kapitala i rada. U velikim poduzećima postojala je relativna stabilnost, međutim, promjene u tehnologiji nisu bile tako brze i česte kao u suvremeno doba. To je bilo vrijeme kada se gubilo značenje poduzetništva u odnosu na prvu, tj. liberalnu fazu razvoja kapitalističkog društva. Snagu kompanija u zreloj dobi takva razvitka predstavljala su dakle velika postrojenja, veliki kapitali te razmjerno uzak krug visokoobrazovanih ljudi – stručnjaka, specijalista i menadžera s mnoštvom polukvalificirane radne snage.

Nasuprot tome, u uvjetima trećeg vala, kada nastupa informatička revolucija, postavio se problem prilagođivanja poduzeća brzini promjena u okruženju

<sup>49</sup> A. Toffler, Treći talas, Beograd, 1983., str. 112.



ili ekosustavu, i to kako u tehnologiju tako i na tržištu, te u organizaciji i metodama upravljanja. Morao se promi-

Ako ne znamo kamo idemo,  
svaki put će nas tamo odvesti.

*V. Vujić*

jeniti odnos prema kupcima-potrošačima i tržištima. Krajnji kupac postaje sve izbirljiviji i profinjenog ukusa, u želji za sve novijim i novijim proizvodima i uslugama svih vrsta. Ali ne mijenjaju se samo zahtjevi korisnika potrošnih, nego i proizvodnih dobara.

U vezi s tim, tržišta se sve više segmentiraju i diferenciraju. Umjesto masovne standardizirane i uniformirane proizvodnje, razvija se raznolikosti proizvoda i usluga, manje serije, sve do unikata. A upravo nova tehnika i tehnologija, manji, ali fleksibilni organizacijski oblici i inovacije, omogućuju zadovoljenje prije navedenih zahtjeva, koji su i sami umnogome proizvod tehnološko-organizacijsko-upravljačkih promjena.

Usporedno s time pojavljuju se i fleksibilnija radna mjesta i radno vrijeme. Malo novo, kvalitetno, kratkotrajne upotrebe – postaje sve važnije. Odatle i divizinalizacija i decentralizacija djelatnosti (poslova) i upravljanja, samokontrola umjesto golemoga kontrolnog sustava. Odatle i potreba za novim poduzetništvom i spajanjem poduzetničkih i menadžerskih osobina u istoj osobi, pretvaranje klasičnog rukovođenja u funkciju u kojoj sve više mjesta zauzimaju elementi vođenja.

Prema tome, osnovna snaga poduzeća (kompanije) nije više u veličini i kapitalu u klasičnom smislu. Veličina je u svrsishodnoj povezanosti malih proizvodnih i uslužnih relativno autonomnih jedinica koje preuzimaju na sebe poduzetnost, rizik i odgovornost. Moć je poduzeća sve više u ljudima, njihovu znanju, umijeću, informiranosti, inventivnosti i motiviranosti zaposlenih, posebice menadžera.

Mijenja se i pojam zaposlenosti. Nije dovoljno samo raditi ili biti na radnome mjestu, već je najvažnije obaviti određeni posao koji ni sam nije uvijek unaprijed fiksiran, što zahtijeva sposobnost, bržu prilagodbu, odnosno obavljanje onih zadataka koja nameće dana situacija. Radno vrijeme gubi prijašnju krutost pa se i ono u mnogim djelatnostima elastizira u smislu tzv. fleksibilnoga radnog vremena. Ima i pojava da se posao obavlja izvan poduzeća, kod kuće, na daljinu – telerad. To omogućuju moderni telekomunikacijski uređaji, kompjutorski sustavi koji osiguravaju trajnu vezu, odnosno komunikaciju s poduzećem za koje se radi.

Poduzeća postaju sve više i bez društvenog vlasništva, funkcionalno društvena i individualna, istodobno, i to kako putem tržišne veze i tržišne koordinacije, tako i crtom netržišne povezanosti u smislu preuzimanja određenih ekoloških i socijalnih zahtjeva i nužnosti poštovanja moralnih, političkih, socijalnih i pravnih normi. Bitna je pritom određena ravnoteža između ekonomskih i drugih zahtjeva. Dobro se, naime, podsjetiti na to da poduzeće jest slobodno, autonomno i rizično, ali je ono podsustav određenoga velikog ekonomskog i društvenog sustava u kojem živi iz kojega prima ulazne i odašilje izlazne elemente. Onoliko koliko ta razmjena materije s okruženjem bude uspješnija, bit će uspješnije i poduzeće te ukupno i nacionalno gospodarstvo zemlje. Ovu međuovisnost i međuutjecajnost poduzeća i njegove okoline, uključujući i trajnost promjena, J. Naisbitt je sintetizirao u jedanaest strukturnih promjena čiji je nositelj poduzeće. Naisbitt je na to ukazao usporedbom onoga što je bilo i još donekle postoji s onim čemu svijet tendencijski kreće i to na način predložen u tablici 10.

**Tablica 10.:** Sadašnje i buduće poduzeće i njegovo okruženje

<b>Sadašnje tradicionalno poduzeće</b>	<b>Buduće poduzetničko poduzeće</b>
1. Industrijsko društvo	Informacijsko društvo
2. Klasična tehnologija	Visoka moderna tehnologija
3. Nacionalno gospodarstvo	Svjetsko gospodarstvo
4. Kratkoročni ciljevi	Dugoročni ciljevi
5. Centralizacija	Decentralizacija
6. Pomoć investicijama	Samopomoć putem znanja
7. Predstavnička demokracija	Participativna demokracija
8. Hijerarhijska struktura	Mrežna struktura
9. Postojeće tržište	Novo globalno tržište
10. Pojedinačne ili-ili odluke	Timske odluke
11. Jedna opcija	Više alternativnih opcija

Izvor: J. Naisbitt: Megatrendovi, Glubus, Zagreb, 1990.

Otvoreno je pitanje mogu li društva koja još nisu postigla razinu razvijenog industrijskoga društva, neposredno ukoračiti u informacijsko društvo ili se trebaju najprije ubrzano razviti u sklopu i na osnovama tehničko-tehnoloških i drugih dostignuća industrijske revolucije. Iskustvo tzv. azijskih tigrova (Singapur, Tajvan, Hong Kong itd.) upućuju na potvrdni odgovor. Valja, međutim,

imati na umu da je u te zemlje ušao razvijeni svijet sa svojim prednostima u tehničko-tehnološkom i organizacijskom napretku i kao takav, koristeći se opet i nekim prednostima tih zemalja, bitno utjecao na takav njihov razvoj i približio te zemlje ekonomski i tehnološki razvijenom svijetu.

Tome je svakako pridonijela i sretno odabrana ekonomska i razvojna politika njihovih vlada. Očito je ipak da "načelo skokova" u razvoju, u uvjetima suvremenoga svjetskog informacijsko-komunikacijskog sustava, zahtijeva drukčiju interpretaciju od dosadašnje. Bitne promjene u poduzeću, koje su nastupile ili se očekuju, dijelom su samostalne, ali dobrim dijelom i popratne pojave što proizlazi iz navedenih megatrendova. Među brojnim pojama koje utječu na promjene u poduzeću, bez obzira na to gdje su njihovi glavni uzroci, valja izdvojiti:

6. Novu vrstu i strukturu proizvodnih snaga koje nastaju na prijelazu u društvo znanja. Strateški elementi proizvodnih snaga postaju informacije, znanje i kreativnost ljudi, vrijeme i prostor, a to zahtijeva potpuno novo definiranje i vrednovanje radne snage i čovjeka, i to ne samo kao aktera proizvodnje i uslužnih djelatnosti, već i kao korisnika potrošača proizvodnih i potrošnih dobara.
7. Promjena kvalitete radnika koji u sebi nosi sve više sposobnosti za intelektualni, a sve manje za fizički rad, iako će i takav rad još dugo postojati, ali kao sporedan oblik rada.
8. Srednji i operativni menadžment gubi na ranijoj važnosti u korist mikro – nižih i top – najviših menadžera – nositelja vizije i razvojnih poticaja.
9. Organizacijski ustroj postaje plići, nestaje velika hierarhija.
10. Ubrzano se mijenja bit (suština) poduzetništva i nositelja poduzetničke aktivnosti, vrsta pa i strukture poduzetništva unutar poduzetničkih poduzeća.
11. Radikalne promjene strukture zaposlenih te njihov položaj u poduzeću. Naime, zaposleni se sve više pretvaraju u suradnike, suupravljače, s tendencijom da postanu i dioničari u poduzeću. Raste broj žena među svim kategorijama zaposlenika.
12. Raste utjecaj inventivnosti i vizionarstva u procesima upravljanja poduzećem. Sve su prisutnije nove strukture, grupe, timovi, poduzetništva, *fellowship*-opcije, menadžeri novog tipa, uz razvijanje nove poduzetničke i menadžerske filozofije.



13. Novi odnos između obrazovnog sustava i zahtjeva informacijskog društva nalaže novu bogatiju suradnju između poduzeća i obrazovnih ustanova.
14. Rastuća je i zdravstvena zaštita u poduzeću, kao i zaštita na radu.

Ostaje ipak činjenica da se ljudi sporije mijenjaju od drugih činitelja napretka. Tako se čovjek u nastupanju informacijskog društva ne mijenja tako brzo i nije se promjenio toliko koliko se promijenila tehnologija, organizacija i drugo. Obrazovni sadržaji i metode i oblik obrazovnih procesa, ma koliko bili aktualni, često ne mogu pratiti promjene budućnosti jer im nedostaju potpunije vizije te budućnosti. Stoga polaznici u obrazovanju, posebice studenti visokog obrazovanja moraju naučiti svoje znanje primjenjivati u praksi i dalje razvijati kako bi se što brže prilagođivali nastupajućim promjenama koje će ih poticati u radu.

Promjene u čovjeku nerijetko su popraćene teškim psihičkim neugodnostima i otporima na promjene. To je posebice zamjetno u sredinama kada promjene ne izrastaju u njima, nego se uvoze i siju na za to nedovoljno pripremljeno tlo.<sup>50</sup>

#### **4. 6. 4. Prava i dužnosti modernog poduzeća**

Svako poduzeće posluje u društvenom okruženju i u gospodarstvu. Budući da je poduzeće kreacija društva i gospodarstva, isto to društveno okruženje i gospodarstvo mogu učiniti da bilo koje poduzeće nestane u kratkom roku. Društvena odgovornost bilo poduzeća ili ustanove može se pojaviti u dva područja. Može proizaći iz utjecaja institucije na društvo ili nastati kao problem samog društva. i jedno i drugo je značajno za poduzetnički menadžment jer je sustav kojim upravlja istovremeno i dio gospodarstva i zajednice<sup>51</sup>.

Moderno poduzetništvo temelji se na zajednici i zadovoljstvu posjednika kapitala, uprave-menadžmenta i djelatnika, a u novije vrijeme i lokalne samouprave, odnosno okruženja. Prema tim postavkama sačinjena je Europska deklaracija o pravima i dužnostima poduzeća. U deklaraciji se sloboda poduzetništva ističe kao osnovno načelo zajamčeno zakonima države te

<sup>50</sup>J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo poduzetništvo i menadžment*, o. c., str. 72.–79.

<sup>51</sup> P. Drucker: *Najvažnije o menadžmentu* (redaktor Vidoje Vujić), M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str., 52.

ga vlasti moraju štiti. Neke vrednote iz naznačene deklaracije posebno se ističu nastvaku.<sup>52</sup>

Slobodno poduzetništvo mora biti ustrojeno u okviru pravne države. Zadatak je vlasti da jamči osnovne slobode gospodarskih subjekata i nazire poštovanje pravila konkurencije, te da donošenjem propisa, odnosno zakona promiče napredak poduzeća. U poduzećima fizičke osobe nalaze poticaj za rad i poduzetnost. Ta bitna uloga daje poduzećima prava koje vlast mora priznati i poštovati. Ta uloga i ta prava proizvode i određene obveze koje u svakoj zemlji određuje zakonodavac prema prilikama što ih donosi vrijeme i prema strategiji i ciljevima svog razvoja. Europska unija proklamira moralne obveze i kodeks istovjetan za sve. Ta načela počivaju na zajednici interesa između posjednika kapitala-poduzetnika, uprave (menadžera) i djelatnika (radnika).

Raspodjela dobiti preuzetih rizika mora težiti jednakopravnosti, a istodobno mora svakoga partnera poticati na što djelotvornije napore. O tome ovisi poslovna izvrsnost i poduzeća i društva u cjelini. Zabranjen je svaki dogovor o izbjegavanju zakona konkurencije ili svaka zloporaba dominantnog položaja. Monopoli su dopušteni samo u iznimnim slučajevima, ako su u skladu s javnom potrebnom utvrđenom zakonima. Svako kršenje zakona ustanovljuje i kažnjava neovisna vlast.

Poduzeća slobodno utvrđuju svoje cijene. Ograničene i privremene iznimke u tom pravilu određuju se jedino zakonom. Uprava poduzeća određuje uvjete, primanja i otpuštanja osoblja, ako nisu u suprotnosti s poštovanjem sklopljenih kolektivnih ugovora i sporazuma o pravima djelatnika. Opći uvjeti o naknadama određuju se kolektivnim ugovorom između uprave i djelatnika, odnosno sindikata.

Poduzeća odlučuju o raspodjeli svoje dobiti, o isplati svojih dioničara i o svojim ulaganjima. Imovina i nadzor nad poduzećima ne mogu se promatrati jednako. Svako ograničavanje prava vlasništva od države može biti samo iznimno i mora biti motivirano višim javnim interesom te popraćeno pravičnom i prethodnom naknadom. Svaka promjena u važećem zakonodavstvu, koja jednom poduzeću nanosi nepravdu i svojevrsnu štetu, nadoknađuje se odgovarajućom odštetom, što je određuje za to nadležni sud.

---

<sup>52</sup> Michel Albert, *Kapitalizam protiv kapitalizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 330.

Uprava poduzeća podnosi radnicima i dioničarima redovit i potpun godišnji izvještaj o poslovanju i položaju podu-

Razmisliti treba više puta,  
a odlučiti jedanput.

*Latinska poslovice.*

zeća. Dokumenti koji se odnose na računovodstvo i financije, moraju biti istiniti i točni. Participativno upravljanje radnika, odnosno izbor u predstavnička tijela jamči se zakonom. Izabrani predstavnici osoblja dužni su braniti legitimne interese svojih mandatora. Oni se konzultiraju o mjerama koje se odnose na uvjete rada. Uprava ih mora što više uključiti u razmatranje problema poduzeća i u njihova rješavanja.

Uprava poduzeća potiče svaku mjeru koja u okviru životne ravnoteže poduzeća omogućava bolje sudjelovanje zaposlenih, kako u njegovim rezultatima, tako i u njegovu kapitalu. Poduzeća moraju pripomoći u izobrazbi svojih djelatnika, posebno onih kojima prijete otkaz, kako bi pridonijeli njihovu ponovnom uključivanju u radni odnos. U okviru svojih mogućnosti, poduzeća moraju sudjelovati u akcijama na obrazovnom, kulturnom ili znanstvenom području te se brinuti o zaštiti okoliša i kvaliteti života.

Općenito uzevši, sloboda njihove djelatnosti, jamstva koja uživaju i sredstvima s kojima ukupno raspolažu, nameću poduzećima ulogu sponzora i donatorstva u napretku što ga očekuje društveno tijelo. Vlasti ih u tome moraju poticati prikladnim mjerama, posebno u pogledu poreznog sustava. Za poštovanje prava i dužnosti poduzeća jamči neovisan sud.



## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA

1. Objasnite povjesni proces razvoja poduzeća?
2. Na koji način definiramo pojam poduzeće?
3. U čemu se očituje ekonomska samostalnost poduzeća?
4. Objasnite ulogu poduzeća kao ekonomske, tehničke, društvene i ljudske cjeline?
5. Objasnite zašto je poduzeće ekonomska i ljudska aktivnosti?
6. Objasnite ulogu poduzeća kao proizvođača roba i usluga.
7. Objasnite ulogu poduzeća s obzirom na resurse kojima se koristi i poslovni rizik koji snosi?
8. Objasnite što predstavlja poduzeće s motrišta društvenih ciljeva, a što s motrišta ekonomskih ciljeva?
9. Kako se dijele poduzeća u teoriji, zakonsskoj regulativi te gospodarskoj praksi?
10. Koji se kriteriji uzimaju prilikom razvrstavanja poduzeća prema veličini?
11. Koji se kriteriji uzimaju u obzir prilikom definiranja malog poduzeća?
12. Komentirajte kriterije razvrstavanja malih poduzetnika u Republici Hrvatskoj i Europskoj Uniji?
13. Što se podrazumijeva pod skraćenicom OPG i što ona predstavlja?
14. U kojem pravnom obliku može djelovati obiteljsko gazdinstvo?
15. Navedite osnovne karakteristike malih poduzeća.
16. U čemu se ogledaju prednosti, a u čemu nedostaci malih poduzeća?
17. Kako se dijele poduzeća sa stajališta vlasničkih oblika?
18. Objasnite karakteristike poduzeća koje posluje u državnom i javnom vlasništvu?
19. Objasnite karakteristike poduzeća koje posluje u društvenom vlasništvu?
20. Objasnite karakteristike poduzeća koje posluje u zadružnom vlasništvu?
21. Objasnite karakteristike poduzeća koje posluje u mješovitom vlasništvu?
22. Objasni te osnovna obilježja društva s većinskim udjelom?
23. Objasnite osnovna obilježja ovisnog i vladajućeg društva?
24. Objasnite osnovna obilježja koncerna i koncernog društva?
25. Objasnite obilježja stvarnog, ugovornog i horizontalnog koncerna?
26. Objasnite značenje holdinga u širem i užem značenju?
27. Koji su najčešći razlozi osnivanja konzorcija?

28. Što predstavlja kartel i koja su njegova obilježja?
29. Koji su najčeći uzroci udruživanja poduzeća u trust?
30. Objasnite što predstavlja multinacionalna kompanija?
31. Nabrojite zajedničke osobine multinacionalnih kompanija?
32. Što predstavlja gospodarsko interesno udruženje?
33. Što sadržava ugovor o osnivanju gospodarskog interesnog udruženja?
34. Što podrazumjevate pod pojmom obrt i obrtnik?
35. Što je zadruga i tko je zadrugar?
36. Što karakterizira udrugu građana?
37. Navedite prednosti i nedostatke pojedinih oblika poduzeća?
38. Definirajte trgovca i trgovca pojedinca?
39. Navedite osnovna obilježja javnog trgovačkog društva?
40. Navedite osnovna obilježja komanditnog društva?
41. Navedite osnovna obilježja tajnog društva?
42. Navedite osnovna obilježja društva s ograničenom odgovornošću?
43. Nabrojite i objanite organe društva s ograničenom odgovornošću.
44. Nabrojite i objasnite vrste dionica prema sadržaju dionice.
45. Nabrojite i objasnite prava dioničara?
46. Nabrijite i objanite ulogu organa upravljanja u dioničkom društvu?
47. Koja je razlika između dualističkog i monističkog ustroja organa dioničkog društva?
48. Objasnite pojam i značenje društvene reprodukcije?
49. Objasnite ulogu poduzeća u gospodarskom sustavu?
50. Objasnite vezu i odnose između poduzeća i tržišta?
51. Objasnite povezanost poduzeća s pravnim i znanstveno-tehnološkim sustavom?
52. Objasnite povezanost poduzeća s obrazovnim, sociokulturnim, i društveno-političkim sustavom?
53. Ukratko opišite proces globalizacije započet gospodarskom integracijom razvijenih zemalja Europe.
54. Što karakterizira poduzeće s kraja 20. stoljeća?
55. Čime su popraćeni procesi integracije poduzeća s kraja 20. stoljeća?
56. Što se podrazumijeva izričaj centar odgovornosti?
57. Nabrijte i objasnite vrste centara odgovornosti?
58. Koje poslovne sustave redovito obuhvaćaju konglomeratori?

59. Pojasnite razliku između tradicionalnog i poduzetničkog menadžmenta?
60. U čemu se ogleda orijentacija poduzeća s kraja 20. stoljeća?
61. Objasnite promjene poduzeća u funkcionalnom i u institucionalnom pogledu?
62. Nabrojite i objanite Tofflerova velika epohalna razdoblja u dosadašnjem razvoju čovječanstva?
63. Koje su temeljne značajke budućeg poduzetničkog poduzeća?
64. Objasnite temeljna obilježja slobodnog poduzetništva?



# 5

PODUZETNIK KAO  
PLANER NOVOG  
POSLOVNOG  
PODHVATA



# 5. PODUZETNIK KAO PLANER NOVOG POSLOVNOG PODHVATA

Svjetsko iskustvo pokazuje da većina poduzetnika svoj prvi poduzetnički pothvat ostvaruje osnivanjem novoga malog poduzeća ili naslijeđenog poduzeća. Većina poduzetnika pristupa osnivanju novog poduzeća izradom poslovnog plana kojim se definira:

**ŠTO** sve treba učiniti?

**TKO** će to obaviti?

**KADA** to treba biti realizirano?

**GDJE** će se poslovi obavljati?

**KAKO** će se to učiniti?

**ZAŠTO** trebamo novi pothvat? Koji su motivi i ciljevi?

**ČIM** sredstvima i resursima ćemo raditi?

**S KIM** mislimo realizirati poduzetnički pothvat?

Bez jasnih odgovora na postavljena pitanja, pristup pokretanju novoga poduzetničkog pothvata nepoželjan je i vrlo rizičan.

## 5.1. Pristup osnivanju novoga malog poduzeća

U pokretanju novoga malog poduzeća obično se polazi od neke zamisli i od spremnosti da se ponudi neki proizvod ili usluga. Ulaže se određeni kapital s očekivanjem da će se uloženo vratiti i ostvariti određena dobit, odnosno dodana vrijednost. Pritom se utvrđuje područje djelovanja, predmet poslovanja, moguće nabavno i prodajno tržište, potrebni materijalni i ljudski resursi i lokacija; pronalaze se i odabiru ljudi određenih znanja i sposobnosti, ako utemeljitelj nije i poduzetnik i ako nema potrebna znanja i sposobnosti; osiguravaju se vlastiti i/ili tuđi izvori financiranja itd.

U prirodi nema problema. U  
njoj vlada savršeni sklad.

*V. Vujić*



Prvi dojam o poduzeću kupci stvaraju na temelju njegovog imena. Ime poduzeća je bitan element identiteta i ugleda svakog poslovnog sustava. "Ako Vaša tvrtka nema dobro ime, potencijalni kupci neće je se moći sjetiti. Bez dobrog imena i ugleda nećete dobiti poslove"<sup>1</sup>. Bez dobre lokacije i adrese, kupci neće lako doći do Vas

U svakom slučaju, poduzetnik-pokretač novoga malog poduzeća mora znati što, kako, kojim resursima, za koje tržište stvarati proizvode i usluge, kakvi se ekonomski i ostali učinci mogu očekivati, tko će i kako rukovoditi, odnosno voditi novo poduzeće i slično. Pokazalo se da novo malo poduzeće, koje ne uspijeva sve to spoznati i osigurati, a posebice dobro (ruko)vođenje poduzećem, već u početnim poslovnim koracima upada u poteškoće i najčešće propadne, bez obzira na dobre poduzetničke zamisli i povoljno okruženje. Stoga je od samoga početka potrebno osigurati poduzetničko upravljanje koje sadrži nekoliko osnovnih uvjeta:

1. tržišnu usmjerenost
2. poduzetnički duh i inovativnost
3. definiranje strategije i ciljeva
4. izradu poslovnog plana, uključujući i financijsko predviđanje
5. odabir poduzetničkog menadžmenta
6. definiranje vlastite uloge u novoosnovanome malom poduzeću.

**Tržišna usmjerenost** novog poduzeća organizira se tako da se iskoristi povoljna tržišna prigoda u odnosu na konkurenciju. Pritom valja imati na umu da sve novo pretpostavlja i nova tržišta i da stvoreno tržište treba znati zadržati, prateći budno što se na njemu događa. Na tržištu se ispituje ono što već postoji, a iz toga se izvlači mogućnost promjene, vodeći računa i o tome da ono što postoji, uključujući i ono što je tek stiglo na tržište, stvara nove potrebe i želje da se one zadovolje.

Nova poduzeća moraju krenuti od pretpostavke da će njihovi proizvodi i/ili usluge naći kupce na tržištu, ali to ne znači da će ih kupac koristiti baš za onu svrhu koju je proizvođač pretpostavio. Novo poduzeće mora sustav-

<sup>1</sup> Debra Koontz Traverso (urednik Vidoje Vujić) Poduzetničke tehnike M.E.P. Consult, Zagreb, 2003., str. 22.

no tragati za neočekivanim pojavama koje se ne smiju shvaćati kao “iznimke”, nego ih treba pažljivo razmatrati

Ostvarenje svakog cilja ovisi o upornosti, odlučnosti i marljivom radu.

V. Vujić

kao navještaj povoljne prilike. Novi poduzetnici morali bi u svoje poslovno ponašanje unijeti postupke koji bi ih podsjećali na to da proizvod ili uslugu određuje kupac, a ne proizvođač.

**Poduzetnički duh i inovativnost** moraju biti stalno prisutni, odnosno malo poduzeće mora biti stalno poduzetno. Mnoga poduzeća opstojе desetljećima, ali uvijek na istoj razini – ne bilježe ni rast ni razvitak. Druga pak od malog poduzeća narastu u srednje pa i u veliko i najveće poduzeće. To znači da se nisu zadovoljavala prvim uspjesima, nego su neprestano ulagala u nove pothvate, uspijevala se nositi s promjenama u okruženju, sama izazivala promjene i koristila se njima. Prihvaćala su inovativnost kao način svoga života.

Inovativnost je općenito najistaknutija značajka uspješnog poduzetnika. Njega privlače nove stvari i spreman je nositi se s novim i nepoznatim. Radi poznate stvari na nov i neočekivan način, upleće stare zamisli u nove obrasce, više nudi rješenja problema, a ne izgovore za njih, uporan je u radu, vođen željom da nadmaši druge. Vjeruje u sebe, spreman je preuzeti razuman rizik i odgovornost. Dakle, novo malo poduzeće nije samo po sebi ni poduzetničko ni inovativno, nego takvim mora postati da bi raslo i razvijalo se u suvremenim uvjetima poslovanja.

**Definiranje strategije i ciljeva** prioritet je rada svakog poduzetnika, pogotovu osnivača novoga malog poduzeća. On mora znati poduzetnički postavljati ciljeve i pronalaziti načine njihova ostvarenja jer poslovni ciljevi određuju svrhu djelovanja poduzeća. Ciljevi su poduzetniku svojevrsan smjerokaz u budućnost, ali oni nisu statični nego dinamični. Oni su proces – stalno postavljanje i postizavanje ciljeva – dakle proces samoobnavljanja ciljeva, ovisno o potrebama okruženja. Dobro postavljeni ciljevi mogu biti poticajni u planiranju i izvođenju svakog koraka u njihovoj realizaciji. Ostvareni je rezultat samo točka na putu ka doseganju cilja.

**Odabir poduzetničkog menadžmenta najvažniji je čin u poduzetničkom pothvatu.** U pravilu, novo poduzeće započinje svoj poslovni život kao malo poduzeće, kao vlasništvo pojedinca ili nekoliko suradnika ili prijatelja koji preuzimaju i menadžerske funkcije. Sve to uspješno funkcionira ako je odabrana prava djelatnost, proizvod ili usluga, osigurano odgovarajuće tržište,

lokacija i izvori financiranja. Nerijetko, međutim, nakon nekoliko godina poduzeće zapadne u ozbiljne teškoće, i to onda kada se najmanje očekivalo. Što je uzrok takvoj pojavi?

Prema istraživanjima koja su provedena u razvijenim zemljama Zapada, uključujući i SAD, najčešći je uzrok tome nepostojanje odgovarajuće rukovoditeljske ekipe. Poduzeće, naime, preraste fazu kada je njime mogla uspješno upravljati jedna osoba (ili nekoliko osoba) koja je osnovala poduzeće. Određeni stupanj razvijenosti novog poduzeća traži novu rukovoditeljsku ekipu. Ako se to ne učini, poduzeće može zapasti u poteškoće, moral u poduzeću bit će poljuljan, radnici bezvoljni, osnivači (utemeljitelji) ogorčeni i razočarani, povjerenje izgubljeno.

Takve je negativne posljedice moguće izbjeći ako se na vrijeme odabere tim koji će biti sposoban pravodobno preuzeti rukovoditeljsku ulogu. Ali, sastaviti takav tim nije lako i to se ne može obaviti naprečac. Taj je pothvat za manja poduzeća i financijski prilično težak – poduzeće je katkad još toliko malo da ne može snositi troškove stvaranja takva tima pa su mu za to potrebne i do tri godine.

### **Pristup odabiru menadžera u poslovnom sustavu**

Čim relevantni ekonomski pokazatelji pokažu da bi se poduzeće za tri do pet godina moglo dvostruko povećati, osnivači poduzeća moraju poduzeti sve potrebne radnje za stvaranje novoga menadžerskog tima. Pritom se promišlja o najvažnijim djelatnostima poduzeća i utvrđuje o kojim područjima ovisi njegova uspješnost. Nikada se ne smije gubiti iz vida vođenje kadrovske i financijske politike. To se saznaje iz različitih pokazatelja poslovanja poslovnog sustava i njegova okruženja, u pravilu, uz pomoć određene konzultantske ili slične institucije. U sljedećoj fazi svaki se član osnivačke grupe pita koje radne zadatke najbolje obavlja ili može obavljati, a koje dobro obavljaju njegovi suradnici? Eventualna neslaganja u takvoj međusobnoj raspravi treba pomno razmotriti. Zatim se treba zapitati koje bi ključne djelatnosti pojedini član mogao ubuduće preuzeti kao svoje prvo i najvažnije zaduženje. Na osnovi rezultata analize započinje izravna aktivnost na stvaranju menadžerskog tima. Osnivač poduzeća se tako, primjerice, ne mora baviti problemima zaposlenika i njihovim radnim rasporedom, ako mu ta djelatnost ne leži najbolje. Možda mu bolje odgovara bavljenje novim proizvodima, novom tehnologijom ili prodajom i financijskim poslovima. U svakom slučaju, svatko tko dobije zaduženje za neku ključnu djelatnost mora imati dokazano znanje i



sposobnost ili predispozicije i volju da ga brzo svlada ili usavrši. Glavni menadžer ili direktor za to snosi uvijek najveću odgovornost.

Za svako područje trebaju biti utvrđeni ciljevi. Onaj tko se prihvati neke ključne djelatnosti, mora si uvijek postavljati pitanje – što poduzeće od njega očekuje, za što ga čini odgovornim, što mora postići i do kada, što ne smije propustiti, zanemariti itd. Tako formirana menadžerska ekipa u početku, u pravilu, djeluje neformalno, bez titule i objavljivanja priopćenja ili povećanja plaća. Ali svatko od njih zna da će, ako se potvrdi, biti postavljen i formalno na određenu djelatnost ili funkciju. U međuvremenu, svi članovi tima moraju mnogo naučiti o svome budućem poslu: kako raditi u timu, što im je činiti da bi i pojedinačno i kao menadžerski tim mogli uspješno obavljati posao koji će im biti povjeren.

**Definiranje vlastite uloge u novoosnovanom malom poduzeću** jedan je od najvažnijih koraka prema poduzetničkom upravljanju u novom poduzeću, o kojemu osnivač mora promisliti već pri osnivanju poduzeća. Razvitkom i širenjem novoosnovanoga malog poduzeća uloga i odnosi prvih poduzetnika će se mijenjati, ako se ne želi spriječiti njegov razvitak i dovesti ga do propasti. Međutim, i među onima koji to imaju na umu, malo ih zna kako pristupiti vlastitoj ulozi. Obično trebaju početi pitanjima: Što volim raditi? ili Gdje mi je mjesto? A pravo početno pitanje trebalo bi glasiti: Što je odsad pa nadalje objektivno potrebno s obzirom na rukovođenje? Jasno, osnivač se mora također upitati što zna raditi, koju od potreba može zadovoljiti, a tek zatim što bi doista želio raditi i u što je spreman utrošiti godine života. Je li to poduzeću doista potrebno, je li njegov doprinos bitan, nužan ili nije? Na pitanja o potrebama nekog poduzeća – može se različito odgovoriti.

**Primjeri:** Poduzetnik se može opredijeliti za znanstveno inovatorstvo, a drugima prepustiti vođenje svakodnevnih poslova. Može se povući na mjesto predsjednika uprave, a za ostale poslove osnovati menadžerski tim koji će brižljivo pratiti, provjeravati i prosuđivati rezultate. Može se opredijeliti i za razvijanje najvažnijih resursa, a može se stanovito vrijeme posvetiti pripremi svoga nasljednika i potom mu predati dužnost vođenja poduzeća. Tek što poduzeće pokaže prve znakove uspjeha, poduzetnik-osnivaatelj treba dobro razmisliti i upitati se gdje je mjesto njegova poduzeća u okruženju, posebice u odnosu prema tržištu. To je poželjno prije osnivanja poduzeća. On mora pronaći odgovarajuće osobe za određene funkcije, da mu budu partneri, da vode npr. administraciju, financije, distribuciju, marketing, prodaju i drugo.

Osim toga, u pokretanju novog poduzeća često se ukazuje potreba za pomoći konzultanata s kojima može raspravljati o temeljnim odlukama i čije

savjete može s punim povjerenjem prihvatiti. Takvi se ljudi obično nalaze izvan poduzeća, u specijaliziranim konzultanskim tvrtkama, ali se katkad mogu naći i u poduzeću. U pokretanju novoga poduzeća, osim navedenoga, važan je ispravan odabir lokacije.

Uz tržišnu umjerenost i marketinško istraživanje, od osobite je važnosti **odabir prave lokacije** za proizvodna i uslužna, a posebice trgovačka nova mala poduzeća. Naime, samo uz pomoć marketinškog istraživanja, poduzetnik mora dobiti informaciju potrebnu za odabir prave lokacije. Tu mogu biti od pomoći i časopisi koji pružaju pregled kupovne moći, s podacima o stanovništvu, plaćama, o pojedinim kategorijama maloprodaje itd. Dakako, lokacija nema istu važnost u svakoj vrsti djelatnosti. To ovisi o nekim značajkama poduzeća, primjerice o tome mora li kupac putovati do poduzeća ili poduzetnik putuje kupcu, nudi li poduzeće neki poseban proizvod i/ili uslugu koja ima malu konkurenciju i je li pristupačnost ključna prodajna ili nabavna točka onoga što poduzeće nudi kupcima i kupuje od dobavljača, je li riječ o proizvodu i/ili usluzi za svakodnevnu potrošnju ili potrošnju na dulji rok; je li potrošni prostor grad, dio grada, određeno mjesto i tome slično.

**Primjerice:** Za usluge poput računovodstvenoga ili menadžerskog savjetništva pitanje lokacije nije jako važno, kao ni za poslove koji nude jedinstvene usluge. S druge strane, lokacija može biti toliko važna da može stvoriti ili upropastiti posao, pa tako trgovački market mješovitom robom treba biti smješten u neposrednoj blizini kupaca, pogotovo ako se nude proizvodi za zadovoljenje svakodnevnih potreba.

Pri odabiru **lokacije veleprodajnoga, maloprodajnoga i uslužnog poduzeća** potrebno je odgovoriti na pitanja o **gradu**: povećava li se grad; kako, kojom brzinom; kakva je moguća struktura stanovništva: dobna, ekonomska i profesionalna; kakva je kvaliteta gradskih škola, crkava, parkova, kulture itd. Na području **unutar grada**: što potrošači kupuju u prodavaonicama pojedinih vrsta roba, kako ljudi zarađuju za život, kakva je socijalna struktura, kolika je kupovna moć ljudi i tome slično. Na određenome mjestu **unutar područja**: jesu li susjedna poduzeća zdrava, kakva je udaljenost pojedinih prodavaonica, kakva je dostupnost vozilima, ima li prostora za rast.

Proces odlučivanja o **lokaciji proizvodnog pogona** znatno je složeniji od objekata prodajne i uslužne djelatnosti. Traži se još pomnije marketinško istraživanje. Poduzetnici u tom slučaju moraju osigurati uravnoteženje naj-

manje triju lokacijskih čimbenika: potencijalne prihode od prodaje te proizvodne i prijevozne troškove. Dakako, važ-

Kada je odgovornost podijeljena  
– tada niko nije odgovoran.

*Edvard Deming*

nost lokacije i ovdje ovisi o poduzetničkome marketinškom području. Nije, na primjer, svejedno planira li se prodaja proizvoda kupcima unutar maloga ili velikoga geografskog područja jer treba voditi računa i o prijevoznim troškovima, o udaljenosti od konkurenta i sl.

Jednako tako, treba uzeti u obzir i čimbenike kao što su: stanje ljudskog potencijala na određenoj lokaciji, veličina općine, način i organizacija prijevoza, zemljište, ekološki momenti, gorivo i električna energija, pa sve do veće ili manje mogućnosti lakšeg financiranja poslovanja. Nije opet svejedno o kakvoj je proizvodnji riječ: o čistoj ili ekološki teškoj proizvodnji, staroj ili novoj, odnosno visokotehnološkoj obradi itd.

Poznato je da su lokacijski kriteriji koje primjenjuju **poduzeća** jako važni. To su po redu važnosti: produktivnost rada, povoljno porezno ozračje, prestižne znanstvene ustanove koje mogu dati istraživačku podršku, prihvatljivi životni troškovi, pristupačan sustav prijevoza, lak pristup tržištima, ograničeni regionalni nadzor, pogodna opskrba energijom, kulturne privlačnosti, ugodna klima, lak pristup sirovinama i slično. U novije vrijeme na važnosti dobivaju **trgovački centri, poslovne i industrijske zone**. Kao rezultat toga trenda, lokaciju najčešće određuje regionalna i lokalna samouprava svojim prostornim planovima. Poduzetnik proučava tržište i uvjete koje pojedina lokacija nudi i na temelju tih spoznaja odlučuje o lokaciji poslovanja.

## 5.2. Poduzetničko menadžerske funkcije u malim poduzećima

Svrha postojanja poduzeća usmjerena je zadovoljavanje društvenih i individualnih potreba u naturalnom obliku (društvena svrha) i ostvarenja optimalne dobiti (individualna svrha)<sup>2</sup>

Kao i u srednjim i velikim poduzećima, i u malim se poduzećima menadžerske funkcije svode na četiri osnovne funkcije: planiranje, organiziranje, uprav-

<sup>2</sup> Slobodan Marković i Ratko Zelenika: *Logistika savremenog biznisa*, Unija fakulteta istočne Europe- Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, 2009., str. 33.



ljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. Razlika je samo u opsežnosti, složenosti i diverzificiranosti tih podfunkcija na pojedine nositelje, ovisno o veličini poduzeća.

**Planiranje** osigurava promišljeno ponašanje već tijekom prvih mjeseci života poduzeća i njegovo uspješno poslovanje i razvitak. Pogreške u ovoj aktivnosti mogu biti skupe, čak i kobne, jer su resursi oskudni pogotovo u prvim danima poduzeća. Planiranje prisiljava poduzetnika da istraži vanjsko okruženje, konkurenciju, potencijalne kupce, kao i snage i ograničenja. No i usprkos značenju planiranja, mnogi poduzetnici ne vole planirati jer vjeruju da planiranje smanjuje njihovu fleksibilnost.

---

**Poduzetničko planiranje** u osnovi uključuje osiguranje razumljivih pažljivo promišljenih odgovora na pitanja:

1. Koji će proizvod ili uslugu poduzeće proizvoditi?
2. Koje će tržište opsluživati?
3. Kako će se posao pokrenuti?
4. Kako će se posao voditi?
5. Kako će se posao financirati?

---

Poduzetnički menadžer provodi **dva tipa planiranja**: pokretačko planiranje koje se odvija prije negoli poduzeće počne poslovati, a nakon toga poduzetnik provodi tekuće planiranje. Prva dva pitanja potrebno je zajednički razmatrati jer odgovor na jedno zahtijeva i razmatranje drugoga. Time se izbjegava klasična pogrešna pretpostavka da se proizvodi i usluge automatski prodaju i da za njih postoji spremno tržište.

U razmatranju pitanja proizvoda, brojni poduzetnici najprije poduzimaju široku potragu za informacijama koje identificiraju mogućnosti. Za to su dostupni brojni resursi: poslovne stranice dnevnih novina, poslovni časopisi i razne specijalizirane publikacije. Tu su zatim sajmovi i razgovori s bankarima, poslovnim konzultantima i velikim poduzećima, koji također mogu dati neke smjernice. Nakon što se sastavi opsežan popis potencijalnih poslova, on se reducira razmatranjem izvedivosti svakog posla i njegove usklađenosti s ciljevima poduzetnika.

Kada je informacija o tržištu pribavljena, poduzetnik-menadžer može početi prikupljati detaljnije informacije o konkurenciji. Mnogi poduzetnici pokreću

posao koji nudi proizvod ili uslugu, koji su već dostupni na tržištu. U tom slučaju poduzetnik mora razviti efek-

Prodaja bez reklame je isto što  
i namigivanje ženi u mraku.

*Filip Kotler*

tivnu strategiju pozicioniranja proizvoda ili usluge. Pozicioniranje zahtijeva od poduzetnika razvijanje određenih svojstava proizvoda ili usluge koja će potencijalni kupci doživljavati jedinstvenima.

**Funkcija organiziranja** uključuje razvitak organizacijske strukture kroz projektiranje i razdiobu poslova, određivanje raspona kontrole i raspodjelu vodećih uloga. Teži se formiranju strukture odnosa i autoriteta koja omogućuje djelotvornu koordinaciju svih funkcija i napora poduzeća. Iako je organizacijska aktivnost vrlo važna, svjetska iskustva pokazuju da je poduzetnici nerijetko zapostavljaju, ponajviše stoga što se u početku, zbog limitiranih resursa i kadrova, najčešće usredotočuje na trenutačnu potrebu proizvodnje i prodaje.

Organizacijska pitanja izgledaju tada manje važna, posebice ako je poduzeće malo. Gdje god više ljudi radi zajedno da bi postigli neke ciljeve, moraju imati određene uloge. Pojam **uloge** izražava da ono što ljudi čine ima utvrđenu svrhu i cilj, koje su oni svjesni, kao i toga u kojoj se mjeri njihov rad uklapa u rad skupine; zatim kakve obveze, ovlasti i odgovornosti iz te uloge proizlaze, kakva im je oprema potrebna i kojim informacijama moraju raspolagati da bi uspješno obavili svoj zadatak unutar odabrane organizacijske strukture.

Svrha je **organizacijske strukture** stvaranje takva okruženja u kojemu će se ljudske djelatnosti najefikasnije odvijati. Oblikovanje učinkovite organizacijske strukture težak je menadžerski zadatak koji uključuje definiranje brojnih vrsta poslova koji se moraju obaviti. Organiziranje je vezano uz brojne probleme, podrazumijeva njihovo poznavanje, kao i poznavanje određenih organizacijskih teorija, načela i tehnika kojih se treba pridržavati.

Organizacija može biti **formalna** i **neformalna**. Prva je manje-više institucionalizirana, druga nastaje spontano. U malim je poduzećima formalna organizacija plitka, a u velikima duboka, tj. postavljena na više razina. Što je poduzeće veće, to je i više razina upravljanja. Ne postoji neki određeni broj ljudi koje menadžer može uvijek učinkovito nagledati, to ovisi o mnogo čimbenika, uključujući i komunikacijske tehnike, te o potrebnoj količini osobnog kontakta i mogućnosti kontaktiranja.

**Proces organiziranja** odvija se, u pravilu, kroz pojedine korake: utvrđivanje ciljeva, definiranje poslovne politike, planova, klasificiranje aktivnosti i njihovo grupiranje, raspoređivanje ovlasti, koordinacija, informacijski sustav i tome slično.<sup>3</sup> Organizacija u početku ima obilježja neformalnosti i fleksibilnosti kako bi se omogućile dinamične promjene i prilagođivanja. Tijekom razvitka organizacija se formalizira, čime se donekle otvara i pitanje zadržavanja dovoljne razine fleksibilnosti i adaptabilnosti jer je upravo u tome prednost malih poduzeća u odnosu prema velikima.

**Upravljanje ljudskim potencijalima** obuhvaća sljedeće procese: analizu radnih mjesta, planiranje, pribavljanje, odabir, uvođenje u posao, motiviranje i nagrađivanje, inoviranje znanja, promoviranje i napredovanje kadrova. Činjenica jest da se ljudski potencijal gotovo nikada ne iskazuje u bilanci stanja kao vrijednosna stavka ili poseban resurs, premda se ulaže u prikupljanje, odabir i naobrazbu ljudi. Ovdje je važno istaknuti da je kadrovsko popunjavanje bitna funkcija menadžmenta i u malim i u velikim poduzećima, i umnogome određuju uspjeh ili propast poduzeća.

Učinkovito upravljanje poduzećem i motiviranje zaposlenika ključni je element uspješnog poduzetništva i menadžmenta. Ova aktivnost obuhvaća, prije svega, poticanje zaposlenih da rade i ostvare poslovne ciljeve djelotvornijim obavljanjem zadataka. Tome pridonosi odgovarajuće nagrađivanje performansa, stvaranje ozračja koje podržava i potiče napore zaposlenih, kao i usklađivanje potreba zaposlenih s interesima poduzeća. Postoji, dakako, razlika između poduzetnika menadžera malog poduzeća i izvršnog menadžera velikog poduzeća u vođenju politike ljudskog kapitala.

Prvo, u novopokretnim poduzećima poduzetnik-menadžer sam je odgovoran za efektivno vođenje. Obično je poduzetnik jedini šef u organizaciji. Vođenje – učinkovito ili ne – u potpunosti ovisi o njemu. Drugo, iako je vođenje temeljna aktivnost izvršnog direktora-menadžera velikog poduzeća, kvaliteta vođenja još je važnija za malog poduzetnika-menadžera jer on nema dodatnih resursa koji bi kompenzirali neželjene učinke (premalo zaposlenih, loša kvaliteta rada i sl.) koji utječu na poslovanje poduzeća.

Kvaliteta osobnih ili poslovnih odnosa poduzetnika-menadžera sa zaposlenima ima velik utjecaj na cjelokupno poslovanje. Napor svakog pojedinca

<sup>3</sup> N. C. Siropolis: *Menadžment...*, op. cit., str. 291.–297., te H. Weitchin H. Koontz *Menadžment...*, op. cit., str. 241.–344.



važan je za malo poduzeće. Stoga inoviranje znanja mora uključivati ne samo učenje vještina povezanih s poslom, nego i elemente obrazovanja

Ako ne promijenimo smjer  
kamo idemo završit ćemo  
tamo kamo smo krenuli.

*Kineska poslovnica*

iz područja menadžmenta i organizacije. S obzirom na ograničene resurse, malo poduzeće ne može zaposlenima osigurati plaću i neke povlastice koje mogu osigurati velika poduzeća. Tome treba dodati i nesigurnost novog poduzeća koje ne može jamčiti dugoročnu sigurnost zaposlenja. A ti nedostaci mogu onemogućiti poduzetnika u pronalaženju ljudi željene kvalitete.

Malo poduzeće, međutim, i ovdje ima prednost – jedinstvenu prigodu da se u njemu stvori ozračje koje promiče efektivne performace. Za razliku od izvršnih direktora velikih poduzeća (korporacija), poduzetnik maloga novog poduzeća ne mora se boriti s prijašnjim politikama i tradicijama poduzeća, koje bi mogle kočiti motivaciju i performace, jer one i ne postoje. Stoga poduzetnik novoga maloga poduzeća, kao njegov kreator, ima prigodu postati i – promotor i odgajatelj izvrsnosti zaposlenih.

U početnim danima novoga malog poduzeća zaposleni čine malu grupu što, posebno ako je proizvod nov i obećavajući, razvija među članovima kolegijalnost i koheziju. Uz jakog vođu, misija je poduzeća jasno prenesena: učiniti proizvod uspješnim i ucrtati poduzeće u kartu uspješnih poduzeća. U ovakvom tipu visokoizazovnih, stresnih, obiteljskih atmosfera, zaposleni mogu biti i jako motivirani i vođeni time da je sve moguće.

Da bi to postigli, menadžeri moraju poznavati svojstva ljudi, njihove potrebe i mogućnosti te mnogostrukost njihovih uloga, sklonosti, socijalne okolnosti u kojima žive, etička načela i slično. Pritom se mora znati da nema prosječne osobe, osim u statistici. Svaki je čovjek zaseban individuum u kojemu se kristaliziraju i elementi njegova socijalnog okruženja. Stoga svakom čovjeku zaposlenom u poduzeću treba pristupiti kao jedinstvenoj osobi, a to je lakše ostvariti u malim nego u velikim poduzećima, već i zato što je komunikacija između menadžera i zaposlenih u malom poduzeću izravna i gotovo svakodnevna.

Bitno je otkriti ne samo čovjekovo znanje, stavove i vještine, nego i motive temeljene na njegovim potrebama. Treba, dakle, otkriti pokretače svakog zaposlenika, koji ga potiču na određeno djelovanje kako bi zadovoljio svoje

potrebe i želje. A one mogu biti različite: veća zarada, sigurnost zaposlenja, uvažavanje, samopotvrđivanje, usavršavanje, participacija u odlučivanju itd. Ostvarenje potreba i želja dovodi do zadovoljstva i osjećaja sreće, što je u uskoj vezi s uspješnijim obavljanjem posla.<sup>4</sup>

**Kontrola** znači praćenje, provjeravanje i prosuđivanje odluka, postupaka, mjera i rezultata koji se postižu s obzirom na planirano i s obzirom na utvrđene ciljeve. Drugim riječima, kontroliranje kao sastojnica menadžerskog upravljanja, označuje mjerenje i ispravljanje aktivnosti i ponašanja utvrđenih planom, kako bi se osiguralo postizavanje ciljeva. To znači da su planiranje i kontrola usko povezani – lice i naličje iste medalje. Kontrolu nije moguće provoditi bez planova koji su u funkciji postizavanja utvrđenih ciljeva jer se učinkovitost može mjeriti jedino u usporedbi s onim što je postavljeno i što se očekuje u određenim uvjetima planiranog djelovanja.

Kontrola se može odnositi na sve funkcije i sve čimbenike u procesu poslovanja. U tom smislu kontrola se javlja kao kontrola nabave, kontrola prodaje, odnosno isporučene količine proizvoda, kontrola zaliha, kontrola bitnih troškova, kontrola upravljanja marketingom, kontrola nastajanja poduzeća i njegova stasanja, kontrola provođenja planova, kontrola ostvarivanja strategija i politika poduzeća, kontrola naplate potraživanja, kontrola priljeva i odljeva novca, kontrola fluktuacije zaposlenih, kontrola stresa, kontrola ostvarivanja utvrđenih ciljeva poduzeća i drugo.

Kontrola se može svesti na **tri temeljne vrste**: kontrola ulaska, kontrola procesa i kontrola izlaska. Kontrola sadrži u sebi dva međusobno povezana, ali pojmovno različita elementa: **nadzor**, u smislu provjeravanja određenih akcija ili njihovih rezultata prema onome što je bilo planirano i **kontrolu** u užem smislu, čija je zadaća stvoriti uvjete za preventivno ili korektivno djelovanje protiv odstupanja od onoga što se očekivalo.

Proces nadzora pomaže poduzetničkom menadžeru da se uvjeri jesu li njegove odluke i akcije, kao i akcije ostalih zaposlenih, dobro usmjerene i daju li očekivane rezultate. Razlikuju se unutarnji i vanjski nadzor, ovisno o tome koje ga tijelo provodi. Pod **unutarnjim** nadzorom najčešće se razumijeva sustav strategijskog kontrolinga, a **vanjski** nadzor obuhvaća reviziju, kontrolu i inspekciju.

<sup>4</sup> H. Wehrich & H. Koontz, *Menadžment*, op. cit., str., 462.–479.; N. C. Siropolis, *Menadžment*, op. cit., str. 330.; J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo*, op. cit., str. 110.

Sustav unutarnje kontrole označuje zapravo unutarnji sustav nadzora poslovanja, a čine ga samokontrola i razne računovodstvene kontrole te interna revizija. Naime, kontroliranje je zadaća svakog menadžera na svim razinama organiziranosti poduzeća, bilo ono malo, srednje ili veliko, iako se po intenzitetu i koncentraciji razlikuju. U malome inokosnom poduzeću nositelj kontrole bit će redovito sam vlasnik jer je on ujedno i poduzetnik i menadžer.

U partnerskome malom poduzeću nositelj ukupne interne kontrole vjerojatno će biti netko od partnera, kojemu je ta uloga dodijeljena ugovorom o partnerstvu, što ostale partnere ne oslobađa kontrolnih zadataka. **Temeljni sustav kontrole** obavlja se pomoću određenih tehnika kontrole. Neovisno o mjestu ili objektu kontrole, temeljni sustav kontrole odvija se u tri koraka: 1. postavljanje odgovarajućih pokazatelja; 2. mjerenje učinkovitosti putem tih pokazatelja i 3. odstupanje od pokazatelja i planova te njihova korekcija.

**Postavljanje pokazatelja** označuje utvrđivanje kriterija učinkovitosti u provođenju planova, odnosno mjerenje te učinkovitosti. Time je menadžmentu omogućeno da bez nadziranja svakog pomaka u procesu pravodobno dobiva signale o odvijanju pojedinih aktivnosti.

**Mjerenje učinkovitosti** označuje odmjeravanje odnosa između stvarne i očekivane učinkovitosti izražene u planovima. U odnosu prema određenom standardu, mjerenja se izražavaju satima, količinom, kilogramima, stopom, rokovima, stupnjevima, kvalitetom u odnosu prema standardu i slično.

**Korekcija odstupanja** označuje ispravljanje devijacija u praksi u odnosu prema očekivanome. To podrazumijeva pokretanje dijelova sustava menadžmenta, odnosno angažiranje svih funkcionalnih menadžera u uklanjanju uzroka i posljedica odstupanja. Menadžeri mogu preoblikovati planove, redefinirati ciljeve, ukloniti prepreke, izmijeniti dotoke činitelja procesa, poboljšati organizaciju, usavršiti (ruko)vođenje, sustav informacija i tako dalje.

U cijelome sustavu kontrole nužno je utvrditi **kritične točke** koje treba sustavno nadzirati i naći tome primjerene kontrolne tehnike i pokazatelje. Među **pokazateljima** za kontrolu na utvrđenim kritičnim točkama, a u vezi s odnosom stvarno-očekivano, obično se koriste materijalni i nematerijalni pokazatelji. Ti pokazatelji djeluju kao sustav povratne informacijske veze koja ukazuje na odstupanja, a istodobno potiče na korektivne akcije. Da bi



kontrola bila uspješna, mora biti prilagođena planovima i mjestima provedbe, pojedinim menadžerima osiguravati objektivnost i fleksibilnost, imati korektivnu moć. A sve to ovisi i o poslovnoj kulturi poduzeća i ozračju u poduzeću koje je naklonjeno kontroli kao načinu za spoznavanje stvarnog stanja i kretanja stvari u smjeru povećanja uspješnosti poduzeća.<sup>5</sup>

### 5. 3. Uloga i značenje poslovnog plana

Projektno planiranje je temelj opstanka i rasta svakog poslovnog sustava.<sup>6</sup> U teoriji i praksi poduzetništva prisutno je prilično dvojbi o tome što je zapravo planiranje u ovoj vrsti posla, je li potrebno, koje metode valja koristiti, na što staviti akcent. Preporuke i iskustva razlikuju se ovisno o djelatnosti kojoj pripada konkretan poduzetnički pothvat, o riziku i neizvjesnosti, opsegu ulaganja i ciljeva koji se mogu postići. Oni koji u poslovnom svijetu smatraju da plan nije potreban, opravdavaju to mišljenjem da je poduzetnički pothvat atipičan posao, drukčiji od poslova u tradicionalnom i klasičnom smislu, kojima je plan svojstven.

Poduzetnici su ljudi od akcije, oni kreiraju i otpočinju realizaciju posla i imaju sve akcije u svojoj glavi; ne bi trebalo da sjede i pišu, simuliraju i projektiraju, gubeći tako dragocjeno vrijeme. Ozbiljan posao, međutim, nemoguće je voditi samo na osnovi osjećaja, intuicije i iskustva. Uz te je osobne predispozicije poduzetnika potrebno osigurati i odgovarajuće podatke i informacije, kao novo znanje koje će omogućiti da se na sistematično i cjelovito sagledaju prilike i pretpostavke za realizaciju projektiranih poslovnih ciljeva.

Poslovni plan je cjelovita, dobro pripremljena i strukturirana dokumentacijska osnova koja služi kao poduzetnikov vodič u procesu realizacije zamišljenoga poslovnog pothvata i u dostizanja njegovih ciljeva. Taj plan sadrži odgovore na ključna pitanja koja poduzetnik postavlja sebi i koja će vjerojatno postaviti potencijalni financijeri, partneri u poslu i zaposleni. Zato je poslovni ili biznis-plan detaljna i sveobuhvatna razrada svrhe poduzetničkog pothvata i dokazivanje da vrijedi slijediti uočenu priliku.

<sup>5</sup> H. Weirich & Koontz: *Menadžment*, op. cit., str. 574. Vidi i *Quality management* u knjizi: J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo*, op. cit., str. 1147.–1148.

<sup>6</sup> Dušan Bobera: *Projektni menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2003., str., 70.

Osnivači novoga malog poduzeća, zauzeti nizom poslova, nerijetko zaborave ili podcijene važnost planiranja svoje zamisli kao instrumenta (ruko)vođenja poduzećem,

Čuješ li nešto to ćeš vremenom zaboraviti. Vidiš li nešto toga ćeš se možda sjetiti. Napraviš li nešto, to ćeš moći i ponoviti.

*V. Vujić*

što rezultira lutanjima i gubljenjem vremena. Poduzeće, doduše, u početku može i bez formalnoga poslovnog plana postići čak i velik uspjeh. Ali upravo to može biti zamka. Naime, što je novo malo poduzeće u svome startu uspješnije, veća je opasnost da se zaboravi značenje poslovnog plana, posebice dijela koji se odnosi na financiranje poslovnog procesa i rast poduzeća, tj. na financijski plan.

To nerijetko dovodi do nepredvidljivih poteškoća i upada u financijsku krizu. A kad financijska kriza nastupi, teško se liječi. Mnogo ju je lakše spriječiti, nego liječiti. Poduzetnici obično pri osnivanju novoga malog poduzeća ne misle dovoljno na novac, nego na što veću dobit. Zaboravljaju da je za uspješno funkcioniranje poduzeća potrebno imati na raspolaganju određenu količinu novca, osigurati da novac stalno pritječe kako bi se nesmetano odvijao poslovni procesa kao uvjet za ostvarivanje dobiti. Pravodobni dotok novčanih sredstava, nadzor nad cjelokupnim poslovnim procesom – od ulaza bitnih čimbenika poslovnog procesa do prodaje i naplate prodanih proizvoda i/ili usluge – mora biti stalna briga poduzetnika-menadžera novoutemeljenoga malog poduzeća.

Novim poduzećima potrebne su odgovarajuće analize i prognoze prihoda, troškova, dobiti, odnosno moguće i očekujuće veličine dodane vrijednosti, ali jednako tako i vođenje novčanih poslova. Pri izradi prognoza prihoda, rashoda i rezultata pretpostavlja se da će se računi morati na vrijeme platiti. Novo poduzeće bi stoga trebalo unaprijed znati koliko će novca biti potrebno za učinkovito poslovanje.

U slučaju neočekivanog pomanjkanja novca, javlja se potreba za “novčanom potporom.” U takvim slučajevima nabava novca je, u pravilu, skupa, a troši se i mnogo vremena i energije nauštrb vođenja poslova i poduzimanja ostalih aktivnosti, katkad i od životnog značenja za poduzeće, primjerice, propuštanje povoljnih prigoda i tome slično. Izvori financijskih sredstava pri pokretanju novih malih poduzeća mogu se, prema praksi razvijenih zemalja Zapada, po veličini poredati sljedećim redom: bankarski krediti, osobne i

obiteljske uštedevine, prijatelji i ulagački kapital. Pritom uštedevine i bankarski krediti, uz državno jamstvo ili hipoteku, zauzimaju najveći udio – i više od 90 posto, pogotovo u SAD-u.<sup>7</sup>

Očito je da se financijskim planom, iako vrlo važnim planskim instrumentom, ne iscrpljuje planiranje poduzetničke zamisli. Uostalom, financijski bi plan bio bespredmetan ako se ne bi oslanjao i ako ne bi izražavao potrebe svih bitnih djelatnosti (funkcija) u novoutemeljenome malom poduzeću. Stoga je izrada kompleksnoga poduzetničkog projekta nužan uvjet za uspješno poslovanje, rast i razvitak malog poduzeća.

Mnogi uspješni menadžeri smatraju da je planiranje poslovne zamisli za pokretanje novoga malog poduzeća najvažniji dokument što ga poduzetnik ikada napiše. Riječ je o formaliziranom predviđanju poslovanja i razvitka novog poduzeća. On je vrlo važan za investitora, kreditora, dobavljača pa i za kupce. Izrada ovog plana navodi i samog poduzetnika na kompleksniji i temeljitiji način sagledavanja bitnih činjenica vezanih uz pokretanje novoga malog poduzeća i za osiguranje njegova uspješnog poslovanja i rasta. Pomoću njega poduzetnik predočava zaposlenima svoju viziju i koncepciju poduzeća. Plan je istodobno i svojevrsan vodič na razvojnom putu poduzeća i temelj kontroliranja procesa nastajanja i daljnjeg ponašanja poduzeća.

Uza sve navedeno, poduzeće mora razvijati sustav kontrole upravljanja poduzećem, ne dopustiti da se u tome dođe do kritične točke. Kritičnom točkom može postati kvaliteta proizvoda, servisna služba, potraživanja, inventar, troškovi poslovanja, režijski troškovi, kao i sam ljudski kapital, uključujući i upravljačku strukturu, te postojeći postupci i ponašanja, ljudski odnosi u poduzeću i drugo.

## 5. 4. Potreba i namjena pisanja poslovnog plana

U suvremenim uvjetima poslovanja, za koje su karakteristične brze i često nepredvidive promjene u *potražnji* i ponudi, napretku tehnologije i potezima konkurencije, priprema i donošenje poslovnog plana su jamstvo ozbiljne i odgovorne namjere da se zadrži ili poveća udjel na tržištu, kao i da se uđe u poslovni pothvat ili ciklus. Plan više nije obveza ili povlastica samo velikih poduzeća i kompanija, već osnovni i jedan od najvažnijih instrumenata u

<sup>7</sup> N. C. Siropolis, *Menadžment*, op. cit., str. 267.–270.



glavi i rukama svih koji žele uspješnu realizaciju svojih poslovnih ideja uz uspješno funkcioniranje poslovnog procesa. Kroz njega se kreira put kojim se stiže iz *početne* u buduću ili željenu poziciju, sa što manje propusta, grešaka, skretanja i gubitka vremena.

Poslovni plan, kao pisani i dobro osmišljen dokument, prethodi i prati realizaciju poduzetničkog pothvata. Izradom poslovnog plana, potencijalne se varijante prave na papiru, a ne na tržištu. Njime poduzetnička ideja ili vizija projekta dobiva odgovarajuću formu i definirane mehanizme koji će ideju i viziju pretvoriti u konkretan proizvod i poslovni rezultat. Vrijednost poslovnog plana je u procesu planiranja. Ne treba robovati formi, već pažnju posvetiti biti i sadržaju plana koji će se prepoznati iz odgovora poduzetnika na sljedeća pitanja:

- U čemu je značenje poslovne ideje, tko je nosilac njezine realizacije?
- Što su slabosti, a što prednosti poduzetničke ideje i vizije u odnosu na postojeće i potencijalne tržišne konkurente te proizvode/usluge?
- Koje preduvjete treba stvoriti za otpočinjanje praktične realizacije projekta (prostor, lokacija, oprema, sirovine, materijali) i kako će se osigurati?
- Koliko će biti potrebno radnika i kojih kvalifikacijskih profila?
- Kakav će biti organizacijski oblik izvodljivosti tog projekta?
- Kakve su mogućnosti prodaje, koje je ciljno tržište odabrano i koji su činitelji na tom tržištu od dominantnog utjecaja?
- Koji su mogući problemi poslovanja i kako ih rješavati ako eskaliraju?
- Koje je razdoblje aktivizacije, koji su i koliki izvori sredstava potrebni za aktiviranje programa i kako se mogu osigurati?
- Kakvi se i koliki financijski učinci očekuju u razdoblju od tri do pet godina realizacije poslova, a kakvi tijekom predviđenog vijeka trajanja?

Ova pitanja i odgovori na njih, koje će poduzetnik dati, trebaju pokazati da je plan, kao rezultat neprekidnog procesa planiranja, osnovna poluga pokretanja, organiziranja, financiranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata tijekom njegov vijeka trajanja.

Sve prednosti malog i srednjeg poduzeća mogu biti pojačane adekvatnim planiranjem. Priprema i pisanje poslovnog plana pomažu poduzetniku da:

- pažljivo i u mirnoj atmosferi još jednom razmisli i procijeni budućnost posla, što uvijek uključuje mogućnost odustajanja od realizacije
- provjeri i dokumentira sve mogućnosti, varijante i moguća rješenja za ključna pitanja te da se bez pritiska situacije opredijeli za ono što je realno, racionalno i efektivno sa stajališta uvjeta i željenog ishoda
- blagovremeno i potpuno ovlada poslovnom idejom, razumije svu njezinu kompleksnost i sagleda aktivnosti i akcije koje budući posao zahtijeva
- prihvati i pravodobno se navikne na iznenađenja i promjene, kako bi s manje nervoze i straha ušao u svijet biznisa i u njemu se uspješno orijentirao i kretao.

Mnoštvo je zainteresiranih osoba, tvrtki, institucija koje neposredno ili posredno mogu imati koristi od pisanja poslovnog plana. Navodimo samo najčešće zainteresirane strane:

- **Poduzetnici i menadžeri poslovnog sustava** Prvi kojima pisanje poslovnog plana donosi korist jesu sami poduzetnici, odnosno menadžment poduzeća, jer u njemu postavljaju temeljne smjernice za pokretanje, financiranje, organiziranje, vođenje, razvijanje i kontrolu poduzetničkog pothvata, nalaze odgovore na sva pitanja postavljena u uvodu ovog teksta.
- **Vlasnici – dioničari tvrtki**, Dioničari i potencijalni dioničari iz poslovnog plana uočavaju koliko im se i zašto isplati ulagati upravo u taj konkretni poduzetnički program.
- **Financijeri**. Bankarima i drugim financijerima poslovni plan služi kao podloga za (pr)ocjenu “financijskog zdravlja” poduzetničkog pothvata, ali i poduzetničkog kredibiliteta osoba ili tvrtki kojima kane pozajmljivati novac.
- **Poslovni partneri**. Poslovni plan je temeljno polazište i poduzetnikova referencija za pregovore s postojećim i budućim kupcima, dobavljačima, distributerima i podugovaračima radi uspostave dugoročnih poslovnih veza i sklapanja ugovora. Na temelju njega se mogu tražiti

partneri za zajednička ulaganja, različite oblike udruživanja, širenje i razvoj postojeće djelatnosti te za mogući ulazak u nova proizvodna ili uslužna područja.

- **Društvena zajednica.** Društvena zajednica (na različitim razinama) također je zainteresirana za poslovni plan, posebno ako djelatnost koja se njime elaborira može bitno utjecati na društveno-ekonomski razvoj i okolinu.
- **Institucije i fondovi za poticanje poduzetništva.** Poslovni plan je i temeljna referencija poduzeća, odnosno poduzetnika za sklapanje poslovnih ugovora te za uključivanje u različite financijske, državne i međunarodne fondove za poticanje i razvoj poduzetništva.

## 5. 5. Struktura i tehnologija izrade poslovnog plana

Za izradu poduzetničkog projekta ili novoga poslovnog plana najvažniji su ideja i tržište. A potom poslovno iskustvo, znanje i sposobnosti poduzetnika/uprave i njihovih suradnika. Pri pisanju i oblikovanju poduzetničkog projekta, treba se pridržavati određenih uvjeta i utvrđene metodologije planiranja.

U uvjetima tržišnoga gospodarstva poduzetništvo i menadžment, kao što je rečeno, obilježavaju neizvjesnost i rizik u poslovanju i razvitku poduzeća. Rizici su brojni, imanentni su svim djelatnostima u poduzeću, svim bitnim čimbenicima procesa poslovanja i ciljevima koje je poduzeće postavilo.

No ako se rizikom nauči upravljati, ako *mu* se pristupa znalački, analitičko-kritički, uz primjenu odgovarajućih metoda i tehnika, selektivno i uz vođenje odgovarajuće politike rizika u poduzeću, bit će *sveden* na prihvatljivu mjeru. Pritom se treba držati načela o usklađivanju mogućih očekivanja sa stupnjem rizičnosti te načela da je najveći rizik u poduzetništvu, upravo zbog straha od rizika, ne poduzimati nikakve promjene. Dakle, najveći je rizik biti nesposoban preuzeti rizik i izraditi poduzetnički projekt.

U literaturi i gospodarskoj praksi za poduzetnički projekt često se rabe izrazi poslovni plan ili *feasibility* studija.<sup>8</sup> Struktura poduzetničkog poslovnog plana najviše ovisi o:

<sup>8</sup> Ivo Vajić, *Priručnik za menadžere i poduzetnike*, Centar za poduzetništvo Zagreb, 1997., str. 118.



- svrsi, namjeni i korisniku poslovnog plana
- djelatnosti na koju se odnosi (proizvodna, neproizvodna, neprofitna)
- tehnološkim karakteristikama proizvoda i/ili usluga, koje su predmet poduzetničkog programa
- specifičnosti tržišta proizvoda i/ili usluga, u vremenskom razdoblju koji obuhvaća (dugoročni, srednjoročni, kratkoročni plan)
- razini ciljeva kojima se daje prednost (strategijski, taktički)
- pretpostavljenoj veličini poduzetničkog pothvata i sl.

Navedeni čimbenici umnogome određuju anatomiju poslovnog plana u smislu strukture i opsega pojedinih dijelova te određuju razinu, dubinu i širinu istraživačkog postupka u projektnom osmišljavanju poduzetničkog pothvata koji se elaborira. "Misliti se može i bez novca u džepu."<sup>9</sup> Svaki novi posao treba staviti u odgovarajući kontekst. To podrazumijeva, prije svega, kvalitetno urađenu analizu tržišta i djelatnosti u kojoj će funkcionirati neka tvrtka. Zato je potrebno provesti preciznu analizu dosadašnjih kretanja u određenoj grani i dati određene projekcije budućih kretanja, koliko to dopuštaju raspoložive relevantne informacije.

## Osnovne varijante i elementi poduzetničkog poslovnog plana:

### PRIMJER 1. POSLOVNI PLAN ZA MANJA ULAGANJA

1. **Naslovna stranica** – grafički prikladno dizajnirana, s nazivom, adresom i kontakt-podacima tvrtke, istaknutim nazivom poduzetničkog plana, brojem izrađenih primjeraka, datumom izrade i primateljima projekta.
2. **Uvodne stranice** sadrže pregledno kazalo projekta.
3. **Podaci o investitoru** – povijest tvrtke, ustrojstvo investitora, osnovni pokazatelji poslovanja.
4. **Opis i svrha poduzetničke ideje** – nastanak poduzetničke ideje, opis proizvoda i usluga, podobnost poduzetnika, zaštita okoliša, materijalne i prostorne mogućnosti.

<sup>9</sup> Vladimir Žanić, ur., *Poslovni plan poduzetnika*, Masmedija, Zagreb, 1999., str 12.

5. **Analiza tržišta** – tržište potražnje, tržište ponude, procjena tržišnog pozicioniranja, tržište nabave.
6. **Procjena rizika** – zakonska vrela, izvori financiranja, ljudski potencijali, način naplate i ostali rizici.
7. **Tehničko-tehnološke značajke** – tehnički aspekti ulaganja, opis procesa rada, specifikacija strojeva i opreme, kapaciteti proizvodnje, ulazne sirovine i repromaterijal, energetske potrebe.
8. **Lokacija** – mikro i makro lokacija.
9. **Kadrovski potencijal** – referencije o menadžerskom timu, struktura postojećih i potrebnih zaposlenika.
10. **Ekonomski i financijski pokazatelji** – struktura, veličina i dinamika potrebnih ulaganja, izvori financiranja, bilance stanja, ocjena profitabilnosti i likvidnost.
11. **Ocjena projekta i analiza osjetljivosti** - ocjena poduhvata putem pokazatelja i ekonomskih *metoda*, te provjera rezultata u odnosu na odstupanja u pojedinim planskim postavkama (manje/veće nabavne i prodajne cijene, količine proizvoda/*usluga*, kamatne stope, valutni tečajevi i sl.)
12. **Zaključak** – iznose se sažeti i pregledni parametri poduzetničke ideje.
13. **Dodatak** – navode se različiti dodaci, odnosno dokumentacija kojom se upotpunjuje projekt npr. jamstveni dokumenti kao što su vlasnički list, ovjerena procjena nekretnine ili druge imovine, polica osiguranja, jamci, mjenice i ostali.

## PRIMJER 2. INVESTICIJSKA STUDIJA ZA DUGOROČNI KREDIT BANKE

Poduzetnici se često radi osiguranja financijskih sredstava, obrtnih i investicijskih, obraćaju bankama zahtjevom za kredit koji je uvijek popraćen investicijskom studijom slijedećeg preporučenog sadržaja:

Naslovna stranica

Potpisna stranica

Sadržaj:

1. UVOD

2. SAŽETAK

3. PODACI O INVESTITORU
  - 3.1. Podaci o tvrtki
  - 3.2. Podaci o poduzetniku
4. PREDMET POSLOVANJA INVESTITORA
5. ANALIZA DOSADAŠNJEG POSLOVANJA
6. OCJENA RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI
7. OPIS POSTOJEĆE IMOVINE
8. LOKACIJA
  - 8.1. Opis lokacije
  - 8.2. Opis zaštite i utjecaja na okolinu
9. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI ULAGANJA
  - 9.1. Opis strukture ulaganja (tehnička i tehnološka)
  - 9.2. Struktura, broj i troškovi zaposlenika
10. ANALIZA TRŽIŠTA
  - 10.1. Tržište nabave
  - 10.2. Tržište prodaje
  - 10.3. Procjena ostvarenja prihoda-tržišta
11. DINAMIKA REALIZACIJE ULAGANJA
12. EKONOMSKO-FINANCIJSKA ANALIZA
  - 12.1. Investicije u osnovna sredstva
  - 12.2. Investicije u obrtna sredstva
  - 12.3. Struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva
  - 12.4. Izvori financiranja
  - 12.5. Troškovi poslovanja
    - 12.5.1. Troškovi materijala
    - 12.5.2. Troškovi .....
    - 12.5.3. Troškovi osoblja
    - 12.5.4. Troškovi .....
    - 12.5.5. Troškovi amortizacije
    - 12.5.6. Ostali troškovi poslovanja
    - 12.5.7. Troškovi kamata na kredit
    - 12.5.8. itd



12.6. Projekcija računa dobiti i gubitka

12.7. Ekonomski tok projekta

12.8. Financijski tok projekta

12.9. Likvidnost projekta

### 13. FINANCIJSKO TRŽIŠNA OCJENA

13.1. Statička ocjena efikasnosti investicijskog ulaganja

13.2. Dinamička ocjena projekta

13.2.1. Metoda razdoblja povrata

13.2.2. Metoda neto sadašnje vrijednosti projekta

13.2.3. Metoda interne stope rentabilnosti

### 14. ANALIZA OSJETLJIVOSTI PROJEKTA

### 15. ZAKLJUČNA OCJENA

### PRILOZI

## PRIMJER 3. POSLOVNI PLAN ZA RAZNE PREZENTACIJSKE NAMJENE

Budući da prijedlog poduzetničkog projekta raščlanjuju stručnjaci pojedinih područja, uputno je da predložak projekta izradi sam poduzetnik, a konačnu izradu ili recenziju povjeri stručnoj osobi vještoj stručnom opisu i implementaciji poduzetničke ideje.

Pritom poduzetnik treba ukazati i na nove proizvode koji se mogu razvijati u određenoj grani. Analiza konkurencije u grani bitna je stavka ovog dijela poslovnog plana, pri čemu je nužno identificirati glavne konkurente, kao i njihove dobre i loše strane, tj. komparativne prednosti i nedostatke. Opća struktura, odrednice i anatomija poslovnog plana sadrži:

### UVOD

#### 1. PODACI O INVESTITORU

1.1. Podaci o poduzetniku

1.2. Podaci o trgovačkom društvu

1.3. Rezultati poslovanja u prethodnom razdoblju

## 2. OPIS IDEJE I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

- 2.1. Opis postojećeg poslovanja i djelatnosti u projektu
- 2.2. Nastanak poduzetničke ideje
- 2.3. Ocjena razvojnih mogućnosti

## 3. KARAKTERISTIKE POTHVATA

- 3.1. Osnovni podaci o pothvatu
- 3.2. Visina i struktura ulaganja
- 3.3. Tehničko-tehnološka svojstva pothvata

## 4. LOKACIJA

- 4.1. Opis postojeće lokacije poduzetnika
- 4.2. Opis lokacije projekta
- 4.3. Opis zaštite i utjecaja okoline

## 5. ANALIZA TRŽIŠTA I KONKURENCIJE

- 5.1. Tržište nabave
- 5.2. Tržište prodaje
- 5.3. Analiza konkurencije

## 6. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI ULAGANJA

- 6.1. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)
- 6.2. Asortiman proizvoda

## 7. PLAN PROIZVODNJE

## 8. PLAN KADROVA

- 8.1. Broj i struktura zaposlenika
- 8.2. Plan mjesečnih troškova prema radnim mjestima

## 9. PLAN PRIHODA

- 9.1. Prodajne cijene prema vrsti proizvoda
- 9.2. Projekcija prihoda prema godinama trajanja projekta
- 9.3. Rekapitulacija prihoda prema asortimanu

## 10. FINANCIJSKI ELEMENTI POTHVATA

- 10.1. Investicije u osnovna sredstva

- 10.2. Investicije u obrtna sredstva
- 10.3. Proračun amortizacije
- 10.4. Izvori, struktura i troškovi financiranja
- 10.5. Troškovi poslovanja
- 10.6. Projekcija računa dobiti i gubitaka (dohotka)
- 10.7. Pokazatelji učinkovitosti i financijski tok

#### 11. BILANCA DOBITI I GUBITKA

#### 12. BILANCA STANJA

- 12.1. Početna bilanca
- 12.2. Kapital i obveze
- 12.3. Materijalna imovina i potraživanja prema kupcima

#### 13. OCJENA PROJEKTA

- 13.1. Novčani neto-primici – Cash flow
- 13.2. Dinamička ocjena projekta metodom sadašnje vrijednosti i interne stope rentabilnosti

#### 14. STATIČNA OCJENA PROJEKTA

#### ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA

U uvodu i u prva tri poglavlja poslovnog plana daju se informacije i kontakt-podaci o poduzetniku i prirodi posla kojom se bavi ili će se baviti. Nužno je dati osnovne podatke o poduzetniku i menadžerskom timu (obrazovanje, starost, specijalna polja interesa). Koji su razlozi za ulazak u posao? Taj dio poslovnog plana treba na samom početku zainteresirati potencijalne investitore i partnere da pročitaju cijeli poslovni plan.

Za lakše snalaženje pri eventualnom pokušaju planske elaboracije neke vlastite poduzetničke ideje mogu pomoći odgovori na sljedeća pitanja.

### 1. OPIS POSLOVNOG SUSTAVA

1. Tko je osnovao poduzeće i kada?
2. Kakav je oblik vlasništva poslovnog sustava?
3. Tko su članovi upravnog odbora (imena, adrese)?
4. Tko posjeduje kontrolnu funkciju?



5. Kakva je makro- i mikro shema organizacijskog ustroja?
6. Čime se bavi poslovni sustav?
7. Koje proizvode i usluge namjerava raditi?
8. Na kojim tržištima namjerava raditi?
9. Zašto će nova ulaganja učiniti vaš posao još profitabilnijim?
10. Jeste li kontaktirali i razgovarali s drugim ljudima koji se bave istim poslom – što ste od njih naučili?
11. U čemu se vaš poslovni sustav razlikuje od sličnih sustava?

## **2. ULAGANJE**

1. Definiranje proizvodnog programa (proizvodi i usluge)?
2. Gdje će posao biti smješten?
3. Je li zgrada nova? Stara? Je li potrebna re-konstrukcija? (Koliki su troškovi?)
4. Je li objekt zakupljen ili je u vlasništvu?
5. Kakva i koja je oprema potrebna?
6. Hoće li oprema biti kupljena ili zakupljena?
7. Što ćete kupiti, izgraditi?
8. Kolika je proizvođačka cijena?
9. Kolika je nabavna cijena (carina, PDV, transport, montaža)?

## **3. ZAPOSLENICI**

1. Koji profil kadrova vam je potreban?
2. Koja su znanja potrebna?
3. Mogu li se pribaviti potrebni djelatnici?
4. Hoće li biti potrebno obučavati ljude?
5. Kolike plaće i naknade ćete davati?
6. Kako ćete izgraditi partnerske odnose?

## **4. MENADŽMENT**

1. Koja je uloga i odgovornost svakog člana menadžerskog tima?
2. Kakva su raspoloživa menadžerska iskustva i karakteristike (obrazovne, iskustvo u *poslu*, dosadašnji uspjesi) svakog člana menadžerskog tima?
3. Kakvo je vaše iskustvo u tom poslu?
4. Kakvo je vaše iskustvo u upravljanju trgovačkim društvom?
5. Koji je organizacijski ustroj trgovačkog društva najbolji?

6. Kolike su plaće i naknade menadžera?
7. Tko će pružiti poslovne usluge (računovodstvo, banka, konzultanti, osiguranje)?
8. Tko su zaštitnici interesa (HGK, lokalna uprava, strukovne udruge itd.)?

## 5. ANALIZA TRŽIŠTA I KONKURENCIJE

1. Koja su vaša tržišta?
2. Tko su vaši najbliži dobavljači, kupci i konkurenti?
3. Kakvo je njihovo poslovanje (stabilno, u porastu, u padu itd.)?
4. Jeste li razgovarali s dobavljačima?
5. Jeste li tražili kredit od dobavljača?
6. Kakav je profil korisnika vaših proizvoda i usluga?
7. Zašto korisnici rade s vama, a ne s vašom konkurencijom?
8. U kojoj je mjeri njihovo poslovanje slično vašem?
9. Koje su prednosti i slabosti načina rada konkurencije?
10. Kako ćete postići da vaše poslovanje bude bolje od konkurencije?
11. Koliki je opseg prodaje u vašem poslu u zadnjih pet godina?
12. Kakve su šanse za budući rast i razvoj djelatnosti?
13. Koliko se tvrtki pojavilo u vašoj djelatnosti u zadnje tri godine?
14. Koji novi proizvodi su gotovo lansirani u vašem poslu?
15. Navedite komparativne prednosti i nedostatke svoga posla?
16. Koji su čimbenici konkurentnosti vašeg produkta?

## 6. LOKACIJA

1. Zašto ste izabrali sadašnju lokaciju?
2. Je li lokacija objekta zadovoljavajuća?
3. Koliko je velik i u kakvom je stanju vaš poslovni prostor?
4. Koliki su komunalni troškovi?
5. Dopuštaju li urbanistički uvjeti vašu djelatnost?
6. Koliko lokacija utječe na troškove poslovanja?

## 7. BILANCA DOBITI I GUBITKA

1. Koliki je iznos dobiti u bilanci uspjeha prije i nakon oporezivanja u prve tri godine poslovanja?
2. Koliki su prihodi i troškovi prodaje i nabave, tj. **inpu**ti i **outpu**ti elemenata kao osnovnih informacija u poslovnom uspjehu?

3. Kada se prelazi iz zone gubitka u zonu profita?
4. Kakva je projekcija neto novčanog tijeka i sredstava i je li moguće likvidno poslovanje?
5. Kakve promjene nastaju u *bilanci* stanja nakon prve, druge i treće godine poslovanja?
6. Koliko je uvećan kapital tvrtke?
7. Kakva je struktura izvora sredstava?

## **8. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI ULAGANJA**

1. Obavlja li se kompletan proizvodni proces samostalno ili preko oblika proizvodno-tehničke suradnje s drugim proizvođačima?
2. Koje su glavne karakteristike proizvodnog procesa?
3. Koja je oprema potrebna za otpočinjanje proizvodnje?
4. Koje su sirovine potrebne u proizvodnom procesu?
5. Tko su glavni dobavljači opreme i sirovina (dati i cijene)?
6. Koliki su troškovi proizvodnje proizvoda?
7. Kolika su investicijska ulaganja?

## **9. STATUSNA DOKUMENTACIJA**

1. Preslika Rješenja o upisu u sudski registar Trgovačkog suda (ne starije od 30 dana)
2. Obrtnica (za obrtnike)
3. Obavijest Državnog zavoda za statistiku o razvrstavanju
4. Vlasništvo ili udjel u drugim trgovačkim društvima/obrtima
5. Statut – društveni ugovor o osnivanju društva

## **10. EKONOMSKO-FINANCIJSKA DOKUMENTACIJA**

1. Bilanca poslovanja, izvadak iz knjige primitaka i izdataka te prijava poreza
2. Analitička bilanca za obrtnike, prosjek prometa i stanje žiro-računa.
3. Skraćena bilanca (statistički izvještaj za male poduzetnike)
4. Bon-1 i Bon-2 potvrđen od ZAP-a (ne stariji od 30 dana)
5. Dokaz o uplati doprinosa za zapošljavanje
6. Izjava o zaduženosti ovjerena kod javnog bilježnika



## 11. DOKUMENTACIJA ZA OSIGURANJE KREDITA

1. Original zemljišno-knjižnog izvotka nekretnina koje se nude u zalog
2. Procjena vrijednosti nekretnina
3. Polica osiguranja nekretnina/pokretnina vinkulirana u korist banke
4. Kupoprodajni ugovor o kupnji opreme/objekta, odnosno račun (kod uvozne opreme potrebna je Uvozna carinska deklaracija)
5. Odgovarajući broj mjenica

Osim odgovora na naznačena pitanja, treba istaknuti da potencijalni investitori inzistiraju na izradi marketinškog plana koji oni vide kao važan element za uspjeh nekog posla. Zbog toga je potrebno utrošiti dosta truda kako bi se poslovni plan realno prikazao i time maksimalno smanjio mogući rizik neuspjeha određenog projekta. Rizik je najvećim dijelom rezultat reakcije i konkurencije, osobnih slabosti u tržišnom nastupu, neadekvatne organizacije proizvodnje, marketinga. Čak i kada nema takvih rizika, treba ih elaborirati u poslovnom planu, pri čemu je za poduzetnika bitno da utvrdi alternativne strategije koje će minimizirati moguće rizike njegova poslovanja.

## 5. 6. Savjeti za uspješnu izradu i prezentaciju poslovnog plana

Bez procesa planiranja, čiji je rezultat izrađen poslovni plan, ne smije se ulaziti u poduzetnički pothvat. Pri pripremanju i izradi poslovnog plana posebno treba imati na umu sljedeće:

- Pripremanje poslovnog plana zahtijeva vrijeme. Međutim, vrijedi izdvojiti vrijeme za izradu poslovnog plana jer koristi mogu biti višestruke. Vrijeme potrošeno za izradu kvalitetnog poslovnog plana, nikad ne treba shvaćati kao izgubljeno.
- Unaprijed treba odrediti što se želi postići izradom poslovnog plana. Kakva je svrha napora koji se ulažu tijekom izrade poslovnog plana? Radi li se o novom poslu? Inovira li se postojeći poslovni plan? Je li riječ o poslovnom planu radi osiguranja financijskih sredstava? U tom kontekstu poduzetnik cjelokupnu pažnju treba usmjeriti na određene aktivnosti i posebno potencirati ove segmente poslovnog plana za koje procijeni da su ključni u realizaciji željenog cilja.

- Veoma je važno imati kvalitetne informacije jer su one “pogonsko gorivo” čitavog procesa planiranja. Informacije moraju biti točne i aktualne. Nedostatak pravih i kvalitetnih informacija u pravilu je jedan od osnovnih uzoraka “nepoželjnih” teškoća u efikasnom upravljanju poslom. Uz to, često se događa da poduzetnik starta s realizacijom određene poslovne ideje, da bi tek naknadno ustvrdio da informacije na kojima je bila temeljena čitava poslovna konstrukcija, nisu bile valjane i da nisu predstavljale pouzdanu osnovu za izradu poslovnog plana i projektiranje budućih performansi.
- Praksa je pokazala da je idealna situacija ako osoba koja ga je pripremala, realizira poslovni plan u praksi. To ne mora značiti da poslovni plan treba napraviti sam od početka do kraja, bez određene pomoći sa strane. Ne treba se ustručavati i zatražiti pomoć kompetentnih ljudi i konzultanata iz određenih oblasti.
- Biznis-plan ne bi trebao biti dostupan konkurenciji, ali nema razloga da se krije od ljudi koji će biti angažirani na njegovoj realizaciji. Često se događa da se biznis-plan drži u posebnoj tajnosti. Držanje u tajnosti od konkurenata ima svrhe i često se o biznis-planu govori kao o poslovnoj tajni. Nema, međutim, svrhe ovaj dokument kriti od ljudi koji će u skoroj budućnosti biti angažirani na njegovoj realizaciji. Čak je poželjno i uključivanje pojedinih ključnih suradnika u neposrednu izradu biznis-plana, naravno u domeni njihove kompetentnosti.
- Imajući na umu da je biznis-plan rezultat timskog rada, treba voditi računa da aktivnosti na njegovoj izradi budu usklađene. Na kraju izrade veoma je važno da svi dijelovi biznis-plana budu usuglašeni, tj. da nema eventualnih kolizija između pojedinih njihovih dijelova.
- U proces izrade biznis-plana ne treba ući s vjerovanjem da se određena ideja mora realizirati. Biznis-plan može i odvratiti nekog od realizacije. Zbog toga u izradi plana treba analizirati više varijanti.

Pri pisanju i oblikovanju biznis-plana trebalo bi se pridržavati nekih usvojenih pravila kako biste što manje lutali i nepotrebno gubili vrijeme i novac. Teoretičari i autori biznis-planova još se nisu usuglasili o svim pojedinostima pa ćemo vam izložiti samo napomene i općeprihvaćene koncepcije:

- Poslovni plan pišite na temelju valjane dokumentacije. Plan mekano uvežite u standardne, privlačno dizajnirane plastične korice koje će podnijeti višekratnu upotrebu.
- Ne šalžite uvezane fotokopije, svaki primjerak biznis-plana mora djelovati kao original.
- Biznis-plan ne smije biti opsežniji od 40 stranica, odnosno autorskih kartica (jedna kartica ima 1.800 slovnih znakova).
- Pišite sažeto i jasno, ne upuštajte se u duge i nepotrebne opise onoga što je samo po sebi jasno.
- Ne pretrpavajte plan podacima, pokazateljima, tablicama, shemama, grafikonima i svime onime što bi opterećivalo temeljni tekst, posebno ne onim što može i treba biti prilog.
- Pišite jasno i razumljivo, bez jezičnih i gramatičkih grešaka, a tekst grafički uredite tako da bude pregledan, čitak i jasno otisnut.
- Prije nego što plan javno objavite, preporučljivo ga je dati stručnjacima na recenziju ili redakciju.
- Ničim ne dovodite čitatelje (potencijalne ulagače, financijere, poslovne partnere, suradnike i dr.) u situaciju da do kraja ne pročitaju vaš biznis-plan.
- Biznis-plan (u formalnom i bitnom smislu) treba strukturirati i oblikovati tako da se čita “u jednom dahu” i ne odlaže za “slobodno vrijeme”.

**Prezentacija biznis-plana** zainteresiranim strukturama, posebice potencijalnim ulagačima, dioničarima i financijskim institucijama, postala je obveza poduzetnika i menadžera. Za efikasnu prezentaciju biznis-plana treba imati na umu sljedeće:

**Prvo**, za prezentaciju je potrebno prirediti 20 slajdova, uz najviše dvije minute za objašnjenje onoga što se na svakome slajdu vidi. Prezentacija obično traje 15–20 minuta, a zatim slijede pitanja i razgovor u trajanju od 30-ak minuta.



**Drugo**, sažetak biznis-plana predstavlja se tako da publiku potakne na raspravu. Imajte na umu da zainteresirani obično žele čuti koliko se i u čemu vaš proizvod ili usluga razlikuju od konkurencije, jeste li se zaštitili od prodora novih konkurenata, kakve su mogućnosti plasmana proizvoda odnosno usluge, kada će se vratiti uložena sredstva, kolika će biti zarada i slično.

**Treće**, treba argumentirano govoriti o svemu što publiku zanima, intrigira i *potiče* na raspravu. Ključne odgovore i tvrdnje ostavite baš za tu prigodu.

**Četvrto** sudionici će pažljivo promatrati vaš izgled, stil izlaganja, dikciju, cjelovitost i konzistentnost plana, ozbiljnost i argumentiranost tržišnih istraživanja, financijske pokazatelje, vašu sposobnost da prezentaciju obavite u predviđenom vremenu.

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA

1. Što se definira poslovnim planom prilikom osnivanja novog poduzeća?
2. Nabrojite osnovne uvjete koje sadrži poduzetničko upravljanje?
3. Što podrazumijeva tržišno usmjerenje novog poduzeća?
4. Zašto je definiranje strategije i ciljeva prioritet rada svakog poduzetnika?
5. Zašto je definiranje vlastite uloge u novo osnovanom poduzeću jedan od najvažnijih koraka prema poduzetničkom upravljanju?
6. Nabrojite osnovne menadžerske funkcije u malim poduzećima?
7. Što podrazumijeva planiranje te koja dva tipa planiranja provodi poduzetnički menadžer?
8. Koja je razlika između pokretačkog i tekućeg planiranja?
9. Što podrazumijeva funkcija organiziranja te koja je svrha organizacijske strukture?
10. Kakva organizacija može biti te koji su koraci u procesu organiziranja?
11. Navedite koje procese obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima?
12. Što podrazumijeva funkcija kontrole i poboljšanja?
13. Objasnite vezu između funkcije planiranja i funkcije kontroliranja?
14. Kakve vrste kontrole razlikujemo te što one podrazumijevaju?
15. Kakve vrste nadzora razlikujemo te što one podrazumijevaju?
16. Navedite i objasnite korake temeljnog sustava kontrole.
17. Što predstavlja biznis plan te u čemu se ogleda njegov značaj i uloga?
18. Pri izradi poslovnog plana, posebnu pažnju treba posvetiti suštini i sadržaju plana koji se treba prepoznati kroz odgovore na koja pitanja poduzetnika?
19. U čemu pomaže priprema i pisanje poslovnog plana?
20. Koje zainteresirane strane imaju neposredne ili posredne koristi od pisanja poslovnog plana i zašto?
21. Od čega zavisi struktura poduzetničkog poslovnog plana?
22. Navedite osnovne elemente poduzetničkog poslovnog plana i što svaki element mora sadržavati?
23. Koja sve pitanja mogu pomoći malom poduzetniku pri elaboraciji vlastite poduzetničke ideje?
24. Što treba posebno imati na umu prilikom pripremanja i uspješne izrade poslovnog plana?
25. Objasnite koncepciju pisanja i oblikovanja poslovnog plana?

26. Koji su osnovni uvjeti poduzetničkog upravljanja?
27. Koja je najistaknutija značajka uspješnog poduzetnika?
28. Na koji način poduzetnik odabire pravu lokaciju poduzeća?
29. Nabrojte i objasnite osnovne menadžerske funkcije?
30. Koji dva tipa planiranja provodi poduzetnički menadžer?
31. Što obuhvaća menadžerska funkcija organiziranja u malim i srednjim poduzećima?
32. Kako nastaje formalna, a kako neformalna organizacijska struktura?
33. Koji su temeljni procesi koje obuhvaća menadžerska funkcija upravljanje ljudskim potencijalima?
34. Koji dva međusobno povezana elementa u sebi sadrži funkcija kontrole?
35. Što podrazumijeva unutarnji, a što vanjski razvoj?
36. U koja tri koraka se odvija temeljni sustav kontrole?
37. Što u sebi sadrži biznis ili poslovni plan?
38. Tko se sve posredno ili neposredno koristi poslovni planom?
39. Od čega najviše zavisi struktura biznis plana?
40. Od kojih se osnovnih elemenata sastoji poduzetnički plan?
41. Kakva treba biti prezentacija poslovnog plana?



# 6

PODUZETNIŠTVO  
I MENADŽMENT  
– SLIČNOST I  
RAZLIKE





# 6. PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT – SLIČNOST I RAZLIKE

Iz prethodnih je izlaganja očigledno da se pojmom poduzetništvo obuhvaćaju i neki elementi koje drugi autori pripisuju pojmu menadžment. I, obratno, pojmom menadžment obuhvaćaju se i određeni elementi koji se nerijetko svrstavaju u pojam poduzetništvo. Ima primjera da se pod menadžmentom razumijeva cjelokupna aktivnost upravljanja poslovnim sustavom. Riječ je, dakako, o različitim, ali i međusobno povezanim i komplementarnim funkcijama, čiji se elementi u svome povijesnome razvitku više ili manje isprepleću. To najbolje ilustrira i potvrđuje uvid u povijesni razvitak funkcija koje se pripisuju ovim pojmovima.

Povijesni proces, u vezi s tim, tekao je kako slijedi: u najranijoj dobi organizirane ljudske aktivnosti u području ekonomije, funkcije menadžmenta – upravljanje i rukovođenje, kao i izvršavanje, bile su koncentrirane u jednoj osobi ili osobama, što se i danas susreće u malim poduzećima ili inokosnom poduzeću osobe koja je ujedno i vlasnik poduzeća. Na određenom stupnju razvitka gospodarske djelatnosti i unutarnje (tehničke) podjele rada, veličine i složenosti organizacije poduzeća, započinje proces razdvajanja tih triju funkcija.

Tako je već u inokosnome kapitalističkom poduzeću počelo izdvajanje funkcije izvršenja. Vlasnik sredstava za proizvodnju upravlja i rukovodi poduzećem dok izvršnu funkciju obavljaju druge osobe, izvršitelji zadataka pod upravom vlasnika koji u sebi sjedinjuje funkciju upravljanja i rukovođenja.

Pojavom i dominacijom velikih poduzeća – dioničkih društava dolazi do razdvajanja rukovođenja od funkcije upravljanja i upravljanja od vlasništva. To se događa i u privatnom poduzeću i u poduzeću u dioničkom i javnom vlasništvu, s time što u drugom slučaju tijelo upravljanja delegira država-

O problemu treba raspravljati  
odmah ako ne želimo da  
rasprava bude neugodna

*V. Vujić*



vlasnik, a u prvom ga slučaju odabire (imenuje) odgovarajuće tijelo dioničkog društva (poduzeća).<sup>1</sup>

U suvremeno se doba sve više isprepleću elementi poduzetništva i menadžmenta, što se iskazuje u obliku složenijeg pojma – poduzetnički menadžment ili poduzetničko upravljanje. Ta se isprepletenost ne ogleda samo u sjedinjenju obiju funkcija u istoj osobi u malim poduzećima, nego i u tome što se u svakoj od tih funkcija sjedinjuju neki sadržaji i svojstva obiju funkcija. To, međutim, ne znači da ne postoji razlika između tih dviju funkcija. Te se razlike sažeto mogu iskazati ovako:

**Menadžment** je proces oblikovanja i održavanja odnosa s okruženjem, u kojemu pojedinci, radeći zajedno, u skupinama, djelotvorno ostvaruju odabrane ciljeve. Menadžer nastoji osigurati što racionalniju uporabu raspoloživih resursa kako bi ostvario što veće poslovno-financijske rezultate sa što manje ulaganja, odnosno što veći *output* uz što manji *input*. Poduzetnik se time ne zadovoljava, već teži novome, neprestanim promjenama, rastu i razvitku, kako bi osigurao trajnu konkurentnost na tržištu, zadovoljio potrošača-kupca i osigurao dinamičku (a ne statičku) stabilnost i prosperitet poduzeća.

**Poduzetnici** su pokretačka snaga tržišno orijentiranoga gospodarstva i njihovi rezultati društvu donose blagostanje i stvaraju nova radna mjesta te potrošačima omogućuju veći izbor.

**Poduzetništvo** je način razmišljanja i sposobnost pojedinca da samostalno uoči priliku i ostvari je stvaranjem nove vrijednosti ili gospodarskog uspjeha. To je proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombiniranjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti, uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije.

Poduzetništvo se može razviti u bilo kojem sektoru gospodarstva, kao i u bilo kojoj vrsti poslovne djelatnosti. Pojavljuje se kod samozaposlenih osoba, kao i kod poduzeća svih veličina u različitim fazama razvojnog ciklusa poslovanja – od pripreme za pokretanje poslovne aktivnosti, rasta, prijenosa ili prestanka do ponovnog pokretanja poslovanja. Poduzetništvo se povezuje s poduzećima u svim sektorima gospodarstva, kako tehnološkim,

<sup>1</sup> P. Sikavica i M. Novak: *Poslovna organizacija*, op. cit., str. 249.–252.

tako i tradicionalnim, malim i velikim, te s različitim oblicima vlasništva. Poduzetništvo pridonosi:

- otvaranju novih radnih mjesta
- poticanju gospodarskih aktivnosti
- jačanju socijalne i ekonomske kohezije
- većoj konkurentnosti i gospodarskom rastu
- razvijaju znanosti i ljudskih potencijala

## 6.1. Funkcije suvremenog menadžmenta

Za razliku od poduzetnika, menadžment kao višeznačan pojam najčešće označava proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih potencijala i materijalnih resursa da bi se postigli određeni ciljevi.<sup>2</sup> Menadžer je dakle pokretač života i poslovanja kompanije<sup>3</sup>. Preciznije, to je proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja aktivnosti i resursa sa svrhom ostvarivanja poduzetničkog pothvata. Menadžment se smatra posebnim čimbenikom proizvodnje i najvažnijim resursom poduzeća. Temeljne su menadžerske funkcije planiranje, organiziranje, upravljanje znanjem, poboljšanje procesa i kvalitete rada, kontroling (nadzor) i vrednovanje postignuća.<sup>4</sup>

**Planiranje** je proces postavljanja ciljeva i određivanje potrebnih koraka za njihovo postizavanje. **Planiranjem** se određuje što se želi postići, a u okviru menadžerske funkcije odlučuje se kako to ostvariti.

- **Organiziranje** je aktivnost kojom se plan pretvara u sredstvo kojim se postižu planirani ciljevi. Ovaj proces obuhvaća sve aktivnosti kojima se ulazni resursi pretvaraju u željene poslovne rezultate.

<sup>2</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str., 400.

<sup>3</sup> N. Grabovac: *Prodaja i prodajni menadžment*, ACA System, Sarajevo, 2005., str., 46.

<sup>4</sup> V. Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, III. izd., Opatija, 2007., str. 60.

- **Upravljanje znanjem** racionalni je proces uz pomoć kojega se znanje prikuplja, kreira i distribucijom primjenjuje u stvaralačkoj praksi, a svrhom postizanja poslovnih ciljeva.
- **Poboljšanje procesa i kvalitete rada** kao funkcija suvremenog menadžmenta dobiva sve veće značenje, a primarno se odnosi na ostvarivanje zadovoljstva svih dionika u poslovnom sustavu.
- **Kontroling** (nadzor) i vrednovanje postignuća kao menadžerska funkcija procjenjivanje je ostvarene poslovne izvrsnosti u odnosu na planiranu kako bi se provele akcije i mjere za njezino poboljšanje i dostizanje željenih ciljeva.

Tim osnovnim funkcijama mogu se dodati i neke druge relevantne funkcije kao što su osiguranje rasta i razvoja organizacije, inoviranje, uvođenje promjena i upravljanje ljudskih potencijala. Neki autori ističu odlučivanje i komuniciranje kao bitne i posebne menadžerske aktivnosti. Međutim, pet naznačenih funkcija čine bit menadžerskog posla i sastavni su dio svih menadžerskih funkcija kojim se ostvaruje vizija, misija, politika i strategija nekoga poslovnog sustava.

Navedene funkcije menadžmenta međusobno su isprepletene. Raspored, redosljed i način njihova ostvarivanja određuju sadržaj i prirodu problema kojom je menadžer zaokupljen u danom vremenu i prostoru svoje sveukupne aktivnosti. Vrlo je važno da menadžment izgradi povjerenje tako da svojim odnosima s radnicima i autoritetom djeluje kada se pojavi problem.

**Poduzetnička i menadžerska društvena odgovornost** postaje važan oblik svakog posla i poslovne strategije. Takva odgovornost pomaže kompaniji u izgradnji ugleda, osigurava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika, kao i širu društvenu prihvaćenost, jača konkurentnost i dugoročno omogućava brži poslovni razvoj. Korporativna društvena odgovornost razvila se i proširila u posljednjih desetak godina. Tomu je pridonijelo više čimbenika: globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovani potrošači i osvještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.

Značajan utjecaj na proširenost društvene odgovornosti imala je činjenica da su poduzetnici u mnogim zemljama promovirali i zagovarali moralni kapitali-



zam i odgovorno ponašanje poduzeća u gotovo svim aspektima poslovanja, uključujući i financijsku uspješnost i dugoročnu održivost.<sup>5</sup>

U Europskoj uniji se u posljednjih deset godina osobito promiče društvena odgovornost poduzeća jer se smatra važnim sredstvom za ostvarivanje lisabonskih ciljeva, odnosno namjere da EU do 2020. postane najkonkurentnije svjetsko gospodarstvo zasnovano na ekonomiji znanja i društvenoj koheziji. Među ostalim, 2005. godina bila je proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti poslovnog sektora.<sup>6</sup>

Namjera je tog proglašenja poticanje i razvoj dobre poduzetničke prakse u svijetu, s ciljem da se društvena odgovornost preuzme kao način ponašanja poslovnih sustava u čitavom rasponu njegova djelovanja. To se djelovanje može izgraditi na temelju sljedećih smjernica rada:

1. **Poduzeća su jedan od temelja društva** i stoga trebaju pridonijeti dobrobiti građana.
2. **Želja da se ostvari profit legitimna je** pretpostavka ekonomskog uspjeha i društvenog razvoja. Poduzeće može biti uspješno duže vrijeme jedino ako ostvaruje dovoljan prihod i time ujedno pruža doprinos svojoj zajednici, dioničarima, zaposlenicima, kupcima i dobavljačima.
3. **Uloga poduzeća u poticanju razvoja** podrazumijeva da ono treba pružiti odgovarajuću podršku socijalnom, ekonomskom i kulturom razvoju zajednice u kojoj djeluju (državi, regiji, gradu, općini) plaćanjem poreza i javnom potrošnjom te drugim oblicima davanja materijalnih ili nematerijalnih usluga društvu. To podrazumijeva da se usluge ni na koji način ne smiju miješati u unutarnju politiku zemlje u kojoj djeluju.
4. **Aspekti zaštite okoliša** u svakome poslovnom sustavu moraju biti vođeni sviješću o jedinstvenosti njihova prirodnog ambijenta i stoga poslovni sustavi moraju podržavati održivi razvoj. Pri donošenju odluka o uporabi sredstava za proizvodnju, oni trebaju biti svje-

<sup>5</sup> Esad Čolaković, *Korporativno upravljanje – pledoier za moralni kapitalizam*, u knjizi *Korporativno upravljanje*, Hrvatsko društvo menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2008., str. 15.

<sup>6</sup> *Zelena knjiga – Poduzetništvo u Europi*, dokument se može naći na stranici [http://europa.eu.int/comm/enterprise/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/index_en.htm)

sni toga da prirodni resursi – sirovine, zrak, voda, energija – nisu neograničeni.

5. **Odgovornost poduzeća** u širem smislu uključuje zadovoljstvo svojih vlasnika, zaposlenika, dobavljača, potrošača i drugih koji su povezani s njegovom aktivnošću. Svi oni kojih se tiče poslovanje poduzeća, imaju pravo utjecati na to da se unaprijede životni uvjeti i ekonomske aktivnosti, a poduzeća imaju dužnost podržati njihove napore.
6. **Svako poduzeće mora osigurati** trajan vlastiti razvoj, i to ravnomjerno od tehnologije, logistike i organizacije do socijalnih i etičkih komponenti.
7. **Zaposlenici su najveća vrijednost poduzeća** – zato se menadžeri trebaju zauzimati i brinuti se oko njihova profesionalnog razvoja i zadovoljstva svojih.
8. **Sigurnost pri radu, zaštita od nezgoda i izbjegavanje stresa** moraju biti prioritetne obveze poduzeća. Poštovanje privatnog života zaposlenika i suzbijanje bilo kojeg oblika diskriminacije ili šikaniranja radnika, bit će prioritet poduzeća.
9. **Restrukturiranje poduzeća** ima ozbiljan utjecaj na svoje djelatnike i zbog toga ih se mora aktivno uključiti u proces odlučivanja o rezultatima i posljedicama takvog pothvata.
10. **Promoviranje društvenog utjecaja** podrazumijeva da će poduzeće omogućiti slobodno vrijeme svojim zaposlenicima, uključivši i menadžere, kako bi se posvetili društvenom i strukovnom djelovanju u javnosti.

Sve naznačene smjernice i aktivnosti podliježu određenim zakonskim ograničenjima i autonomnom reguliranju u svakome poslovnom sustavu zasebno.

## 6.2. Kreativne metode u poduzetničkom menadžmentu

Kreativnost je nov i originalan način mišljenja i djelovanja, koji uvijek odstupa od standardnih (već uhodanih) metoda pri traženju rješenja za neki problem, situaciju ili konflikt. Karakteristike kreativne osobe ogledaju se u

volji, hrabrosti, odlučnosti i sposobnosti svladavanja problema na potpuno nov način – ato isto omogućuje i drugima. Karakteristike su takve osobe:

1. različitost
2. inventivnost
3. kreativnost
4. originalnost
5. elokventnost
6. usredotočenost
7. analitičnost
8. organizacijske sposobnosti.

**Kreativan proces rada i razmišljanja** planiran je, programiran i izveden niz aktivnosti koje omogućuju pravilnu primjenu kreativnih metoda i dobivanje traženih rezultata. Neki osnovni, objektivni, subjektivni, sociološki i psihološki problemi vezani za (ne)kreativnost u poslovnom sustavu imaju sljedeće karakteristike.

#### **Osnovne probleme u poslovnom sustavu karakterizira:**

1. Zaostajanje u razvoju
2. Pad u ostvarenju profita
3. Slabljenje konkurentnosti
4. Nezadovoljstvo suradnika
5. Gubitak orijentacije.

#### **Objektivne probleme u poslovnom sustavu karakterizira:**

1. Koonzervativno rukovodstvo
2. Birokratska struktura
3. Nepovjerenje u suradnike
4. Gušenje inicijative
5. Forsiranje uvijek istih metoda rada
6. Zanemarivanje stalnog obrazovanja
7. Izostanak stalnog preispitivanja.

#### **Subjektivne probleme u poslovnom sustavu karakterizira:**

1. Pogonsko sljepilo
2. Ustaljene (loše) navike
3. Mirenje s postojećim stanjem



4. Strah od novoga
5. Strah od učenja
6. Strah od promjena u radu
7. Poltronstvo.

#### **Sociološke blokade u poslovnom sustavu karakterizira:**

1. Previše komisija, odbora i povjerenstava
2. Previše rutinskih poslova
3. Previše birokracije i propisa
4. Previše rivalstva i grupašenja
5. Povjerenje nagore, sumnja nadolje
6. Kritika i omalovažavanje
7. Prezir i podsmijeh
8. Minimiziranje od strane trećih
9. Tabu teme i ustaljen način rad
10. Svatko protiv svakoga u napredovanju.

#### **Psihološke blokade u poslovnom sustavu karakterizira:**

1. Traženje "apsolutne istine"
2. Sitničarenje prema sebi i drugima
3. Odsutnost sumnje u autoritete
4. Prebrze promjene mišljenja
5. Strah od izjašnjavanja
6. Zadovoljstvo postignutim
7. Sumnja u samoga sebe
8. Razočaranja, rezignacije
9. Uzimanjem svega "zdravo za gotovo"
10. Strah od gubitka pozicije.

Peter Senge navodi pet osnovnih disciplina u građenju učeće organizacije:<sup>7</sup>

- sistemsko razmišljanje
- osobno usavršavanje
- mentalni modeli

<sup>7</sup> Peter Senge, *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str., 90.

- gradnja zajedničke vizije i
- timsko učenje.

Poštujući važnost pet disciplina, može se reći da izgradnja učećih organizacija uključuje razvijanje ljudi koji uče vidjeti na način sistemskih mislilaca, koji rade na osobnom usavršavanju i uče kako izvući mentalne modele na površinu i restrukturirati ih u suradnji s drugima.

**Kreativne mogućnosti** podrazumijevaju odnos između kreativnosti, znanja (iskustva) i inteligencije u svakoga čovjeka.

**Kreativni proizvod** obuhvaća niz parametara kao što su noviteti, drukčiji dizajn, funkcije, mogućnosti i primjena, i uvijek predstavlja ocjenu kreativnosti onog (ili onih) koji su ga realizirali.

**Kreativne metode** pomoćna su sredstva (alati) koja imaju prvenstvenu namjenu podrške pri rješavanju problema koji zahtijevaju kreativnost, novitete i traženje novih putova u znanosti, tehnici, tehnologiji, proizvodnji i davanju usluga. Kreativna metoda je proces kojega sačinjava niz koraka danih posebnim pravilima i aktivnostima koje su gotovo uvijek vezane za rad u grupi.

**Kreativne metode nisu** mudrosti, lijek za sve bolesti ili magična palica. U svakom slučaju nisu ni nešto što se može napraviti lako i brzo, bez potrebne prakse i iskustva, stručnih savjeta, dobro osmišljenih priprema i prihvatanja svih sudionika. Kreative metode koriste osobama koje:

- ☞ imaju hrabrosti preuzeti rizik s novitetima u metodici rada, načinu mišljenja i pristupu problemu
- ☞ uglavnom znaju što hoće
- ☞ priznaju da klasičnim metodama ne mogu postići zacrtane ciljeve
- ☞ žele učiti i proširiti svoja znanja
- ☞ imaju dobru dozu istraživačkog i avanturističkog duha u sebi.

Ostvarive su samo kroz:

- motiviran i školovan tim ljudi
- razumijevanje kreativnih postupakam
- poznavanje pravila

- odabir pravih metoda rada i poslovnih strategija
- rad u planiranom vremenu i adekvatnim uvjetima rada.

Kreativne metode ne smiju se primjenjivati:

- ☞ za svaku sitnicu
- ☞ bez suglasnosti svih sudionika
- ☞ s očekivanjem 100-postotnog rješenja
- ☞ bez solidnih predznanja o problemu koji se rješava
- ☞ uz već sugerirano rješenje
- ☞ uz podcjenjivanje bilo kojeg sudionika
- ☞ bez konačne potvrde pri primjeni rješenja
- ☞ uz pritisak uprave da se postigne pozitivan rezultat pod svaku cijenu.

### 6.3. Menadžerske metode upravljanja procesima rada

U teoriji i praksi metode menadžerskog odlučivanja koje neki autori nazivaju modelima dijele se na: analitičke, deskriptivne, linearne, računovodstvene, statističke, monetarne, normativne i komparativne.<sup>8</sup> Strateško upravljanje poduzećem i procesima rada sastoji se od analize unutarne i vanjske okoline, ekonomskog položaja poduzeća, utvrđivanja budućeg razvoja i rizika poslovanja.<sup>9</sup>

Među najpoznatije metode upravljanja, koje se u poduzetničkoj i menadžerskoj praksi koriste na svim razinama, jesu:

1. Zbirna lista grešaka
2. Histogram
3. Osnovne kontrolne ili regulacijske karte
4. Korelacijski dijagram
5. Pareto-dijagram

<sup>8</sup> Igor Brajdić: Modeli odlučivanja, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str., 81.

<sup>9</sup> Christian Stipanovic: Komercijalizacija i strategija razvoja turizma, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2006., str., 85.



6. Dijagram uzrok-posljedica
7. Brainstorming
8. Dijagram afiniteta
9. Relacijski dijagram
10. Portfolio
11. Matrični dijagram
12. Dijagram grananja
13. Dijagram odluka
14. Mrežni plan

**Zbirna lista grešaka** je formular (obrazac) na kojem se brzo i jednostavno (kao, na primjer, pri igranju karata ili biljara) označavaju grupe podataka po matričnoj shemi. Svrha je zbirne liste grešaka dobivanje na vremenu, jednostavnosti, preglednosti i pripremi podataka za daljnju obradu

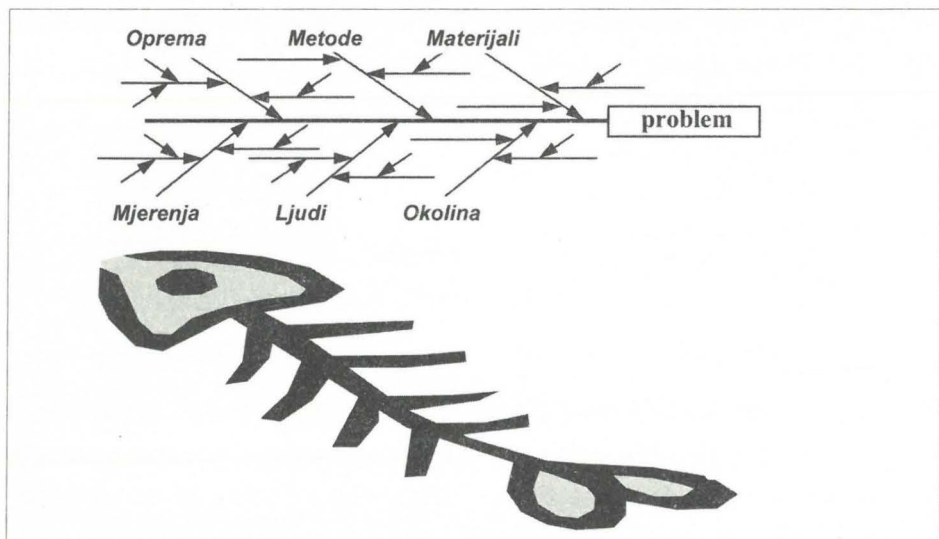
**Histogram** je grafički prikaz gustoće raspodjele određenih (već grupiranih) podataka u obliku stupaca (dvodimenzionalnih ili trodimenzionalnih). Cilj je primjene histograma lako uočavanje raspodjele istovrsnih parametara koji se generiraju kod promatranog događaja.

**Osnovne kontrolne ili regulacijske karte** namijenjene su praćenju određene pojave ili procesa unutar unaprijed definiranih granica. Osnovna im je svrha uočavanje i praćenje trendova u promatranjnoj pojavi ili procesu.

**Korelacijski dijagram** je grafičko predstavljanje odnosa dviju grupa podataka u svrhu nalaženja međusobnih zavisnosti i postojećih zakonitosti. Podaci su uvijek dani u parovima iznosa iz obiju grupa na tzv. korelacijskoj matrici.

**Pareto-dijagram** je grupiranje i grafičko prikazivanje podataka prema nekoj dominantnoj karakteristici (klasificirano prema iznosu). Cilj je takvog dijagrama uočavanje dominantnih veličina u svrhu njihova jasnog izdvajanja i kasnijeg racionalnog djelovanja.

**Dijagram uzrok-posljedica** je sredstvo za promišljanje i prikazivanje odnosa između određenog učinka-posljedice i njegovih potencijalnih uzroka. Zbog izgleda koji podsjeća na riblju kost zove se i dijagram riblje kosti, a po svom autoru i Ishikavin dijagram. Primjenjuje se za analizu uzroka i posljedica te uspostavljanje veza među tim odnosima i rješavanje problema pomoću analize uzroka. Obično izgleda i crta se ovako:

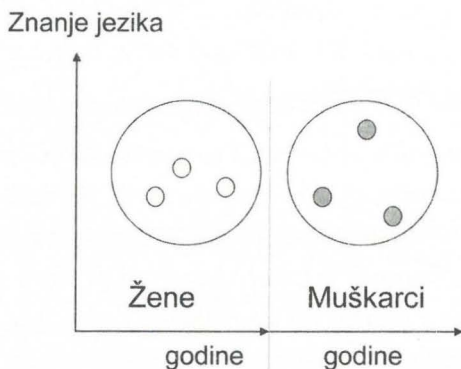


**Brainstorming** (u slobodnom prijevodu, "oluja u glavi") metoda je nalaženja rješenja nekog problema (potvrđenog primjenom već navedenih šest alata) oslobađanjem kreativnosti i inovativnosti unutar zainteresirane grupe.





**Dijagram afiniteta** je metoda pomoću koje se preko nastavne ploče ili *flow-char table* itd. grupiraju određeni parametri prema sličnostima ili afinitetima. Svrha je uočavanje mogućnosti i strukture neke pojave ili grupe.

**Relacijski dijagram** je grafički prikaz veza u obliku mreže koja uspostavlja odnose između ljudi, ali se jednako učinkovito koristi i kada je riječ o nekom procesu ili događaju. Cilj je jasno izdvajanje osnovnih relacija.

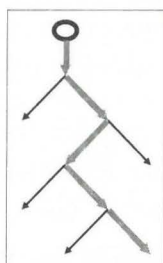
**Portfolio** je metoda koja grupirane podatke smješta u određeni dvodimenzionalni sustav dvaju ili više karakterističnih značajki i u najmanje dva dominantna (interesantna) parametra, kao na primjer:



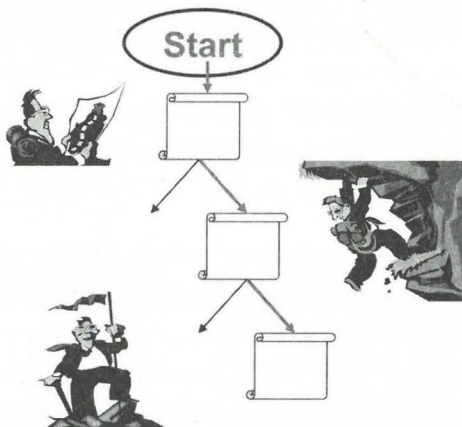
**Matrični dijagram** ili matrica odnosa je pravokutna tablica kod koje su određeni parametri događaja ili procesa (ili sami događaji i procesi) nanесeni i na horizontalu i na vertikalu, dok se na presjecima nalaze ocjene ili procjene jačine međusobnih odnosa. Matričnim dijagramom kvantificiraju se odnosi i stvara redoslijed jačina pojedinih parametara, događaja i procesa.

	A	B	C	D	$\Sigma$	
A		2	1	2	5	A 
B	0		1	0	1	B 
C	1	1		0	2	C 
D	0	2	2		4	D 

**Dijagram grananja** ili stablo grananja grafički je prikaz razvoja neke pojave ili procesa po principu uzrok-posljedica (“ako-tada” ili engleski “if-then”).

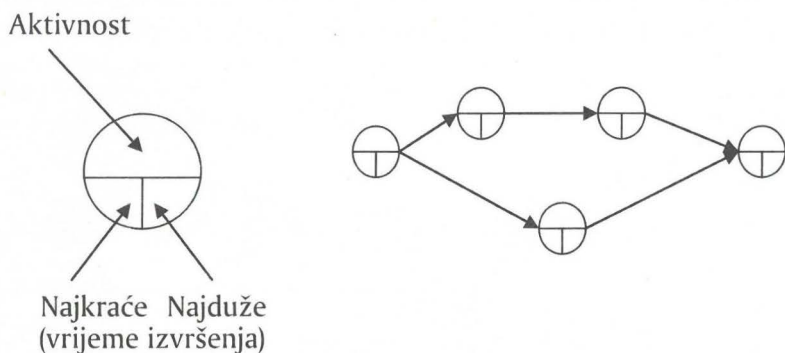


**Dijagram odluka** izravni je nastavak i razvoj dijagrama grananja. Osnovna razlika sastoji se u tome što se u dijagramu odluka nalaze i mjere koje usmjeravaju određeni događaj ili proces.





**Mrežni plan** je danas tehnika planiranja koja precizira sve aktivnosti, potrebno vrijeme, rokove, redoslijed i tolerancije u nekom projektu, poslu ili procesu.



Oblici planiranja i razine odlučivanja pojavljuju se na strateškoj, funkcionalnoj i izvršnoj – operativnoj razini

**Strateška razina** obuhvaća organizaciju u cjelini te sve najvažnije utjecaje i pitanja o dugoročnom razvoju i glavnim pravicima kretanja.

**Funkcionalna razina** obuhvaća pojedine organizacijske dijelove (sektore službe, pogone, tvornice, odjele i sl.) ili pojedine poslovne funkcije (prodaja, nabava, proizvodnja, razvoj, financije, ljudski kapital i dr.). Na toj se razini strategijski ciljevi razrađuju u precizne zadatke koji su namijenjeni poznatim izvršiteljima. Vremenski horizont taktičkih planova najčešće se određuje u jednom obračunskom razdoblju, a to je godina dana

**Izvršna – operativna razina** u nadležnosti je nižeg menadžmenta (pročelnika (ruko)voditelja, poslovođe, šefova) koji mora precizno podijeliti zadatke izvršiteljima i postići usklađenost radnog doprinosa svakog pojedinca s ciljevima i planovima organizacijskog dijela. Operativno planiranje obuhvaća najkraće vremenske razdoblje u kojem se planski zadaci postavljaju u obliku normi kao dnevni, tjedni i mjesečni plan.

Suvremeni poduzetnik napušta ulogu krutog šefa kojega se svi boje i koji je nedodirljiv. Njegova uloga postaje sve više uloga trenera koji motivira, hrabri i potiče kreativnu energiju članova svoga tima k ostvarenju zajedničkih ciljeva. Na taj način on mora mijenjati tradicionalne načine donošenja odluka i kontrole. Suvremeni poduzetnik najveći dio svoje stvaralačke ener-

gije troši na stimuliranje kreativnosti i inovativnosti poduzetničkog duha, svoga, i svojih suradnika. Pritom traži nove i suvremene načine motivacije, stimulacije i vođenja. On ne čeka promjene pa da tek onda reagira na njih. Poduzetnik sve više postaje inovator koji se ne samo prilagođava sredini i njezinu utjecaju, već nastoji anticipirati i mijenjati tijekom događaja.

Suvremeno poduzetništvo stvara poduzeće koje uči i promovira nove načine vođenja u kojima ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti. Taj pristup nameću ovi trendovi:

- Stav i očekivanja zaposlenih prema svome zvanju i zanimanju izmijenili su se; umjesto materijalnih potreba, nastupila je želja za većom odgovornošću i samoostvarivanjem individue.
- Zaposlenici očekuju zahtjevnije zadatke i napredovanje u karijeri, a korisnici kvalitetniji proizvod.
- Strukturne društvene i tehnološke promjene sve više prisiljavaju tvrtke da same investiraju i inoviraju znanja.
- Kritična javnost, puno više nego prije, prati sve što se događa u tvrtki, osobito na području kadrovske funkcije.
- Građani preko lokalne uprave i samouprave indirektno procjenjuju što se u tvrtki događa i na temelju tih procjena potiču ili koče razvoj poduzeća.
- Brze ekonomske i tehnološke promjene promiču cjeloživotno učenje i stvaranje “društva koje uči”.
- Raste prisilno prilagođivanje promjenama, kako poslu i okruženju, tako i učenje tijekom cijeloga života.
- Poslodavci sve manje traže formalnu diplomu, a sve više provjeravaju znanje i vještine svojih radnika.

## 6.4. Poduzetničko upravljanje poduzećem

Tradicionalno poduzeće danas umnogome prerasta u poduzetničko poduzeće, čija je bitna značajka poduzetničko upravljanje. Nema poduzetničkog

poduzeća bez poduzetničkog upravljanja, niti je moguće ostvariti poduzetničko upravljanje ako poduzeće nije poduzetno.<sup>10</sup>

**Poduzetničko poduzeće** je ono poduzeće u kojem trajno prevladava duh poduzetnosti, razvojni nemir i težnja za novim, boljim od drugoga i prije drugih postojećih ili potencijalnih konkurenata, bez obzira na to je li riječ o malom, srednjem ili velikom poduzeću. Ono se karakterizira ne samo poduzetnim, već i kreativnim i inovativnim poduzetništvom i menadžmentom, odnosno poduzetničkim menadžmentom. Naime, za poduzetničko poduzeće nije dovoljno samo racionalno upotrebljavati raspoložive resurse i postizavati tome odgovarajuće ekonomske i socijalne učinke, već težiti postizavanju novog, drukčijeg, boljega od dobrog, naprednijeg od naprednog, i to uvijek na vrijeme i u skladu sa zahtjevima i potrebama potrošača, utječući na razvitak i samih njihovih potreba i tržišta.

Brze promjene u okruženju ne trpe čekanja, problemi se moraju rješavati u hodu. Pritom se ne smije zaboraviti da prema novome postoji redovito određena sumnja u bilo kojem poduzeću, bez obzira na njihovu veličinu. Poduzeća koja nisu dovoljno poduzetna, kreativna i inovativna moraju, da bi se oslobodila inertnosti, uložiti više truda, među ostalim, i u prevladavanju starih predodžaba o poduzeću i njegovu životu kao nečemu što je dano jednom zauvijek i nepromjenljivo.

Poduzetno, kreativno i inovativno poduzeće, jednom stvoreno, nije zauvijek dano; ono podliježe usavršavanju, promišljanju o stečenim iskustvima, vlastitim i tuđim. Ono mora stalno imati na umu da i najnovije istodobno nosi u sebi klicu zastarijevanja, uvjetovanu sve bržim promjenama u okruženju te da mora biti na vrijeme zamijenjeno novim, još naprednijim, boljim i savršenijim. Ispunjenje toga zahtjeva osigurava poduzetničko upravljanje.

**Poduzetničko upravljanje** poduzećem orijentirano je na prilagodbu promjenama u okruženju i osposobljavanju poduzeća da na svojevrsan način utječe na te promjene, kako bi se izbjeglo svako iznenađenje. U vezi s tim, svaki poduzetnik, odnosno poduzetnički menadžer, uza znanje i sposobnosti koji su inače imanentni suvremenom poduzetništvu i menadžmentu, mora posjedovati i znanja o poduzetničkom upravljanju. Moraju znati što znače inovacije za opstanak i uspješno poslovanje i razvoj poduzeća, te u tom smislu trebaju biti, u većoj ili manjoj mjeri, poduzetničkim inovatorom.

<sup>10</sup> P. Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., posebice str. 135.



Svaki od njih trebao bi imati i određeni vodič kroz poduzetničku praksu, svojevrsnu uputu što je u određenoj djelatnosti potrebno činiti i na što treba posebno paziti.

Čovjek se niti u jednom trenutku svoga života ne smije prepustiti depresiji i zapuštenosti, mora biti uporan.

*Andrić*

Po tome se poduzetništvo 21. stoljeća razlikuje od onoga koje je egzistiralo do kraja 20. stoljeća. Dok je prijašnje poduzetništvo i poduzetničko upravljanje dugoročno ponavljalo iste zasade i bilo utemeljeno na iskustvu, novo poduzetništvo i poduzetničko upravljanje u svojoj biti nosi svojstvo “stvaralačkog razaranja” staroga – postojećeg i stvaranja novoga. No takvo “razaranja” vuče sa sobom i prijetnju zapošljavanju, financijskoj stabilnosti i ustaljenoj socijalnoj ravnoteži u poduzeću i društvu.

Polazeći od tih zahtjeva, moguće je da u procesima koje otvara i nosi znanstveno-tehnološka i informacijsko-komunikacijska revolucija neki poslovni sustavi propadnu, a da se umjesto njih istodobno pojave nova poduzetnički upravljena (vođena) poduzeća kao nositelji promjena, tj. napretka. To vrijedi i za institucije javnih službi, posebice one koje stvaraju socijalne usluge, kao što su, na primjer, bolnice, škole, sveučilišta, razna društva, udruge i tome slično. No i u institucije koje obavljaju javne političke funkcije nužno će se uvlačiti elementi novog, kreativnog i inovacijskog poduzetništva i menadžmenta i tome primjerenoga poduzetničkog upravljanja, barem u nekim dijelovima djelovanja javne uprave i samouprave.

**Poduzetničko upravljanje pretpostavlja nova uporabna znanja i umijeća upravljačke prakse** u svekolikim djelatnostima u društvu, čiji se rezultati utjelovljuju u materijalnim i/ili duhovnim dobrima i uslugama. To je trajan misaoni, voljni, stvaralačko-inovativni proces ljudskog djelovanja. Danas je ono pretežito tržišno orijentirano, ali i okrenuto prema budućnosti, inspirano i motivirano što boljim ekonomskim i socijalnim načelima.

Ovako definirano poduzetničko upravljanje suprostavljeno je špekulantskom poduzetništvu, kratkoročnošću, ograničenošću slobode ekonomskog i radnog odlučivanja, monopolističkom ponašanju i raznim izvanjskim političkim i sličnim pritiscima, kojima se koči inicijativnost i stvaralaštvo te razdvodnjava odgovornost prema unutarnjem i vanjskom okruženju poduzetničkih menedžera.

#### 6.4.1. Bitne pretpostavke poduzetničkog upravljanja poduzećima

U suvremenim uvjetima brzih, dubokih i sveobuhvatnih promjena gotovo u svim djelatnostima i sferama društva, gospodarski i opći razvitak nije moguć bez razvitka tehnike, tehnologije, organizacije i upravljanja ljudima. Otuda potreba za organiziranim i svjesnim poticanjem svih oblika tehničkih i ostalih inovacija, kako bi se moglo ići ukorak s postignućima znanstveno-tehnološke i informacijsko-komunikacijske revolucije.

Inovacija i poduzetništvo stoje u međusobnoj relaciji i interakciji, a temelje se ne samo na darovitosti, nadahnuću, "genijalnoj zamisli", nego i na svrhovitoj aktivnosti, učenju i organizaciji, kao i na inovacijskoj i poduzetničkoj praksi. Poduzetništvo je praksa ponašanja koja se temelji na inventivnosti i znanju kao sredstvu poduzetnika za postizavanje određenih ciljeva. U tom se smislu znanost u području poduzetništva pojavljuje kao znanost o poduzetništvu, odnosno kao teorijski izraz sustavnog promatranja i spoznaje poduzetničke prakse. Inovacija je pak specifično oruđe suvremenog poduzetnika pomoću kojega on koristi promjene kao povoljne prigode za neki novi posao ili unapređivanje postojeće proizvodne ili uslužne djelatnosti. Poduzetnik mora naučiti koristiti inovaciju, a i način njezine primjene može zadobiti elemente inovacije.

Suvremeno poduzetništvo, dakle, obilježava inventivnost i inovativnost. Ono je zapravo inventivno i inovacijsko poduzetništvo, i to u dvostrukom smislu. Prvo, poduzetništvo je već samo po sebi, uz ostalo, inventivni i inovacijski čin poduzetnika. Drugo, poduzetništvo promiče, organizira i vodi k primjeni inovacija u praksi. Te dvije komponente nemaju jednaku sadržajnu vrijednost. Naime, suvremeni poduzetnik, kao nositelj poduzetništva, ne mora biti inovator, ali mora poznavati smisao i značenje inovacija u poduzetničkoj aktivnosti i umijeti potaknuti organiziranu primjenu rezultata inventivne aktivnosti, a time i pomoći da se ona preobrazi u inovaciju. U tom smislu poduzetnički pothvat je svojevrsna inovacija.<sup>11</sup>

Poduzetničko upravljanje poslovnim sustavom pretpostavlja uvažavanje i utvrđivanje postupaka za četiri najvažnija područja.

**Prvo**, poduzeće odnosno poduzetnički menadžment mora uspostaviti organizaciju koja će biti primjerena kreativno-inovacijskoj aktivnosti i održavanju

<sup>11</sup> P. Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, op. cit., str. 29.–36.

pozitivne poslovne kulture u poduzeću. Organizacija mora biti pripremljena za inovacije

Budala i novac brzo se rastaju.

*Engleska poslovica*

te spremna i sposobna u promjenama vidjeti povoljnu priliku, a ne prijetnju. Mora biti pripravljena za naporan poduzetnički posao i stvoriti klimu, podobnu za promjene.

**Drugo**, u poduzeću treba uspostaviti sustavno praćenje i prosuđivanje rezultata poduzetničke i inovacijske aktivnosti. Unutar poduzeća obvezno je pratiti i procjenjivati rezultate poduzetničkog i inovatorskog ponašanja. Jednako je tako obvezno u čitav sustav ugraditi poticaje za poboljšavanje procesa poduzetničko-inovacijske aktivnosti.

**Treće**, zaposliti adekvatne ljudske potencijale i osigurati poželjan sustav nagrađivanja i kompenzacija u skladu s postignutim rezultatima. Poduzetničko upravljanje zahtijeva i određene postupke koji su uvjetovani organizacijskim ustrojstvom, radnim i poslovnim rukovoditeljskim kadrom te kompenzacijama, stimulacijama i nagrađivanjem.

**Četvrto**, utvrditi što se **ne smije**, a što se **mora** činiti u sklopu poduzetničkog upravljanja.<sup>12</sup>

Poduzetničko upravljanje, u pravilu, traži kreativnost i inovativnost ne samo menedžera, već i što šireg kruga zaposlenika u poduzeću. Pri izradi inovacijskog plana i njegove realizacije treba uvažavati nekoliko činjenica i obveza. To su:

- Sustavno napuštanje svega što je istrošeno, zastarjelo i neproduktivno.
- Najmanje svake tri godine treba preispitati koliko dugo ustrajati na pojedinim proizvodima, procesima rada, tehnologijama, tržištu, distributivnim kanalima, odnosno kako prestati rabiti neekonomične resurse.
- Menadžeri moraju biti svjesni da svi proizvodi, usluge, tržišta, distributivni kanali, procesi i tehnologije imaju ograničen vijek trajanja, posebice u današnje doba.<sup>13</sup> Ta analiza treba biti u funkciji prilagodbe

<sup>12</sup> P. Drucker, *Inovacija i poduzetništvo*, o.c., str. 140.

<sup>13</sup> P. Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, o.c. str. 143.–147. Vidi i J. Deželjin, *Inovativni poduzetnik* u knjizi skupine autora *Poduzetnički menedžment*, Alinea, Zagreb, 1999., str. 84.–86.



promjenama i kao takva obuhvatiti cjelokupnu strukturu poduzeća, a donekle i strukturu grane kojoj poduzeće pripada.

Poduzeće se može ponašati poduzetnički, ako menadžeri uvide i proglase vlastite proizvode i usluge zastarjelima prije nego što to učine potencijalni kupci, a osobito prije nego što ih konkurencija nadomjesti novima. Poduzećem se mora upravljati tako da se na pojavu novog proizvoda gleda kao na povoljnu priliku, a opasnost od zastare kao na najveće zlo za prosperitet poduzeća. Inovacijama se mora upravljati tako da se već danas čini sve što je moguće u odnosu na proizvode, usluge, procese, tržišta, a što će značiti početak mijenjanja sutrašnjice. Sutrašnjicu se, dakle, ne smije dočekati na spavanju. Štoviše, za nju se treba ne samo pripremati, već je treba započeti danas graditi. To je zov poduzetničkog upravljanja kao glavnog obilježja poduzetničkog poduzeća. Ne odazivati se tom zovu značilo bi odbacivanje filozofije i prakse novoga poduzetništva.

#### 6.4.2. Postupci u funkciji poduzetničkog upravljanja poduzećem

Nastanak novog ili preobrazba uhodanoga tradicionalnog poduzeća u poduzetničko poduzeće i tradicionalnog upravljanja u poduzetničko upravljanje poduzećem, pretpostavlja upravljanje tim procesima. To pak traži određene postupke u upravljanju poduzećem, postojećim ili novoosnovanim. Postupci na koje se ovdje misli upućuju na potrebu ostvarivanja najmanje četiri skupine zahtjeva. To su:

- usmjerenost vizija rukovoditelja u odnosu na povoljne prilike
- stalno pobuđivanje i razvijanje duha poduzetništva
- stalno praćenje, analiziranje, promišljanje i prosuđivanje tijeka i procesa promjena i
- neprestano mjerenje uspješnosti inovacija i drugih oblika napretka.<sup>14</sup>

Poduzetnici i menadžeri koji teže stvoriti poduzetničko poduzeće, moraju prije svega usmjeriti svoje **vizije na povoljne prilike**. Ljudi uobičajeno vide ono što im se predoči, ostalo prođe nezapaženo. To vrijedi i za povoljne prilike.

**U vezi sa širenjem i buđenjem poduzetničkog duha**, u praksi nekih poduzeća u novije je vrijeme zamijećena metoda *tim bildinga*, odnosno dvodnevni

<sup>14</sup> P. Drucker, *Inovacije i poduzetništvo*, o.c. str. 152.

sastanaka menadžerskog tima i šireg kruga zaposlenika. Na tim sastancima tri ili četiri rukovoditelja, čiji su odjeli prethodne godine postigli iznimno dobre rezultate na području poduzetništva i inovatorstva, izlažu i obrađuju kako su taj uspjeh postigli: na kakve su smetnje nailazili i kako su ih prevladavali, kako su došli do povoljne prilike i kako su je iskoristili. Nakon toga se razvija diskusija, postavljaju pitanja i daju odgovori.

Cilj ovih i sličnih sastanaka nije toliko u predočavanju uspjeha i njihova uzroka, već u oblikovanju stavova, vrijednih pobuda, interesa, motivacije za poduzetničke inovativne pothvate. Tu se dolazi do novih ideja, novih znanja, želja, do upoznavanja onoga zbog čega su došli na sastanak, kao i do saznanja o značajkama ljudi. Ukratko, širi se poduzetnički duh diljem pojedinih dijelova i cjeline poduzeća. Na spomenutim sastancima otvaraju se programi koji se odnose na pojedine djelatnosti (funkcije) poduzeća, ali i na sveukupnu djelatnost poduzeća. No u oba slučaja pojedinost se razmatra u sklopu cjelovitosti poduzeća, kao što se u promatranju cjelovitosti poduzeća ističu i uloge pojedinih odjela (djelatnost, funkcija) dotičnog poduzeća. Tako se ujedno podučava prisutne o sustavnosti poduzeća kao organizacijsko-poslovnog sustava.

**Oganzacijska komunikacija u poduzetničkom poduzeću** odvija se planski. Riječ je također o sastancima koji se održavaju u unaprijed određen i najavljen dan. Glavni rukovoditelj poduzeća (Top manager) sjedne s mladim rukovoditeljima raznih odjela poduzeća – istraživačkog, inženjerskog, proizvodnog, marketinškog, kadrovskog, računovodstvenog i dr. Glavni rukovoditelj otvara sastanak, najavljujući da on neće govoriti prisutnima, već će samo slušati, sa željom da od prisutnih čuje što rade, a najviše o tome u čemu vide povoljne prilike za poduzeće, u čemu prijetnje njegovu prosperitetu; što misle kako se okušati na većoj razini; kako domisliti nove proizvode i usluge, nov način osvajanja tržišta; što ih zanima o poduzeću u cjelini, njegovo poslovanje, pravci razvoja i njegov položaj u grani kojoj pripada, kao i mjesto koje zauzima u suvremenoj tehnologiji i tržištu. Vlada mišljenje da ovakve sastanke treba održavati dva do tri puta godišnje, dva-tri poslijepodneva ili večeri, u skupini 25 do 35 sudionika.

Onima koji predlažu nešto novo ili čak samo kakvu promjenu u načinu rada ili poslovanja, daje se do znanja da se od njih očekuje da će na tragu prijedloga prionuti na posao. U tom se smislu od njih traži da u dogledno vrijeme

podnesu radnu verziju svoga prijedloga nadležnim tijelima poduzeća, u kojoj će pokazati kako bi to izgledalo u praksi i kako ideju je pretvoriti u stvarnost, koliko vremena i novca te koliko ljudi i koje kvalitete će za to trebati, i kakve se ekonomske i socijalne koristi od njezine realizacije očekuju.

Ovi pothvati i rezultati koji se njihovim ostvarenjima postižu, umnogome su posljedica kumuliranih ideja u interakciji s proširenjem poduzetničke vizije o prijemljivosti inovacija. Zaprimljene inovacije, materijalizirane u praksi, poticaj su novoj inventivnosti i novim inovacijama.

**Mjerenje poduzetničko-inovacijske uspješnosti** neizostavan je uvjet razvitka poduzetničkog poduzeća. Da bi se moglo valjano prosuđivati o toj uspješnosti, kao uostalom i svakoj drugoj uspješnosti, nužno je utvrditi i primjenjivati određene pokazatelje, kriterije i druga sredstva mjerenja inovacijske uspješnosti i utjecaja inovacije na poduzetničku uspješnost. To zato što inovacijska uspješnost svoj potpun izraz zadobiva kroz uspješnost poduzeća u njegovu poslovanju i razvoju, posebice na duže vrijeme.

Prosuđivanje poduzetničke uspješnosti poduzeća treba biti stalna aktivnost koja pokazuje da li se, i koliko, od riječi, ideja, volje i želja prelazi na djela.

Za poduzetničko poduzeće najvažnije je doći do odgovora na pitanja: ističe li se poduzeća u inovacijama ili ne, je li poduzeće uspjelo zadržati vodeću ili barem povoljnu ulogu na tržištu ili ne? U uvjetima sve bržih, dubokih i sveobuhvatnih promjena koje se danas događaju u svijetu, tradicionalno poduzeće sve više prerasta u poduzetničko poduzeće kojim se poduzetnički upravlja. To poduzeće, odnosno suvremeno poduzetništvo i menadžerstvo obilježava inventivnost i inovativnost. Riječ je o inovativnom poduzetništvu u kojem se, među ostalim, promiče, organizira inventivno-inovacijska aktivnost i primjenjuju inovacije u svim bitnim čimbenicima procesa poslovanja, proizvoda i usluga, organizacije i upravljanja, te inovacije u razmjeni dobara i usluga na tržištu. Poduzetničko upravljanje teži promjenama kao obliku i načinu opstojanja, odnosno stalno uspješnom poslovanju i razvitku poduzeća. Ono u svojoj biti nosi svojstvo "stvaralačkog razaranja" postojećega u smislu stvaranja novoga, što još nije postojalo i veće uporabne vrijednosti, pridonosi boljem i kvalitetnijem životu ljudi.

Poduzetničko upravljanje poduzećem pretpostavlja odgovarajuće odrednice i postupke i poštovanje određenih načela, zahtjeva i struktura te praćenje



i mjerenje učinaka poduzetničke i inventivno-inovacijske aktivnosti u funkciji ostvarivanja ciljeva poduzetničkog

Bolje je biti čovjek bez novca,  
nego imati novac, a ne biti čovjek.

*Jason John Nassau*

poduzeća. Glavnim odrednicama poduzetničkog upravljanja mogu se smatrati načela i zahtjevi kao što su: ne čuvati već mijenjati postojeće; inovacije se moraju ostvariti u određeno vrijeme, ni prerano ni prekasno; inventivno-inovacijski proces mora se odvijati na temelju utvrđenih ciljeva, svrhe i plana. Navedene značajke i sve ono što iz toga proistječe čini poduzeće poduzetničkim, a upravljanje njime poduzetničkim upravljanjem.

### 6.5. Od poduzetničke ideje do osnivanja poduzeća ili obrta

Poslovna ideja može se definirati kao kratak opis osnovnih funkcija budućega poslovnog pothvata. Ona je zapravo kombinacija naših resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna ideja početak je svakoga poduzetničkog pothvata. To je i vaš prvi korak prema ostvarenju vaših poduzetničkih snova. Poslovna ideja mora dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Koji ćete proizvod/uslugu proizvoditi, odnosno pružati?
- Tko će biti vaši kupci/korisnici?
- Na koji ćete način prodavati/pružati svoj proizvod/uslugu?
- Koje će tržišne potrebe zadovoljiti vaš proizvod/usluga?

Često se pogrešno misli kako poslovna ideja nužno mora biti inovativna. Naprotiv, iznenađujuće je koliko je malo ideja zasnovano na apsolutnom novim idejama o kojima nitko prije nije razmišljao. Mnogo je više poduzetničkih pothvata zasnovano na prilagođivanju starih, iskušanih i provjerenih ideja, nego onih zasnovanih na potpuno novim idejama. Nije važno je li i koliko je stara neka ideja sve dok je obavljate kvalitetno i kreativno. Mnogo je važnija konkurentska prednost vašega budućeg poduzetničkog pothvata, koja može značiti:

- Pružanje nove usluge ili proizvodnja potpuno novog proizvoda.
- Nov način pružanja već poznate usluge ili nov način proizvodnje postojećeg proizvoda – bolja kvaliteta proizvoda.

- Nov način reorganizacije poslovanja – niža cijena proizvoda/usluge ~ novo tržište – geografski ili usmjereno drugoj grupi kupaca.
- Vaša konkurentaska prednost treba se ogledati u kreativnosti poslovne ideje koju želite osmisliti, provjeriti i pokrenuti.

Od poslovne ideje do njezine realizacije dug je put. Da biste bili što sigurniji u njezinu uspješnost, pri osmišljavanju svoje poslovne ideje imajte na umu karakteristike dobrih poslovnih ideja:

- Povezuju vaše interese i vještine (koje vam čine zadovoljstvo).
- Podrazumijevaju upotrebu znanja ili vještina u kojima ste iskusni ili koje možete brzo svladati.
- Zahtijevaju financijska sredstva koja možete razmjerno brzo pribaviti.
- Obećavaju najmanje četiri puta veći povrat na uložena sredstva od onog koji biste ostvarili njihovim oročenjem u banci.
- Ne zahtijevaju zapošljavanje većeg broja radnika u prvoj godini poslovanja.
- Usmjerene su na ciljno tržište kupca/korisnika s kojima vam je zadovoljstvo poslovati.

Dobra poslovna ideja, dakle, kombinacija je vaših interesa i vještina, ne zahtijeva velika početna ulaganja niti zapošljavanje većeg broja radnika u prvoj godini poslovanja, usmjerena je na tržište na kojem postoji nezadovoljena potražnja, ima definiranu konkurentsku prednost i daje odgovore na pitanja: što će se proizvoditi, na koji način, za koje ciljno tržište i zašto.

### **6.5.1. Razlika između poslovne ideje i poslovne prilike**

Jeste li ikad čuli da netko ima dobru, zanimljivu posebnu poslovnu ideju, ali je nikako ne uspijeva realizirati u uspješan pothvat? Takvih je primjera mnogo, susrećemo ih svakodnevno i pitamo se o čemu je riječ. Što to nedostaje da se dobra ideja pretvori u uspješan poslovni pothvat?

Često se uloga ideja preuveličava na štetu ostalih, jednako važnih elemenata za stvaranje uspješnog posla. Od ideja se očekuje čudo, ali one nisu ništa drugo do alat u rukama poduzetnika. Dobra je ideja samo prvi korak

u stvaranju uspješne poduzetničke priče. Malo je slučajeva da je uspješan posao nastao samo kao rezultat izvrsne ideje. Mnogo su češće serije pokušaja i pogrešaka prije nego što se dođe do proizvoda na kojemu se može graditi uspješan posao.

Poslovna ideja i poslovna prilika često se koriste kako bi se opisalo isto – ono na čemu se zasniva svaki poslovni pothvat. No iako povezani i međusobno vrlo slični, ta dva pojma nisu istoznačna. U osnovi je svake poslovne prilike ideja. Obrnuto ne vrijedi: dobra poslovna ideja nije nužno i poslovna prilika. Od stotinu ideja predstavljenih potencijalnim investitorima u obliku poslovnog plana, obično jedna, vrlo rijetko dvije do tri ideje dobivaju potvrđan odgovor za financiranje. Samo takve ideje predstavljaju poslovnu priliku.

Osnivanje poduzeća i pokretanje posla s malo kapitala, način je na koji poduzetnička poduzeća danas žive i stvaraju konkurentske prednosti. Činiti više s manje resursa, snažno je konkurentsko oružje. Pravilo malih poduzeća trebalo bi minimizirati i kontrolirati potrebne resurse, a ne nužno i imati ih. Važno je znati kako doći do njih i koristiti ih za svoje potrebe; kada nam više ne trebaju, lakše je osloboditi ih se (neće nam stvarati nepotrebne troškove držanja resursa koje ne koristimo, kao npr. prostor, oprema i slično). Dobre poslovne prilike traže odgovore na na sljedeća pitanja:

- Kako i na koji način možemo doći do kupaca?
- Koliko kupaca očekujemo?
- Kakve su mogućnosti za rast tržišta i tržišnog udjela?
- Koliko je stabilno tržište?
- Kakva je struktura tržišta?
- Kakav je potencijal tržišta?
- Koliko možemo rasti na tom tržištu?
- Kakve su granice ulaska na tržište?
- Prijeti li velika opasnost od novih konkurenata?
- Kakvi su nam troškovi?



- Koliku maržu (razlika između cijene koju možemo postići na tržištu i troškova proizvodnje proizvoda, pružanja usluge) možemo ostvariti?
- Koliko kapitala moramo uložiti u pokretanje poslovnog pothvata ?
- Kada očekujemo da ćemo pokriti troškove?

Sljedeća radionica može pomoći u generiranju što većeg broja ideja te odabira onih za koje se može pokazati da imaju potencijal i da mogu biti dobre poslovne prilike.

### **1. korak**

Napraviti listu ideja za poslovne pothvate (mislite na bilo koju nezadovoljenu ili loše zadovoljenu potrebu), različite proizvode i usluge (i njihove supstitute) te njihove dobavljače. Bilo koja od njihovih slabosti može biti izvor nove poslovne ideje.

### **2. korak**

Dopunite listu što je više moguće. Razmislite o svojim interesima, željenom stilu života, vrijednostima koje imate i koje su vam važne, što mislite da radite dobro, što biste željeli raditi, čemu možete posebno dati svoj doprinos.

### **3. korak**

Pitajte najmanje trojicu ljudi što misle o vašim idejama te ih zamolite da dodaju i neke svoje ideje, prijedloge koji eventualno proizlaze iz vaših ideja.

### **4. korak**

Zapišite zaključke i opažanja.

U ispitivanju i provjeri je li vaša poslovna ideja ujedno i poslovna prilika, ne smijete zaboraviti važan element – vrijeme. Dok vi trošite vrijeme na ispitivanje i analiziranje svoje poslovne ideje, ona će prestati biti prilika jer će je netko drugi uočiti i iskoristiti. Zbog toga treba imati na umu da vrijeme ne možemo zaustaviti i da je ono ograničeno. Budnost, pokretnost i poduzetnost, i to velikog broja ljudi – znakovi su istinske hitnosti koja svakim danom postaje sve važnija u poslovnom svijetu i osobnom zadovoljstvu.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> John P. Kotter, *Smisao – Hitnosti*, Lider, Zagreb, 2009., str. 166.

### **Radionica**

Napišite neke poduzetničke ideje za obrtničku radnju, trgovinu, kulturnu djelatnost, intelektualne usluge, lov, ribolov, sport, poljoprivredu, zdravstvo i socijalnu djelatnost.

### **Radionica**

Navedite poznate uspješne poduzetnike u odabranoj djelatnosti

## **6.5.2. Temeljne značajke kreativnih ljudi i poduzeća**

Nositelj kreativnosti je čovjek-pojedinac ili skupina pojedinaca. Svoju kreativnost ljudi iskazuju u svome radu i djelovanju. Vezano uz kreativno razmišljanje, danas postoje određene tehnike koje mogu pridonijeti pravilnosti i učinkovitosti te uglavnom duhovnoj (nematerijalnoj) aktivnosti. Misli se pritom, primjerice, na *brainstorming*, istraživačko-konzultantsku tehniku, zapisivanje vlastitih i tuđih zamisli kako nadolaze i sl. Kreativni rad, odnosno kreativno djelovanje najčešće se iskazuje i konkretizira u inoviranju, unapređivanju, sintetiziranju, stvaralaštvu, logičnom razmišljanju, ali i u kopiranju, odnosno oponašanju.

**Inovativnost** je krajnja točka kreativnosti, a kako je i sam inovativni proces ispunjen brojnim značajkama kreativnosti, može se govoriti i o inovativnoj kreativnosti. Naime, iako je posljedica kreativnosti, inovativnost i sama generira nove ideje, novi stil, novu metodu, dakle nove oblike kreativnosti i poboljšanja.

Analiziranje i sintetiziranje drugi je oblik kreativnosti u radu, a očituje se kao sposobnost čovjeka da prihvati, poveže i svrsishodno integrira te uspješno koristi zamisli koje dolaze iz različitih izvora i tako utiskuje novu kvalitetu skupini ideja. Proširivanje i poboljšavanje ogleđa se u proširenju mogućnosti stvaralačke primjene preuzetog izuma. Kopiranje i oponašanje nema značajke kreativnog rada, ali ako u primjeni prelazi granice izvornika, može biti kreativan čin i imati elemente inovativnosti. Stvaralačko oponašanje je ono koje u poznati izum unosi određene inovacije.

U praksi se najčešće pojavljuju kombinirani tipovi kreativnosti. Svaka inovacija, doduše, nosi određeni rizik, ali inovacija istodobno ublažava ili relativizira poslovni poduzetnički rizik. No najrizičnije je ne poduzimati nikakve promjene. Temeljne značajke kreativnih ljudi-pojedinaca uvjetovane su svojstvima kreativnog rada, a mogu se svesti na sljedeće:

- visok stupanj znatiželje, nemirenje s postojećim
- natprosječna inteligencija
- fleksibilnost
- prema sudu sredine djeluju konstruktivno, ali katkad i destruktivno, pametno, ali i “suludo”
- zainteresiranost za rad, slobodno izražavanje ideja, odbojnost prema uobičajenome i tradiciji
- imaju ideju, znaju kako će je realizirati i ne žele da ostane samo zamisao
- pozitivno okruženje u djetinjstvu, neovisnost u određivanju vlastitih standarda
- dobro umno i tjelesno zdravlje, upornost i izdržljivost.

Ako pojedinac ovakvih i sličnih značajki dospije u odgovarajuću sredinu, odnosno okruženje s motivirajućim i stimulativnim ozračjem, one će se pozitivno iskazati i razvijati. Suvremeno poduzetničko poduzeće ne samo što nastoji otkriti i razviti kreativnost pojedinaca, nego traži da tom aktivnošću budu obuhvaćeni što širi slojevi zaposlenika, posebice rukovoditeljski menadžeri. S tim u vezi, u nastavku se promišlja o bitnim značajkama kreativno-inovacijskoga poduzeća u usporedbi s kreativnim pojedincem. Usporedni prikaz značajki kreativnog pojedinca i kreativnog poduzeća predočava se tablicom 11.



**Tablica 11.** Usporedni prikaz značajki kreativnog pojedinca i poduzeća

<b>Kreativni pojedinac</b>	<b>Kreativno poduzeće</b>
Brzo shvaća. Može brzo "proizvesti" velik broj ideja.	Ima ljude s idejama i otvorene kanale komunikacije. Ljudi koji se bave inovacijama oslobođeni su nekih drugih dužnosti.
Potiče, usmjerava i stvara dobru klimu i neobične ideje.	Prima na posao različite profile ljudi. Inovira znanje zaposlenika. Dopušta samostalnost i potiče kreativan rad.
Ocjenjuje ideje prema funkcionalnosti. Motiviran je da se ideje pretvore u akciju.	Ima objektivne pristupe i okrenuto je traženju istine. Evaluira ideje prema vrijednosti. Odabire i unapređuje isključivo na temelju sposobnosti i zasluga.
Ne žuri sa zaključcima. Ne ulijeće. Dulje analizira i objašnjava.	Investira u fundamentalna istraživanja. Ima fleksibilno strategijsko planiranje. Eksperimentira s novim idejama, ocjenjuje ih tek poslije. Svemu i svakome daje prigodu.
Nije autoritaran. Fleksibilan je. Povodi se za vlastitim interesima. Istraživanja su mu nekonvencionalna.	Decentralizirano je. Osigurava sredstva i vrijeme za pilot-projekte. Dopušta i očekuje rizik. Nema autoritarnog rukovođenja. Zaposlenici slobodno razmatraju različite ideje.
Samostalan je pri ocjenjivanju. Sebe doživljava različim od drugih.	Autonomno je i neovisno. Ima originalne i različite ciljeve. Ne pokušava pratiti vodeće u određenom tipu proizvodnje.
Ima bogatu maštu, ali i jasan pogled na realnost.	Odvaja kreativne od proizvodnih funkcija. Potiče komercijalizaciju inovacija.

Izvor: G. A. Steiner, *The Creative Organization*, University of Chicago, Chicago, 1986.

Među brojnim značajkama kreativnog poduzeća ponajviše se izdvajaju one koje se odnose na: **1.** politiku razvitka ljudskog potencijala, poglavito poduzetnika, menadžera i kreatora; **2.** ciljeve koji trebaju biti originalni

i predstavljati jedinstvo različitosti; 3. decentralizacijsku odnosno mrežnu organizacijsku strukturu i 4. primjereno interno i vanjsko okruženje u kojemu i manje talentirani pojedinci mogu stvarati povoljno ozračje za kreativnu aktivnost.

Treba istaknuti da je kreativno poduzeće nezamislivo bez kreativnog poduzetništva i to zbog dva osnovna razloga: prvo, kreativnost je već sama po sebi poduzetan čin i, drugo, usmjeravanje kreativne aktivnosti je nužno, a to je opet zadaća poduzetničke prirode i ne mogu je ostvariti poduzetnici i menadžeri koji i sami nisu svojevrsni kreatori i inovatori. Kreativnost koju pojedinac nosi u sebi, može doći do zamjetnog izražaja tek u određenim uvjetima – ozračju u poduzeću i društvu iz kojih dolaze poticaji. Kreativnost je, dakle, i jedna od komponenata darovitosti. Kreativni pojedinac prepoznaje se po četiri temeljne osobine-sposobnosti: logičko razmišljanje, povezivanje ideja, definiranje problema i izricanje ideja.

**Logičko razmišljanje** je način i proces čovjekova prilaženja problemu s nekom hipotezom ili teorijom da bi se njezinim testiranjem i verificiranjem došlo do pravih zaključaka.

**Povezivanje ideja** označuje uočavanje sveza između različitih ideja i/ili informacija i sposobnost njihova povezivanja u složenije skupine ideja koje tako integrirane prerastaju u novu kvalitetu.

**Definiranje problema** ukazuje na spoznavanje njegova sadržaja (biti) kao temelja za pronalaženje i formuliranje pravih rješenja i načina njihove provedbe u praksi.

**Izricanje vlastitih ideja** podrazumijeva sposobnost da se racionalnim i trezvenim razmišljanjem izvlače ideje iz vlastite podsvjesne sfere, koje, pod određenim izvanjskim stimulansima, stižu do razine svijesti nerijetko u svojevrsnom transu, a katkad i u obliku “suludih” ideja. Neke od njih vjerojatno nikada neće stići u sferu racionalnog. To, međutim, ne znači da su ostale bez ikakva utjecaja na invenciju pojedinca i drugih. U tome i jest smisao organiziranog sakupljanja ideja, njihova istraživanja i promišljanja.<sup>16</sup> Kreativnost se povezuje s inventivnošću, a ona s intuicijom i imaginacijom pa će se u nastavku razmotriti pojmovi inventivnost, intelekt, inteligencija i imaginacija kako bi se došlo do biti inovacije.

---

<sup>16</sup> J. Deželjin, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 1996., str. 162.–164.

**Inventivnost** podrazumijeva izumiteljski dar, domišljatost, snalažljivost. Dakle, nešto što toliko uvjetuje i

Ako naučiš slušati znati ćeš  
delegirati poslove i zapovijedati

*V. Vujić*

upotpunjuje kreativnost da se može reći da je kreativan čovjek zapravo i inventivan. Invencija je sinonim za otkriće, pronalazak, označuje psihičku sposobnost čovjeka da vidi nove aspekte i odnose stvari, pojava, pojmova i slično, odnosno da na temelju spoznatih elemenata sačini nove cjeline (sinteze). Ta sposobnost najviše dolazi do izražaja u znanstvenom i umjetničkom stvaralaštvu, u koncipiranju novih teorija, hipoteza, sustava, u otkrivanju prije neuočenih pravilnosti na raznim područjima fizičke, psihičke i društvene stvarnosti, u konstruiranju i pronalaženju novih mehanizama, uređaja, postupaka itd.

**Intelekt** ili razum je psihološko-filozofski pojam koji označuje najvišu ljudsku spoznajnu moć. Funkcija intelekta nadovezuje se na osjetilne podatke svijesti koje intelekt uspoređivanjem, apstrahiranjem, prosuđivanjem i zaključivanjem prerađuje, stvarajući tako apstraktne pojmove. Psihologija obrađuje intelekt uglavnom pod pojmom inteligencija koju definira kao sintetičko-stvaralačku psihičku aktivnost koja se, uz volju i čuvstvo, označuje najznačajnijom komponentom ljudske svijesti. U teoriji se govori o općoj ili apstraktnoj, društvenoj ili tehničkoj inteligenciji, a u posljednje vrijeme i o emocionalnoj inteligenciji.

**Društvena inteligencija** vezuje se uz naglašenu sposobnost razumijevanja individualnih sadržaja, oblika i odnosa između pojedinca i društva. Opća ili apstraktna inteligencija najčešće označuje čovjekovu sposobnost razumijevanja smisla stvari, situacija i pojmova te sposobnost razrješavanja problema. Inteligencija se, dakle, jedanput povezuje sa spektrom umnih čovjekovih sposobnosti, s njegovim intelektom, a drugi put s nositeljima tih svojstava i aktivnosti. Oba aspekta inteligencije imaju značajnu ulogu u inventivnoj i inovacijskoj aktivnosti pojedinca, posebice nositelja poduzetničke i menadžerske funkcije kao inicijatora, podupirača i organizatora te aktivnosti.

Još je Aristotel u raspravi o inteligenciji istaknuo razliku između spoznajne i rasuđivačke intelektualne osobine čovjeka. U spoznajne osobine čovjekova intelekta svrstao je znanje kao stalnu sklonost dokazivanja, što omogućuje spoznaju istine, um kao pretpostavku znanja te mudrost kao sjedinjavanje



znanja i uma, što omogućuje vrhunac ljudske spoznaje. Rasuđivačke osobine čovjeka vidio je u umješnosti – stvaralačko-teorijskoj i praktičnoj, te u pameti kao sposobnosti primjene općih stavova na konkretne slučajeve u životu, odnosno sposobnosti svođenja ljudskih težnji na pravu mjeru. Pameti pripadaju: razboritost u smislu odabira postupaka za utvrđivanje ciljeva; pronicavost kao sposobnost donošenja sudova; rasudljivost, što označuje sposobnost procjene što je pravo i ispravno u nekoj situaciji, i dovitljivost, što se očituje u moći pronalaženja odgovarajućih sredstava i putova za ostvarivanje ciljeva.

Što se prognostičkih čovjekovih osobina tiče, najveću vrijednost ima umovanje (filozofiranje), što uključuje način razmišljanja i dosjetljivost izražavanja o pojmovima i problemima. Intuicija znači pronicanje, dokučivanje, odnosno promatranje, uviđanje, kao i neposredno i jasno sagledavanje; sposobnost da se jednim činom uvide cjelina i njezini dijelovi, da se izravno spozna i dokuči bit nečega. Intuitivna je spoznaja suprotna razumskom razmatranju ili refleksiji.

**Imaginacija** znači priviđanje, zamišljanje. Sinonim je za maštu i stvaranje predodžbe o nečemu. Iako se i intuicija i imaginacija ne mogu podvesti pod racionalni obrazac, one katkad mogu biti poticaj za racionalno, pa čak i za znanstveno promatranje stvari. Uostalom, postoji i stvaralačka mašta kao jedan od oblika istraživanja života, svojevrsna veza između svjesnoga i podsvjesnoga u čovjeku.

**Inovacija** podrazumijeva novost – promjenu. Ona je plod manje ili više svih prije navedenih kategorija, posebice kreativnoga, odnosno inventivnoga rada koji završava mijenjanjem rješenja u praksi. Riječ je o svojevrsnoj preobrazbi ideja u nešto što je posve drukčije od prethodnoga ili postojećeg. Inovacija se istodobno pojavljuje kao sredstvo prilagodbe promjenama u okruženju i snažno je oruđe u rukama poduzetničkoga menadžmenta. Inovacija može značiti novu metodu proizvodnje poznatog proizvoda, otkrivanje i proizvođenje neke nove vrste proizvoda i/ili usluga, uvođenje novih načina proizvodnje pa i samih proizvodnih kombinacija.

Znano je da je J. A. Schumpeter među prvima, ako ne i prvi, uz pojam poduzetnik vezao inovaciju, istaknuvši inovativnost kao bitnu njegovu značajku. Njemu je poduzetnik agens (pokretač) pothvata promjena i razvitka, nositelj inovacija. On, doduše, ne mora biti i sam izvorno inovator, ali odlučuje

kako će se što bolje iskoristiti inovacije i ostvariti njihova svrha – povećati konkurentnost, smanjiti rizik, utjecati na kupovnu moć potrošača, otkrivati i racionalnije koristiti ekonomske potencijale.

P. Drucker (i mnogi drugi) prihvatio je Schumpeterovo viđenje inovativnog poduzetnika, razvijajući dalje njegovu misao, pa poduzetnost, kreativnost i inovativnost vezuje i uz menadžera i uz poduzetnika, pri čemu su mu ta dva pojma gotovo sinonimi. Tome se u većini priklanja i praksa, pogotovo od 70-ih godina 20. stoljeća kada se pod utjecajem velikih promjena u gospodarskom okruženju, funkcije poduzetništva i menadžmenta toliko isprepleću da tvore novu sadržajnu sintagmu poduzetnički menadžment, kojoj se u novije vrijeme dodaje i atribut kreativni i inovativni.<sup>17</sup>

Svi oni trebaju imati određenu sklonost, znanje, sposobnost i značajke vezane uz prirodu kreativno-inovacijskog rada i trebaju biti prožeti primjerenom poduzetnošću.

Neke značajke kreativno-inovacijskog poduzetničkog menadžmenta:

- Svijest o ulozi i značenju kreativno-inovacijske aktivnosti za uspješnost i razvitak poduzeća u društvu znanja.
- Sposobnost za prepoznavanje kreativnih ljudi i inovatora u poduzeću i njegovu bližem okruženju, te spremnost da ih se potiče, motivira i stimulira za kreativan rad.
- Spremnost da inoviraju znanje svih zaposlenika u poduzeću, s težnjom da kreativno-inovacijskom aktivnošću, izravno ili posredno, budu zahvaćene sve organizacijske razine i djelatnici u skladu s potrebama poduzeća.
- Sposobnost pravednoga prosuđivanja rezultata kreativno-inovacijske aktivnosti i odabiranja pravog trenutka za primjenu inovacije.
- Sustavno praćenje svjetskih inovativnih tokova, prosuđivanje stupnja istrošenosti proizvoda ili drugih dobara, stvari i odnosa koja su prije bila predmetom inovacije.

Neprestana težnja prema ostvarivanju ciljeva kreativno-inovacijske djelatnosti u poduzeću i što potpunije ostvarivanje cilja da cjelokupno poduzeće

<sup>17</sup> J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo*, op. cit., str., 102.–103.

postane kreativno i inovacijsko.<sup>18</sup> Inovacije, dakle, imaju svrhu da mijenjaju potencijale za stvaranje bogatstva, ulijevajući u resurse nova svojstva i sposobnost, otvaraju nove djelatnosti, novu moć i novu uspostavu vrijednosti, kako bi resurse koji to nisu bili preobrazili u biznis. S motrišta poduzetničke ekonomije, resursi ne postoje sami po sebi sve dok čovjek-poduzetnik ne pronade njihovu uporabnu vrijednost.

---

<sup>18</sup> A. Pulić: *Informacijsko društvo i ekonomija*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.



## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA

1. Navedite funkcije suvremenog menadžmenta!
2. Kako se definira proces upravljanja znanjem?
3. Na kojim se smjernicama temelji djelovanje društveno odgovornih poslovnih sustava?
4. Što je kreativnost i koje su karakteristike kreativne osobe?
5. Koja je namjena kreativnih metoda?
6. Navedite najpoznatije menadžerske metode upravljanja procesima rada?
7. Objasnite dijagram „uzrok – posljedica“?
8. Što se podrazumijeva pod pojmom „brainstorming“?
9. Na kojoj se razini planira i donose odluke o dugoročnom razvoju?
10. Na kojoj se razini strategijski ciljevi razrađuju u precizne zadatke?
11. Na kojoj se razini planski zadaci postavljaju kao dnevni, tjedni i mjesečni plan?
12. Što karakterizira poduzetničko poduzeće?
13. Kako se definira poduzetničko upravljanje?
14. Koje su bitne pretpostavke suvremenog poduzetničkog upravljanja?
15. Koja se načela i zahtjevi smatraju glavnim odrednicama poduzetničkog upravljanja?
16. Što je poslovna ideja?
17. Na koja bi pitanja poslovna ideja trebala dati odgovore?
18. Što karakterizira dobru poslovnu ideju?
19. Podrazumijeva li svaka poslovna ideja i poslovnu priliku?
20. U čemu se konkretizira kreativan rad?
21. Koje su temeljne značajke kreativnih ljudi?
22. Navedite neke značajke kreativnog poduzeća!
23. Po kojim se sposobnostima i osobinama ističe kreativan pojedinac?
24. Po čemu se razlikuje spoznajni od rasuđivačkog intelekta?
25. Navedite značajke kreativno – inovacijskog poduzetničkog menadžmenta?
26. Definirajte pojam menadžment?
27. Definirajte pojmove poduzetnik i poduzetništvo?.
28. Nabrojite i objasnite funkcije suvremenog menadžmenta?
29. Što podrazumijeva poduzetnička i menadžerska društvena odgovornost?
30. Protumačite značaj društvene odgovornosti poduzeća?

31. Definirajte pojam kreativnosti nabrojite njene karakteristike?
32. Što podrazumijeva kreativan proces rada i razmišljanja?
33. Nabrojite osnovne probleme koji karakteriziraju poslovni sustav?
34. Nabrojite objektivne probleme koji karakteriziraju poslovni sustav?
35. Nabrojite subjektivne probleme koji karakteriziraju poslovni sustav?
36. Nabrojite sociološke blokade koje karakteriziraju poslovni sustav?.
37. Nabrojite psihološke blokade koje karakteriziraju poslovni sustav?
38. Što obuhvaća kreativan proizvod?
39. Što podrazumijevamo pod kreativnim metodama?
40. Nabrojite i objasnite metode upravljanja procesima rada u poduzetničkoj i menadžerskoj praksi
41. Na kojim razinama se pojavljuju oblici planiranja i razine odlučivanja?
42. Što obuhvaća strateška, što funkcionalna, a što izvršna-operativna razina planiranja i odlučivanja?
43. Koje trendove nameće suvremeno poduzetništvo i učeće organizacije?
44. Što podrazumijeva poduzetničko poduzeće, a što poduzetničko upravljanje?
45. Navedite bitne pretpostavke poduzetničkog upravljanja poduzećima?
46. Postupci u funkciji poduzetničkog upravljanja poduzećem upućuju na potrebu ostvarivanja najmanje četiri skupine zahtjeva: Koji su to zahtjevi?
47. Objasnite metodu tim bildinga?
48. Opiši organizacijsku komunikaciju u poduzetničkom poduzeću.
49. Zašto je mjerenje poduzetničko-inovacijske uspješnosti neizostavan uvjet razvitka poduzetničkog poduzeća?
50. Što se podrazumijeva pod glavnim odrednicama poduzetničkog upravljanja i što one obuhvaćaju?
51. Definirajte pojam poslovne ideje.
52. Nabrojite karakteristike dobrih poslovnih ideja?
53. Koja je razlika između pojmova poslovna ideja i poslovna prilika?
54. U čemu se ogleda kreativan rad i koje su temeljne značajke kreativnih ljudi i kreativnih poduzeća?
55. Objasnite značajke kreativnog poduzeća?
56. Definirajte pojmove inventivnost, intelekt i društvena inteligencija.
57. Što se podrazumijeva od pojmom imaginacija?
58. Nabrojite neke značajke kreativno-inovacijskog poduzetničkog menadžmenta?

## Literatura

1. Adizes, I.: Kako riješiti krizu upravljanja, Globus, Zagreb, 1989.
2. Alkier-Randić, R.: Turizam u Europskoj uniji, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2009.
3. Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
4. Avelini-Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
5. Bajt, A.: Samoupravni oblik društvene svojine, Globus, Zagreb, 1988.
6. Baletić, Z. i ostali: Poduzetništvo – teorija, politika i praksa, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
7. Barbić, J. i drugi: Korporativno upravljanje, Hrvatsko društvo menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2008.
8. Barbić, J.: Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93.
9. Barbić, J.: Pravo društava, knjiga prva: Općio, Zagreb, 1999.
10. Baroš, Ž.: Preduzetnički menadžment, Panevropski univerzitet, Banja Luka, 2009.
11. Baumol, W. J.: Entrepreneurship in Economic Theory, American Economic Review 2004.
12. Bežovan, G.: Civilno društvo, Globus, Zagreb, 2004.
13. Bobera, D.: Projektni menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2003.
14. Boone, L. E., Kurtz D. L.: Contemporary Business, The Dryden Press, Orlando, 1993.
15. Brajdić, I.: Modeli odlučivanja, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
16. Brekić, J.: Organizacija i kadrovi, Ekonomski institut Zagreb, 1980.
17. Brochows, R., Horwitz, S.: The Psychology of the Entrepreneur The Art and Science of Entrepreneur and Science, R. Smilar, Baling Publishing, Cambridge, 1986.
18. Buratović, V.: Jesu li državna sveučilišta glupa, Jesenski i Turk, Zagreb, 2009.
19. Cantillon, R.: Opća rasprava o prirodi trgovine (1725.), hrvatski prijevod 1978.
20. Casson, M.G.: The Entrepreneurship Economic Theory, Oxford, 1982.
21. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
22. Cetinski, V.: Milohnić I. i Perić M.: Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2009.
23. Collier, A. D.: The Service/Quality Solutions, Using Service Management to Gain Competitive Advantage. IRWIN, 1994.
24. Collins, J. C., Porras J. I.: Building your Company Vision. Harvard Business Review, September-October 1996.
25. Čengić, D.: Postocijalističke ekonomske elite i poduzetništvo Revija za sociologiju 1-2/2009.
26. Čolaković, E.: Korporativno upravljanje – pledoier za moralni kapitalizam u knjizi Korporativno upravljanje, Hrvatsko društvo menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2008.
27. Črnjar, M. i Črnjar, K.: Menadžment održivog razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
28. Deželjin, J. i dr.: Poduzetnički menadžment izazov rizik zadovoljstvo, MEP Conzalting, Zagreb, 2004.
29. Deželjin, J., Vujić V.: Vlasništvo- poduzetništvo- menadžment, Alinea, Zagreb, II. izd., 1995., Sveučilište u Rijeci i Alinea Zagreb, 1992.
30. Deželjin, J.: Javni menadžment, tržište i suvremena država, Gospodarstvo Istre, br. 1., Pula, 1997.
31. Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu (redaktor Vidoje Vujić), M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
32. Drucker, P.: Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb, 1994.
33. Drucker, P.: Our Entrepreneurial Economy, Economic Impact, 3/84., Washington.
34. Dujanić, M.: Projektni menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2010.
35. Eiglier, P. i Langeard F.: Marketing usluga, Vitagraf d.o.o. Rijeka, 1999.
36. Eliasson, R.T., Athos A. G.: The Art of Japanese Management, Peuguin Books, London 1976.,
37. Hayek, F. A.: Economics and Knowledge, Economics, No 4/1977.
38. Hayek, F. A.: Fatal Conceit, Routledge and Kegan, London, 1988.



39. Gorupić, D.: Poduzeće – nastanak i razvitak, Informator, Zagreb, 1990.
40. Grabovac, N.: Prodaja i prodajni menadžment, ACA System, Sarajevo, 2005.
41. Grbac, B.: Marketing pristup u klasifikaciji malih i srednjih poduzeća u Zborniku radova: Razvoj male privrede u Hrvatskoj, Ekonomski institut Zagreb, 1984.
42. Henry, J.: Creative Management, Open University, London, 1991.
43. Hill, P. "On Goods and Services", The Review of Income and Wealth, Vol. 23., 1977., br. 4.
44. Jušić, B.: Prilagodljiva organizacija, Ekonomski institut, Zagreb, 1991.
45. Kandžija, V.: Gospodarski sustav Europske unije, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2003.
46. Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, d.o.o. Zagreb, 2006.
47. Koontz – Traverso, D.: Poduzetničke tehnike (urednik Vidoje Vujić) M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.
48. Kotler, J. P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1988.
49. Kotter, J. P. : Smisao Hitnosti, Lider, Zagreb, 2009.
50. Kotruljić, B.: O trgovini i savršenom trgovcu (Venecija, 1573.) Hrvatska gospodarska književna baština, Zagreb, Birotehnika, 1991.
51. Kovač, B.: Ekonomija i politika tržišnog društva, Opcija, Ljubljana, 1991.
52. Kovač, B.: Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede, Naše teme br. 11, Zagreb, 1989.
53. Kuvačić, N.: Poduzetnički projekt – kako sačiniti Business plan, Veleučilište u Splitu, Split, 2001., str. 29.
54. Ljubojević, Č.: Marketing usluga, Institut za tržišna istraživanja Beograd, 1996.
55. Mamić, S. Sever, I., Oluić, S.: Analiza mogućnosti primjene MSFI-a za mala i srednja poduzeća, Ekonomski pregled, 59 (3-4), Zagreb, 2008.
56. Marković, S., i Zelenika, R.: Logistika savremenog biznisa, Unija fakulteta istočne Europe - Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, 2009.
57. Marshall, A.: Principles of Economics (XI. izd.), McMillan, London, 1969.
58. Mathis, R., Jackson J.: Personal Human Resource Management, West Publishing Company, St. Paul 1988.
59. Michel, A.: Kapitalizam protiv kapitalizma Školska knjiga Zagreb, 1995.
60. Mirković, M.: Industrijska politika, Geca Kow, A.D. Beograd 1936.
61. Naisbitt, J.: Megatrendovi, Globus, Zagreb, 1990.
62. Ožanić, M.: Mali brod na olujnom moru. Tehnološki park Zagreb, d.o.o. Zagreb, 2004.
63. Perić, J.: Partnerstvo javnog i privatnog sektora, Fintrade&tours, Rijeka, 2006.
64. Perić, J., Jelušić, A. Dragičević, D.: Public-Private Partnership: A component or alternative to globalization, Fintrade&tours, Rijeka, 2007.
65. Picard, P.: Elements de Microeconomic, Montchrestien, Pariz 1987 .
66. Puljić, A.: Informacijsko društvo i ekonomija, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
67. Putterman, L.: The Firm as Association Resurs - The Firms as Commodity Efficiency Matters and Ownership, Economic and Philosophy, Cambridge University Press, Cambridge br. 3-4.
68. Radosavljević, Ž.: Organizacija usluga, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova, Beograd, 2006.
69. Radosavljević, Ž.: Teorija organizacije, Edcom, Beograd, 2005.
70. Ravlić, P. i ostali: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb i Split, 1995.
71. Ravlić, P.: Poduzeće u knjizi grupa autora Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1995.
72. Roller, D.: Fiskalni sustavi i oporezivanje poduzeća, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, i RRiF Zagreb, Zagreb, 2009.
73. Samuelson, P.: Ekonomija, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
74. Schumpeter, J.: Business Cycles, Kapitalizam, socijalizam i demokracija, Globus, Zagreb, 1991.
75. Schumpeter, J.: Kapitalizam, socijalizam i demokracija, Globus, Zagreb, 1981.
76. Senge, P.: Peta disciplina, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001.
77. Sikavica, P. i Novak M.: Poslovna organizacija, 2. izd., Informator, Zagreb, 1993.
78. Sikavica, P. i Novak, M: Poslovna organizacija, Zagreb 1995.
79. Silver, D.: Venture Capital, New York, 1985.

80. Siropolis, N. C.: Menadžment malog poduzeća, IV. izd. Mate, Zagreb, 1995.
81. Smith, A.: Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda, Kultura, Zagreb, 1952.
82. Steiner, G. A.: The Creative Organization, University of Chicago, Chicago, 1986.
83. Strahinja, D.: Ekonomija gdje je tu čovjek, Digital point tiskara, d.o.o. Rijeka, 2006.,
84. Stipanovic, C.: Komercijalizacija i strategija razvoja turizma, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2006.
85. Timmons, J. A.: New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Irwin, 1999.
86. Timmons, J. A. i Spinell, S.: "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century", McGraw-Hill/Irwin, 2003.
87. Timmons, J. A.: New Venture Creation. Entrepreneurial Mind for 21.st Century (Fourth Edition), Irwin, 1994.
88. Toffler, A.: Šok budućnosti: O. Keršovani, Rijeka, 1975.
89. Toffler, A.: Treći talas – pad Jugoslavije, Beograd, 1983.
90. Vajić I.: Priručnik za menadžere i poduzetnike, Centar za poduzetništvo Zagreb, 1997.
91. Vujić, V.: Menadžment promjena, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2008.
92. Vujić, V.: Marginalizacija poduzetništva i menadžmenta u RH, Pravo i porezi- časopis za pravnu i ekonomsku teoriju i praksu, broj 1., Zagreb, 2005.
93. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala – treće izdanje, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija, 2007.
94. Vujić, V.: Menadžment promjena: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008.
95. Welch, J.: Autobiografija, Naklada Zadro, Zagreb, 2003
96. Zuberbüchler, M.: Wer sind die erfolgreichen Unternehmer, Management Zeitschrift 58, Nr 4, Zürich, 1989.
97. Žanić, V.: Poslovni plan poduzetnika, Masmedia, Zagreb, 1999.

## Ostali izvori

1. Direktiva 2007/36/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 11. srpnja 2007. o ostvarenju određenih prava dioničara u dioničkim društvima uvrštenim na uređeno tržište,
2. Direktiva 2007/63/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 13. studenog 2007. kojom se mijenjaju i dopunjuju Direktive Vijeća 78/855/EEC i 82/891/EEC u pogledu zahtjeva za neovisnim stručnim izvješćem u slučaju spajanja, pripajanja ili podjele dioničkih društava
3. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod M. Krleža, Zagreb, 1995.
4. Komentar Zakona o trgovačkim društvima, 3. izdanje, Zagreb, 2004.
5. Zakon o bankama, Narodne novine br. 84/02 i 141/06.
6. Zakon o kazalištima, Narodne novine br. 71/06.
7. Zakon o obrtu, Narodne novine 49/03.
8. Zakon o sportu, Narodne novine br. 71/06.
9. Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 107/07, 146/08 i 137/09.
10. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08.
11. Zakon o tržištu vrijednosnih papira, Narodne novine br. 84/2002.
12. Zakon o zdravstvenoj zaštiti (Narodne novine br. 121/03, 48/05).
13. Zakon o sudskom registru, Narodne novine br. 1/95, 57/96, 1/98, 30/99, 45/99, 54/05.
14. Zakon o udrugama, Narodne novine br. 88/01 i 11/02.
15. Zakon o ustanovama, Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08.
16. Zakon o zadrugama, Narodne novine br. 36/95, 67/01, 12/02 i 58/04.
17. Preglednici
18. <http://hr.wikipedia.org>.
19. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/index_en.htm)
20. <http://www.europa.eu>
21. <http://www.factmonster.com>
22. <http://www.fina.hr>
23. <http://www.hamag.hr>
24. <http://www.hgk.hr>
25. <http://www.mingorp.hr>
26. <http://www.nn.hr>
27. <http://www.rdg.ac.uk>
28. <http://www.rrifplus.hr>
29. <http://www.tvrtka.biz>





## BIOGRAFIJA

Nakon studija na Pedagoškom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, prof.dr.sc. Vidoje Vujić svoje zanimanje i znanstvenu djelatnost usmjerava prema poduzetništvu. Iz tog je područja, uključujući i menadžment, sustav upravljanja kvalitetom, održivi razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima napisao 9 knjiga i 10 poglavlja u znanstvenim i stručnim knjigama. Autor je 135 znanstvenih i stručnih radova.



Prof.dr.sc. Vidoje Vujić magistrirao je 1982. godine na Sveučilišnom centru za ekonomske i organizacijske znanosti, a doktorirao 1991. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Početkom 2007. godine izabran je za redovitog profesora i znanstvenog savjetnika u području ekonomije na Fakultetu za Turistički i hotelski menadžment u Opatiji. Pročelnik je katedre za Upravljanje znanjem i nositelj četiri kolegija; Poduzetništvo u uslužnim djelatnostima Menadžment ljudskog kapitala, Menadžment promjenama i Poslovna kultura. U Institutu Carl Düisburg Gesellschaft Köln, SR Njemačka, 1990. godine, boravio na specijalizaciji "Poduzetnički i participativni menadžment." Godine 1977. sukladno Europskoj harmoniziranoj shemi EOQ (European Organization for Quality) završio specijalizaciju i stekao svjetski priznate certifikate EOQ Quality Sistem Manager i EOQ Quality Auditor. U Nizozemskoj i Sloveniji godine 1998/99. završio specijalizaciju i stekao Certifikat učitelja/ trenera poduzetništva i trening menadžer.

Svoj doprinos hrvatskoj znanosti daje i kao registrirani istraživač Ministarstva znanosti RH te kao redoviti član Hrvatske mreže konzultanata, Hrvatskog udruženja poduzetnika i menadžera, Hrvatskog društva menadžera kvalitete, Hrvatskog društva ekonomista te Hrvatskog društva za kakvoću.

Uz sveučilišnu karijeru, Vidoje Vujić je od 2008. godine na mjestu zamjenika župana Primorsko-goranske županije. Svojevremeno je bio i potpredsjednik Županijske skupštine, kao i član Županijskog poglavarstva za školstvo, znanost i tehnologiju, a u jednom mandatu i kao član Županijskog poglavarstva za gospodarstvo.

Iskustvo je stjecao i radeći u HGK Županijskoj komori Rijeka kao rukovoditelj službe za kadrove u privredi, voditelj poslovodne škole, stručni suradnik za poslovno obrazovanje, a slične je poslove radio i u Međunarodnoj špediciji Transjug, na mjestima rukovoditelja sektora, pomoćnika direktora te savjetnika direktora za organizaciju, razvoj i kadrove.



## IZVODI IZ RECENZIJA

Sadržaj knjige, njena struktura, način promišljanja i zaključivanja, aktualnost tematike, sustavnost pogleda i kontrolna pitanja mogu pobuditi interes čitatelja i to na način koji ih potiče na razmišljanje i djelovanje. To utiskuje ovoj knjizi u cjelini određena didaktičko-pedagoška svojstva, a u izvjesnom smislu predstavlja i određenu inovaciju. Valja ustvrditi da će knjiga dobro doći gospodarskoj i negospodarskoj praksi, a posebice poduzetnicima i menadžerima u uslužnim djelatnostima.

Promišljanja i opservacije autora, pojmovi, problemi, moguća rješenja i uopće spoznajna dostignuća u ovoj knjizi temelje se na znanstvenim dostignućima do kojih su došli do sada najpoznatiji znanstvenici koje se bave ovom tematikom. Zaključci autora uklapaju se u svjetska znanstvena i stručna dostignuća početka 21. stoljeća. Za svakog od nas i za svaki poslovni sustav koji teži izvrsnosti poruke autora treba prihvatiti kao izazov kako bi u radu i životu bili još uspješniji i bolji.

*Profesor Emeritus, dr. sc. Josip Deželjin*

Ovo je još jedna knjiga autora prof. dr. sc. Vidoja Vujića koja ukazuje na jednu od najznačajnijih dimenzija suvremene ekonomije, a odnosi se na poduzetništvo i menadžment. Kroz čitavu strukturu knjige autor naglašava kako između klasične i poduzetničke ekonomije postoji nepomirljiva nepodudarnost. U tom smislu razrađena je doktrina o poduzetništvu i samom poduzetniku. Posebno treba istaći autorov analitički pristup skupnom poduzetništvu jer se pokazalo da postoji veliki broj ljudi sklonih poduzetništvu koji postižu mnogo bolje rezultate u biznisu kada su članovi nekog tima.

Autor procjenjuje društveno okruženje i bitne promjene poduzetništva i poduzeća u 21. stoljeću, te nove orijentacije u njihovom razvoju. U tom smislu analitički pristup je obogaćen i drugim relevantnim komponentama koje se odnose na osiguranje rasta i razvoja, zatim na inoviranje znanja, uvođenje promjena i sposobnost upravljanja poslovnim sustavom. Sve to autor uvezuje u jedno veoma značajno pitanje koje se odnosi na izgradnju partnerskih odnosa i društvenu odgovornost koja je veoma važna u svakom poduzetničkom poduhvatu i kao takva predstavlja značajan dio svake poslovne strategije.

*Prof. dr. sc. Joža Perić*

ISBN 978-953-6198-77-1



9 789536 198771