ANALIZA PODUZETNIČKIH VJEŠTINA, MOTIVACIJA I PONAŠANJA NA KONKRETNOM PRIMJERU PODUZETNIKA

Grujić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:960793

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij Poduzetništvo

Maja Grujić

ANALIZA PODUZETNIČKIH VJEŠTINA, MOTIVACIJA I PONAŠANJA NA KONKRETNOM PRIMJERU PODUZETNIKA

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Maja Grujić

ANALIZA PODUZETNIČKIH VJEŠTINA, MOTIVACIJA I PONAŠANJA NA KONKRETNOM PRIMJERU PODUZETNIKA

Završni rad

Kolegij: Uočavanje poslovne prilike

JMBAG: 00102258404

e-mail: mgrujic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Maja Grujić

ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL SKILLS, MOTIVATION AND BEHAVIOR ON THE SPECIFIC EXAMPLE OF AN ENTREPRENEUR

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod *licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima.*

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Maja Grujić

JMBAG: 00102258404

OIB: 95502605577

e-mail za kontakt: majagrujic7@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Naslov rada: Analiza poduzetničkih vještina, motivacija i ponašanja na konkretnom primjeru poduzetnika

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 13. rujna 2021 godine

Potpis _____

Analiza poduzetničkih vještina, motivacija i ponašanja na konkretnom primjeru poduzetnika

SAŽETAK

Promatranje i analiziranje poduzetničkog ponašanja pridonosi razumijevanju stila i načina vođenja poduzeća. U radu su, kroz analizu poduzetničke motivacije, vještina i ponašanja poduzetnika Stanka Škobe, povezana teorijska znanja sa stilom upravljanja u malom poslovnom subjektu. Teorijska podloga je pomogla i u detektiranju njegova stila vođenja i upravljanja.

Poduzetnička motivacija povezuje se s potrebom za postignućem, kognitivnom motivacijom, samo-učinkovitošću i prihvaćanjem neizvjesnosti. Vještine koje poduzetnik može naučiti i treba usavršavati su upravljanje konfliktom, autentično liderstvo, sposobnost motiviranja zaposlenika, te položajne moći koja se treba koristi na pravilan način. Poduzetničko ponašanje rezultat je vještina i sposobnosti poduzetnika; pojedinac se poduzetnički ponaša kada je spreman prihvatiti rizik, ima samopouzdanja i razvijen socijalni kapital uz interpersonalne vještine te je u mogućnosti brzo donositi odluke i osmisliti alternative za rješavanje problema.

Cilj ovog rada je kroz analizu poslovanja Stanka Škrobe, vlasnika obiteljskog poduzeća "Baranjska kuća" pokazati važnost poduzetničkih vještina, motivacije i ponašanja za pokretanje, ali i uspješno upravljanje poduzećem. Gospodin Stanko Škrobo je primjer povezanosti dvije uloge, menadžera i poduzetnika, ali njegovim radom, projektima i ponašanjem dolazi do izražaja njegova poduzetnička strana koja uvelike pridonosi razvoju turizma u Baranji.

Ključne riječi: ponašanje, vještine, motivacija, poduzetnik, vođenje

Analysis of entrepreneurial skills, motivation and behavior on the specific example of an entrepreneur

ABSTRACT

Observing and analyzing entrepreneurial behavior contributes to understanding the style and manner of running a business. The paper, through the analysis of entrepreneurial motivation, skills and behavior of entrepreneur Stanko Škobo, connects the theory with the management style in a small business entity.

Entrepreneurial motivation refers to the need for achievement, cognitive motivation, self-efficacy, acceptance of uncertainty, independence, etc. Skills that an entrepreneur can learn and needs to improve are conflict management, authentic leadership, ability to motivate employees, and acquisition of power that is used properly. Entrepreneurial behavior is result of skills and abilities of an entrepreneur; an individual behaves entrepreneurially when he is willing to accept risk, has self-confidence and developed social connections with interpersonal skills; he is able to make quick decisions and devise alternatives to solve problems.

The aim of this paper is to analyze the business of Stanko Škrobo, owner of the family company "Baranjska kuća" to show the importance of entrepreneurial skills, motivation and behavior for starting, but also successful management of the company. Mr. Stanko Škrobo is an example of the connection between two roles, manager and entrepreneurs, but his work, actions and behavior bring to the fore his entrepreneurial side, which greatly contributes to the development of tourism in Baranja.

Keywords: behavior, skills, motivation, entrepreneur, leadership

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Cilj i metodologija rada 2

3. Poduzetništvo i poduzetnik 3

3.1. Poduzetnički proces 4

4. Osobine uspješnih poduzetnika 8

5. Poduzetničke vještine 11

6. Poduzetnička motivacija 13

7. Poduzetničko ponašanje 15

8. Značaj poduzetničkih osobina, vještina, motivacije i ponašanja za uočavanje poslovne prilike i pokretanje poslovnog pothvata 17

9. Pokretanje obiteljskog poduzeća i uloga poduzetnika Stanka Škrobe 19

9.1. Izazovi u upravljanju objektom "Baranjska kuća" 20

9.2. Načini upravljanja zaposlenicima 21

10. Motivacija poduzetnika Stanka Škrobe i izvor inovativnosti 23

11. Usvojene vještine poduzetnika i razvitak 25

11.1. Način upravljanja poduzećem od osnutka 25

12. Analiza poslovanja iz intervjua sa vlasnikom poduzeća i njegov pogled na poduzetničko ponašanje 27

13. Zaključak 29

14. Literatura 30

1. Uvod

Uspješno upravljanje i vođenje poduzeća podrazumijeva i posjedovanje osobina i vještina kojima je potreban kontinuiran rad i razvoj. Premda se u literaturi mogu pronaći mitovi o tome kako se poduzetnici rađaju, bez ključnih modela i uzoraka ponašanja naučenih iz okoline po kojima se ističu od ostalih, gotovo je nemoguće upustiti se u rizik započinjanja vlastitog poduzetničkog pothvata. Motivacija koja se crpi iz želje za postignućem, strasti prema onome što rade, ili jednostavno statusom i uspjehom, doprinosi razvitku i poslovnom napretku poduzeća.

Primjer poduzetnika Stanka Škrobe pokazuje kompleksnost čimbenika motivacije koji polaze iz društvene i obiteljske odgovornosti kao druge generacije upravljanja poslovnim subjektom, pa sve do vlastite želje za postignućem, mijenjanjem klime u poduzeću, te dokazivanjem ne samo kao menadžer, već i kao poduzetnik. Primjenom naučenog ponašanja sam vlasnik poduzeća uz svoje formalno obrazovanje je usko povezan uz djelatnost poslovnog subjekta, te tako postaje predmet analize poduzetničkog ponašanja, vještina i motivacija.

Prihvaćanjem i spoznajom da je poduzetništvo djelatnost koja se konstantno mijenja i koja zahtjeva neprekinuti rad, edukaciju, razvijanje mekih vještina i prilagođavanje promjenama razvija se sposobnost za uočavanje poslovnih prilika i pokretanje poslovnih pothvata.

2. Cilj i metodologija rada

Završni rad na temu *Analiza poduzetničkih vještina, motivacija i ponašanja na konkretnom primjeru poduzetnika* za cilj ima prikazati važne čimbenike poduzetničkog ponašanja, djelovanja i promišljanja koji su preduvjet uspješnom poslovnom pothvatu. Rad se sastoji od dva dijela. Empirijski dio rada odnosi se na istraživanje i analiziranje poduzetnika Stanka Škrobe. U radu su korištene primarne informacije, prikupljene kroz intervju s trenutnim vlasnikom i upraviteljem obiteljskog poduzeća „Baranjska kuća".

U ovom radu, uz korištenje metoda prikupljanja podataka, analize i deskripcije, pojašnjene su, na konkretnom primjeru poduzetnika, odrednice i osnovni pojmovi koji karakteriziraju i određuju ponašanje poduzetnika. Dodatno, metoda eksplanacije upotrebljava se za opisivanje činjenica i procesa.

Teorijski dio rada sastoji se od definiranja osnovnih vještina, osobina i motivacija iz stručne literature i znanstvenih članaka. Uz primarne i sekundarne informacije, rad prikazuje povezanost navedenih teza na konkretnom primjeru koji pojašnjava poduzetničko ponašanje, motivaciju i vještine.

3. Poduzetništvo i poduzetnik

Poduzetništvo u užem smislu predstavlja identifikaciju poslovne prilike, kreiranje ideje, te pretvorbu ideje u poslovni pothvat. Škole koje su omogućile razvitak ekonomske znanosti do modernog pristupa poduzetništvu pokrenule su razmišljanja o klasičnoj i neoklasičnoj ekonomskoj teoriji, a osnovna podjela poduzetništva svodi se na tradicionalno, društveno i korporativno poduzetništvo. (Puljić, Ribić, 2020)

Obilježja kao što su inovativnost, preuzimanje rizika, kreativnost i smjelost su usko vezane uz sam pojam poduzetništva; a nerijetko karakteriziraju i samog poduzetnika. Često se razlika u ova dva pojma svodi na karakterizaciju poduzeća kao organizacijskog sredstva s kojim poduzetnik stvara poduzetnički pothvat. Kako navode Bolton i Thompson (2002); „Riječ poduzetnik (engl. *entrepreneur*) dolazi od francuskih riječi *entre* što znači 'između' i *prendre* što znači 'uzeti'. Riječ je izvorno korištena za opisivanje ljudi koji su 'preuzimali rizik' između prodavatelja i kupca ili koji su 'poduzimali' aktivnosti kao što je započinjanje novih poslova, odnosno pothvata.“. Iako kontrola nad vlastitom karijerom i ideja o samostalnosti i neovisnosti djeluje motivirajuće i primamljivo, bitno je napomenuti da je upuštanje u poduzetnički pothvat proces koji podrazumijeva neizvjesnost, nestabilnost, rizik, nisku kvalitetu života u vrijeme osnivanja poduzeća i slično.

Barringer i Ireland (2010) navodi i objašnjava tri primarna razloga zbog kojih se ljudi odlučuju postati poduzetnikom. Prvi predstavlja želju da pojedinci postanu sami svoji šefovi (koja potiče iz nezadovoljstva, frustracije, želje za pokretanjem vlastitog pothvata). Drugi razlog odnosi se na prepoznatljivost osmišljene ideje i validaciju (želja za realizacijom, dok je treći financijske prirode, a podrazumijeva ostvarivanje financijske koristi za vlasnike i osnivače poduzetničkog pothvata. Poznato je, ali i bitno za razumjeti da financijski motivi nisu primarni razlozi pokretanja poduzetničkih pothvata.

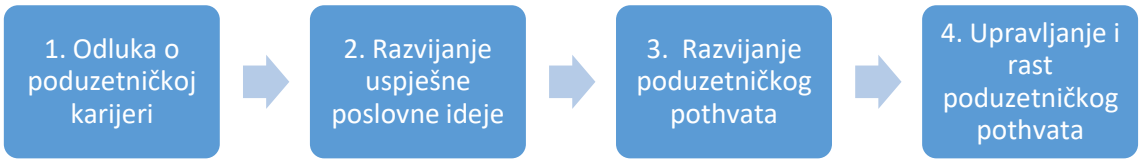
Istraživanje koje je provela Kauffman Foundation pod nazivom „Izrada uspješnog poduzetnika“ (2009) bavi se ključnim čimbenicima za ulazak i bavljenje poduzetništvom kao primarnim poslom i izvorom zarade. Autori istraživanja, Aggarwal i Wadhwa (2009) navode da su ispitanici istaknuli da su neki od najbitnijih elemenata uspjeha prethodno radno iskustvo, učenje iz ranijih uspjeha i neuspjeha, sreća, te snažan menadžerski tim. Istraživanje nam jasno pokazuje da je sam proces postajanja poduzetnikom složen i kompliciran. On između ostalog zahtijeva društvenu odgovornost, osjećaj za potrebe okoline, razumijevanje, te mogućnost

strateškog i logičkog promišljanja i zaključivanja. No, razumijevanjem i prihvaćanjem poduzetništva kao pokretača ekonomije, društvenog života, industrijske razvijenosti zemlje i prilike za razvoj dosada nerazvijenih sektora i gospodarskih grana, omogućavamo pojedincu motivirajuće okruženje i klimu prilikom ulaska u poslovni svijet.

3.1. Poduzetnički proces

Proces ulaska u svijet poduzetništva sastoji se od nekoliko faza. Prva odluka koja prethodi poduzetničkom pothvatu odnosi se na donošenje odluke o poduzetničkoj karijeri. Inicirajući događaj može biti potaknut događajima iz okoline, trenutnom financijskom situacijom, ili željom za postignućem. (Barringer i Ireland, 2010). Poduzetnici prilikom pokretanja pothvata uglavnom imaju eksterni ili interni poticaj.

Slika 1. Poduzetnički proces



Izvor: Prema Barringer, Ireland (2010), samostalna izrada autora

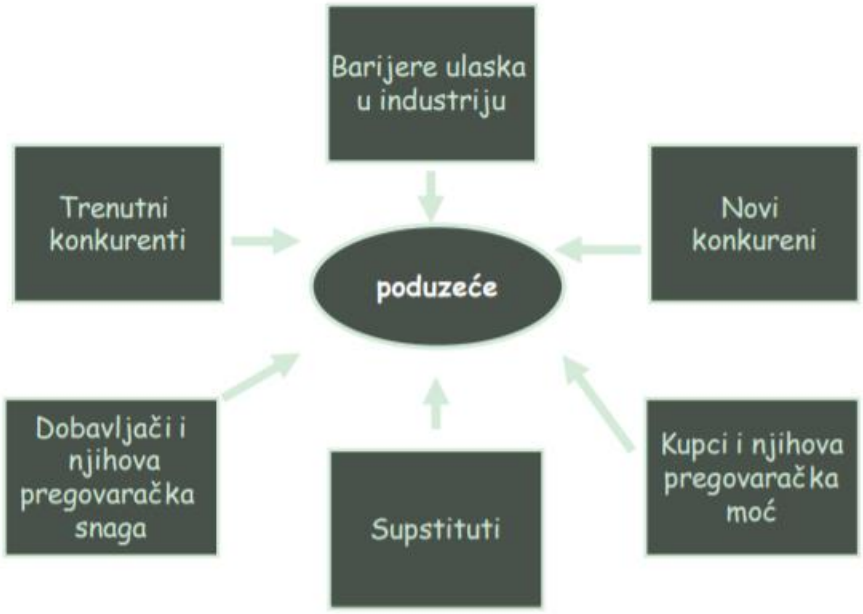
Nakon donesene odluke potrebno je razviti uspješnu poslovnu ideju koja će odgovoriti na uočenu priliku iz okruženja. „Kako bi poduzetnik provjerio je li njegova ideja povoljna za pokretanje pothvata potrebno je napraviti analizu izvedivosti koja utvrđuje je li poslovna ideja vrijedna realizacije. Ona obuhvaća izvedivost proizvoda/usluge, privredne grane na ciljnom tržištu, te organizacijsku i financijsku izvedivost.“ (Puljić, Ribić, 2020) Konkretno, dolazi do osnivanja i registracije poduzeća, preuzimanja poduzeća od postojećeg vlasnika te inoviranja i moderniziranja, analize industrije u koju se ulazi, odnosno, kreiranje poslovnog plana kojoj prethodi analiza atraktivnosti industrije.

Atraktivnost industrije analizira se uz pomoću Porterovog modela pet konkurentskih snaga koji uključuje definiranje i razjašnjavanje ključnih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovnog pothvata. Sastoje se od trenutnih i budućih konkurenata koje zamjećujemo analizom tržišta u sadašnjosti i prošlosti, te promatranjem ulazaka poduzeća u gospodarsku granu tijekom

određenog perioda. Takav način analiziranja tržišta smanjit će određenu dozu neizvjesnosti i rizika. Nadalje, supstituti predstavljaju proizvode koji zadovoljavaju jednake potrebe kupaca, ali na drugačije načine koji mogu zaprijetiti i mijenjati stanje na tržištu. S druge strane, barijere ulaska u industriju pokazuju moguće probleme s kojima se poduzetnik susreće, a dijelimo ih na tradicionalne (ekonomija obujma, lojalnost marki, zakonodavstvo, patenti, licence, ugovori) i netradicionalne (naziv Internet domene, snaga menadžerskog tima, prednost prvog na tržištu i slično). Barijere će determinirati koliko je teško ući na tržište, a opstanak ovisi o pregovaračkoj snazi kupaca i dobavljača. Što je manje dobavljača njihova pregovaračka snaga će biti veća, a poduzetnik će svoje zahtjeve do određene mjere morati prilagođavati njihovim uvjetima i željama.

Ukoliko ne postoje barijere ulaska u industriju na tržištu će vladati velika konkurencija. No, postojanjem barijera onemogućava se ulazak na tržište. Postojanjem konkurencije dolazi do želje poduzeća za ostvarivanjem konkurentske prednosti što vodi do povećanog ulaganja u marketing i diferencijaciju proizvoda ili usluge.

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: (http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovneprilike), *pristupljeno 1.7.2021.*

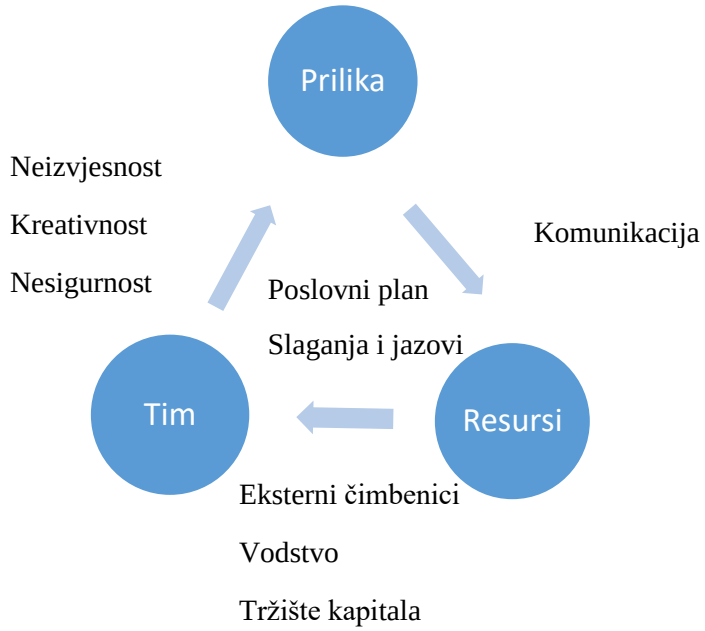
Korištenje Porterovog modela pet konkurentskih sila tijekom analiziranja industrije i ulaska u gospodarsku granu poduzetnicima olakšava stvaranje i implementaciju poslovnog plana.

Kreiranje poslovnog plana obuhvaća definiranje ciljeva, razradu financija, razjašnjavanje donesenih odluka i tržišta na kojem se nastupa, te faze koje vode do realizacije ideje. Poslovni plan se piše kako bi se predočila vrijednost pothvata bitnim dionicima odnosno *stakeholderima.* Nakon kreiranja plana poduzetnik postavlja poslovni model koji predstavlja plan poduzeća o tome kako će se ono boriti s konkurencijom, kako će koristiti resurse, strukturirati odnose, ophoditi se s kupcima i kreirati vrijednost kako bi bilo održivo i profitabilno. (Barringer i Ireland, 2010)

Nakon postavljanja poslovnog plana i modela slijedi faza stvaranja tima, odnosno pojedinca koji svojim vještinama i sposobnostima nadopunjuju jedini druge i omogućuju stvaranje ugodnog i poticajnog okruženja. Naposljetku, nakon prepravljanja poslovnog plana i pronalazaka izvora financiranja, faza koja slijedi odnosi se na upravljanje i rast poduzetničkog pothvata.

Elementi koji su potrebni za ulazak i početak poduzetničkog procesa prikazani su Timmonsovim modelom procesa poduzetništva - prilike, resursi i tim.

Slika 3. Timmonsov model poduzetničkog procesa



Izvor:(https://www.slideserve.com/gauri/trendovi-razvoja-neizvjesnost-planiranje-u-poduzetni-tvu), pristupljeno 6.8.2021.

Kao što navode Puljić i Ribić (2020), prilika predstavlja povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom. Iako su jedan od ključnih elemenata, prilike je teško uočiti i identificirati s obzirom da one moraju biti:

- atraktivne,
- pravodobne,
- trajne, te
-usidrene u proizvodu ili usluzi (Erceg, Perić, 2017, http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/206/2017/11/poduzetnicka-prilika, pristupljeno 13.7.2021.)

Najčešći način identificiranja prilika predstavlja praćenje trendova u okolini, prepoznavanje problema u društvu na koje odgovaramo, i pronalazak "prozora", odnosno praznina na tržištu. Osim prepoznavanja prilika, kvalitetna skupina ljudi koja razvija ideju i poduzetnički pothvat može biti presudna za konačan uspjeh. Takav skup pojedinaca koji korištenjem resursa prihvaćaju rizik te se ponašaju inovativno i prate trendove, nazivamo tim.

„Tim čini skupina ljudi koji surađuju pri obavljanju posla kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, preuzimajući pritom zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora. Osim što nam pružaju mogućnost napretka, timovi također tvore domenu unutar koje možemo učiti i rasti kao članovi zajednice: ostavljajući sebičan interes po strani u korist zajedničkih interesa, učeći kako uspješno komunicirati, pomažući jedni drugima i upravljajući neizbježnim sukobima tako da ojačamo naše odnose." (West, 2005). Bitne karakteristike su dobra suradnja, komunikacija i predanost u početnim fazama razvoja. Tim se od grupe razlikuje po organiziranosti i fokusiranosti na zajednički cilj.

Resursi predstavljaju sve ono što se koristi u proizvodnji kako bi se dobio finalni proizvod i/ili usluga. „Oni se odnose na svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, obilježja poduzeća, informacije, znanje i dr., koje poduzeće koristi u oblikovanju i implementiranju strategija za povećanje efikasnosti i efektivnosti." (Buble et al., 2005). Kako bi poduzeće imalo konkurentsku prednost, potrebno je koristiti resurse koji su rijetku, vrijedni i nezamjenjivi. Prema Milanoviću i Laktašiću (2013) resurse dijelimo na opipljive (financijski, fizički, tehnološki i organizacijski), neopipljive (ljudski resursi, inovacije, kreativnost i reputacija), te organizacijske sposobnosti, odnosno transformaciju inputa i outputa.

4. Osobine uspješnih poduzetnika

Platno analiziranja poslovnih prilika Jamesa Greena (2015) sadrži nekoliko najvažnijih elemenata koji se između ostalih, osvrću i na poduzetničke osobine, podizanje samosvjesnosti o jakim i/ili slabim poduzetničkim vještinama te motivaciji. Ono predstavlja praktičan alat za samo-analizu i procjenu vlastitih sposobnosti. Prije promatranja i rada na poslovnim prilikama, važno je da poduzetnik posjeduje i njeguje osobine koje će mu pomoći u vlastitoj karijeri. Iako je nemoguće okarakterizirati sve poduzetnike prema nekoliko osobina s obzirom da su svi jedinstveni i osebujni, prema Barringeru i Irelandu (2010) ističu se četiri osobine koje su karakteristične i u kojima se pronalaze uspješni poduzetnici.

Slika 4. Četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika



Izvor: (Barringer, B., R. i Ireland, D., R.; Poduzetništvo-uspješno pokretanje poslovnih poduhvata (2010;9))

Strast prema poslu, odnosno želja za postignućem proizlazi iz ambicioznosti i vjerovanja u poslovni pothvat. Ona je iznimno važna za uspjeh poslovnog subjekta radi neizvjesnog financijskog stanja u fazama osnivanja poduzeća, nedostatka potpore iz okoline te općenito zahtjevnih početnih faza pokretanja poduzeća. Kako navodi Barringer i Ireland (2010), strast je obično vezana za uvjerenje poduzetnika kako će njegov posao pozitivno utjecati na ljudske živote. Poslovni pothvat će biti uspješan ukoliko se ukomponira strast prema poslu, znanja i vještine poduzetnika.

Sposobnost implementacije ideja (mogućnost iskorištavanja povoljne prilike) je ključna osobina poduzetnika kako bi započeli svoj poslovni pothvat. Ona je jedna od zahtjevnijih poduzetničkih osobina jer zahtjeva detaljan financijski plan, vrijeme i resurse koji se ulažu u provedbu poduzetničkog procesa. Nakon prepoznavanja prilike ulaska na tržište, potrebno je provesti implementaciju ideje, odnosno pretvoriti ju u održivo poslovanje. Ona nije vezana samo za pokretanje poslovnog pothvata, već i uz uvođenje promjena i modernizaciju poduzeća kako bi ostalo konkurentno i produžilo životni ciklus proizvoda i/ili usluge. Problemi nastaju kada pojedinci smatraju da promjene nisu potrebne (spoznaje prepreke), da imaju nedovoljno raspoloživih resursa (resursne prepreke), da dionici sprječavaju provedbu promjene (političke prepreke), te da zaposlenici nisu zainteresirani i entuzijastični za provođenje promjena (motivacijske prepreke). (Pfeifer, Stanić, 2017/2018, http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/, *pristupljeno 11.7.2021.*)

Upornost kao osobina uspješnih poduzetnika predstavlja suočavanje s preprekama i osmišljavanje strategija za rješavanje problema, odnosno ne odustajanje kada bivaju suočeni s neuspjehom. Poduzetnici prilikom pokretanja poslovnog pothvata moraju uložiti veće napore i biti uporniji nego kada su bili zaposlenici u poduzeću koje nije u njihovom vlasništvu. Sada osim svog znanja i sposobnosti ulažu financije, vrijeme i preuzimaju veliki rizik. Poduzetnik će biti skloniji prihvaćanju rizika u slučaju kada je veće očekivanje od poduzetničke aktivnosti uz manju mogućnost negativnih utjecaja. S obzirom na navedeno, nedostatak upornosti vodi do odustajanja od poduzetničkog pothvata. Navedena osobina poduzetnika najviše dolazi do izražaja prilikom otvaranja vlastitog poduzeća.

Usmjerenost prema proizvodu/kupcu odnosi se na praćenje trendova, želja i potreba. Proizvod i kupac predstavljaju dva najvažnija elementa u poslodavcu, a tek kada su zadovoljene potrebe kupca na tržištu možemo reći da je poslovanje uspješno. Kako navode Kotler, Keller i Martinović (2014); „Prilikom stvaranja bilo kojeg proizvoda ili usluge, u fokusu poduzetnika nužno mora biti potreba koju taj proizvod/usluga zadovoljava. Potrebe postaju želje kada ih se usmjeri na određene predmete koji bi mogli zadovoljiti tu potrebu“. Kako bi odnos sa kupcima bio što bolji i uspješniji potrebno je razumjeti njihove potrebe i ostvariti odnos koji će se bazirati na odanosti i povjerenju. Proizvod i usluga nemaju nikakvu vrijednost ukoliko ne zadovoljavaju potrebe kupca, te ukoliko nisu kupljeni. U suvremenoj trgovini i kupo-prodajnim sporazumima

stavlja se naglasak na emocionalnu inteligenciju prodavača i prepoznavanje tipa kupca, te prilagodba strategije i pristupa.

Također, jedna od važnih osobina uspješnih poduzetnika je optimizam koji dolazi do izražaja pri susretanju s preprekama i problemima, podizanju morala zaposlenicima te atmosfere u poduzeću. Samopouzdanje, s druge strane, predstavlja osjećaj sigurnosti i vjere u ideje, stavove i postupke. Ono je bitno u prezentaciji ideje, obrani donesenih strategija i odgovora, te prilikom odnosa sa *stakeholderima.* Dodatno, vođenje kao od funkcija menadžmenta je i temelj sposobnosti uspješnih poduzetnika; uz samo-učinkovitost se povećavaju šanse za pokretanjem i uspješnim vođenjem poslovanja. Tom Peters (1994), američki autor koji se fokusirao na istraživanja u menadžmentu, poslovanju i vođenju poduzeća, navodi da se osobinama uspješnih poduzetnika i menadžera treba dodati i skromnost, jednostavnost, kreativnost, odgovornost i iskrenost. (Peters, T., 1994)

Osobine koje dodatno poduzetnici trebaju njegovati su želja za učenjem i ne odbijanje inovacija i promjena. Naime, pokretanje vlastitog poslovnog pothvata znači održavanje koraka s konkurencijom i diferencijaciju pružene usluge ili proizvoda. Ukoliko poduzetnik ne prati trendove iz okruženja i nije voljan učiti od svojih zaposlenika, velika je mogućnost da neće biti uspješan na tržištu. Povezana s voljom za učenje je i sposobnost traženja pomoći, poduzetnik mora biti svjestan da nije stručan u svim dijelovima vezanim uz poslovanje, bez obzira na to što je vlasnik poduzeća. Neki od najuspješnijih poduzetnika pokazuju kako su svjesni granica svojih saznanja, te razumiju da ne mogu sve učiniti sami.

Navedene osobine predstavljaju generički oblik onoga kakav bi poduzetnik trebao biti i prije nego što se odluči postati poduzetnikom. S druge strane, kako bi poduzetničko ponašanje bilo kompletno potrebno je razvijati i učiti nove vještine s kojima nismo upoznati. Svijest o posjedovanju osobina koje pomažu razvijanju poduzetnika kao pojedinca olakšavaju primjenu i razvijanje poduzetničkih vještina.

5. Poduzetničke vještine

Vještine se odnose na naučen ili stečen dio ponašanja. One predstavljaju primjenu znanja prilikom rješavanja problema. Jedna od ključnih poduzetničkih vještina je sposobnost motiviranja drugih. Ona je povezana sa poduzetničkim osobinama, a odražava se u rezultatima i uspjesima tima te je i jedna od najvažnijih funkcija menadžera. Često se motivacija zaposlenika potiče materijalnim čimbenicima kao što je povećanje plaće, nagrade, bonusi i slično. Međutim, u suvremenom poslovanju se dodatno potiče motiviranje suradnika nematerijalnim faktorima. Cilj je probuditi u njima želju za postizanjem cilja koji timu donosi osjećaj pripadnosti, zajedništva i uspjeha. Često se pogrešno misli kako svi zaposlenici imaju isti motivator. Vrednovanje rada je od ključne važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost poduzeća.

Upravljanje konfliktom za vlasnike poduzeća predstavlja priliku da se iz sukoba stvore nova kreativna rješenja, te da diskusija bude temelj za čvršće i snažnije odnose među zaposlenicima. Odnosno, to je proces usmjeren na sprečavanje disfunkcionalnih rješenja i destruktivnih posljedica konflikata, te usmjeravanje energije konfliktnih situacija u svrhu identificiranja i rješavanja problema. Dobro upravljani konflikti zapravo su neslaganja, a različita mišljenja i stavovi mogu pomoći organizaciji da bude kreativnija, inovativnija, donosi bolje odluke, upravlja bolje s postojećim resursima ili pronalazi nove resurse. (Sikavica, 2011.) Loše upravljanje konfliktom očitava se kroz burne reakcije, ignoriranje, generaliziranje, nerazumijevanje i vrijeđanje. Sikavica navodi da se strategije upravljanja konfliktom svode na izbjegavanje, kompromis, pritisak, prilagođavanje i suradnju.

Stjecanje moći i utjecaja proizlazi iz postojećeg autoriteta, dobrog odnosa sa zaposlenicima i zahtijevanja određenih standarda na temelju vlastitog primjera. Kako bi poduzetnik bio utjecajan potrebno mu je povjerenje, blizak odnos sa podređenima, dobro poznavanje zaposlenika i upućenost u cjelokupno poslovanje. Pogreška koju rade menadžeri i poduzetnici je vidljiva u zlouporabi moći, nametanju mišljenja, izrabljivanju ljudskih resursa, te stvaranju loše atmosfere unutar poduzeća. Utjecaj i moć su usko povezani sa liderstvom, poznatijom i pod nazivom "vještina utjecanja". No, bez povjerenja zaposlenika, poduzetnik neće imati sredstva potrebna za upravljanje zaposlenicima. Kako navodi Vrančić (2015): „Temelj svakog *leadershipa* (pa i managementa) jest povjerenje; samo ako vam ljudi koje namjeravate voditi vjeruju, ostvarit ćete i uspješan utjecaj na njih, tj. *leadership*." Ono što se potvrdilo kao nužno

i korisno jest razumijevanje zaposlenika i rješavanje problema na način koji osigurava poštivanje i skladan odnos unutar poduzeća.

Osnaživanje zaposlenika je vještina koja pokazuje koliko poduzetnik vremena posvećuje njegovanju suradnje i razvitka svakog od zaposlenika. Razvijanje vještina, znanja i samopouzdanja zaposlenika se izravno odražava na uspjeh i poziciju poduzeća na tržištu. Osnaživanje zaposlenika se provodi kroz treninge, pohvale za dobro obavljene zadatke, i prepoznavanjem uloženog truda i rada te adekvatnim nagrađivanjem. Jedan od poznatijih oblika ove vještine odnosi se na mentorstvo; osnovna ideja je da zaposlenici uz sebe imaju osobu koja prati njihov razvoj i osnažuje ih; odnosno, mentora. Mentorstvo za cilj ima pripremiti osobu za što bolje obavljanje poslova, upoznavati ju sa svim bitnim informacijama o radnom mjestu, te ih ohrabriti. „Mentor, kao odgovorna osoba, ne mora izravno prenositi svoja znanja i informacije mentoriranoj osobi, ali mora osigurati i dogovoriti one aktivnosti koje osiguravaju potreban razvoj osobe.“ (Vrančić, 2015).

Posljednja od najistaknutijih poduzetničkih vještina je autentično liderstvo koje predstavlja originalnost, iskrenost i pouzdanost. Bez obzira na odabrani stil vođenja kojeg poduzetnici prakticiraju, bitno je da budu dosljedni, da se ponašaju u skladu s uvjerenjima koja promoviraju i zastupaju, te da poštuju i služe drugima (motivirani su biti na usluzi više nego li biti vođe). „Autentično liderstvo se prije stiče nego što se dodjeljuje, više je dinamično, a ne hijerarhijsko, zahtjeva visok nivo samo-spoznaje integriteta. Autentično liderstvo kreira etičku spiralu rasta i razvoja što dovodi do samopouzdanja, vjerovanja u sebe i uspjeha za pojedince, timove i organizacije. U današnje vrijeme sve se više pažnje posvećuje autentičnom liderstvu, kako u teoriji, tako i u poslovnoj praksi. Glavni razlog ovome leži u tome što autentični *leadership* doseže do svakog radnika u organizaciji.“ (Imamović, Nikačević, 2012).

6. Poduzetnička motivacija

Motivacija se odnosi na psihički proces koji potiče pojedinca na izvršavanje određenog zadatka, ili ponašanje na specifičan način. Često se naziva pokretačkom snagom ljudskog djelovanja. Ona predstavlja nedostatak straha, vjeru u sebe, samopouzdanje ili volju. Možemo ju podijeliti na unutarnju (intrinzičnu) i vanjsku (ekstrinzičnu). Ekstrinzična podrazumijeva vanjske poticaje (novac, nagrade), dok je intrinzična potaknuta osobnom zadovoljštinom. Dva teorijska modela koja dodatno objašnjavaju motivaciju su Hertzbergova i Maslowljeva teorija. Hertzberg demotivirajuće faktore naziva *higijenicima* a motivirajuće *motivatorima*. Maslowljeva teorija je nešto složenija te polazi od hijerarhije potreba. Faktori koji su bitni u poduzetničkoj motivaciji su potreba za postignućem, kognitivna motivacija, samo-učinkovitost, prihvaćanje neizvjesnosti, samostalnost i slično. (Sikavica, 2008)

Potreba za postignućem se na Maslowljevoj ljestvici hijerarhijskih potreba nalazi na četvrtom mjestu. Pupovac (2017) navodi da se ona ogleda u želji da pravi poduzetnik postigne više (nadmaši dotadašnja ostvarenja), kontinuirano proširuje (unapređuje) svoj posao i preuzima nove (veće) rizike. Pozitivna korelacija evidentna je i u poslovnom uspjehu kojeg se često poistovjećuje s ovim faktorom poduzetničke motivacije.

„Kognitivna motivacija se pretežito temelji na unutarnjoj motivaciji i želji da se zadovolji određena potreba ili pak ostvari uspjeh na željenom području. Ljude najviše motivira ono što ih interesira, nešto o čemu žele otkriti više ili za što smatraju da će dobiti najbolji povratni ishod te ostvariti zacrtane ciljeve.“ (Bolton, Thompson, 2002:95). Pojedinci s višom razinom kognitivne motivacije uživaju u istraživanju i prikupljanju podataka, te donose bolje odluke u poduzetništvu. Oni su analitičari, dok oni s niskom kognitivnom motivacijom uglavnom se oslanjaju na iskustva, sreću i pretpostavke.

„Samostalna učinkovitost ili samo-učinkovitost je pojam koji određuje sposobnost pojedinca da svoje vlastite resurse, vještine i mogućnosti može sprovesti u djelo kako bi zadržao određenu razinu postignuća kod nekog danog zadatka. Taj se pojam može definirati i kao samopouzdanje u vlastite mogućnosti“ (Shane i sur, 2003:56). Razlika između samopouzdanja i samo-učinkovitosti je u tome što je samo-učinkovitost povezana uz izvršavanje određenog zadatka, a samopouzdanje je vjera u vlastite sposobnosti.

Prihvaćanje neizvjesnosti odnosi se na poduzetnikovo toleriranje situacija u kojima mu nisu svi faktori poznati i jasni. Prema Delić (nastavni materijali kolegija Uočavanje poslovnog prilike, 2017,http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovneprilike/wpcontent/uploads/sites/Motivacija-za-poduzetnistvo, pristupljeno 14.7.2021.), tolerantnost prema dvosmislenosti je tendencija k opažanju dvosmislenosti ili nejasnih situacija kao prihvatljivih pa čak i poželjnih. Prihvaćanje neizvjesnosti i tolerancija prema dvosmislenom ne smiju imati negativan utjecaj na razinu motivacije pojedinca. Poduzetnici moraju biti spremni na okolinu u kojoj im na raspolaganju neće biti sve željene informacije i podaci, te na donošenje brzih odluka koje se temelje na postojećim i trenutnim spoznajama. Snalažljivosti poduzetnika u neizvjesnim i nejasnim situacijama i prilikama pomaže dobra financijska spremnost i sigurni izvori financiranja.

Značenje novca u motivaciji nije zanemarivo. U Hertzbergovoj teoriji je *higijenik*, a u Maslowljevoj *motivator prvog reda* – novac je nezaobilazan. Vrančić (2015) navodi da, kada iznos plaće prijeđe granicu potrebnu za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba, plaća kao motivator pada u hijerarhiji, a neke druge stvari i/ili uvjeti postaju puno važniji. Spominje i dvije varijable koje se pojavljuju, „fer plaća“ (primanja osobe u odnosu na njen uloženi trud i primanja kolega), te varijabilna plaća (nagrada za ostvareni rezultat). Zaključno, novac je motivator ali do određene granice, te ga nije dovoljno zadovoljiti i ne ulagati trud u ostale faktore motivacije.

7. Poduzetničko ponašanje

Poduzetničko ponašanje rezultat je vještina i sposobnosti poduzetnika. Pojedinac se poduzetnički ponaša kada je spreman prihvatiti rizik, ima samopouzdanja i razvijen socijalni kapital uz interpersonalne vještine te je u mogućnosti donositi brze odluke i osmisliti alternative za rješavanje problema.

Samopouzdanje se odnosi na sliku koju pojedinac gradi o sebi, a koja se bazira na njegovim stavovima, uvjerenjima i sposobnostima. Kako navodi Ožanić (2017), najveći izvor samopouzdanja leži u povjerenju u samoga sebe, u svoja znanja, vještine te konstantno obrazovanje i pozitivne ishode u raznim aktivnostima. Za poduzetnika je nužno posjedovanje samopouzdanja jer je prisiljen donositi neprogramirane odluke koje nisu jednostavne. Zbog samopouzdanja poduzetnika poduzeće može doživjeti izniman uspjeh ili propast – ono je odraz ne samog poduzetnika i njegove slike o sebi, već i njegove vjere u kvalitetu poslovanja. Niska razina samopouzdanja je vidljiva kroz stidljivi govor tijela, ne sudjelovanje u interakcijama, i u otporu prema odgovaranju na pitanja. Unutrašnji znakovi niske razine samopouzdanja odnose se na strah, potragu za povjerenjem, te potragu za vanjskom validacijom za vlastite postupke. (Delić, nastavni materijali kolegija Uočavanje poslovne prilike 2020, http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovneprilike/wpcontent/uploads/sites/UPP_6_Poduzetnicko_ponasanje.pdf, pristupljeno 12.7.2021.)

„Odnos prema riziku može se klasificirati u tri kategorije ponašanja koje su poznate kao: averzija prema riziku (osobe koje ne vole rizik kompenziraju ga tzv. premijom za rizik), traženje rizika (oni koji traže rizik pronalaze rizične situacije i spremni su platiti premiju da sudjeluju u rizičnim situacijama) i neutralnost prema riziku (osobu nije briga za rizik koji je povezan s mogućim ishodom, brine se samo za očekivani prinos date investicije)“ (Sharpe et al, 1999:122). Uz poduzetnike se često veže karakteristika spremnosti za prihvaćanjem rizika, što je povezano s tolerancijom prema neizvjesnosti. Kako bi profitirali i bili prvi na tržištu po pruženom proizvodu ili usluzi, poduzetnici moraju prihvatiti određen dozu rizika.

Ključne interpersonalne vještine svode se na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, vještine slušanja i pregovaranja, vještine izgradnje i održavanja odnosa među ljudima, te na razvoj i njegovanje postojećih odnosa. Emocionalna inteligencija je bitan dio interpersonalnih vještina, te se njeno posjedovanje naglašava i traži prilikom zapošljavanja i ulaska u svijet biznisa.

Izbjegavanje rada na interpersonalnim vještinama predstavlja slabost i manu jer se ono izravno odražava na odnose među zaposlenicima i atmosferu unutar poduzeća. Sposobnost rješavanja sukoba i razvijanje kvalitetnih odnosa i prijateljstava pokazuje razvoj samog poduzetnika kao pojedinca.

Socijalni kapital pruža bolju povezanost i razvijenu mrežu ljudi oko samog poduzetnika. Ljudi s razvijenim socijalnim kapitalom su često uspješniji, društveniji i osviješteniji. On je usko vezan uz mobilnost poduzetnika, a u 21. stoljeću se prilika za njegovo razvijanje pruža na društvenim mrežama, što zahtijeva od poduzetnika i dodatne marketinške sposobnosti. Važnost socijalnog kapitala očitava se u svim fazama životnog ciklusa poduzeća. Socijalni kapital je ključan u trenutku osnivanja i rasta kada su poduzetniku potrebni poznanici i prijatelji koji će mu pomoći financijski ili promotivnim akcijama, pa sve do odumiranja proizvoda ili zatvaranja poduzeća.

Rezultat razvijanja i njegovanja poduzetničkog ponašanja iskazuje se u ostvarenjima i poslovnim rezultatima. Širenje socijalnog kapitala i primjena interpersonalnih vještina vode do porasta samopouzdanja i sposobnosti uviđanja novih poslovnih prilika. Pokretanje poslovnog pothvata zahtijeva posjedovanje i primjenjivanje određenog tipa ponašanja i znanja koji i kasnije pomaže poduzetniku prilikom životnog ciklusa poduzeća.

8. Značaj poduzetničkih osobina, vještina, motivacije i ponašanja za uočavanje poslovne prilike i pokretanje poslovnog pothvata

Uočavanje poslovne prilike i pokretanje poslovnog pothvata zahtjeva pravovremenu reakciju poduzetnika, te razvoj strategije i ideje. Ukoliko pojedinac ne posjeduje potrebne vještine i motivaciju, neće biti u mogućnosti prepoznati priliku i potom ju iskoristiti. Značaj i utjecaj poduzetničkih osobina i vještina predstavljen je u Greenovom modelu koji se sastoji od devet kategorija, a one su: poduzetničke osobine, poduzetničko ponašanje, poduzetnička motivacija, makroekonomske promjene, stanje industrije, struktura industrije, inovacija vrijednosti, identifikacija prilike i konkurencija (Puljić, Ribić, 2020). Poduzetničke osobine odnose se na strast prema poslu, fokus na kupca i proizvod, upornost i implementaciju. Ponašanje koje je vođeno osobinama uključuje odnos prema riziku, interpersonalne vještine, samopouzdanje i socijalni kapital. Poduzetnička motivacija obuhvaća samoučinkovitost, kognitivnu motivaciju i toleranciju prema dvosmislenom. Navedene karakteristike poduzetnika pomažu pri praćenju makroekonomskih promjena, analizi industrije te praćenju konkurencije. S druge strane, inovacija vrijednosti predstavlja rješenje za diferencijacijom proizvoda i niskim troškovima, kreirajući vrijednost i za kupca i za poduzeće. Ona se postiže kada pronađemo ravnotežu između svih elemenata – prednosti, cijene, prihoda i rashoda. (Delić, 2017, http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/Inovacija-vrijednosti.pdf, *pristupljeno 1.9.2021*)

Perić i Radić (2013) u istraživanju pod nazivom „Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima“ imaju za cilj ispitati deset hrvatskih IT poduzeća i analizirati vezu između (ne)posjedovanja poduzetničkih vještina i uspješnosti vođenja IT poduzeća.

„Jedna od važnijih vještina koju ljudi trebaju posjedovati, bez obzira čime se bavili je sposobnost samo-procjene znanja. Biti svjestan svojih kompetencija, ali i nedostataka ključ je uspjeha za dobro vođenje poduzeća, ali i samostalnog razvoja. Poveznicu između razmišljanja poduzetnika s poduzetničkim vještinama i onog bez, teško je utvrditi jer su osobnosti koje određuju način razmišljanja različite. Ipak, poduzetničko obrazovanje zasigurno pruža temelje za uspješno upravljanje i stvaranje održivog rasta poglavito u IT poduzećima u kojima većina voditelja i djelatnika posjeduje isključivo informatičku naobrazbu.“ (Perić, Radić, 2013).

Autorice također navode da, iako se radi o IT industriji, tehnička znanja i sposobnosti nisu dovoljne za pokretanje poslovnog pothvata već da potrebne vještine uključuju i kreativnost, odgovornost, samosvijest, obzirnost, razvijenu emocionalnu inteligenciju itd.

„Sposobno vodstvo zna na koji način treba razjasniti djelatnicima što je cilj poduzeća, motivirati ih da rade učinkovito, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, preuzimati rizike, rješavati konflikte te pomoći podređenima da budu kompetentni i snalažljivi u turbulentnom poslovnom okruženju s kojim se suočava brzorastuća IT industrija. Funkcija vođenja uključuje i kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Menadžeri se angažiraju u vođenju kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima.“ (Perić, Radić, 2013).

Istraživanje potkrepljuje tvrdnje navedene u teoriji a koje se tiču osobnosti i sposobnosti koje bi poduzetnik trebao imati. Autorice Perić i Radić se dodatno osvrću na poduzetničko ponašanje unutar korporacija i poduzeća te naglašavaju razliku u postignućima između zaposlenika u kojima se potiče takav način ponašanja i primjenjivanja vještina, te onih koji rade u statičnom i neizazovnom okruženju.

Primjer poduzeća u kojem je bila nepoticajna atmosfera i okruženje koje nije promoviralo razvoj poduzetničkog ponašanja predstavlja ugostiteljski objekt „Baranjska kuća“. Prenošenjem upravljanja na prvu generaciju nasljednika i dolaskom poduzetnika Stanka Škrobe situacija se mijenja, te je zanimljivo pratiti osobni razvoj poduzetnika uz promjenu unutar obiteljskog poduzeća i odnos prema zaposlenicima. Kao jedan od glavnih faktora seoskog turizma u Baranji i šire, Stanko Škrobo uspio je modernizirati i proširiti poslovanje na djelatnosti koje su prilikom pokretanja poduzeća bile nezamislive.

9. Pokretanje obiteljskog poduzeća i uloga poduzetnika Stanka Škrobe

Obiteljski restoran Baranjska kuća smješten je u Karancu, etno selu na udaljenosti od dvadeset kilometara od Osijeka. Karanac se nalazi u općini Kneževi Vinogradi, trenutne populacije od oko tisuću stanovnika, a u zadnjih nekoliko godina postao je jedna od top destinacija etno turizma Slavonije i Baranje, te općenito Republike Hrvatske. Veliku ulogu u razvoju sela i gospodarstva imala je obitelj Škrobo.

Vladimir Škrobo pokrenuo je poslovanje vezano uz ugostiteljstvo 2003. godine kao prvi restoran u Karancu i jedan od rijetkih u Baranji. Uz vjernost i očuvanje tradicije te posluživanje delicija karakterističnih za ovaj dio Hrvatske, stvorili su ugled koji je postojan i danas, osamnaest godina kasnije, i trenutno pod vodstvom nasljednika – Stanka Škrobe. Osim ugostiteljskog objekta "Baranjska kuća", trenutno posjetitelji mogu prošetati "Ulicom zaboravljenog vremena" koja služi kao svojevrstan muzej 13 tradicijskih zanata, posjetiti suvenirnicu, proljetne i zimske sajmove pod organizacijom obitelji, prespavati u objektu "Sobe kod Baje", pridružiti se natjecanju za "Princezu pušnice" ili sudjelovati na "Akademiji blata" na kojoj se učilo kako popravljati stare kuće uz pomoću cigala od blata te na koji način izrađivati krušne peći.

Kako navodi i sam Stanko, put do pokretanja obiteljskog poduzeća bio je dug i zahtjevan. Otac se iskušavao u drugačijim granama dok nije pronašao svoj put u ugostiteljstvu. Od malih nogu dva brata, Stanko i Marko bili su uključeni u poslovanje radeći poslove kojima su pomagali svojim roditeljima; zbog toga danas, Stanko navodi, se može lakše poistovjetiti sa svojim zaposlenicima i razumjeti njihove probleme.

Tijekom odrastanja i uz formalno obrazovanje na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Stanko prikuplja znanja kojima savjetuje roditelje, te od pozicije povremenog zaposlenika i "ispomoći" postaje savjetnik. Kasnije to iskustvo iskorištava u ulozi menadžera i voditelja.

Danas, kao menadžer i poduzetnik pokušava pronaći balans između upravljanja poduzećem i zaposlenicima, uvođenja nove organizacijske kulture i klime, te uočavanja poduzetničkih prilika.

9.1. Izazovi u upravljanju objektom “Baranjska kuća“

Nakon nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, poduzetnik Stanko Škrobo susreo se s ustrojem i načinom upravljanja svog oca koji se uvelike razlikuje od njegovog. Kao jedan od problema navodi i nedostatak organizacije i jasne podijele zaduženja i poslova. Prikupivši znanja na fakultetu vezanom uz turizam i ugostiteljstvo, Stanko poslu pristupa kao menadžer, a uvođenjem noviteta i preoblikovanjem dotadašnjeg poslovanja i kao poduzetnik.

Izazovi u upravljanju svode se na pružanje jednake kvalitete svim posjetiteljima uz popunjenost objekta. Naime, Škrobo navodi da iako kapacitet restorana iznosi oko 300 osoba, oni se trude ne prijeći granicu od sto 150 i time ugroziti iskustvo i kvalitetu doživljaja i posluženih jela. Naravno, uz stvoreni *image* posluženih domaćih namirnica, bilo je potrebno osigurati i vlastite izvore poput vrta i planirano polje posađenih makova za slavne deserte ovog kraja.
Prepreke se pronalaze i u očuvanju tradicije i baštine, ali i držanju koraka s modernizacijom i tehnologijom. Stoga, iako je smještaj moguće rezervirati i pregledati na internetu, kada posjetitelji dođu u Karanac vraćaju se u prošlost mirnog života na selu. Ponekad se nakon užurbanog i nemirnog života u gradu teško prilagoditi vremenu provedenom na selu, te iz tog razloga Stanko smišlja i organizira niz aktivnosti koje su se najisplativije pokazale za vrijeme krize izazvane virusom COVID-19.

Epidemija virusa koja je u punom jeku zahvatila gotovo sve sektore, a posebno onaj ugostiteljstva i turizma, nije zaobišla niti Baranjsku kuću. Prilikom razgovora s poduzetnikom, on navodi da je najveći problem predstavljala neizvjesnost i nejasne upute i odredbe u vezi poslovanja. Neplaćeni krediti, režije, zaduženja i zaposlenici za koje se nije znalo na koji način im objasniti situaciju gdje posla nema te se ne zna kada će ga biti zahtijevale su od Škrobe dozu kreativnosti i inovativnosti.
Počevši sa dostavama jela s djela jelovnika za Osijek i okolna mjesta, pa sve do paketa koji je uključivao aranžmane koji su uključivali smještaj i dodatne aktivnosti istraživanja Baranje i svih njenih znamenitosti (Stanko navodi da su navedeni aranžmani bili veći trošak nego izvor dobiti za poduzeće, ali su i dalje generirali prihode), te kupovinom dodatnih poljoprivrednih zemljišta, pokušavaju tijekom zahtjevnog i neizvjesnog vremena steći konkurentsku prednost što, naposljetku, i uspijevaju.

Također, veliki šok i izazov predstavlja i stalna dostupnost zaposlenicima za sve probleme, od banalnih kao što je nedostatak interneta ili struje, pa do onih većih kao što je bila epidemija virusa COVID-19.
Jedan od izazova koje poduzetnik postavlja pred sebe je želja da svaka osoba koja dođe u Baranju posjeti Karanac i barem jedan dio Baranjske kuće, bila to suvenirnica, muzej ili restoran.
Misao koju Stanko ističe pokazala je čime se vodio tijekom izazovnih vremena u početku svoje karijere; navodi da ju je čuo od profesorice s fakulteta, a glasi da ako želi uspjeti ne treba biti puno brži od konkurencije, već samo malo brži.

9.2. Načini upravljanja zaposlenicima

Promjenom upravitelja, odnosno prijenosom na prvu generaciju nasljednika, mijenja se odnos prema i između zaposlenika. Bitno je naglasiti i zahtjevnu situaciju za zaposlenike prilikom prijenosa - dolazi do velike promjene u organizacijskoj strukturi i kulturi. Formalno obrazovanje i sudjelovanje u razvitku poduzeća te obavljanje različitih poslova pomoglo je Stanku pri načinu na koji rješava probleme i komunicira sa podređenima. Navodi da mu je na radnom mjestu bitna dobra atmosfera i energija, da se ljudi osjećaju prihvaćeno i dobrodošlo, a to postiže suradnjom i zadovoljnim zaposlenicima.

Prilikom intervjua spominje i razliku upravljanja u odnosu na svoga oca; „Tata nije imao razrađeni sustav organizacije, svi smo radili sve, odnosno kako smo stigli. Velika je razlika i u nagrađivanju zaposlenika, odnosno nerazrađenom sustavu vrijednosti unutar poduzeća kojeg sam promijenio.“

Razrađen sustav vrijednosti i nagrađivanja odnosi se na godišnje nagrade zaposlenicima umjesto neraspoređenih. Stanko smatra da se godišnjim nagradama uspostavlja red i struktura unutar poduzeća, te nešto čemu kolektivno trebaju težiti nakon ispunjenih ciljeva.

Kao jednu od važnijih stvari navodi motiviranje djelatnika, a ta vještina se pokazala važnom tijekom 2020. godine i krize izazvane virusom COVID-19. Održavanje pozitivne atmosfere u vrijeme velike neizvjesnosti poduzetnik postiže edukacijama za zaposlene i razvijanjem inovativnih ideja kao što su paket aranžmani ili degustacije baranjskih delicija. Epidemija virusa COVID-19 se odrazila i na financije, a obitelji je bilo bitno da djelatnici razumiju da su njihove plaće na vrhu prioriteta, bez obzira na situaciju.

Važnost posjedovanja vizije važna je ne samo za poduzetnika, već i za ljude koji su uključeni u poslovanje. Razvijanje dodatnih djelatnosti kao što je proizvodnja mljevene paprike, sadnja polja makova, krovovi od trske ili novi restoran u Baranji koji će biti specifičan po usluzi i načinu posluživanja hrane uključuje suradnju i entuzijazam zaposlenika. Bez njih, poduzetnikova ideja ostat će neostvarena i nerazvijena.

Poduzetnik koristi svoje vještine utjecanja i korištenja moći pri upravljanju zaposlenika, smatra da je bitno da njegovi radnici imaju samopouzdan uzor koji ne prerasta u preveliki ego. Sam naglašava da se odnos prema zaposlenicima direktno odražava na atmosferu unutar samog poduzeća, tj. gosti se ne osjećaju ugodno te se vjerojatno neće vratiti na mjesto gdje su primijetili da su radnici u lošem raspoloženju zbog načina na koji se prema njima postupa. Stvaranje poticajne atmosfere dodatno razvija poslovanje kao i otpuštanje onih koji ne pridonose na adekvatan način. Iako Stanko vodi obiteljsko poduzeće u kojem prevladava tradicija i u kojemu se cijene dugogodišnji odnosi i povezanost s ljudima, to ne smije stati na put ka viziji poduzeća da budu prepoznatljiva destinacija turizma u Hrvatskoj i šire. Vođen obrazovanjem ili spoznajama koje je prikupio radeći u drugim poduzećima i odrastajući uz svoga oca, Stanko pred zaposlenika postavlja jasne smjernice svojih očekivanja i načina ponašanja. Kada one budu ispunjene, takve aktivnosti su prepoznate i bivaju adekvatno nagrađene prema sustavu s kojim su svi vrlo dobro upoznati.

10. Motivacija poduzetnika Stanka Škrobe i izvor inovativnosti

Konkretan primjer poduzetnika prikazuje kompleksnost čimbenika motivacije koji na njega utječu izravno i neizravno. Odnos s roditeljima, odnosno nasljeđivanje obiteljskog poduzeća pridonosi osjećaju odgovornosti prema roditeljima, ali i prema okolini. Stanko priznaje da mu je mišljenje drugih bitno, a pogotovo ono obitelji. Također navodi da ga dodatno motivira ostvarenje ciljeva koje si zadaje, te rezultat koji je potom vidljiv svima.

Poduzetničke osobine koje se ističu kod gospodina Škrobe su upornost te strast prema poslu. Poduzetnik je fokusiran ostvariti ciljeve koje postavlja pred sebe te je uporan pri ostvarenju ideja. Motivacija poduzetnika se javlja iz rješavanja problema i osmišljavanja načina nošenja s neizvjesnim situacijama, te tolerancija prema dvosmislenom. Kognitivna motivacija pojavljuje se u poduzetniku tijekom epidemije virusa COVID-19 2020. godine. Škrobo motiviran željom da zadrži zaposlenike i uspije isplatiti sve obveze te financijski opstati, smišlja odgovor na problem te se pokušava snaći s dostupnim resursima, pri tome prateći ograničenja i restrikcije.

Tijekom 2020. godine poduzetnik razvija svoj socijalni kapital čime pridonosi poduzetničkom ponašanju, svoj fokus usmjerava na uočavanje poslovni prilika i njihovu realizaciju. Uspješnim snalaženjem prilikom krize u sektoru ugostiteljstva i turizma razvija svoje samopouzdanje te je u budućnosti spreman preuzeti veći rizik. Praćenje makroekonomskih promjena omogućava kupovinu novih zemljišta i investiranje u nove projekte (poput proizvodnje vlastite mljevene paprike i sadnju polja maka) u najboljem trenutku.

Promatranje stanja industrije omogućilo je poduzetniku inovacije dosad neviđene u sektoru seoskog gospodarstva i turizma te postajanje *leaderom* na tržištu. Gospodin Škrobo navodi da uspoređivanje s konkurentima otvara vrata ka novim idejama i želji za diferencijacijom pruženih usluga.

Gospodin Škrobo ističe učinak uloženog truda bez obzira na ostvaren rezultat, ali i financijske motivacijske čimbenike koji nisu zanemarivi. Navodi da je napustio prethodno radno mjesto gdje je imao osigurana veća primanja, ali osjećao se nedovoljno izazvan za suočavanje s problemima i pokazivanje ostalih vještina i sposobnosti. Ovakvo preuzimanje rizika bez obzira na uhodanost obiteljskog poduzeća te ulaganje u nove djelatnosti jedna je od glavnih odrednica poduzetnika.

Ideje o inoviranju poduzetnik pronalazi u okruženju i vlastitim neiskorištenim resursima. Povezivanjem ponude i potražnje donose se i strateške odluke kao što je mogućnost prenoćišta i boravka nakon iscrpnog dana u prirodi i u restoranu. Promatranjem tržišta i vođenje mišlju što tržište želi (a nema) dolazi do razvitka novih ideja i inoviranja poslovanja. Tako na primjer posjetitelji u Baranji traže i žele kupiti domaću mljevenu papriku. Prepoznavanjem potražnje gospodin Škrobo razvija novi proizvod i nudi ga turistima.

Status u društvu i ostvareni ugled motiviraju poduzetnika na daljnje razvijanje ideja i poslovanja. S obzirom da se radi o maloj sredini gdje je Stanko vrlo poznat, odobravanje i pohvale ljudi iz okoline su veliki motivator.

11. Usvojene vještine poduzetnika i razvitak

Na primjeru poduzetnika Stanka Škrobe prikazuje se razvoj poduzetničkih vještina potaknut primjenom znanja stečenih putem formalnog obrazovanja, pa sve do primjene spoznaja iz okoline i obiteljskog nasljeđa. Umijeće upravljanja konfliktom između zaposlenika iskazuju se kroz jasnu organizacijsku politiku u poduzeću, te kroz čvrst i kvalitetan odnos poduzetnika i zaposlenih. Usko povezano uz upravljanje konfliktom je i timski rad, odnosno stvaranje pozitivne atmosfere i klime unutar poduzeća koja potiče zaposlenike na suradnju. Konkretno, Škrobo ostvaruje navedenu vještinu dodatnim edukacijama i radom na novim projektima.

Strategijsko razmišljanje i rješavanje problema poduzetnik razvija tijekom epidemija virusa COVID-19; suočen s izazovima i promjenama koje su se dogodile "preko noći", primoran je razviti strategije kako bi poslovanje opstalo. Tijekom navedene krize od poduzetnika se očekivalo i kontinuirano motiviranje zaposlenika što je za gospodina Škobu predstavljalo najveći izazov.
Iako ponekad zanemarene, gospodin Škobo ističe važnost vještine upravljanja vremenom i organizacije. Obzirom na više objekata i djelatnosti koje pokriva "Baranjska kuća", bitno je rasporediti i posvetiti se svakom dijelu poduzeća jednako.

Kritičko razmišljanje pomaže poduzetniku pri preuzimanju vlasništva nad poduzećem. Stanko zadržava strategije svoga oca koje ocjenjuje kao pozitivne, a uvodi vlastite uz pomoću analize i ocjenjivanja situacije.

11.1. Način upravljanja poduzećem od osnutka

"Baranjska kuća" osim što doživljava promjenu vlasnika, uvodi i drugačiji pristup u upravljanju objektima i zaposlenicima. Poduzetnik Stanko Škrobo naglašava novi pristup u organizacijskoj strukturi, komunikaciji i općenito atmosferi unutar poduzeća, te posebno spominje njegovo ponašanje i osobnost koji utječu na način upravljanja. Naime, gospodin Škrobo navodi koliko je bitno samopouzdanje u sklapanju poslovnih dogovora te vođenju poduzeća ka novim prilikama. Samopouzdanju uvelike pridonosi njegovo obrazovanje i poznavanje teorije turizma i poduzetništva. Poduzećem trenutno upravlja samostalno, oslanjajući se na stečeno znanje u obitelji te prethodna radna iskustva.

Iako se obitelj u početku trudila izgraditi ugostiteljski objekt koji bi također bio mjesto očuvanja tradicije i svojevrsnog povratka u prošlost, gospodin Škrobo trenutno pokušava ući na dosad ne istražena tržišta. Uz želju da postigne više i napreduje, te da proširi poslovanje, u neizvjesnim uvjetima razmišlja o otvorenju ekskluzivnog restorana, posebnog dijela za mlade kojeg naziva *chill-out* zonom, plavim poljima maka i slično. Navodi da se osvrće na nezadovoljene potrebe u društvu kao što je nedostatak atrakcija za mlade kojima želi pružiti priliku da se upoznaju s tradicijom, restorana i ugostiteljskih objekta koji će ugostiti vrhunske kuhare, te nedostatak popularne i kvalitetne domaće crvene paprike po kojoj je Baranja poznata, a koje nedostaje i koja se nabavlja i kupuje na drugim mjestima.

Bez obzira na trenutno velike planove i izgrađenu viziju za budućnost, u početku preuzimanja poslovanja od oca, u gospodin Škrobo je bila prisutna anksioznost vezana uz vjeru u vlastite sposobnosti. Vođenje već uhodanog poduzeća možda izgleda lakše neko pokretanje i početak vlastitog, ali inoviranje i težnja za održavanjem pozicije *leadera* na tržištu stavljaju veliki pritisak na poduzetnika koji pokušava istražiti i voditi poduzeće svojim stilom. Inicijalni vlasnik Vladimir Škrobo je često vodio poduzeće emocijama i osjećajem. Stanko Škobo navodi da je nedostajao red i sklad u odnosima, te da je jedan od problema bio promijeniti uhodanu atmosferu. Ne postojanje sustava s kojim su svi uključeni u poslovanje bili upoznati dovodilo je do sukoba i konflikta sa i između zaposlenika, te čestih trzavica. Kako su otvarali i započinjali dodatne aktivnosti, obiteljsko poduzeće je postalo preveliki teret ako poduzetnik nije imao dodatan izvor edukacije, strpljenja i znanja – jedan od razloga zašto dolazi do prve generacije nasljednika. Vladimir Škrobo ostaje jedan od začetnika turizma i ugostiteljstva u Karancu i Baranji, ali kako je došlo do razilaženja u ciljevima koje je imalo poduzeće, u odnosu na one obitelji, promjena je bila nužna.

Ciljevi obitelji su najčešće postizanje obiteljskog sklada, dobre komunikacije te harmonije, dok su ciljevi poduzeća financijske prirode: ostvarivanje profita i financijska stabilnost. Osim razlike u ciljevima, izazov može biti u pronalasku pravih ljudi unutar obitelji koji mogu pridonijeti uspjehu poduzeća svojim znanjima i sposobnostima. Utjecaj konflikta i odnosa u obitelji Škrobo odražavao se na poslovanje i upravljanje poduzećem; Stanko navodi da danas taj problem rješava postavljanjem jasnih granica i otvorenom komunikacijom kako bi omogućio kvalitetno upravljanjem "Baranjskom kućom". Razlika u upravljanju poduzećem od osnutka pa sve do danas pokazuje koliko poduzetnikova osobnost, vještine i ponašanje utječu na cjelokupno poslovanje.

12. Analiza poslovanja iz intervjua sa vlasnikom poduzeća i njegov pogled na poduzetničko ponašanje

Nakon provedenog intervjua s poduzetnikom, zanimljivo je analizirati poslovanje iz više aspekata - preuzimanje poduzeća kao prva generacija nasljednika, transformacija u poduzeće s jasnom organizacijskom kulturom uz promjenu klime, te ravnoteža u poštivanju tradicije uz moderniziranje i novi pogled na poduzetništvo. Osobno poznavanje Vladimira i Stanka Škrobe olakšalo mi je uvid u razlike u vođenju i inoviranju, te u poduzetničkom ponašanju. Trenutna situacija u obiteljskom poduzeću uvelike se razlikuje od one prije nekoliko godina. Osim promjene vlasnika mijenja se pristup posjetiteljima i zaposlenicima. Stanko Škobo je kao poduzetnik spreman riskirati te predstavlja viziju koju teži ostvariti. Inoviranje i ulaganje u nove djelatnosti poput poljoprivrede, pokretanje aktivnosti i zanimljivosti za turiste koji borave u Karancu, otvaranje novih objekata za ciljane skupine (mlade, pojedince s visokom kupovnom moći i slično) dovode do novog i moderniziranog poduzeća. Pokušavajući pronaći granicu između nametnute menadžerske uloge koja ide uz prvu generaciju nasljednika i uloge poduzetnika, Stanko primjenjuje poduzetničko ponašanje i vještine.

Vođenje poslovanja tijekom pandemije pokazuje poduzetnikovu toleranciju nepoznatih situacija i mogućnost strateškog promišljanja. S obzirom da se kriza u ugostiteljskom sektoru dogodila neposredno nakon što je gospodin Stanko preuzeo upravljanje poslovanjem, bio je primoran voditi i organizirati svoje zaposlenike u neizvjesnoj situaciji. Takav način rada i organizacije bio je usmjeren ka ostvarivanju vizije bez obzira na postavljene prepreke. Poduzetnik spominje komunikacijske vještine koje su mu pomogle u odnosu sa zaposlenicima, te se osvrće na izgradnju povjerenja i poštovanja unutar samog poduzeća. Priznaje i navodi pomoć kolega iz ugostiteljskog sektora s kojima izmjenjuje savjete i iskustva te nastavlja rad na širenju socijalnog kapitala. 2020. godina je bila jedna od najizazovnijih i zahtjevnijih poslovnih perioda, ali Stanko Škrobo pokazuje djelomičnu zahvalnost epidemiji virusa COVID-19 zbog mogućnosti rješavanja problema što je rezultiralo samouvjerenošću i novim vještinama.

S druge strane, primjetna je i uloga njegove osobnosti, odnosno pozitivnog stava, samouvjerenosti i strpljenja. Otvoreno razgovara o egu poduzetnika te priznaje da ono ima veliki utjecaj na poduzetničko ponašanje i vještine; dok je pod kontrolom. Smatra da se ego često izjednačuje sa samopouzdanjem što u konačnosti vodi do propasti poduzetnika. Izvor

samouvjerenosti pronalazi unutar obitelji iako pokušava okolinu potaknuti da ga ne promatra i analizira usporedno s ocem.

Gospodin Škrobo prilikom razgovora ističe želju da bude autentičan vođa čiji će se stil upravljanja odražavati u poslovnim uspjesima i atmosferi unutar poduzeća. Autentičnost ostvaruje kreativnošću i inovativnim pristupom organizaciji.

Stanko Škrobo kao poduzetnik nastupa neustrašivo i samouvjereno istovremeno pokušavajući se odmaknuti od nametnutog stila upravlja postavljenog i stvorenog od strane svoje obitelji. Poduzeće danas napreduje i raste brzo i izuzetno uspješno, bez obzira na veliku konkurenciju i ponudu na tržištu. "Baranjska kuća" predstavlja diferencirani ugostiteljski objekt sa sadržajima i atrakcijama koji se ne mogu pronaći kod konkurenata; rezultat je to strateškog i kreativnog promišljanja i djelovanja poduzetnika. Stanko Škrobo sebe ne promatra kao menadžera, već kao poduzetnika. Naglašava koliko uživa u inoviranju i upuštanju u nove poslovne prilike, a upravljanje zaposlenicima i ostale zadatke radi zbog opisa posla. Ukoliko bi situacija bila drugačija, poslovanje, prepoznatljivost i uspjeh poduzeća bi se razlikovali od onoga danas.
Poduzetničko ponašanje koje je možda presudno u konkretnom slučaju je sposobnost uviđanja prilika te brze reakcije koje dovodi ovo obiteljsko poduzeće do pozicije *leadera* na tržištu.

13. Zaključak

Razvijanje poduzetničkih vještina i primjena poduzetničkog ponašanja pokazuju sposobnost pojedinca da upravlja i vodi poslovanje. Gospodin Stanko Škrobo predstavlja primjer poduzetnika i menadžera čije je ponašanje tijekom epidemije izazvane virusom COVID-19 dovelo do novih ideja i prilika za daljnji razvitak poslovanja. Osim toga, poduzetnik tijekom krize razvija vještine koje mu omogućavaju uočavanje novih poslovnih prilika u okruženju i uspješno vođenje poduzeća. Nakon provedenog intervjua s poduzetnikom, provedena je analiza poslovanja iz više aspekata: preuzimanja poduzeća kao prva generacija nasljednika, transformacija u poduzeće s jasnom organizacijskom kulturom uz promjenu klime, te ravnoteža u poštivanju tradicije uz moderniziranje i novi pogled na poduzetništvo. Stanko je kao poduzetnik spreman riskirati te predstavlja viziju koju teži ostvariti. Ciljeve dostiže daljnjim razvijanjem socijalnog kapitala i vlastitih interpersonalnih vještina. Odnos prema riziku, tolerancija nepoznatog, strateško promišljanje, te upravljanje timom zaposlenika za Stanka Škrobu predstavljaju temeljne kompetencije kako bi bio uspješan poduzetnik. Autentično liderstvo kao jedno od važnijih faktora poduzetničkog ponašanja prepoznaje se u komunikaciji i odnosu sa zaposlenicima. U poduzeću vlada ugodno i poticajno okruženje te su radnici motivirani. Uočavanjem novih prilika u okruženju te motiviranjem tima zaposlenika postaje predstavnik turističke ponude Baranje. S druge strane, ističe se i njegova osobnost, odnosno pozitivan stav, samouvjerenost, strpljenje i svijest o količini odgovornosti. "Baranjska kuća", trenutno pod vodstvom i upravljačkom rukom mladog inovatora, ispred sebe ima sjajnu budućnost kao začetnik i voditelj promjena i modernizacije turizma u Baranji i kontinentalnog dijela Republike Hrvatske.

14. Literatura

Knjige:

1. Barringer, B. R; Irreland, R. D. (2016). *Entrepreneurship Succesfully launching new ventures*, Fifth Edition. Pearson, 9.
2. Bolton, B.; Thompson, J. (2002). *Entrepreneurs.* Butterworth-Heinemann. Oxford
3. Buble et al. (2005) *Strateški menadžment*. Sinergija. Zagreb.
4. Grgić, M.; Bilas, V.; Franc. S. (2010). *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji.* Sinergija. Zagreb, str. 69.
5. Kotler P.; Keller K. L.; Martinović M. (2014) *Upravljanje marketingom.* Mate d.o.o. Zagreb
6. Milanović, M. B.; Laktašić, M. (2013). *Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća.* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 11(1), str 17-30
7. Peters, T. (1994). The Tom Peters Seminar: *Crazy times call for Crazy Organisations*. Vintage Books. New York.
8. Puljić, Ribić. (2020). *Osnove poduzetništva*. Školska knjiga. Zagreb
9. Sharpe, W.F.; Alexander, G.J.; Bailey J.V. (1999) *Investments*. Prentice-Hall, Englewood Cliff s. New Jersey, str. 122.
10. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
11. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
12. Vrančić, I. (2015). *A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke?* Naklada Jesenski i Turk. Zagreb.
13. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom.* Školska knjiga, Zagreb

Web izvori:

1. Delić, A. (2020./2021). Uočavanje poslovne prilike. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na : http://www.efos.unios.hr/uocavanje poslovneprilike/nastavnimaterijali/ (pristupljeno: 28.06.2021.)
2. Erceg A.; Perić J., (2017). Poduzetništvo. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na : http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/206/2017/11/poduzetnicka-prilika, (pristupljeno 13.7.2021.)
3. Imamović I.; Nikačević S. (2020) Razvoj auteničnog leadershipa. Visoka škola "CEPS – Centar za poslovne studije" Kiseljak. Raspoloživo na: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=911726 (pristupljeno 1.7.2021.)
4. Kauffman Foundation (2009) Making of a successful entrepreneur. Raspoloživo na: https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/the-anatomy-of-an-entrepreneur/ (pristupljeno 25.06.2021.)
5. Ožanić, M. (2017) Poduzetnički menadžment. Raspoloživo na: http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=139 (pristupljeno 19.6.2021.)
6. Perić, J., Radić, S. (2013) Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima. Raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/675366.ICEI_Peric_Radic_full_paper_2013.pdf (pristupljeno: 20.06.2021.)
7. Pfeifer, S., Stanić, M. (2020/2021). Strateški menadžment. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/strateskimenadzment/wpcontent/uploads/sites/170/2018/05/SM_8_Implementacija-strategije.pdf (pristupljeno: 22.06.2021.)
8. Pupovac D. (2017) Organizacijska inteligencija u RH. Ekonomski pregled. Raspoloživo na: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=R8WCVIgsortby=pubdate&citation_for_view:kz9GbA2Ns4gC (pristupljeno 2.7.2021.)

Popis slika:

Slika 1. Poduzetnički proces 4
Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila 5
Slika 3. Timmonsov model poduzetničkog procesa 6
Slika 4. Četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika 8