

**RAZVOJ PODUZETNIŠTVA U PROMIJENJENIM DRUŠTVENIM  
UVJETIMA**  
**DIE ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN  
DER VERÄNDERTEN GESELLSCHAFTLICHEN  
VERHÄLTNISSEN**

**Dr. Boris Zver**

Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

*Poduzetništvo kao trajna orijentacija društva na području gospodarske aktivnosti zahtijeva odgovarajući pristup u promijenjenim društvenim uvjetima. U radu je stoga obrađena potreba izgradnje određene infrastrukture koja će biti trajno u funkciji osnivanja i poslovanja novih poduzeća, naročito malih i srednjih poduzeća.*

*Die Unternehmensführung als eine dauerhafte Orientierung in der Gesellschaft auf dem Gebiet der Wirtschaftstätigkeiten fordert die entsprechende Betrachtungsweise in den veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen. In der vorliegenden Arbeit wird die Notwendigkeit der Entwicklung einer bestimmten Infrastruktur, die ständig in der Funktion der Gründung und der Geschäftsführung neuer Unternehmen, besonders kleiner und mittlerer Unternehmen, sein wird.*

**Ključne riječi:** društvo, poduzetnik

**Schlüsselwörter:** die Gesellschaft, der Unternehmer

---

## 1. UVOD

Promjenom političkog sustava u zemljama Istočne i Srednje Europe bitno se mijenjaju uvjeti organiziranja gospodarskih jedinica (poduzeća). Pluralitet vlasništva (društveno, privatno, zadružno, mješovito) formalno pruža široke mogućnosti osnivanja i organiziranja poduzeća, te uvođenje poduzetništva. Širina i intenzitet poduzetništva, unatoč postojanju sposobnosti i motiva potencijalnih poduzetnika, ograničeni su nekim "općim" problemima koje je moguće riješiti utvrđivanjem društvenih uvjeta.

S obzirom da širina poduzetništva utječe na promjenu gospodarske strukture neke zemlje, na dinamiku razvoja, na gospodarske efekte, neminovno se nameće potreba za intervencijom društva na području poduzetništva.

Kako i na koji se način stvaraju društveni uvjeti za intenzivniji i kvalitetniji razvoj poduzetništva, želim prikazati na primjeru Austrije<sup>1</sup>. Pri tom se, naravno, ne pledira ne preuzimanje modela, već se želi ukazati na svu složenost problema i potrebu uključivanja različitih organa i institucija u stvaranju novoga gospodarskoga sustava.

## 2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO

Pluralitet vlasništva i tržišna orijentacija otvaraju u prelaznom razdoblju potrebu uvođenja poduzetništva. Poduzetnik kao "osoba koja raspolaze sredstvima potrebnim za određenu privrednu djelatnost i koja samostalno donosi ekonomske odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činioce, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem"<sup>2</sup>.

U nedostatku kapitala poduzetnici se interesno povezuju stvarajući podobne organizacijske oblike (dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću, komanditna društva, društva s neograničenom solidarnom odgovornošću) za realizaciju svojih ciljeva, a to je profit, odnosno dobit, jačanje supstance poduzeća, proširenje tržišta i dr.

Poduzetništvo (engl. entrepreneurship, njem. Unternehmertum) kao sveukupnost funkcija poduzetnika razvijeno i dokazano kao uspješno u zemljama Zapadne Europe prodire u Istočnu Srednju Europu, tražeći najpogodnije oblike prelaska od dominantno državnog (društvenog) vlasništva nad sredstvima do sadašnjeg pluraliteta vlasništva, s posebnim naglaskom na privatnom vlasništvu.

Privatizacija društvenog (državnog) vlasništva nad sredstvima poduzeća mora se bazirati na od ređenim premisama, kao:

- ekonomska prihvatljivost,
- politička prihvatljivost,
- socijalna prihvatljivost.

Uvažavajući navedene premise, razvilo se nekoliko modela strategije privatizacije, i to:

- "1. decentralizaciona (spontana) strategija privatizacije,
2. centralizirana:

### a) masovna strategija privatizacije

- 
- 1 Na Wirtschaftsuniversitätü Wien održan je od 5-18. srpnja 1992. seminar za univerzitetske nastavnike zemalja u reformi Istočne i Srednje Europe, pod nazivom "Ekonomika malih i srednjih poduzeća".
  - 2 Dragičević. A.: Ekonomski leksikon, Informator, Zagreb, 1991, str. 551.

b) tzv. 'voucher' privatizacija

### 3. holding privatizacija<sup>1</sup>.

Ne ulazeći u razradu modela strategija potrebe društvenog poduzeća, smatramo potrebnim naglasiti nekoliko principa neophodnih za daljnji razvoj poduzetništva:

- trajna orijentacija na poduzetništvo,
- uvođenje tržišnih kriterija u poslovanje
- stvaranje infrastrukturnih uvjeta neophodnih za funkcioniranje poduzetništva.

#### 2.1. Trajna orijentacija na poduzetništvo

Poduzetnik koji ulaže svoj kapital u neki poduhvat mora imati pravnu sigurnost da je taj poduhvat legalan, da rezultati ovise o pravilima igre važećim na tržištu, o sposobnosti poduzetnika i zaposlenih u njegovu poduzeću. Posebno treba istaći nepovredivost privatnog vlasništva nad kapitalom.

Država svojim zakonima i propisima stvara uvjete za osnivanje poduzeća, a isto tako i omogućuje poslovanje poduzeća, tretirajući poduzetništvo kao osnovicu gospodarskog razvoja društva.

Trajnost orijentacije na poduzetništvo utvrđena je u osnovnom zakonu svake zemlje. Time se stvaraju osnovni uvjeti za osnivanje poduzeća, ulaganja kapitala bez obzira na državne granice, cirkulaciju kapitala, transfer dobiti i dr.

Svi zakonski i podzakonski akti, kojima se regulira poslovanje poduzeća (uvoz, izvoz, transfer tehnologije, porezi, carine i dr.), naravno, ne mogu derogirati osnovnu orijentaciju na poduzetništvo.

#### 2.2. Uvođenje tržišnih kriterija u poslovanje

Društvo orijentirano na poduzetništvo orijentirano je na slobodu, otvorenost, inovativnost, komunikativnost.

Iako pojam slobode upućuje na neograničenost, što u uvjetima poduzetništva znači slobodu izbora područja ulaganja kapitala, ipak postoji ograničenje koje se očituje u djelovanju tržišnih zakona. Na podlozi tržišnih zakona stvorena je poduzetnička tradicija i pravila poduzetničkog ponašanja.

Otvorenost znači javnost rada poduzetnika i snalažanje posljedica za svoje aktivnosti. U tom smislu je vrlo važno kako se s društvenog stajališta vrednuju poduzetnički propusti,

---

1 Vidi opširnije: Priručnik za pretvorbu društvenih poduzeća, Agencija za restrukturiranje i razvoj Republike Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora, izd. Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.

"da li kao kriminalni akti ili u najboljem slučaju kao izraz nestručnosti (Europa) ili prije svega kao prolazni proces učenja (USA), nakon čega se dotičnome može više vjerovati nego prije"<sup>1</sup>.

Poduzetništvo predstavlja izraz inovativnosti određenog društva, što u tržišnim uvjetima poslovanja znači stalan stvaralački nemir. Traženje novih proizvoda, kojima će se u jakoj konkurentskoj borbi pokriti određene potrebe na tržištu i time ostvariti ciljevi poduzeća, vodi stalnom razvoju. Konkurentska borba na tržištu nameće potrebu stalnog istraživanja i praćenja dostignuća na području tehnike, tehnologije, te primjene novih materijala kako bi se ostvarile određene prednosti u odnosu na konkurente. Budući da poduzetnici sami snose negativne posljedice u poslovanju svojih poduzeća, oni su time više motivirani na inovacije i vlastiti brži razvoj.

Razvoj informatičke tehnologije otvara široke mogućnosti razvoju poduzetništva. Brzina kojom se mogu prikupiti, obraditi, interpretirati, analizirati i objasniti određeni podaci i informacije, u funkciji je stvaranja određenih komparativnih prednosti na tržištu.

Korištenjem informacijske tehnologije, kao npr. korištenje baza podataka, ekspertnih sustava, umjetne inteligencije, te različitih metoda i modela, otvara se kvalitetnija podloga za odlučivanje.

Posredstvom suvremene informatičke tehnologije podiže se, naravno, razina komuniciranja unutar poduzeća za što bolju realizaciju ciljeva poduzeća, a isto tako i unapređuje sustav komuniciranja poduzeća s okolinom. Samo na taj način se poduzeće može pojaviti kao ravnopravni partner na tržištu.

### *2.2.1. Motiviranost poduzetnika*

Pokretačku snagu poduzetnika predstavljaju motivi, bez obzira da li poduzeće tek osniva ili već ima afirmirano poduzeće. U svakoj fazi razvoja poduzeća, dakle, postoje različiti motivi poduzetnika. Tako, primjerice, za fazu osnivanja poduzeća prof. Mugler<sup>2</sup> navodi osobne faktore o kojima zavisi uspješnost osnivanja, i to kao:

- faktore uvjetovane osobnošću,
- faktore uvjetovane mikrookolinom.

Faktori uvjetovani osobnošću proizlaze iz svake osobe i usmjereni su podmirivanju određenih potreba. Intenzitet nastojanja da se podmire te potrebe motivira aktere za poduzimanje određenih akcija. Obilježja osobe generiraju motive kao:

- težnja uspjeha,
- 

1 Mugler, J.- Neubauer, H.: Unternehmensgründung, Seminarunterlagen, Wirtschaftsuniversität Wien, 1992., str. 10.

2 Mugler, J.: Ibidem, str. 6.

- težnja inovacijama,
- težnja ostvarivanja,
- spremnost na rizik,
- zadovoljstvo kontakata,
- osobna sigurnost,
- dominacija,
- disciplina,
- održavanje imovine,
- opterećenost,
- fleksibilnost.

Faktori oblikovani mikrookolinom također motiviraju poduzetnike na određene aktivnosti. Među njih u fazi osnivanja poduzeća spadaju:

- obiteljska situacija,
- odgoj i obrazovanje,
- iskustvo u struci,
- partnerstvo i dr.

Zadovoljavanje potreba osnivanjem poduzeća ne znači da je prestala njihova snaga motivacije. U fazi poslovanja poduzeća javljaju se nove potrebe i novi motivi koji određuju opseg, smjer, oblik, pravac i intenzitet poslovanja i razvoja poduzeća. S tog aspekta poduzetništvo ima trajnu perspektivu.

### **2.3. Stvaranje infrastrukturnih uvjeta za funkcioniranje poduzetništva**

Infrastrukturni uvjeti omogućuju nesmetano odvijanje poduzetničke aktivnosti. Ti uvjeti zapravo čine pretpostavke za normalno funkcioniranje poduzetništva. Mogu se podijeliti u nekoliko skupina, i to:

- pravna regulativa,
- infrastrukturne službe,
- infrastruktura u funkciji osnivanja poduzeća.

**Pravna regulativa** postavlja pravne okvire za odvijanje poduzetničke aktivnosti. Ona obuhvaća sva pitanja osnivanja i poslovanja poduzeća, od statusnih osnivanja, izbora organizacijskog oblika, registracije, formiranja kapitala pa sve do odvijanja poslovanja, raspodjele rezultata i pokrića gubitaka. Neka od tih pitanja reguliraju se zakonom, a druga pitanja regulira samo poduzeće svojim internim normativnim aktima (statut, pravila), ali temeljeno na pozitivnim zakonskim odredbama. Na taj način stvara se pravna sigurnost za sve partnere koji stupaju u poslovne odnose s poduzećem, kao i socijalna sigurnost za sve zaposlene u poduzeću.

**Infrastrukturalne službe** u funkciji poduzetništva obuhvaćaju zapravo uslužne službe koje omogućuju brzo i kvalitetno odvijanje poduzetničkih aktivnosti, a to znači da one pridonose rezultatima poslovanja poduzeća. U suvremenim uvjetima ove službe obuhvaćaju:

- poštansku djelatnost,
- elektronički prijenos podataka,
- informacijske službe,
- obrazovanje i doškoloavanje,
- transfer tehnologije,
- skladišta,
- transport,
- financijske usluge,
- tržišno orijentirane usluge<sup>1</sup>.

Neke od ovih službi imaju funkciju oblikovanja i podizanja nivoa bazičnog znanja svakog poduzetnika, druge opet podižu razinu informiranosti u cilju donošenja kvalitetnih odluka poduzetnika. Sljedeće službe omogućuju brzi prijenos informacija i odluka, zatim roba. Isto tako su neophodne financijske usluge koje se bave organiziranjem opticaja novca, te po potrebi financijskim intervencijama u različitim fazama poslovanja poduzeća.

Tržišno orijentirane usluge obuhvaćaju djelatnosti koje na neki način poduzeća uključuju u tržišne tokove, kao npr. organizacija sajmova, prodajnih izložbi, burzi svih vrsta, različitih posredničkih usluga itd.

### 3. INFRASTRUKTURA U FUNKCIJI OSNIVANJA PODUZEĆA

Promjenom društvenog i gospodarskog sustava, u kojem treba stvoriti uvjete za razvoj poduzetništva, posebno mjesto zauzima tzv. "osnivačka infrastruktura". Dok s jedne strane imamo pretvorbu poduzeća u društvenom vlasništvu u privatno vlasništvo, s druge strane osniva se veći broj novih, malih poduzeća u privatnom vlasništvu.

Osnivanjem malih i srednjih poduzeća ne samo da se oslobašaju kreativni potencijali, već se mijenja i gospodarska struktura zemlje. Da bi se olakšalo osnivanje poduzeća te povećala uspješnost osnivanja i budućeg poslovanja poduzeća, potrebno je stvoriti određene preduvjete u vidu "osnivačke infrastrukture".

"Osnivačka infrastruktura" obuhvaća one elemente koji pospješuju proces osnivanja poduzeća od inicijative do uvođenja u poslovanje. U svakoj fazi osnivanja daje se os-

---

1 Mugler, J.: Ibidem, str. 5.

nivačima određena pomoć, kao npr. selekcija ideja, poduzetničko obrazovanje, informiranje, savjetovanje i dr. Među elemente osnivačke infrastrukture spada:

- obrazovanje osnivača,
- informiranje potencijalnih osnivača,
- savjetovanje osnivača,
- osnivački kapital,
- tehnički centri,
- slobodne carinske zone i dr.

**Obrazovanje osnivača** obuhvaća nekoliko stupnjeva obrazovanja:

- osnovno stručno obrazovanje,
- doškoloavanje za poduzetnike,
- posebno kratkotrajno obrazovanje za potrebe osnivanja poduzeća (tečaj).

Osnovnim stručnim obrazovanjem stvaraju se temelji poduzetništva. Kvalitetni nastavni programi omogućuju stjecanje osnovnih znanja. Na ta osnovna znanja dograđuju se kasnije određena potrebna poduzetnička znanja (organizacijska, ekonomska, menadžerska i dr.).

Osnovna stručna znanja daju određene stručne škole, dok bi poduzetničko obrazovanje trebalo biti u organizaciji gospodarske komore<sup>1</sup>.

**Informiranje potencijalnih osnivača** treba početi vrlo rano u završnim razredima srednjih škola ili fakulteta<sup>2</sup>. Formiranjem baza podataka o osnivanju i poslovanju pojedinih poduzeća po privrednim granama i djelatnostima moguće je utjecati i usmjeravati osnivanje novih poduzeća, odnosno povezivati interesente oko kupovine i prodaje već postojećih poduzeća (promjena vlasnika). Informiranje na taj način direktno doprinosi poboljšanju uspješnosti osnivanja i budućeg poslovanja poduzeća.

Osnivaču novoga poduzeća potrebni su **savjeti** u svim fazama procesa, od profesionalne orijentacije, inicijative, traženja kapitala, ekonomske elaboracije profitabilnosti, registracije pa sve do prvih koraka organizacije poslovnog procesa. Savjetovanje

- 
- 1 Primjerice WIF - Wirtschaftsinstitut Wien, kao institut gospodarske komore, ime razvijenu izdavačku djelatnost. Do sada (XI.mj.1992) objavio je 212 brojeva publikacija (priručnici) kao npr. Troškovi i kalkulacije, Marketing, Evropsko normiranje, Krađe u prodavaonicama i dr.
  - 2 Prema informacijama dobivenim u Gospodarskoj komori Beča studentima završnih godina studija, odnosno učenicima završnih godina srednjih škola daju se informacije o mogućnostima osnivanja malih i srednjih poduzeća

zahtijeva stručne osobe, profesionalce, koji mogu maksimalno pomoći novom poduzetniku. Troškovi savjetovanja moraju biti jednim dijelom besplatni kako ne bi već unaprijed odbili osnivača. Takve službe racionalno je organizirati u okviru gospodarskih komora. Naravno, područje ovog savjetovanja mora imati određena pravila kako ne bi išlo na štetu poduzeća koja već djeluju u okviru određene grupacije.

**Osnivački kapital** predstavlja primarni uvjet osnivanja poduzeća. On se pojavljuje u pojavnim oblicima stvari, pravca (patenti) i novca. I najbolje inicijative će propasti ako nema raspoloživog kapitala. Faza osnivanja poduzeća je najosjetljivija jer u njoj nastaju najvećim dijelom fiksni troškovi koji će kasnije opterećivati poduzeće u njegovu životnom vijeku. U nedostatku vlastitih sredstava moguće je uzeti kredite, međutim u toj početnoj fazi javljaju se dva problema, i to:

- cijena kredita i uvjeti kreditiranja,
- garancija.

Visoke kamatne stope i kratki rokovi otplate kredita u uvjetima neuhodane npr. proizvodnje i neobrađenog tržišta mogu dovesti poduzeće u gubitak. Ukoliko se želi značajnije razvijati poduzetništvo (osobito mala i srednja poduzeća), potrebno je osnovati kreditne institucije (kao Hrvatski fond za razvoj), koje će davati kredite za osnivanje poduzeća pod posebnim (povoljnim) uvjetima. Porfede ovakvih institucija potrebno je također osnovati posebne institucije za garanciju, koje će davati poduzetnicima garancije za osnivačke kredite. Cilj ovih garancija je da se ne umanjuje plasirani osnivački kapital u slučaju ako poduzeće ostvari gubitak.

**Tehnološki centri** bi trebali omogućiti budućim poduzetnicima da se upoznaju sa specifičnom modernom tehnikom i tehnologijom za područje svojeg budućeg djelovanja. To mogu biti tzv. inkubatorski centri koji daju samo upute, ili razvojni centri, zanatska dvorišta, industrijski centri<sup>1</sup>.

Potrebe osnivača nameću osnivanje specijalnih centara koji uređuju za određeni broj godina, npr. administrativne usluge, savjetovanje, obrazovanje i doškovanje, informacijsko posredovanje, kontaktiranje partnera. Usluge ovih centara odnose se na veći broj manjih i srednjih poduzeća, pa se u troškovnom smislu zbog degresije fiksnih troškova stvaraju određene prednosti.

**Slobodne carinske zone** naročito su pogodne za otvaranje poduzeća jer takva poduzeća nisu opterećena carinama i porezima. Takva eksteritorijalnost omogućuje poduzećima niže troškove, a time određene prednosti na tržištu.

---

1 Usporedi Mugler, J.: Ibidem, str. 15.



#### 4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Bitna društvena orijentacija na razvoj poduzetništva, a posebno u uvjetima pluraliteta vlasništva, pri čemu privatno vlasništvo dobiva svoje mjesto kao svugdje u svijetu, zahtijeva izgradnju odgovarajuće infrastrukture. Jednom izgrađena infrastruktura olakšava osnivanje i poslovanje poduzeća, a naročito se to odnosi na mala i srednja poduzeća. Izgradnja novog gospodarskog sustava imperativno nameće potrebu izgradnje odgovarajućih infrastrukturnih službi koje će doprinositi razvoju poduzetništva kao trajnoj orijentaciji društva.

#### LITERATURA

1. ..., *Humboldt-Wirtschaftslexikon*, Munchen, 1992.
2. **J. Mugler & H. Neubauer:** *Unternehmensgrundung*, Wirtschaftuniversitat Wien, 1992.
3. **J. Mugler,** *Betriebswirtschaftslehre des Gewerbes un der Klein - Mittelbetriebe*, I u.II, Wirtschaftsuniversitat Wien, 1992.
4. **Dr. A. Zeichern:** *Zeitmanagement*, WIFI, Wirtschaftsforderungsinstitut der Handelskameuer, Wien, Nr. 209.
5. ..., *Priručnik za pretvorbu društvenih poduzeća*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.