

---

## Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća

Marijan Ožanić,

Razvojna agencija Zagreb-TPZ.d.o.o., Zagreb  
m.ozanic@raza-tpz.hr

**Sažetak** - kakvo obrazovanje treba poduzetnik? Gdje i kako steći to znanje? Može li se to znanje steći čitajući američke knjige, radeći u nekim institutima ili kroz predavanja na fakultetima? Ne može, zato treba provoditi stalna istraživanja u realnom poslovnom životu, u „poduzetničkim laboratorijima“, poduzetničkim inkubatorima i tehnološkim parkovima? Uobičajeno da je da se u poslovnim školama menadžment, organizacija i ostali zadaci poduzetnika proučavaju na statičan način, kroz jedno tipično poduzeće i tipične aktivnosti koje se „odvijaju u svakom poduzeću“. Međutim, ne postoji tipičan menadžer ili poduzetnik niti tipično poduzeće. Poduzeće je sustav, živi organizam koji se stalno mijenja, raste i razvija se. U poslovnom životu poduzeća odvijaju se neprestano dinamička, turbulentna gibanja, a unutar poduzeća odvijaju se dinamički poslovni procesi. Sve se to odvija u jednoj vrlo promjenjivoj okolini.

Svaka faza razvoja poduzeća ima svoje značajke u načinu rada, organizaciji i rukovođenju te svaka faza treba menadžera posebnih karakteristika.

Zato poduzetništvo treba proučavati na dinamičan način, vezano uz promjene poduzeća tijekom rasta i razvoja. Tijekom tih faza, kao što se mijenja poduzeće mora se mijenjati i poduzetnik. Ako se ne mijenja, ako nema znanja i sposobnosti da se mijenja, tada poduzetnik postaje kočnica i problem u svom poduzeću.

**Ključne riječi** - poduzetništvo, menadžment, obrazovanje, rast i razvoj

## Uvod

Kriza, koja je duboko zahvatila hrvatsko gospodarstvo, zahtijeva snažne i radikalne zahvate i promjene načina rada. Pored svih uzroka koji se mogu naći u svjetskoj financijskoj i gospodarskoj krizi, glavni uzroci naše krize nalaze se u našem pogrešnom gospodarskom konceptu. Imamo gospodarstvo koje se ne temelji na stvaranju novih proizvoda i novih vrijednosti, već se temelji na uvozu tuđih proizvoda i tuđih vrijednosti i zaštiti stranog kapitala. Zbog toga nam je trgovinski deficit veći od 10 milijardi dolara, a uvoz je dva puta veći od izvoza.

Kako bismo prevladali krizu, trebamo stvarati novo gospodarstvo okrenuto prema stvaranju novih proizvoda, konkurentnih na svjetskom tržištu. U tom novom gospodarstvu i novo poduzetništvo mora imati veoma važno mjesto. Pokazalo se da se gotovo 80% novih radnih mjesta otvara u poduzetništvu, dok velika i „stara“ poduzeća uglavnom otpuštaju radnike. To novo poduzetništvo temeljit će se na znanju, izvoziti će svoje proizvode, rasti i razvijati se te povećavati zapošljavanje.

Za to, novo poduzetništvo, potrebno je novo znanje. Kakvo je to novo znanje, što se pod time misli?

Gdje se takvo novo znanje može steći?

### Je li poduzetničko obrazovanje potrebno

Može li se poduzetničko obrazovanje, odnosno obrazovanje poduzetnika uklopiti u uobičajeno „klasično“ obrazovanje ili trebamo primijeniti drugačiji pristup? Prije dvadeset godina poduzetničko obrazovanje kod nas nije postojalo. A nije se niti znalo što je to poduzetništvo, kojega u socijalističkom gospodarstvu nije niti bilo (osim nešto obrtnika i zadruga), odnosno shvaćano je kao ostatak kapitalizma koji treba iskorijeniti.

Početak devedesetih, propašću komunizma, u početku kaotične izgradnje novog društva i novog gospodarstva, zbrka je nastala i oko definicije poduzetništva. Veliki dio te zbrke pojmova traje i do danas. Uobičajeno je da se u poduzetništvu nastoji ugurati sve što je povezano s gospodarstvom. Poduzetnicima se često nazivaju i direktori državnih, a i ostalih poduzeća, te ljudi koji su u burnom tranzicijskom razdoblju postali vlasnici poduzeća otimajući od kapitala države. Međutim,

jedino oni koji su na temelju svoje poduzetničke ideje osnovali poduzeće (obrt ili trgovačko društvo), započeli poslovati, boriti se na tržištu i zapošljavati, zaslužuju da ih se nazove poduzetnicima. O tome govori već 1889. i dr. Blaž Lorković u knjizi *Počela političke ekonomije ili nauke općega gospodarstva*. U toj knjizi dr. Lorković opisuje i načela funkcioniranja gospodarstva, te znanja koja poduzetnik mora imati.

Početak devedesetih se mislilo da poduzetnik i ne treba nekakva posebna znanja, već je najvažniji „feeling“ za „business“. Nakon što je javnost upoznavala ljude koji su postajali „preko noći“ veliki, veoma bogati biznismeni, a bez ikakvoga znanja i obrazovanja, teško je bilo opravdati potrebu poduzetničkog obrazovanja. Ipak, još uvijek je teško objašnjiva nespremnost poduzetnika da se dobro pripreme prije ulaska u poduzetništvo, iako u taj projekt ulažu egzistenciju svoje obitelji. Nekoliko je glavnih razloga zbog kojih poduzetnici ne smatraju da bi se trebali posebno obrazovati:

1. njihovi poznanici, a i „tajkuni“, bave se poduzetništvom, a da nisu išli ni u kakve posebne škole;
2. okrenuti su svakodnevnoj borbi za život, tj. „sijeku tupom sjekirom i nemaju vremena da ju naoštre“;
3. učenje je „veliki napor, mučenje i gnjavaža“ i većina nije spremna uložiti taj napor;
4. mnogi seminari i škole nisu upotrebljivi niti dovoljno kvalitetni.

### Uobičajeni oblik poduzetničkog obrazovanja

Danas se više ne može reći kako poduzetničkog obrazovanja nema. Postoji velika ponuda različitih programa, a MINGORP već niz godina financira obrazovanje poduzetnika. Takav program postoji i u Programu Grada Zagreba za poticanje razvoja malog gospodarstva. Poduzetničko obrazovanje nudi se kroz razne seminare, privatne poslovne škole i fakultete, kroz poslijediplomske studije na ekonomskim fakultetima, a uvodi se i u srednje škole.

To obrazovanje ima nekoliko osnovnih značajki:

1. program i teme koje se obrađuju uglavnom prate uobičajene teme

obrazovanja menadžera u poslovnim školama, pri čemu su dodane teme vezane uz osnivanje poduzeća (kako osnovati poduzeće ili obrt, zaposliti novoga radnika, kako napisati poslovni plan, financije za poduzetnika, komunikacije i sl.);

2. poduzetnička znanja većinom se odnose na „statično, tipično“ poduzetništvo.

Uobičajeno da je da se u poslovnim školama menadžment, organizacija i ostali zadaci poduzetnika proučavaju kroz jedno tipično poduzeće i tipične aktivnosti koje se „odvijaju u svakom poduzeću“ i kojim rukovodi „univerzalni“ menadžer. Pretpostavlja se kako takav menadžer može uspješno voditi Končar i Siemens, Zagrebačku operu, Kliniku na Rebru, Gradsko poglavarstvo i neko malo poduzeće. Zato poduzetnici sebe u tome ne vide i kažu: „To je sve teorija, život je nešto drugo. Ja nemam vremena baviti se time“. Znači, potreban je drugačiji pristup.

Vrlo često poduzetnicima se nude razni, danas popularni „poslovni treninzi“ za stjecanje poduzetničkih vještina. Međutim, dobar poduzetnik ne postaje se trikovima i posebnim tehnikama koje se uče na takvim treninzima. I sam naziv – trening - je uvredljiv za poslovno obrazovanje. Treniraju nogometaši, atletičari, skijaši i ostali sportaši. Na treninzima se uči kako dobro koristiti ruke i noge.

Poslovno obrazovanje treba ljude učiti kako koristiti glavu.

### Osnovna i dodatna, specifična znanja

Kada se govori o menadžerskim znanjima koja trebaju poduzetniku, tada uzimamo u obzir činjenicu da postoje osnovna, temeljna znanja što se uče na svim poslovnim školama u svijetu. Ali, postoje i dodatna znanja koja se često zanemaruju, a ovise o:

1. povijesnim i kulturološkim značajkama poslovnog okruženja i društva,
2. stupnju razvoja društva i okoline,
3. vrsti proizvoda, proizvodnje i udjelu vlastitog razvoja,
4. položaju na globalnom tržištu,
5. fazi rasta i razvoja poduzeća.

Svaki od tih utjecaja na poseban način djeluje na znanje potrebno menadžeru pa u obrazovanje poduzetnika treba uključiti sve te utjecaje.

### Menadžment u Hrvatskoj ili Hrvatski menadžment

Menadžment je „otvoreni sustav“ na koji djeluje okolina, a ljudsko ponašanje je proizvod prošlih i sadašnjih kulturoloških sila, ekonomskih, društvenih i političkih sila prošlosti i sadašnjosti. Zato si možemo postaviti pitanje – postoji li nešto kao hrvatski menadžment ili je u stvarnosti sve to menadžment u Hrvatskoj? Ako se kaže menadžment u Hrvatskoj, mnogi pritom misle - menadžment je menadžment, business je business, profit je profit, menadžment je nešto kao matematika koja je ista i u Hrvatskoj, Njemačkoj i Singapuru. Dakle, kao što nema hrvatske matematike nema niti hrvatskog menadžmenta. Znači, samo treba „presaditi“ nekoliko stranih poznatih poslovnih škola, dovesti strane profesore i problem će biti riješen. S druge strane, hrvatski menadžment znači menadžment koji u sebi nosi određene naše specifičnosti za rješavanje naših problema. Naši menadžeri trebaju se osposobljavati za rješavanje problema u našim poduzećima

Znanje nije samo sebi svrha već je to „alat“ kojim rješavamo probleme. A sigurno nisu isti problemi koji se postavljaju pred menadžere u Americi, Rusiji, Koreji i Hrvatskoj i nisu potrebna ista znanja za njihovo rješavanje. Zato i postoji japanski, američki i njemački menadžment, pa treba postojati i hrvatski menadžment. Hrvatski menadžment treba koristiti najbolja znanja iz svjetskih poslovnih škola, ali i poznavanje naših problema, naše okoline, našeg društva, naših ljudi i naše tradicije.

Zapadna iskustva bazirana su na funkcioniranju sredina koje imaju iza sebe kontinuirani razvoj industrije tijekom zadnjih 200 godina. Naš menadžer mora djelovati u sustavu koji proizlazi iz jednoga deformiranog sustava, odnosno djelovati u procesu stvaranja novoga sustava, u nevjerojatno složenim uvjetima poslije socijalizma, rata, raspada država i raspada tržišta, privatizacije, poremećenih odnosa i sustava vrijednosti. Zapadne poslovne škole i knjige školuju „kapetana prekooceanskog broda koji plovi po mirnom moru, a navečer pleše s lijepim damama“. Naše poslovne škole i naše knjige trebaju pripremati „kapetana malog broda koji plovi po olujnom, uzburkanom moru, munje sijevaju, brod mu se raspada, posada je na rubu pobune, a putnici vraćaju preko ograde“. Naš menadžer treba biti „fajter“, pomalo gusar, koji zna gdje smo bili, gdje smo i kuda idemo, koji će provesti promjene i posadu pripremiti za zadatke 21. stoljeća, a istovremeno sačuvati svoj integritet i poslovnu etiku i boriti se na globalnom tržištu s bogatom

i tehnološki superiornijom konkurencijom”.

Na tim stavovima i na toj filozofiji zasniva se poslovno obrazovanje u Razvojnoj agenciji Zagreb.

### **Znanje o konkurentnosti - razvoj proizvoda i komercijalizacija inovacija**

U većini obrazovanih programa za poduzetnike težište se stavlja na ekonomsku stranu poslovanja, odnosno predavanja izvode ekonomisti i obrazovanje je većinom dio programa ekonomskih škola ili fakulteta. Teme, koje govore o konkurentnosti proizvoda, o proizvodnim i tehnološkim procesima, o razvoju proizvoda, inovacijama, o poduzetništvu temeljenom na znanju, slabo su ili nikako zastupljene. A to su teme koje su nužne za povećanje konkurentnosti naših poduzetnika na svjetskom tržištu i koje mogu povećati izvozne mogućnosti poduzetnika.

Znači, i na tom području treba doći do značajne promjene obrazovnih programa i trebalo bi ih nadopuniti navedenim temama.

### **Dinamičan rast i razvoj poduzeća**

Ne postoji idealan ili tipičan menadžer ili poduzetnik niti tipično poduzeće. Ne postoji univerzalno znanje za tipičnog menadžera, kao što ne postoji univerzalna organizacija. Poduzeće je sustav, živi organizam koji se stalno mijenja, raste i razvija se. U poslovnom životu poduzeća odvijaju se neprestano dinamička, turbulentna gibanja, a unutar poduzeća odvijaju se dinamički poslovni procesi. Sve se to odvija u jednoj vrlo promjenjivoj okolini.

Svaka faza razvoja poduzeća ima svoje značajke u načinu rada, u organizaciji i u rukovođenju, zahtijeva različita znanja, ali i različiti stil menadžmenta. Svaka faza treba menadžera posebnih karakteristika. Da bismo mogli upravljati razvojem, moramo znati što je to rast a što je razvoj, što pokreće rast i razvoj, zašto neki rastu i razvijaju se. Moramo znati i što koči rast i razvoj, zašto neki ne rastu i ostaju stalno na jednoj razini? Problem nastaje i kada rast poduzeća nije praćen razvojem poduzeća - kada naraslo poduzeće ostaje organizacijski i menadžerski nezrelo. Slično je kada u tijelu odraslog čovjeka imamo nezrelu i nedoraslu osobu.

Menadžer te procese mora razumjeti kako bi njima mogao upravljati, te mogao

voditi rast i razvoj poduzeća. Zato, poduzetništvo treba proučavati na *dinamičan način*, vezano uz promjene poduzeća tijekom pojedinih faza rasta i razvoja. Tijekom tih faza, kao što se mijenja poduzeće mora se mijenjati i poduzetnik. Ako se ne mijenja, ako nema znanja i sposobnosti za promjene, tada poduzetnik postaje kočnica i problem u svom poduzeću.

Znači, ključni je zadatak poduzetničkog obrazovanja pripremiti poduzetnika da se mijenja tijekom rasta i razvija njegovog poduzeća, potiče promjene u poduzeću i mijenja sebe zajedno s njim.

Takav pristup najčešće nije prisutan kod uobičajenog poduzetničkog obrazovanja, a uopće nije prisutan kod uobičajenih „poslovnih treninga“.

### **Kako i gdje možemo steći znanje za poduzetničko obrazovanje**

Za novi način obrazovanja trebamo steći nova znanja. Ta nova znanja ne mogu se steći na nekim uobičajenim mjestima gdje se „treniraju treneri“, jer se tamo dobivaju samo različite tehnike i trikovi. A znanja se ne mogu dobiti niti samo čitajući raznu američku poslovnu literaturu, jer u toj literaturi nema ništa o hrvatskom poduzetništvu niti uvjetima u kojima posluju naši poduzetnici (a niti poduzetnici iz drugih malih zemalja). Poslovna iskustva i znanja stečena na tržištu od 300 milijuna stanovnika i nekoliko tisuća milijardi dolara ne mogu se kopirati na način „copy-paste“ na jedno malo, siromašno tržište od 4,5 milijuna stanovnika.

Kako se, onda, mogu dobiti prava znanja koja su nužna našim poduzetnicima? Tako da se temeljna znanja iz „zapadnog poslovnog svijeta“ nadopunjuju znanjima koja će se steći istraživanjem našeg poduzetništva.

Kako se može istraživati naše poduzetništvo? Nažalost, gotovo sve „znanstvene“ metode koje se koriste za istraživanje poduzetništva su uobičajena „anketarska istraživanja“, koja se provode iz kabineta slanjem anketnih upitnika putem Interneta. A rezultati takvih istraživanja su u većini slučajeva znanstveno bezvrijedni, jer uzorak na kojem se provode istraživanja, odnosno odgovori koji su na taj način dobiveni, ne predstavljaju reprezentativni uzorak. Na taj način se može dobiti vrlo malo upotrebljivih spoznaja o poduzetništvu.

Najbolji „laboratorij“ za istraživanje hrvatskog poduzetništva su naši poduzetnički

inkubatori i tehnološki parkovi. Ljudi koji upravljaju tim institucijama u stalnom su kontaktu s poduzetnicima i imaju veliku mogućnost iz „prve ruke“ proučavati poduzetništvo.

Time se mogu dobiti dragocjena znanja, koja se zatim mogu prenositi kroz razne oblike poduzetničkog obrazovanja.

### **Zaključak**

Novo gospodarstvo zahtijeva i novi oblik poduzetničkog obrazovanja koje će poduzetnike pripremati za rast i razvoj te nastup na svjetskom tržištu. Više tema trebalo bi posvetiti razvoju inovativnog proizvoda konkurentnog na svjetskom tržištu, proizvodnim procesima i efikasnosti poslovanja. A važna znanja za poduzetničko obrazovanje mogu se dodatno steći istraživanjima u poduzetničkim inkubatorima i tehnološkim parkovima.

## **Education of entrepreneurs during entrepreneurial growth and development**

**Abstract** - What kind of education entrepreneurs need? How and where can they acquire entrepreneurial skills and knowledge they need? Can these skills be acquired by reading American books, working at some institutes or through lectures at universities? No, it cannot. Therefore, continuous research in real business life should be carried out through “entrepreneurial labs”, incubators and technology parks. Common practice is that management, business organization and other entrepreneurial issues are being studied in a static way through a typical company model and through processes that are taking place in every company. However, ideal or typical manager or an entrepreneur as well as a typical company do not exist. The company is a system, a living organism with its constant changes, growth and development. In a company’s life, turbulent business processes are taking place and these processes take place in a dynamic environment. Each stage of company’s development has its own characteristics regarding organization and management, and each and every phase needs a manager with special skills. Therefore, entrepreneurship should be studied in a

---

dynamic way through the growth and development of enterprise. During these phases, entrepreneurs should change as well, together with their company. If they are not capable of change and adjustment, or if they do not possess the ability to change, then entrepreneurs become a problem for the company.

**Key Words:** Entrepreneurship, management, education, growth and development