

# Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća

Zoran Đorđević, Cotrugli poslovna škola, Domobranska bb, 10000 Zagreb, Hrvatska, telefon:+385 1 3706251, fax:+385 1 3706224, mail: zoran.dordevic@cotrugli.eu

Lana Dojčinović, Cotrugli poslovna škola, Domobranska bb, 10 000 Zagreb, Hrvatska

Dragan Salarić, Cotrugli poslovna škola, Domobranska bb, 10 000 Zagreb, Hrvatska

## Sažetak

Poduzetnici te mala i srednja poduzeća u njihovom vlasništvu oduvijek su bili promatrani kao glavni pokretači gospodarstva, zapošljavanja i ekonomije u cjelini. Njihove osnovne karakteristike bile su proaktivnost, fleksibilnost i reaktivnost što ih je diferenciralo od velikih kompanija. Međutim, s razvojem poslovanja malih i srednjih poduzeća, poduzetnici su naišli na izazove opstanka i/ili daljnjeg rasta poduzeća za koje nisu više dovoljni samo entuzijazam, spremnost na preuzimanje rizika i fleksibilnost. Sve se više pažnje posvećuje razvoju fundamentalnih menadžerskih znanja, vještina i programa koje će poduzetniku današnjice omogućiti da kvalitetno upravlja rastom i razvojem vlastitog poduzeća. Potrebna znanja i vještine poduzetnika razlikuju se ovisno o fazi razvoja poduzeća. Promatramo kako se potrebe za određenim znanjima i vještinama mijenjaju s fazom razvoja poduzeća i pozicijom poduzetnika unutar samog poduzeća.

**Ključne riječi:** *Poduzetništvo, razvoj poslovanja, znanja i vještine*

## 1. Uvod

Unutar Europske unije, od tri osobe zaposlene u privatnom sektoru mala i srednja poduzeća zapošljavaju dvije osobe te kreiraju više od polovice ukupne dodane vrijednosti u EU. Mala i srednja poduzeća predstavljaju srž europske ekonomije jer svojim rastom i razvojem te inovativnošću pokreću gospodarstvo, zapošljavanje i rast ekonomije u cjelini. Intrigira činjenica da 99% kompanija na području EU jesu upravo mala i srednja poduzeća te da su devet od deset malih i srednjih poduzeća zapravo mikro poduzeća s manje od 10 zaposlenih. Njihova je osnovna karakteristika proaktivnost, fleksibilnost i reaktivnost što ih diferencira od velikih, multinacionalnih kompanija. Svaki biznis danas pa samim time i mala i srednja poduzeća, konfrontiran je s globalnom konkurencijom i učestalim i kompleksnim promjenama u okruženju. Svjedoci smo sve kraćih životnih ciklusa proizvoda i različitih želja kupaca, što predstavlja kontinuirane prilike, prvenstveno novim kompanijama i startupima, da zauzmu svoje mjesto na tržištu čak i u industrijama u kojima dominira dobro organizirana i resursima dobro potkovan konkurencija. Istovremeno, ukazuje se kratkoročna mogućnost malim poduzećima da temeljem svojih osnovnih karakteristika osvoje svoj udjel na tržištu. Samim time poduzetnici na čelu poduzeća moraju izgraditi organizaciju koja će moći efikasno poslovati u tom dinamičnom okruženju. Međutim, s razvojem organizacije poduzetnici nailaze na izazove opstanka i/ili daljnjeg rasta poduzeća za koje nisu više dovoljni samo entuzijazam, spremnost na preuzimanje rizika i fleksibilnost. Znamo li da devet od deset malih i srednjih tvrtki čine one u kojima je manje od deset zaposlenih, uz dominaciju onih s manje od četiri osobe, razumljivo je da te tvrtke nemaju nužne vještine i korporacijsko znanje adekvatnog dizajniranja novih poslovnih modela.

Prema Galbraithu (1971.) dobar poduzetnik često nije i dobar menadžer. Međutim, danas smo svjedoci da poduzetnici mogu uspješno upravljati rastom svojih kompanija. Kao primjer uzmimo Billa Gatesa ili nedavno preminulog Stevea Jobsa. Danas poduzetnici sve više pažnje posvećuju razvoju menadžerskih znanja i vještina i programima koje će im omogućiti da kvalitetno upravljaju rastom i razvojem vlastitih poduzeća. Potrebna znanja i vještine poduzetnika razlikuju se ovisno o fazi razvoja poduzeća. Ovaj rad promatra kako se potrebe za određenim znanjima i vještinama poduzetnika mijenjaju s fazom razvoja poduzeća i pozicijom poduzetnika unutar samog poduzeća.

## **2. Faze razvoja poduzeća, karakteristike i izazovi/zadaci koje donose**

Životni ciklus poduzeća čine 4 faze: uvođenje, rast (koji možemo podijeliti na rani i kasni rast), zrelost i opadanje. Naglasak je na fazi rasta budući ona predstavlja trenutak u razvoju poduzeća kada se kreira organizacija koja će moći upravljati svojim daljnjim rastom.

### **2.1. Faza uvođenja**

Tijekom faze uvođenja dolazi do konceptualizacije i implementacije poslovne prilike/ideje u poslovni pothvat (poduzeće), njegov budući izgled, način vođenja/upravljanja te, najvažnije, gdje pronaći inicijalni kapital i kako održati pozitivan tijek novca. Karakteristike ove faze razvoja poduzeća jesu neiscrpna energija i volja poduzetnika da sakupi/privučne resurse i organizira početne operacije kako bi poduzeće moglo započeti svoj životni ciklus. Osnovno obilježje ove faze razvoja jest da su poduzetnici ti na kojima počivaju sve aktivnosti vezane uz poslovanje poduzeća te glavni izazov predstavlja stvaranje sustava poslovanja.

### **2.2. Faza rasta**

Faza rasta predstavlja ključnu fazu razvoja poduzeća te pred poduzetnika stavlja niz najtežih izazova/zadataka s kojima se mora suočiti i tijekom nje mora stvoriti sustav koji će kasnije efikasno djelovati u nastavku razvoja poduzeća. Samu fazu možemo podijeliti na dvije podfaze: rani i kasni rast. Prema Greineru (1998.) svaku podfazu rasta poduzeća determinira dominantan upravljački stil, kao i dominantni izazov koji se mora riješiti prije negoli se rast nastavi. Adizes (1999.) fokus stavlja na karakteristike svake podfaze te na normalne nasuprot abnormalnih problema koji se pojavljuju tijekom razvoja poduzeća. Churchill (1997.) opisuje 5 faktora koji utječu na svaku podfazu: menadžerski stil, organizacijska struktura, postojanje formalnih sustava, strateški ciljevi i uključenost vlasnika. Flamholtz (2000.) svoj model bazira na karakteristikama, problemima i izazovima svake podfaze. Harper (1995.) bazira svoj model na karakteristikama menadžmenta i izazovima te evoluciji menadžerske strukture i načinima na koji ju postići (Tablica 1).

**Tablica 1** - pregled modela prema podfazama rasta

<i>Autor</i>	<i>Karakteristike i izazovi rane faze rasta</i>	<i>Karakteristike i izazovi kasne faze rasta</i>	<i>Ključni zadaci za poduzetnika tijekom faze rasta</i>
<i>Adizes</i>	Tendencija da se učini što više, na što više strana. Orijentiranost na prodaju s premalo pažnje na profitabilnost. Neadekvatna struktura, sustavi i planiranje. Poduzeće je preraslo sposobnosti poduzetnika.	Poduzeće samo pronalazi svoj put mimo vlasnika, uspostavlja svoju vlastitu viziju te se fokusira na ciljeve. Naglasak je na profitu. Sustav i strukture se razvijaju te postoji potreba za menadžerskom edukacijom.	Delegiranje, tranzicija ka profesionalnom menadžmentu i decentraliziranoj strukturi. Razvoj efikasnih procesa uz ravnotežu kontrole i kreativnosti. Razvoj i održavanje strategije koja se fokusira na ciljeve i dovodi do dugoročne efikasnosti.
<i>Churchill</i>	Prosječan profit i dostatan tijekom novca. Vlasnik provodi manje vremena radeći, a sve više upravljajući. Funkcijski menadžeri i prvi profesionalni menadžeri dolaze u poduzeće. Postoje osnovni sustavi i bazično planiranje. Strategija je održavanje statusa quo.	Generiranje gotovine i osiguravanje financija za rast. Kontrole troškova i profitabilnosti. Zapošljavanje kvalitetnih menadžera za rast. Implementacija sustava i planiranje za budućnost. Strateško planiranje sa ključnim menadžerima dok je operativna razrada delegirana. Decentralizacija	Kvalitetni kadar, planiranje i sustavi moraju biti spremni prije nego su potrebni. Povećava se potreba za delegiranjem i profesionalnim menadžmentom. Upravljanje tijekomima novca za financiranje rasta.
<i>Flamholtz</i>	Brz rast prodaje i zaposlenih uzrokuje ograničenje resursa i sputava sustav.	Tranzicija prema profesionalnom menadžmentu. Formaliziranje ciljeva, odgovornosti, sustava i planiranja.	Razvoj sustava i pronalaženje dodatnih resursa. Izgradnja profesionalne organizacije uz zadržavanje poduzetničke orijentacije. Uspostava sustava planiranja i kontrole.
<i>Greiner</i>	Delegiranje. Uvođenje funkcionalne organizacijske strukture – specijalizacija poslova. Uvođenje sustava i standarda. Formalna komunikacija.	Povećano delegiranje sa smanjenom direktnom komunikacijom prema top menadžmentu (MBE). Sustavi nagrađivanja kao motivator. Teškoće pri koordinaciji i kontroli kao posljedica povećanja stupnja decentralizacije.	Prepoznavanje svake faze i trenutka kad je pojedina promjena potrebna. Rješenja su različita na različitim razinama. Revolucija predstavlja platformu za promjenu i nove prakse. Priprema menadžmenta i struktura koje ne samo rješavaju probleme nego se uklapaju u sljedeću fazu rasta.
<i>Harper</i>	Generiranje profita. Orijentiranost na prodaju uz manje pažnje na efikasnost, kvalitetu, kontrolu. Delegiranje kao posljedica nedostatka vremena. Interno promovirani menadžeri s nedostatkom adekvatnih vještina. Problemi suradnje među odjelima.	Veličina i kompleksnost zahtijevaju sofisticiranije menadžere. Tenzije između profesionalnog menadžmenta i poduzetnika, zaposlenika i klijenata. Konkurentski pritisci zahtijevaju konkurentnije ponude. Novi proizvodi/usluge. proaktivno planiranje zamjenjuje reaktivni pristup.	Delegiranje autoriteta supervizorima i investiranje u ključne menadžment talente. Uspostavljanje konkurentne unikatnosti odmakom od i ponudom zasnovanom na više od jednog proizvoda/usluge. Razvoj proaktivnog planiranja i usklađivanje odjela.

### 2.3. Faza zrelosti

Faza zrelosti predstavlja 3. fazu razvoja poduzeća. Tijekom ove faze dolazi do stabilizacije tjeka novca i konačne uspostave marketinških i operativnih kanala. Brend je prepoznatljiv na tržištu. Ova faza predstavlja idealno vrijeme za razmatranje opcija: ekspanzija ili diversifikacija.

## 2.4. Faza opadanja

Niti jedan poduzetnik u svom planu ne predviđa fazu opadanja, ali taj se fenomen događa. U ovoj situaciji poduzetnik treba razviti strategiju koja će omogućiti preživljavanje i ponovni rast. Od izuzetne je važnosti da strategija u tom trenutku istraži sve moguće prilike i pronade najbolji put za preživljavanje.

## 3. Znanja i vještine suvremenog poduzetnika

Iz prethodnog proizlazi da faza rasta sa svoje dvije podfaze predstavlja ključni trenutak u razvoju poduzeća, pri čemu na vidjelo izlaze i potrebe za određenim, fundamentalnim, znanjima i vještinama potrebnim suvremenom poduzetniku. Primarni zadatak poduzetnika u fazi rasta jest kreiranje profesionalne organizacije koja će odgovoriti na promjene u okruženju i biti dovoljno poduzetnički orijentirana da kontinuirano kreira nove poslovne prilike kroz osnovno obilježje poduzetnika, a to je inovativno razmišljanje.

### 3.1. Rani rast

Kako bi pripremio poduzeće da se što efikasnije nosi s rastom, poduzetnik u fazi ranog rasta mora obratiti pažnju na tri ključna elementa: ljude, kontrolu i financiranje

#### 3.1.1. Ljudi

Najčešća pogreška koju poduzetnici čine jest da neadekvatno pripremaju svoje ljude i zadržavaju neodgovarajuće kadrove kako organizacija raste. U početnoj fazi poduzeća svatko radi sve što je neophodno kako bi se postigao cilj te ne postoji uvid koje su to vještine i znanja potrebni određenom zaposleniku kako bi on mogao pratiti rast poduzeća. Kada nastupi faza rasta, teško je razmišljati o razvoju nečijih vještina koje će biti potrebne u budućnosti jer vrijeme u trenucima rasta postaje neprocjenjiv resurs.. Kako poduzeće raste, tako i potreba za specijalistima i profesionalnim menadžerima postaje sve izraženija. Neki će zaposlenici možda uspjeti iznijeti teret faze rasta i zauzeti nove pozicije kroz vrijeme. Drugi izazov jest lojalnost poduzetnika prema ljudima koji su bili u poduzeću u početnoj fazi i koji su poduzeće doveli do faze rasta, ali nisu u stanju riješiti izazove koje nameće faza rasta. Tu dolazi do udaljavanja poduzetnika i dijela zaposlenika, što umanjuje njihovu motivaciju. Naročito su izraženi konflikti s novopridošlim zaposlenicima i menadžerima. Poduzetnik u ovakvoj situaciji mora raditi na izgrađivanju organizacijske kulture koja će motivirati i voditi ljude sukladno viziji poduzeća koja sada zamjenjuje inicijalnu poduzetničku viziju.

#### 3.1.2. Kontrola

Bilo koje poduzeće u inicijalnoj fazi karakterizira neformalna komunikacija te vrlo brzo ili vrlo sporo odlučivanje kad su u pitanju naplate potraživanja, plaćanje računa i upravljanje zalihama. Kako poduzeće raste, dolazi do snažnije potrebe za novcem jer se povećanjem prodaje povećava potreba za novcem kako bi se financirali operativni ciklusi. Stoga, suvremeni poduzetnik u fazi ranog rasta treba dobro voditi računa o naplati potraživanja, upravljanju zalihama, odgodama plaćanja dobavljačima, upravljanju troškovima kao i razumjeti financijske performanse poduzeća.

### 3.1.3. Financiranje

Svaki iskusni poduzetnik razumije da je novac pokretač svega. Poduzeće treba gotov novac ne samo kako bi financiralo svoj trenutni rast, već i za pripremu budućeg rasta. Pozitivnim tijekom novca poduzeće može izbjeći buduće krize te također i samostalno financirati svoj budući rast izbjegavajući pritom alternative i skupe izvore financiranja.

## 3.2 Kasni rast

Kako bi osigurao kasni rast poduzetnik mora voditi računa o tri ključna elementa: delegiranje, uvođenje profesionalaca u poduzeće i strateško planiranje.

### 3.2.1. Delegiranje

U početku, poduzetnik je taj na kojem počiva sve i koji je direktno involviran u sve aspekte posla kojim se poduzeće bavi. Kako poduzeće raste, vremena za svakodnevne operativne poslove sve je manje te se poduzetnik mora odmaknuti od pozicije osobe koja obavlja stvari, na poziciju osobe koja upravlja i postupno prebacuje sve više i više odgovornosti na druge. Neki od simptoma koji upućuju na potrebe za delegiranjem jesu: broj odluka koje treba donijeti, kompleksnost i težina donošenja i sve češće pogreške.

Delegiranje predstavlja jedan od većih problema koje poduzetnik mora riješiti prilikom tranzicije od poduzetnika prema menadžeru. S jedne strane, poduzetnik može zanemarivati donošenje odluke s kojom se ne osjeća ugodno, a s druge strane zaposlenici nemaju problema s nedostatkom delegiranja jer slobodno mogu tražiti poduzetnika da donese svaku odluku koju oni samo izvršavaju. Međutim, na duge staze, delegiranje je neizostavno jer će poduzetnik prije ili kasnije biti suočen s ogromnim brojem odluka koje treba donijeti i manjkom vlastitih kvalifikacija kako bi donio dobru odluku.

### 3.2.2. Uvođenje profesionalaca

Nastavno na delegiranje slijedi i uvođenje profesionalaca u poduzeće. Kako poduzeće raste, poduzetnik se mora najviše mijenjati i prilagođavati. Ono što ga je činilo uspješnim u prijašnjoj fazi, neće biti dovoljno za predstojeće faze razvoja poduzeća. U ovom trenutku poduzetnik mora preispitati vlastite ciljeve i sposobnosti te ih usporediti sa zahtjevima koje nameće vođenje poduzeća na sljedeću razinu. Neki poduzetnici u ovom trenu izlaze iz poduzeća, dok neki zauzimaju mjesta na kojima mogu dati najviše. Osnovna zadaća u ovoj fazi jest da poduzetnik okupi tim koji će preuzeti vodeće pozicije u poduzeću te izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu.

## 3.2.3. Strateško planiranje

U fazi uvođenja, strateško je planiranje u poduzeću neformalno i vođeno od strane poduzetnika – svi znaju zašto je poduzeće osnovano i koja je njegova svrha. Iako strategija poduzeća nije jasno artikulirana, može se iščitati iz načina donošenja odluka. Prema Mintzbergu i Watersu (1982.) početna strategija poduzeća svodi se na opravdanje, elaboriranje i iznošenje u javnost strategije koja već postoji temeljena na poduzetnikovoj viziji. U fazi rasta, dolazi do trenutka kad strateško planiranje treba poprimiti formalni oblik. Poduzeće mora razmišljati o sebi kao o biznisu, a ne proizvod/usluzi. Istina je sasvim drugačija te mnoga poduzeća prilaze fazi rasta s istom strategijom

koju su imala kad su započinjala svoj životni ciklus. Međutim, okruženje se konstantno mijenja; zahtjevi kupaca postaju kompleksniji; konkurencija je snažnija i uvodi nove proizvode i usluge. Poduzeće koje raste mora konstantno razvijati svoju strategiju i samim time načine kako će se nadmetati u dinamičnom okruženju. Posljedica nedostatka strateškog planiranja jest usporavanja rasta poduzeća.

## 4. Zaključak

Iako je pokretanje biznisa riskantan pothvat, rast i razvoj poduzeća jednako su izazovni za poduzetnika. Poduzeće koje raste, zahtjeva od poduzetnika da razvija znanja i vještine potrebne kako bi ga mogao uspješno voditi kroz sve faze njegova životnog ciklusa. Ukoliko postoji jedan faktor koji determinira kompleksnost i zahtjevnost upravljanja poduzećem, onda je to zasigurno stopa rasta – što je stopa rasta veća, to su i pitanja upravljanja teža te poduzeće mora biti fleksibilno, prilagodljivo i brzoućeće. Kako poduzeće raste, tako i poduzetnik i njegov tim moraju razvijati osnovne menadžerske kompetencije. Kategorizirati sve probleme kroz koje će proći poduzeće u razvoju može se činiti gotovo nemogućim. Poduzeća se razlikuju po svojoj veličini i potencijalu rasta, a karakteriziraju ih proaktivnost, fleksibilnost i reaktivnost te različiti načini vođenja. Ipak, čini se da bez obzira na sve te različitosti, poduzetnici nailaze na zajedničke probleme i izazove u sličnim fazama razvoja poduzeća. Kada pogledamo izazove koje svaka faza razvoja poduzeća nosi, dolazimo do liste znanja i vještina koje su neophodne današnjem suvremenom poduzetniku: kreativno razmišljanje, samomotivacija i disciplina, sposobnost rada pod pritiskom, timski rad, određivanje ciljeva, delegiranje, upravljanje ljudima i samim sobom, komunikacijske vještine, kontrola troškova i razumijevanje financijskih performansi poduzeća, donošenje odluka, marketing i prodaja, strateško planiranje.

Nepravilno vođen, rast poduzeća može dovesti i do njegovog propadanja. Mnoga mala poduzeća ne uspijevaju ostvariti vlastiti potencijal rasta jer su vlasnici prezauzeti svakodnevnim, rutinskim i operativnim poslovima u poduzeću i ne uspijevaju odvojiti potrebno vrijeme za rad na planiranju budućnosti poduzeća, njegovog rasta i razvoja. Ključno je da poduzetnik pripremi svoje poduzeće za nadolazeću fazu rasta kroz plan razvoja poduzeća, plan zapošljavanja i usavršavanja, kako sebe tako i ljudi unutar poduzeća.

# Knowledge and Skills for a Modern Entrepreneur depending on the Company's Development Stage

## Abstract

Entrepreneurs and SMEs owned by them have always been regarded as the main drivers of the employment and the economy as a whole. Their main characteristics have been proactivity, flexibility and reactivity, which have always differentiated them from large companies. However, the development of small and medium businesses brought about the challenge of survival and/or further growth of their companies for which enthusiasm, willingness to take risks, and flexibility are no longer enough. More and more attention is being paid to the development of fundamental knowledge and managerial skills, as well as programs which can enable entrepreneurs to properly manage the growth and development of their businesses. The knowledge and skills required vary depending on the company's development stage. We have become witnesses of how the need for specific knowledge and skills changes over time, closely connected with the company's maturity phase and the position of the entrepreneur within the company itself.

**Key words:** Entrepreneurship, business development, knowledge and skills

## Literatura

1. Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles*. Paramus: Prentice Hall Press.
2. Churchill, N.C. (1997). *The Six Key Phases of Company Growth*. London: Pitman Publishing
3. Flamholtz, E.G. (2000). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass
4. Galbraith, J. K. (1971). *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin.
5. Greiner, L.E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, reprint 98308
6. Harper, S.C. (1995). *The McGraw-Hill Guide to managing Growth in Your Emerging Business*. New York: McGraw-Hill.
6. Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1982). *Tracking Entrepreneurial Strategy in an Entrepreneurial Firm*. *Academy of Management Journal* vol.25. no3., 495
8. Timmons, J.A., Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill.
9. Bygrave, W.D. and Zacharias, A. (2004). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & Sons