

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet Osijek
Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Sunčica Oberman

Razvojne alternative poslijediplomskog studija Poduzetništvo
Magistarski rad

Osijek, rujan 2002

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet Osijek
Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Sunčica Oberman

Razvojne alternative poslijediplomskog studija Poduzetništvo

Magistarski rad

mentor: prof.dr.sc. Slavica Singer

Osijek, rujan 2002

Sadržaj

Sažetak

1. Metodologija istraživanja

2. Kontekstualni okvir za "čitanje" slučaja

3. Slučaj – Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Uvod

Kako je sve počelo?

Hrvatska poslije rata

Rađanje ideje

Korak 1 – NOA

Korak 2 – Centar za poduzetništvo

Korak 3 – Što mogu i trebaju učiniti sveučilišta

Osnivanje polijediplomskog studija Poduzetnički management – korak od sedam milja

Pisanje projekta

Borba kod kuće

Početak nastave

Ključni protagonist - Slavica Singer

Konkurencija i trendovi u poduzetničkom obrazovanju

Kakva je razlika između management i poduzetničke edukacije i da li ona uopće i postoji?

Ponuda poduzetničkih programa u svijetu

Poduzetnički programi u SAD

Poduzetnički programi u Europi

Obrazovanje u Hrvatskoj

Ponuda poduzetničkih programa u Hrvatskoj

Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Misija i ciljevi

Organizacijski status

Organizacija nastave

Poslijediplomski studij u Poreču

Program studija

Kome je studij namijenjen

Predavači

Marketing aktivnosti

Financiranje

Stipendiranje studenata

Planovi za budućnost

Zaključak

Prilozi

4. Analiza slučaja

Uvod

Analiza

Prijedlog rješenja

Zaključak

Prilozi

Literatura

*Only those who will risk going too far
can possibly find out how far one can go*

T.S. Eliot

Sažetak

Ovaj magistarski rad opisuje razvoj ideje, osnivanje i početak rada poslijediplomskog studija Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Magistarski rad opisuje barijere u osnivanju i njegovom razvoju, te daje prijedloge i analize mogućih pravaca razvoja. Osoba, oko koje se vrti cijela priča je začetnica cijele ideje i voditeljica studija prof. dr. sc. Slavica Singer.

U slučaju se također daje prikaz problematike razvoja poduzetništva kao znanstvene discipline, te razvoja poduzetničkih obrazovnih programa u svijetu i u Hrvatskoj.

Razvoj studija došao je do točke u kojoj treba odlučiti što i kako dalje.

Da li:

- ostati i razvijati se unutar matičnog fakulteta
- izdvojiti se izvan Fakulteta i razvijati se kao poslovna škola unutar Sveučilišta
- izdvojiti se izvan Fakulteta i razvijati se kao neovisna poslovna škola izvan Sveučilišta?

Svaka od navedenih alternativa ima svoje prednosti i nedostatke.

Treći dio rada bavi se analizom navedenih alternativa i prijedlogom najbolje, te argumentacijom tog izbora.

Nakon provedene SWOT analize svake od alternativa i analiziranja snaga i slabosti, te prilika i prijetnji došlo se do zaključka da je najbolje rješenje za budućnost studija osnivanje poslovne škole unutar sveučilišta. Razlozi za to su brojni, ali najvažniji je neovisnost u razvoju cjelovitog proizvoda.

Drugi razlog je u prirodi samog poduzetništva, koje je interdisciplinarni fenomen i postavlja se pitanje da li mu je mjesto na ekonomskom fakultetu. Smještanjem studija Poduzetništvo unutar Sveučilišta omogućava se kvalitetnije zadovoljenje potreba studenata sa različitih fakulteta, koji svoje poslovne karijere žele izgrađivati kroz privatni posao ili radeći u malim i srednjim poduzećima.

Međutim, osnivanje poslovne škole veliki je projekt i njegova realizacija ne događa se preko noći. Potrebno je raditi na jačanju potencijala razvoja, čime bi se ojačale baze potrebne za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva.

Koraci, koje treba poduzeti, kako bi se uspješno realizirao projekt su:

1. Izraditi poslovni plan, kojim će se verificirati dinamika i potrebni resursi za ostvarenje ideje, a koji će služiti i kao prijedlog projekta prema donatorima i potencijalnim partnerima
2. Odabrati tim ljudi, koji će biti uključeni u projekt i koji će ga voditi, te raditi na njihovoj edukaciji i pripremi za realizaciju projekta
3. Razgovarati sa mogućim partnerima vezanim uz prostor, pronaći prostor i raditi na njegovoj prilagodbi
4. Definirati potencijalne donatore, pristupiti im, te saznati mogućnosti financiranja pojedinih faza u realizaciji projekta.

Realizacijom navedenog projekta osnovala bi se prva poslovna škola iz Poduzetništva u Hrvatskoj, ali i u široj regiji. Utjecaj projekta na razvoj sveučilišta i cjelokupne regije je višestruk (kroz otvaranje novih radnih mjesta, privlačenje mladih, kvalitetnih ljudi, poticanje samozapošljavanja, promoviranja regije itd.) i njegova uspješna realizacija trebala bi biti od interesa za sve koji žive na ovim prostorima.

1. Metodologija istraživanja

U pisanju ovog magistarskog rada korištena je metoda pisanja slučaja ("case-study methodology"). Ova metoda prvobitno je korištena u medicini, još u doba Hipokrata, koji je napisao svoj klasik o dijagnozama iz vremena kuge. Kasnije je korištena u filozofiji, etici, pravu i drugim profesionalnim disciplinama. Prvo korištenje slučajeva u edukativne svrhe zabilježeno je na Harvard Business školi dvadesetih godina prošlog stoljeća (*"Instituted at Harvard Business School in the 1950s as a primary method of teaching, cases have since been used in classrooms and lecture halls alike, either as part of a course of study or as the main focus of the course to which other teaching material is added"*) (Armisted, 1984) i od tada se proširilo na veliki broj drugih (poslovnih) škola i sveučilišta širom svijeta.

Slučajevi su prikazi realnih situacija iz života nekog poduzeća, organizacije i sl. kroz određeno vremensko razdoblje "and serves as a metaphor for a particular set of problems".² (Shapiro, 1988) "The unit of analysis is a critical factor in the case study. It is typically a system of action rather than an individual or group of individuals. Case studies tend to be selective, focusing on one or two issues that are fundamental to understanding the system being examined." (Tellis, 1997)³ Mnogi zastupnici "case study" metode ističu da slučajevi daju mnogo detaljnije informacije nego što je to moguće dobiti pomoću statističkih analiza. Statističke metode moguće je primjenjivati u rutinskim i homogenim situacijama, dok se slučajevi bave kreativnošću, inovativnošću i kontekstom. Osnovna kritika metodi slučajeva je da se slučajevi teško generaliziraju zbog uključene subjektivnosti i zbog toga što se temelje na kvalitativnim, subjektivnim podacima. Generaliziranje je moguće samo kod pojedinih, specifičnih konteksta. Međutim, predstavnici i "zagovarači" ove metode smatraju da "criticizing the case study method for being ungeneralizable is comparable to criticizing a washing machine for not being able to tell the correct time." (<http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy>), jer cilj ove metode i nije generalizacija.

Analiza slučajeva omogućava razumijevanje kompleksnih situacija i problema i pruža mogućnosti proširenja iskustva i dodavanja snaga onome što je već poznato iz prethodnih istraživanja. Analiza slučajeva naglašava kontekstualnu analizu ograničenog broja događaja ili uvjeta i njihovih

¹ Uvedeni na Harvard Business školu 50-ih godina kao primarna metoda podučavanja, slučajevi se od tada jednako koriste u učionicama i na predavanjima, bilo kao dio predmeta ili kao glavni fokus, na koji se dodaju ostali edukativni materijali.

² i služi kao metafora za određeni set problema

³ Problem, koji se analizira je kritični faktor za slučaj. To je obično sistem aktivnosti, prije nego osoba ili grupa osoba. Slučajevi su selektivni, fokusiraju se na jedan ili dva problema, temeljna za razumijevanje sistema koji se istražuje.

međusobnih odnosa. (Susan K. Soy, The Case Study as a Research Method – <http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b>)

(Case study research excels at bringing us to an understanding of a complex issue or object and can extend experience or add strength to what is already known through previous research. Case studies emphasize detailed contextual analysis of a limited number of events or conditions and their relationships⁴).

Ovaj magistarski rad opisuje slučaj nastanka i razvoja poslijediplomskog studija Poduzetništvo u okviru Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Osnovna dilema, oko koje se i bazira cijeli slučaj je budućnost studija – ostati kao dio fakulteta i sveučilišta ili se izdvojiti u neovisnu poslovnu školu.

Svi slučajevi (pa tako i ovaj) imaju vrlo sličnu strukturu (koja može malo varirati od slučaja do slučaja, ovisno o specifičnim elementima, koje autor želi naglasiti):

- **Uvod** – uvodi čitatelja u centralni problem slučaja – problem budućnosti poslijediplomskog studija Poduzetništvo
- **Background** – opisuje povijest poslijediplomskog studija ("korak od 7 milja"), dajući i prikaz situacije u društvu u vrijeme nastanka ideje o studiju, kao i samog studija (promjena političke i gospodarske situacije, veliki broj nezaposlenih i sl.).
- **Industrija/konkurencija** – daje prikaz ponude poduzetničkih programa u Hrvatskoj, kao i najboljih poduzetničkih programa u svijetu. U ovom dijelu je i opisana razlika između management i poduzetničkih programa.
- **Protagonist (jedan ili više njih)** – osoba (osobe) oko kojih se "vrti" priča slučaja – u ovom slučaju je to voditeljica studija prof. dr. sc. Slavica Singer
- **Opis problema** – daje samo činjenice, bez subjektivnih procjena, vezane za slučaj – u ovom dijelu dan je opis organizacije studija, profil studenata, profesora i predavača, način financiranja studija, kao i planovi za budućnost.
- **Zaključak** – u kojem se sumira slučaj i vraća čitatelja na dilemu, s početka slučaja – što i kako dalje?

(Harmeling, Introduction to Case Writing Project, June 20, 2001)

⁴ Case study istraživanja uspijevaju nas dovesti do razumijevanja kompleksnog problema, proširuju iskustvo i pojačavaju ono što je već poznato kroz prethodna istraživanja. Case study naglašava detaljne kontekstualne analize ograničenog broja događaja ili uvjeta i njihove međusobne veze.

U pisanju slučaja korištena je metoda intervjua, kao najčešći oblik prikupljanja informacija prilikom pisanja slučajeva (s voditeljicom studija, dekanom fakulteta, profesorima, studentima i sl.); korišten je upitnik (kako bi se dobila informacija o profilu studenata upisanih na ovaj studij; pri obradi ankete korišten je statistički program SPSS); pretražena je i brojna literatura, koja se bavi nastankom i problematikom razvoja poduzetničkog obrazovanja u svijetu i kod nas, razlikama između poduzetničke i management edukacije, ulozi sveučilišta u razvoju poduzetništva, kao znanstvene discipline i sl.

Intervju sa voditeljicom studija, kao glavnim protagonistom ovog slučaja vođen je u više navrata u obliku neformalnog razgovora. Razgovori su u prosjeku trajali od dva do tri sata i predstavljaju temelj priče slučaja.

Ostali intervjui (dekan, profesori, Piotr Korynski) trajali su u prosjeku sat vremena i cilj im je bio saznati što navedene osobe misle o studiju kao takvom, njegovim jakim i slabim stranama.

Intervjuirane osobe su sudjelovale ili sudjeluju u procesu razvoja ideje studija, osnivanja, izvođenja i razvoja studija. Njihovo mišljenje je korišteno i prilikom obrazlaganja predloženih alternativa u zadnjem dijelu rada.

Zadnji dio magistarskog rada predstavlja Analiza slučaja.

U analizi slučaja korištene su SWOT analiza (kod raščlanjivanja snaga i slabosti, kao i prilika i prijetnji za poslijediplomski studij) i model ispitivanja razvojnog potencijala u okviru modela rasta prof. Allana Gibba⁵, obrađenog u okviru obveznog kolegija Strategije rasta u 4. semestru poslijediplomskog studija Poduzetništvo. Cilj analize slučaja nije dati njegovo rješenje, jer "there is no single, demonstrably right answer to a business problem. In every business situation, there is always a reasonable possibility that the best answer has not yet been found." (Charles I. Gragg, *Because Wisdom Can't be Told*, HBS Case No. 9-451-005)⁶. Cilj analize je dati prijedlog za rješenje problema opisanog u slučaju, koje se bazira na provedenoj analizi.

⁵ Allan Gibb je professor Emeritus na University of Durham Business School, Associate University of Durham, Velika Britanija

⁶ Nepostoji jedan, dokazano pravi odgovor na poslovni problem. U svakoj poslovnoj situaciji uvijek postoji realna mogućnost da najbolji odgovor još uvijek nije pronađen.

2. Kontekstualni okvir za "čitanje" slučaja

Obrazovanje je uvijek bilo ključno pitanje svake države, jer razvoj gospodarstva nužno podrazumijeva i promjene u obrazovnom sistemu, koje su preduvjet daljnjeg napredovanja gospodarstva i države u cjelini.

Sve je veći broj sveučilišta u svijetu koja razvijaju poduzetničke programe, otvaraju poduzetničke centre i svoje obrazovne sadržaje usmjeravaju ka malim i srednjim poduzećima. Potražnja za ovakvim programima dolazi od strane budućih poduzetnika, kao i od onih, koji već imaju svoja poduzeća, ali imaju potrebu za usavršavanjem vlastitih poduzetničkih vještina ili koja imaju potrebu za djelatnicima koji su u stanju holistički sagledati i kreativno riješiti problem.

"The rapid rise of these programs has been fueled by unprecedented student demand as the portion of the population in their 20s and 30s looks for an education that will provide them with the skills to succeed in today's dynamic and divergent business world." (Brown, 1999)⁷

Kako bi se "nosili" sa krupnim promjenama, koje se događaju na globalnoj sceni i kako bi u tome uspjeli, potrebna je prilagodljivosti, poduzetnost i inovativnost. Za razvoj ovih vještina i dobru pripremu za budućnost neophodna je promjena u obrazovnom sustavu – novi i različiti pristupi i podučavanje novih koncepata. "We should create more entrepreneurial society in general and a more entrepreneurial school in particular" (Rihtaric, Mauric, 2000)

Prvi poduzetnički program organiziran je daleke 1938 godine na Kobe University, Japan. Organizirao ga je profesor emeritus Shigeru Fujii. (McMullan, Long, 1987)

U Americi se prvi poduzetnički programi javljaju pedesetih godina prošlog stoljeća i iz godine u godinu njihov broj se povećava. Danas su prisutni na gotovo svakom američkom sveučilištu. Zanimljiv je podatak da je na Harvardu (1950ih godina), prof. Howard Stevenson izabran za vodećeg profesora iz poduzetništva, te mu je odobren "unlimited budget to develop entrepreneurship education there"⁸. (McMullan, Long, 1987)

Pojava i sve veći broj poduzetničkih programa sa sobom je donio i veliki broj pitanja i problema.

⁷ Rapidni porast broja ovih programa potaknut je do sada neviđenom potražnjom studenata, u dobi između 20 i 30 godina starosti, koji traže obrazovanje, koje će im pružiti vještine potrebne za uspjeh u današnjem dinamičnom i divergentnom poslovnom svijetu.

⁸ neograničen budžet za razvoj poduzetničkog programa.

McMullan i Long navode sljedeća pitanja s kojima se susreću svi koji organiziraju poduzetničke programe, kao dio suvremene ekonomske strategije razvoja: (McMullan, Long, 1987)

- Zašto je poduzetničko obrazovanje važno?
- Kako ga razlikovati od drugih, sličnih programa?
- Kako će se mjeriti uspjeh programa?
- Tko će biti studenti?
- Kako će se predmet podučavati?
- Što će biti curriculum?
- Tko će biti nastavnici?
- Koji, specifični resursi će biti potrebni?
- Kako će se organizirati financiranje?
- Što će biti institucionalni okvir?

Slično gore navedenim autorima i Allan Gibb, ključne probleme i pitanja sumira na sljedeći način: (Allan Gibb, 2001)

- Poduzetnički koncept
- Prihvatanje od strane sveučilišta
- Segmentacija klijenata i potrebe
- Organizacija znanja i pedagogija
- Ponuda i kompetencija nastavnika
- Evaluacija
- Nositelji poduzetničkog obrazovanja
- Financiranje

Kratko ću se osvrnuti na svako od ovih pitanja.

- **Poduzetnički koncept**

Ovaj problem odnosi se na osnovni koncept poduzetničkog obrazovanja. "The link between small independent business and the broader concept of entrepreneurship still seems to be a central problem."⁹(Gibb, 2001)

Da li je cilj programa isključivo pokretanje vlastitog poduzeća ili je on usmjeren na povećanje poduzetničke svijesti u društvu općenito? U tom smislu, Allan Gibb razlikuje "enterprise education" od "entrepreneurship education", gdje je "enterprise education" širi pojam čiji je osnovni cilj "to help develop enterprising people and, in particular, to inculcate an attitude of self-reliance through the "process" of learning"¹⁰ (Gibb, 1992)

Definiranje koncepta programa je važno, jer bez jasno definiranog koncepta, ne postoji niti dobar program. Kada znamo što želimo postići programom, onda možemo i provjeravati jesmo li na dobrom putu, koji su alternativni pristupi i sl.

- **Prihvatanje od strane sveučilišta**

McMullan i Long smatraju da je poduzetničkim programima mjesto unutar sveučilišta, premda ona imaju i niz negativnih strana.

Osnovna prednost sveučilišta je da su to institucije sa dugom tradicijom u organiziranju visokoškolskog obrazovanja. "No matter how much we may love to hate them, universities have been excellent formats for the creation and dissemination of new knowledge on a wide variety of subjects."¹¹(McMullan, Long, 1987)

Ostale pozitivne strane sveučilišta, koja McMullan i Long naglašavaju su:

- potencijal za pronalazak pravih nastavnika – znanstvenika i ljudi iz prakse
- iskustvo u educiranju nastavnika
- mogućnost korištenja sinergije kroz povezivanje svih članova sveučilišta

⁹ veza između malog, neovisnog poduzeća i šireg koncepta poduzetništva, još uvijek je centralni problem

¹⁰ pomoći razvoju poduzetnih ljudi i posebno ugrađivanju pristupa samo-pouzdanja kroz proces učenja.

¹¹ Bez obzira kako se nama sviđalo da ih mrzimo, sveučilišta imaju izvrsnu formu za kreiranje i diseminaciju novih znanja u širokom rasponu predmeta.

Ali, integracija sa sveučilištem je dugotrajna i bolna. Sveučilišta se sporo mijenjaju, a "university value systems do not emphasize managerial effectiveness or efficiency. It is the size of grants that academics count, not how well the money is spent."¹² (McMullan, Long, 1987)

- **Segmentacija klijenata i potrebe**

Tko su studenti i kome su namijenjeni poduzetnički programi?

Da li su poduzetnički programi namijenjeni isključivo onima, koji žele osnovati vlastito poduzeće ili su već njegovi vlasnici? Imaju li i drugi koristi (i kakve, ako imaju) od ovakvih programa?

Iskustvo studenata je također jedno od pitanja.

Općenito, malo pažnje je posvećeno specifičnim potrebama različitih segmenata tržišta. Poduzetništvo je interdisciplinarni fenomen i osnovna kritika poduzetničkim programima je da su previše fokusirani na studente ekonomije, dok bi trebali biti prisutni na cijelom sveučilištu. (prema Gibb, 2001). Više pažnje treba posvetiti analiziranju potreba studenata, onoga što oni žele i trebaju naučiti, zbog čega studiraju.

Poduzeća postaju svjesna da poduzetničko obrazovanje stvara ljude koji imaju sposobnost "to think cross-functionally across departments, which can help to break down structural inertia"¹³. Stoga sve više i više velikih poduzeća traže ljude koji su u stanju djelovati i razmišljati kao poduzetnici u uvjetima sve veće konkurencije i brzih tehnoloških promjena. (prema Singh, Magee, 2001)

McMullan i Long naglašavaju da pored redovnih studenata, poduzetnički programi kao ciljno tržište trebaju imati i stvarne poduzetnike, koji se uključuju u program radi stjecanja novih znanja ili usvajanja novih poslovnih vještina. Na ovaj način se povećava kvaliteta programa, jer dolazi do razmjene iskustva i znanja među polaznicima programa.

Može se povući paralela sa umjetničkim obrazovanjem: "In art education, the way to do it is to form or to allow colonies to form in which people with experience are brought into contact with

¹² vrijednosni sustav sveučilišta ne cijeni upravljačku efikasnost i efektivnost. Veličina budžeta je važna, a ne kako dobro je novac potrošen.

¹³ da misle kros-funkcionalno kroz poduzeće, što omogućava razbijanje strukturalne inercije.

those without experience, where they can learn from each other and from each other's criticism."¹⁴ (Baumann et al, 1978, citirano kod McMullan, Long, 1987)

Organizacija znanja i pedagogija

Za razliku od dosadašnjih programa poslovnih škola, koji su uglavnom funkcionalno orijentirani, poduzetnički programi bi trebali biti organizirani prema fazama životnog ciklusa (prema De Clercq, Crijs, Ooghe 1997 i McMullan, Long 1987)

"Few ventures begin with a functionally differentiated structure in place at the outset, rather functional differentiation is something which is created through time."¹⁵ (McMullan, Long 1987)

Prema Gibbu, važan problem je i nedostatak holističkog pristupa problema i prevelika ovisnost o tradicionalnim funkcijskim vještinama.

To ne znači da su znanja iz pojedinih poslovnih funkcija irelevantna za nova poduzeća, ali se ona trebaju uskladiti sa odgovarajućom fazom razvoja pothvata. (prema McMullan, Long 1987)

Prije usvajanja određenog pristupa, potrebno je definirati pedagoške ciljeve, koje Fayolle, definira kao:

1. razvoj znanja specifičnih za poduzetništvo – svi studenti pri završetku programa moraju posjedovati minimum znanja za razumijevanje što znači osnivanje i vođenje malog poduzeća
2. razvoj poduzetničkih vještina ("know-how") koje daju studentima mogućnost analiziranja kompleksnih situacija, traženje i mobiliziranje potrebnih resursa, rad u timovima, te osnaživanje različitih kompetencija svakog člana tima.
3. razvoj poduzetničkog načina razmišljanja – podrazumijeva formiranje svakog studenta kao osobe koja je prilagodljiva, radoznala, u stanju sagledati okolinu i uočiti prilike; samostalna i u stanju preuzeti inicijativu; odgovorna za razvoj ekonomske aktivnosti s ciljem vlastitog uspjeha. (Fayolle, 1998)

¹⁴ Način na koji se može organizirati umjetničko obrazovanje je da se ljudi sa iskustvom dovedu u kontakt sa ljudima bez iskustva. Na taj način, oni uče jedni od drugih i kroz međusobne kritike.

¹⁵ Malo je poslovnih pothvata koji počinju s funkcionalnom organizacijom; funkcionalna organizacija kreira se kroz vrijeme.

- **Ponuda i kompetencija nastavnika**

Ključni problem s kojim se susreću poduzetnički programi na sveučilištima širom svijeta je nedostatak kvalificiranih profesora. Malo je doktoralnih programa iz poduzetništva, pa se radna mjesta popunjavaju sa stručnjacima iz drugih područja, koji imaju interes za poduzetništvo i mala i srednja poduzeća (Singh, Magee, 2001).

Također, važno je uspostaviti i dobar odnos između znanstvenika i poduzetnika, kao vanjskih suradnika. Znanstvenici nude znanja iz znanstvenih istraživanja, oni su specijalisti za formulaciju znanja i njegovu diseminaciju (McMullan, Long 1987); poduzetnici daju primjere kako to stvarno funkcionira. Međutim, poduzetnici često nemaju znanstvene titule, tako da imaju malo mogućnosti za utjecanje na program, njegov sadržaj i kvalitet, što ih stavlja u podređen i izoliran položaj i negativno utječe na program (prema Singh, Magee, 2001).

Općenito, može se zaključiti da postoji potreba za trainingom i razvojem znanstvenika iz poduzetništva (Gibb, 2001), ali u isto vrijeme poduzetnička znanost još uvijek nije dovoljno razvijena. "This result in a classic "chicken and egg" dilemma. Entrepreneurship theory may not be well developed enough to train Ph.D. students, but how will it develop if universities do not recognize the field as a serious area of academic study and hire tenure track faculty in entrepreneurship?"¹⁶(Singh, Magee, 2001)

Evaluacija

Ključni problem, prema Allanu Gibbu, je na koji način mjeriti i vrednovati poduzetničko ponašanje. Potrebno je stvoriti novi sistem vrednovanja, različit od tradicionalnog, koji se temelji na evaluaciji profesora u nastavnom procesu. (Gibb, 2001)

McMullan i Long smatraju da se uspjeh programa mjeri kroz socio-ekonomski utjecaj programa: Koliko novih poduzeća je nastalo? Koliko novih radnih mjesta je otvoreno? Koliko brzo poduzeća rastu? Da li doprinose lokalnom gospodarstvu? itd. Ciljevi poduzetničkih programa povezani su više sa ciljevima gospodarskog razvoja, nego sa ciljevima višeg obrazovanja. (McMullan, Long 1987)

¹⁶Ovo rezultira klasičnom "kokoš i jaje" dilemom. Poduzetnička teorija možda nije dovoljno razvijena da obrazuje doktoralne studente, ali kako će se i razviti, ako sveučilišta ne shvate ovo područje kao ozbiljnu znanstvenu disciplinu i ne angažiraju nastavnike iz poduzetništva kao stalno zaposlene.

- **Nositelji poduzetničkog obrazovanja**

Većina poduzetničkih programa u svijetu nastala je na poslovnim školama. Međutim, pitanje je koliko poslovne škole mogu biti nositelji razvoja poduzetničkog obrazovanja, s obzirom na njihov fokus na analitičko rješavanje problema i nesklonost preuzimanju rizika, kao i naglasku na velika i srednje velika poduzeća. (Gibb, 2001)

McMullan i Long smatraju da je logično mjesto za smještanje poduzetničkih programa i razvoj poduzetničkog obrazovanja sveučilište. I kod Gibba nailazimo na slična razmišljanja "...such a new approach needs an organisational revolution as it unlikely to come from business schools. A wider university approach is required."¹⁷ (Gibb, 2001)

Ali, i kod jednog i kod drugog autora nailazimo na razmišljanja da smještanje unutar sveučilišta nosi niz nedostataka i može dovesti do "ubijanja" poduzetničkog pristupa, te da je proces prihvaćanja novog i mijenjanja od strane sveučilišta vrlo spor i težak. Međutim, sve je više pritiska na sveučilište za konkretnim doprinosom gospodarskom razvoju zajednice u kojoj sveučilište djeluje, a poduzetnički programi bi mu upravo to i omogućili. (McMullan, Long 1987)

- **Financiranje**

U Europi, poduzetnički programi na sveučilištima i poslovnim školama financirani su od strane države, ali kao projekti sa ograničenim trajanjem (zbog nemogućnosti utvrđivanja dugoročnog utjecaja ovih programa). Poslovna zajednica u europskim državama, mnogo je manje uključena u financiranje poduzetničkog obrazovanja u usporedbi sa Amerikom, jer ne postoji mogućnost praćenja karijera studenata u ovom području. (Gibb, 2001)

Međutim, postavlja se pitanja da ukoliko ljudi, koji žele postati inženjeri ili manageri u velikim poduzećima imaju pravo na obrazovanje, zašto to nemaju oni koji žele postati poduzetnici? (McMullan, Long 1987) Treba posebno uzeti u obzir popularnost poduzetničkih programa i veliku potražnju od strane studenata za ovakvim sadržajima (Brown 1999, McMullan, Long 1987), što stvara odgovornost države za financiranjem poduzetničkih programa na sveučilištima.

¹⁷ takav novi pristup zahtijeva organizacijsku revoluciju, za koju je malo vjerojatno da će se dogoditi unutar poslovnih škola. Potreban je širi, sveučilišni pristup.

Za nositelje ekonomskog razvoja od velikog interesa je kreiranje novih radnih mjesta i opće ekonomsko bogatstvo, što poduzetnički programi imaju kao svoj cilj i što u krajnjoj liniji i osiguravaju. Dakle, vlade bi trebale biti zainteresirane za osnivanje i financiranje takvih sadržaja. (McMullan, Long 1987)

Može se također raspravljati o dilemi **tko treba platiti** poduzetničke programe, budući da su i studenti i vlada zainteresirani za njihovo postojanje. Međutim, "to ask people in the early stages of venture development to pay commercial rates for their education may not be a clever strategy if the societal need is to encourage more new talent into new venture activities. In fact, a case may be made to treat subsidized education in part as a seed capital substitute for new entrepreneurs."¹⁸ (McMullan, Long 1987)

Postoji primjer jednog engleskog poduzetničkog programa, gdje država ne plaća samo školarinu za prethodno odabrane kandidate, nego i njihove troškove života (Watkins and Morris, 1981, citirano kod McMullan, Long 1987).

Čak i kada se shvati važnost poduzetničkog obrazovanja to ne znači da će njegova implementacija biti jednostavna i laka. "As with innovations in general, this new strategic use of education will be resisted. Successful implementation will probably require a coalition of powerful forces including: politicians, business leaders, university administrators, and economic developers."¹⁹ (McMullan, Long, 1987)

¹⁸ Tražiti od ljudi u ranoj fazi razvoja njihovog pothvata da plate komercijalnu cijenu za svoju edukaciju ne bi baš bila pametna strategija, ukoliko je društvena potreba poticanje ulaska više novih talenata u nove pothvate. Zapravo, rješenje bi bilo u djelomičnom tretiranju subvencioniranog obrazovanja kao zamjene za temeljni kapital novih poduzetnika.

¹⁹ Kao i sa inovacijama općenito, ova nova strateška upotreba obrazovanja će naići na otpor. Uspješna implementacija zahtijevat će vjerojatno koaliciju utjecajnih snaga uključujući: političare, poslovne lidere, sveučilišta i nositelje ekonomskog razvoja.

3. Slučaj - Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Uvod

Bio je lipanj 2002. i Slavica Singer imala je razloga za zadovoljstvo. Otkako je prije dvije godine pokrenula poslijediplomski studij iz poduzetništva upisane su četiri generacije postdiplomaca u Osijeku, u pripremi je početak nastave za prvu generaciju studenata na studiju u Poreču, u Centru za poslijediplomske studije Ekonomskog fakulteta Osijek. Prva generacija postdiplomaca upravo završava studij i do završetka i dobivanja titule magistra znanosti preostaje još izrada i obrana magistarskog rada.

Zadovoljstvo je još i veće, kada se sjeti s kojim problemima i barijerama se suočavala na putu ka ostvarenju svog cilja. Nerazumijevanje kolega, ignoriranje, usporavanje samo su neke od stvari s kojima se morala boriti, a na putu ka cilju najčešće je bila sama. Borba je trajala 3 godine, ali se isplatila. Studenti, budući i sadašnji poduzetnici, mladi poslovni ljudi najbolje govore o tome:

"Za mene je studij bio iznimno zanimljiv jer sam odmah mogao primjenjivati ono što smo slušali i vježbali kroz predavanja i naše timske radove u vlastitoj tvrtki.....

.....tijekom studija osjetila sam da sam se dosta mijenjala kao osoba i da su se u meni rodile neke ideje o kojima prije uopće nisam razmišljala...

....stekli smo i uvjerenje da svi možemo napraviti i pokrenuti vlastiti posao i biti poduzetnici, da biti poduzetnik ne znači nešto veliko i neostvarivo...."

(prilog 1 – članak Glas Slavonije)

Kao i svaki drugi poduzetnički pothvat (a postoji dovoljno razloga da ovaj studij smatramo istim) i ovaj studij prolazi kroz tipične problema razvoja, karakteristične za pojedine faze životnog ciklusa poduzeća. Studij je trenutno na prekretnici – kako i što dalje?

Da li ostati unutar matičnog fakulteta, izdvojiti se u poseban odjel Sveučilišta ili u potpuno odvojenu, privatnu poslovnu školu? Što sa sobom nosi svaka od ovih alternativa?

Gdje se pozicionirati na tržištu – da li se razvijati u međunarodni studij, nacionalni ili ostati lokalni? Odgovori na ova pitanja nisu jednostavni i ne mogu se donijeti preko noći. Svaka od navedenih opcija ima svoje "za" i "protiv". Postoje i zakonski okviri, koji se moraju ispoštovati, interne barijere i sl.

Glavni izazov pred kojim se sada nalazi Slavica i cjelokupni poslijediplomski studij je odlučiti se za najbolju strategiju rasta. Slavicu Singer čekaju velike odluke i težak posao, ali se nadamo da na tom putu više neće biti sama.

Kako je sve počelo?

Sve je počelo još daleke 1990., kada su se počele pojavljivati najave promjena ekonomskog sistema. Na konferenciji u Parizu, Slavica Singer je sudjelovala sa referatom "Od ne-poduzetničke do poduzetničke ekonomije: slučaj Jugoslavije". Već tada je osjećala značaj poduzetničke ekonomije, kao osnovne pretpostavke razvoja društva, ali se istovremeno pitala "jesmo li spremni ostvariti potrebne promjene u načinu razmišljanja i organizaciji društva, koliko nam je vremena za to potrebno i koliko će nas to koštati." (S.Singer, 1990).

Nedostatak poduzetničkog ponašanja u upravljanju (kao rezultat odsustva političkog pluralizma i zanemarivanja privatnog vlasništva) dovelo je do ekonomske i političke krize u Jugoslaviji, što je otvorilo put ka kraju Jugoslavije.

"Kako bi izvukli Jugoslaviju iz političke i ekonomske krize, neophodno je ostvariti pretpostavke za poduzetničko ponašanje.", Slavicin je prijedlog. Kao da je prognozirala što će se dogoditi.

Uslijedio je rat, Jugoslavija se raspala, a ekonomska kriza u svim nastalim državama postala je još dublja i teža.

Hrvatska poslije rata

Raspalom Jugoslavije 1991. godine, Hrvatska je postala samostalna država. Promjene gospodarskog i političkog sistema u Hrvatskoj pratile su procese u ostalim tranzicijskim zemljama. No, ono što je znatno otežalo i usporilo proces tranzicije Hrvatske je svakako užas rata i ratnih razaranja (stotine tisuća izbjeglica i prognanika, okupirani teritorij, uništena proizvodnja, smanjena tržišta itd.).

Vrlo je teško razdvojiti utjecaj rata i procesa tranzicije na ekonomsku performancu Hrvatske (Kovačević, Obadić, 2001).

Životni standard ljudi pao je na samo oko 40% predratnog. Suočavanje s tržišnom ekonomijom i njenim pravilima bilo je bolno i daleko teže od očekivanja. Velika poduzeća i gospodarski sistemi su nestali, broj nezaposlenih neprestano je rastao. (Deželjin, 1995)

Stalno rastuća nezaposlenost (u 2002. godini dostiže brojku od 400.000 ljudi) ključni je problem, koji utječe ne samo na gospodarsku, nego i na političku stabilnost zemlje.

Ukupan broj aktivnih poduzeća u periodu od 1989. do 1998. povećao se 5.5 puta. Povećanje broja poduzeća gotovo isključivo rezultat je povećanja broja malih poduzeća, dok se broj velikih poduzeća smanjio, a broj srednjih poduzeća neznatno se povećao²⁰. (Kovačević, Obadić, 2001.) I struktura zaposlenih prati navedeni trend – dolazi do povećanja broja zaposlenih u malim i srednjim poduzećima, a smanjenje broja zaposlenih u velikim. (*prilog 2*)

Međutim, rast zaposlenosti u malim i srednjim poduzećima, nije bio u stanju apsorbirati sve one, koji su ostali bez posla raspadom velikih industrijskih sistema. Kao što je i vidljivo iz tablice 2 (*prilog 3*), ukupan broj zaposlenih pao je za gotovo 40%, iako se broj zaposlenih u malim poduzećima udvostručio. Što je razlog? Zbog čega samozapošljavanje nije rješenje za sve ili bar veliki broj nezaposlenih?

Jedan od glavnih razloga leži u obrazovnom sistemu i njegovoj neprilagođenosti nastalim promjenama. Pored promjena koje su zahvatile sva područja gospodarskog, društvenog i političkog života jedino obrazovanje je ostalo gotovo isto, imuno na sve promjene.

"Nacionalne ekonomije koje su proteklih godina doživjele spektakularni razvoj, poput Finske i Irske, to mogu zahvaliti i dobro obrazovanim poduzetnicima." (*Jutarnji list, prilog 4*). Međutim, postavlja se pitanje "što i kako treba učiniti kako bi dobili dinamični sustav visokog obrazovanja, koji bi utjecao na zatvaranje jaza između potreba društva i efektivnosti edukativnog sustava" (Singer, 1996). Sveučilište samo ne može riješiti ovaj problem, ali se od njega očekuje da bude važan čimbenik u uvođenju promjena u društvo. "Doing continuous evaluation of available tacit knowledge and enlarging the pool of codified knowledge (through research) as well as

²⁰ Prema Zakonu o računovodstvu:

Poduzetnici koji su obvezni voditi poslovne knjige i sastavljati financijske izvještaje prema odredbama ovog Zakona klasificiraju se na male, srednje i velike.

a) Mali su poduzetnici oni koji ne prelaze dva od tri sljedeća kriterija:

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivni u protuvrijednosti DEM 2.000.000,
2. prihod u dvanaest mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti DEM 4.000.000,
3. godišnji prosjek zaposlenih 50 namještenika.

b) Srednje su veliki poduzetnici oni koji prelaze dva od tri kriterija iz stavka (2), a nikad ne prelaze dva od tri sljedeća kriterija:

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivni u protuvrijednosti DEM 8.000.000
2. prihod u dvanaest mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti DEM 16.000.000
3. godišnji prosjek zaposlenih 250 namještenika

c) Veliki su poduzetnici oni koji prelaze bar dva od tri kriterija navedena u stavku 3) ovog članka.

disseminating the codified knowledge, the university will be an active partner in satisfying the basic human right on education"²¹ (Singer, 1996)

Drugi razlog je u nasljeđu iz prošlog sistema, u kojem je privatna inicijativa bila ugušena odnosom prema privatnom vlasništvu - mala i srednja poduzeća gotovo da nisu postojala (što se uobičajeno naziva "socijalistička crna rupa" (Benić, Đ., 1999)). Neposredno nakon rata u Hrvatskoj, u procesu privatizacije su se pojavili tzv. tajkuni, koji su (uz pomoć medija) doprinijeli stvaranju iskrivljene slike o poduzetnicima i poduzetništvu. Prevladava mišljenje da se poduzetnici rađaju, te da se "biti poduzetnikom" ne može naučiti. Poduzetništvo se čak smatralo i "dirty word" (Kanter, citirano kod Singer, 1996). Kanter je čak i bio upozoren od strane jednog IBM managera da ne koristi izraz "poduzetnički", jer on "to us means people who have beards, hang out in basements and are undisciplined." (Singer, 1996)²².

Rađanje ideje

Sveukupna situacija u društvu, nikoga, a posebno osobu, kao što je Slavica Singer nije mogla ostaviti ravnodušnom. Razmišljala je o mogućnosti da nešto učini. Za vrijeme rata bila je u kontaktu s brojnim stranim humanitarnim organizacijama, koje su i u periodu nakon rata financirale razne humanitarne projekte.

Korak 1 - NOA

Znala je da je humanitarna pomoć važna, ali istovremeno je bila svjesna da ona ne može riješiti problem. Rješenje nije bilo u donacijama (u hrani, odjeći i elementarnim životnim potrepštinama), koje ne dovode ni do kakvog kvalitativnog poboljšanja života ljudi. Često su samo pojačavale agoniju i održavale status quo.

Trebalo je učiniti nešto što će nas pomaknuti naprijed, nešto što će ljudima dati šansu za borbu za vlastitu budućnost. Uz pomoć grupe ljudi iz američke organizacije USAID, koji su bili voljni pokrenuti mikro-kreditni program za poticanje samozapošljavanja i pomoć malim i srednjim poduzetnicima, krenula je u osnivanje štedno – kreditne zadruge NOA. Trebalo se boriti s predrasudama društva, koje je vjerovalo da se u posao može krenuti samo sa velikim novcima. NOA je davala kredite do 15.000 USD. Svi su se smijali. Što se uopće može napraviti sa tako

²¹ Kroz stalnu evaluaciju tacitnog znanja i povećanje količine kodificiranog znanja (kroz istraživanja), kao i kroz diseminaciju kodificiranog znanja, sveučilišta će postati aktivni partner u zadovoljavanju temeljne ljudske potrebe na edukaciju.

²² za nas predstavlja ljude koji imaju brade, izlaze po podrumima i nedisciplinirani su.

malim novcima? Već navikla na otpor svemu što je novo i drugačije, Slavica je uporno razvijala projekt NOA.

U periodu od 1996. godine, kada je osnovana, NOA je do danas realizirala više od 1.800 kredita, pri čemu je pomogla u otvaranju više od 1.400 novih radnih mjesta i očuvala više od 3.000 (NOA, podaci od 30.04.2002.).

Korak 2 – Centar za poduzetništvo

Sljedeći korak bio je približiti tajanstveni svijet poduzetništva što većem broju ljudi, uvjeriti ih da je samozapošljavanje alternativa za svakoga, te im pomoći u savladavanju osnovnih vještina i znanja u pokretanju vlastitog poduzeća.

Iako su mnoge institucije imale predviđenu funkciju potpornih usluga za mala i srednja poduzeća - MSP (kao što je Gospodarska komora, Obrtnička komora, Odjeli za gospodarstvo županija i lokalne samouprave), ponuda tih usluga bila je izuzetno deficitarna, a ako je i postojala najčešće je bila oskudne kvalitete i skupa, a potencijalni korisnik je morao sam skupljati i povezivati različite dijelove usluge u cjelinu.

Ideja je bila osnovati Centar za poduzetništvo uz korištenje ONE STOP SHOP pristupa, kojim se usluga klijentima personalizira.

Oko ideje osnivanja Centra za poduzetništvo Slavica je okupila grupu profesora osječkog sveučilišta i poslovnih ljudi iz Osijeka. Zahvaljujući podršci Poglavarstva grada Osijeka (prostor) i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska (financiranje dijela programa), Centar za poduzetništvo Osijek (CPO) je počeo s radom u svibnju 1997. godine, kao samostalna institucija osnovana od grupe građana, jer je rektor sveučilišta odbio taj projekt kao nedovoljno akademski da bi bio unutar sveučilišta.

Cilj CPO bio je odgovoriti na mnogobrojna pitanja ljudi, koji ulaze u posao ili se već bave biznisom, pružiti im savjet, dati im nova znanja i vještine, neophodne za snalaženje u poslu. Program CPO je fokusiran na razvoj usluga iz područja edukacije, aktivnog savjetovanja (counseling), na aktivnosti promocije poduzetničkog djelovanja i kreditni program.

U periodu od pet godina, koliko postoji, kroz seminare CPO prošlo je više od 2.000 ljudi, svaki dan se na besplatni savjetodavni telefon javi oko dvadesetak ljudi, a nakon gostovanja Slavice Singer na emisiji Hrvatske televizije u kojoj je govorila o poduzetništvu (i u kojoj je spomenula Centar za poduzetništvo) Centar za poduzetništvo je u tri dana nazvalo oko tisuću ljudi. Zvali su iz svih dijelova Hrvatske, tražeći savjet, pomoć, informaciju. Sve ovo dovoljno govori o potrebi za edukacijom, savjetima i treninzima vezanim za poduzetništvo, ali i o nepostojanju takvih

usluga. Centar za poduzetništvo pruža "hands-on" edukaciju, savjete, koji trebaju riješiti trenutni problem poduzetnika, trening, koji osposobljava budućeg poduzetnika u izradi poslovnog plana i pokretanju posla.

Korak 3 – Što mogu i trebaju učiniti sveučilišta

Centri za poduzetništvo, mogu imati (i imaju) veliku i značajnu ulogu u tranzicijskim zemljama, kao što je Hrvatska, u kojima treba reagirati brzo, kreativno i proaktivno na prisutne turbulentne promjene. Tim više što promjene političkog i ekonomskog sistema nisu praćene nužnim promjenama obrazovanja, koje je i dalje ostalo "business as usual".

Sveučilišta su pretroma i sporo se mijenjaju (kao i velika poduzeća) i na njihovo prilagođavanje novonastaloj situaciji treba se čekati dugo. Umjesto da su pokretači cijelog društva, te da aktivno doprinose njegovoj brznoj tranziciji, oni se prepuštaju vlastitoj inerciji.

"Kada bi se po dinamici promjene sveučilišta mijenjali proizvodi u industriji onda bi prosječna starost proizvoda bila blizu 10 do 15 godina. Mnogi programi na sveučilištima su i stariji."(Singer)

Međutim, promjena je nužna i nezaobilazna. Nikakve institucije, koje se bave različitim "brzim" poduzetničkim edukacijama ne mogu zamijeniti ili preuzeti ulogu, koju ima sustavno obrazovanje. Promjena sveučilišnih programa bila je nužna, prvenstveno onih ekonomskih.

Čak se i u razvijenim zapadnim zemljama sa dugom tradicijom ekonomskog obrazovanja za tržišno gospodarstvo, kritički raspravlja o nerealnim ekonomistima, koji nemaju dodir sa stvarnošću. Govori se o potrebi redefiniranja MBA programa i njihovo prilagođavanje procesima globalizacije, razvoju poduzetništva i sve većem značenju ljudske dimenzije.

Problemi ekonomskog obrazovanja posebno su naglašeni u diskusiji vodećih američkih ekonomista, koji ukazuju da studenti i profesori smatraju da je ekonomija pretrpana tehnikama umjesto sadržajem, previše je teoretiziranja, previše matematiziranja, a premalo povezanosti sa stvarnim svijetom (rasprava o problematici postdiplomskog obrazovanja u SAD, koju je 1990. g. organizirala America Economic Association). "Život izgleda manje poziva matematiku, a čak još i manje analitiku, a sve više kreativnost, kritično prosuđivnje i sposobnost komuniciranja." (Solow, citirano kod Singer, 1996.)

Pružanje otpora promjeni, inercija i strah od nepoznatog su predstavljali možda i najveću kočnicu u razvoju. "Zbunjujuće je kako su se fakulteti (intenzivni znanjem, autonomni?) upali u letargiju, a zatim i inerciju ." (Singer, 1996.)

I kao što će se vidjeti i kasnije, upravo ovo će biti uzrok Slavicinih problema; usporavanja i odgode realizacije ideje poslijediplomskog studija za više od tri godine.

Osnivanje poslijediplomskog studija Poduzetnički management²³ - korak od sedam milja

Pisanje projekta

Nakon uspješno realiziranih projekata NOA-e i Centra za poduzetništvo, koji su, svatko na svoj način, popunjavali određene praznine na tržištu usluga za poduzetnike (NOA je osiguravala potrebna novčana sredstva, a Centar je pomogao u stavljanju ideje na papir, racionalnom planiranju sredstava i kratkim edukacijama o vođenju poduzeća), na redu je bio program obrazovanja poduzetnika. Program je predstavljao novi pristup u ekonomskoj edukaciji, odgovarao bi na promjene u gospodarstvu, te pružao konkretna, primjenjiva znanja i ohrabrivao mlade ljude za ulazak u svijet poduzetništva.

1997. godine Slavica upoznaje Piotra Korynskog, direktora novoosnovanog Ekonomskog programa Soros fondacije u New Yorku, zaduženog za razvoj ekonomskih programa u ostalim podružnicama Fondacije u svijetu (cilj ovog programa bio je pomoći u izgradnji tržišne ekonomije i kreiranju radnih mjesta u tranzicijskim zemljama. – www.soros.org). Od samog početka, između Slavice i Piotra postojalo je veliko slaganje, razumijevanje i nadopunjavanje. Zajednički su radili na realizaciji Centra za poduzetništvo u Osijeku, razvijali ideju mikro kreditnih programa, radili na novim projektima razvoja poduzetništva.²⁴

Kada je Slavica došla na ideju osnivanja poslijediplomskog studija iz poduzetništva, Piotr se nasmijao i rekao "Polako, Slavica!", ali ideja mu se svidjela. Počeli su raditi na prijedlogu projekta za Soros fondaciju, budući da je ideja trebala financijsku potporu.

Razvoj studija se nije mogao financirati samostalno, iz školarina, jer je zahtijevao velika ulaganja u organizaciju i ljude. "Obrazovanje poduzetnika zahtijeva fundamentalno drugačiji pristup, koje tradicionalno ekonomsko obrazovanje ne može pružiti." (*Singer, Glas Slavonije – prilog 5*). Bilo je potrebno osposobiti profesore za "nov model sveučilišnog obrazovanja, holistički i interdisciplinarni" (*Singer, Glas Slavonije – prilog 5*), za razliku od dotadašnjeg, gdje su studenti učili o pojedinim funkcijama u poduzeću, uvijek imajući u vidu, eksplicitno ili implicitno, zahtjeve i potrebe velikih poduzeća. Ono što je bio trend u svijetu, a to je fokusiranje na poduzetništvo i mala i srednja poduzeća kao generatora novog zapošljavanja, Slavica je željela prenijeti u Hrvatsku.

²³ Prvobitni naziv studija bio je Poduzetnički management. Ime je promijenjeno u Poduzetništvo krajem 2001. g.

²⁴ U to vrijeme Slavica je bila predsjednica Upravnog odbora Instituta Otvoreno Društvo Hrvatska (Soros fondacija)

Prvi nacrt projekta bio je gotov početkom prosinca 1998. godine i do kraja mjeseca Slavica je radila na njegovom završetku. Projekt je trebao stići u Soros Fondaciju u Budimpešti do 31.12. 1998. Naravno, 31.12. projekt se još završavao i dotjerivao. Staru godinu Slavica je ispraćala za kompjuterom, u neprestanom dopisivanju sa Piotrom. Projekt je konačno završen, trebalo ga je samo faksirati u Budimpeštu. Naravno, Murphy i njegovi zakoni, pobrinuli su se da stvar krene naopako. Veza sa Budimpeštom nije se mogla uspostaviti, e-mail nije radio, faks nije prolazio. Trebalo je smisliti način da projekt dođe do cilja. Slavica je uspjela projekt poslati u New York, gdje je Marjorie, suradnica Piotra, projekt od 27 stranica trebala prosljediti u Budimpeštu. Marjorie je zadatak shvatila vrlo ozbiljno, te je sedam puta faksirala projekt na isti broj. Nakon toga, Slavica je telefonirala u Budimpeštu, kako bi provjerila je li sve u redu. S druge strane, ljudi su u nevjerici gledali u faks, koji je primao 189 stranica teksta.

Odluka o financijskoj potpori projekta donosio je HESP (Higher Education Support Program, program Instituta Otvoreno društvo za visoko obrazovanje, sa sjedištem u Budimpešti).

Uz prijedlog projekta trebalo je priložiti i tri recenzije, koje su napisali Dezso Horvath, York Univeristy, Kanada, Danica Purg, IEDC, Slovenija, Harold Welsh, De Paul University, SAD.

HESP je prvobitno odbio projekt zbog malog "impacta" projekta na širi regionalni razvoj (misli se na međunarodni značaj, op.a.). Slavici nije bilo jasno kako je moglo doći do takve odluke?! Za vrijeme svog zadnjeg boravka u Americi, u rujnu 1997., imala je priliku razgovarati direktno sa Sorosem i iznijeti mu cijeli projekt. Sorosu se ideja svidjela i rekao je da će ju podržati.

Odlučila je projekt poslati direktno Sorosu. Projekt je došao nazad, sa napisanim "O.K." na njegovoj prvoj stranici. U potpisu je bio Aryeh Neier, predsjednik Instituta Otvoreno Društvo u New Yorku, Sorosev prvi zamjenik. Odobreno je jednokratno financiranje projekta u iznosu od 200.000 USD²⁵, koji su bili namijenjeni pokretanju i razvoju studija, budući da se radilo o novom području za koje nije bilo dovoljno znanja "kod kuće".

Borba kod kuće

Nakon što su financijski sredstva odobrena, a time i stvorene osnovne pretpostavke za realizaciju projekta, trebalo je osigurati suglasnost matičnog fakulteta i odobrenje Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu za pokretanje poslijediplomskog studija.

U to vrijeme, politička struktura koja je bila na vlasti, nije bila prijateljski raspoložena prema Sorosu i njegovoj fondaciji i njihovim pokušajima stvaranja otvorenog društva. Gledali su na to kao na miješanje u unutrašnju politiku države, te su na svaki način pokušavali otežavati i ometati

²⁵ U projektu je tražena trogodišnja financijska potpora programu.

rad Fondacije. Stoga, činjenica da se budući studij trebao financirati upravo od strane Soros fondacije nije bila nikako dobrodošla i nije se mogla koristiti kao važna podrška.

Nastavničko vijeće Ekonomskog fakulteta u Osijeku, kao i Senat osječkog sveučilišta dali su suglasnost za pokretanje studija (ali bez spominjanja financijske podrške Soros fondacije). Nedostajalo je još odobrenje Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu.

Procedura odobravanja projekta od strane Nacionalnog vijeća je sljedeća: Nacionalno Vijeće za visoku naobrazbu imenuje recenzente, koji su za nositelja projekta nepoznati. Recenzenti podnose recenziju projekta Nacionalnom vijeću, koje ju može odbiti, prihvatiti ili djelomično prihvatiti. Prema tadašnjem Zakonu o Visokim učilištima u članku 99. stoji da ukoliko se Nacionalno vijeće za visoku naobrazbu ne očituje u roku od dva mjeseca, smatra se da je mišljenje pozitivno, (*prilog 6*)

Na svojoj sjednici od 16. lipnja 1999. Nacionalno vijeće za visoku naobrazbu u potpunosti je prihvatilo negativnu recenziju Slavicinog projekta Poslijediplomski studij Poduzetnički management i odbilo zahtjev, bez mogućnosti "popravka" (Rektorat osječkog sveučilišta zahtjev je poslao u srpnju 1998, nakon što ga je Senat sveučilišta odobrio 14.07.1998).

Primjedbe su bile usmjerene na naziv studija ("*Sporan je sam naziv studija Poduzetnički management. Naime, poduzetništvo i management su dva različita pojma, svaki s vlastitim sadržajem*"), te usmjerenost studija ka malim i srednjim poduzećima ("*Cjelokupna koncepcija studija orijentirana je na mala i srednja poduzeća, a zanemaruju se velika poduzeća*").

Zanimljiva, a donekle i smiješna (jer pokazuje bizarnost čitavog postupka) je činjenica da je u Hrvatskoj štampana knjiga pod nazivom *Poduzetnički management*, čiji je recezent čovjek, koji je bio i član Stručnog povjerenstva za ocjenu studija. U slučaju knjige, naslov nije smetao. (*prilog 7*)

Također je jedna od primjedbi bila da ljudi navedeni kao predavači na studiju, nemaju dovoljno znanstvenih referenci iz ovog područja. (*prilog 8*).

"Mladi profesori", kako su ih mnogi zvali (aludirajući tako na njihovu stručnost, tj. nestručnost), a neki od njih i blizu 40 godina!, koje je Slavica odobrila imali su jake znanstvene reference iz ovog područja, jer su bili aktivno uključeni u brojna istraživanja i projekte, vezane upravo za poduzetništvo.²⁶

²⁶ 1991-1996 – projekt Teorijske i institucionalne pretpostavke poduzetničke ekonomije, financiran od strane Ministarstva znanosti i tehnologije, voditeljica projekta prof.dr.sc. Slavica Singer
1996 - - projekt Poduzetnička paradigma i praksa, financiran od strane Ministarstva znanosti, voditeljica projekta prof.dr.sc. Slavica Singer

Ukoliko pogledamo situaciju i na brojnim sveučilištima u svijetu, koja su puno ranije krenula sa pokretanjem programa iz poduzetništva vidimo da su se i oni suočavali sa istim problemom, nedostatkom i nepostojanjem stručnih kadrova sa poduzetničkim "backgroundom", budući da se radi o jednom sasvim novom znanstvenom području. Ova dilema prisutna je i danas i o njoj raspravljaju brojni znanstvenici u svijetu. "Trenutni problem s kojim se suočavaju sveučilišta, koja pokreću ili razvijaju programe iz poduzetništva je nedostatak kvalificiranih doktoranata.. *"During the 2000 Academy of Management Meeting there were 94 position openings that listed entrepreneurship as at least one of the preferred teaching criteria; however, there were only 64 candidates that listed entrepreneurship as one of their skill sets/teaching preferences."* (Singh, Magee, 2000)²⁷.

Poslijediplomski studij iz poduzetništva trebao je doprinijeti stvaranju ljudi sa novim znanjima koji će biti nositelji istraživanja i razvoja poduzetništva kao znanstvene discipline.²⁸

No, kao što je navedeno i ranije, inercija i tromost sveučilišta je velika, a njihova nesklonost promjeni zaprepašujuća i razumna argumentacija nije značila ništa. Strah od novog, osobni interes i ljubomora vodili su glavnu riječ.

Studenti su sa nestrpljenjem očekivali pokretanje studija i neprestano su zvali i pitali Slavicu što se događa. Nikako im nije bilo jasno u čemu je problem.

Na Ekonomskom fakultetu u Osijeku Slavicinu borbu pratili su sa strane. Nitko se nije htio umiješati, stati na stranu i tako ugroziti vlastiti položaj. Slavicu je na fakultetu pratio glas "buntovnika", neprestano željne mijenjanja "dobro uhodanih stvari".

Kada je predložila da se sa studijem krene, bez obzira na odobrenje, nitko se nije usudio podržati ju, premda je Zakon bio na njenoj strani. Rekli su joj da između rektora sveučilišta postoji prešutan dogovor da se ništa ne radi mimo odluke Nacionalnog vijeća. *"Na taj način, mnoge promjene na sveučilištima su usporene, a time je i legalizirana neodgovornost i nezakonitost rada Nacionalnog vijeća."* (Singer)

S obzirom da Fakultet nije htio pokrenuti studij bez odluke Vijeća, unatoč činjenici da je rok od dva mjeseca značajno prekoračen, Slavica je razgovarala sa dekanom i rektoricom da se pošalje pismo u Ministarstvo znanosti i tehnologije i izrazi neslaganje sa odlukom Vijeća. Ni

²⁷ U tijeku 2000 godine na Akademiji za Management objavljena su 94 oglasa za profesore, kojima je poduzetništvo barem jedno od područja interesa, a samo su 64 kandidata istaknuli to kao svoju vještinu ili preferenciju.

²⁸ Ovo je jedan od glavnih razloga pokretanja poslijediplomskog, a ne dodiplomskog studija. Za realizaciju dodiplomskog studija nije bilo dovoljno ljudi sa referencama iz ovog područja. Poslijediplomski studij trebao je pomoći u stvaranju nositelja akademskih sadržaja na dodiplomskom studiju iz poduzetništva.

dekan, a ni rektorica nisu bili oduševljeni tom idejom, pa je Slavica predložila da ona, kao nositelj projekta i budući voditelj studija, ode u Zagreb i izvidi što se događa. Ovaj prijedlog je prihvaćen. U studenom 1999. imala je sastanak sa tadašnjim pomoćnikom ministra znanosti, koji je bio zaprepašten cijelom pričom i obećao je da će poduzeti sve kako bi riješio problem. Zatražio je očitovanje Nacionalnog vijeća o ovom pitanju.

Izbori u siječnju 2000. donijeli su promjenu političke strukture u državi i značajno promijenili "atmosferu". Slavica je ponovo išla u Zagreb, na razgovor sa (novim) ministrom znanosti. 28. ožujka 2000. godine stiglo je odobrenje, potpisano od strane samog ministra znanosti, prof. dr. Hrvoja Kraljevića. (*prilog 9*) Nikada nije saznala da li je Nacionalno vijeće poslalo očitovanje o ovom projektu.

Odmah po dobivanju odobrenja, pokrenuta je procedura pokretanja studija, pripreme nastavnika za studij i upisa prve generacije studenata. Natječaj za upis studenata objavljen je u lokalnim novinama u travnju 2000. (*prilog 10*)

Početak nastave

Paralelno sa upisom studenata, radilo se i na pripremi nastavnika. Novac, dobiven od Soros fondacije koristio se za investiranje u razvoj kadrova (dolazak stranih profesora, slanje profesora osječkog fakulteta u inozemstvo, razvoj predmeta i sl.), te organizaciju studija (oprema, ...). Novci nisu bili namijenjeni za pokrivanje operativnih troškova.

Nastava za I. generaciju studenata postdiplomskog studija Poduzetništvo počela je 14. svibnja 2000. Grupa je brojala 27 studenata. Veliki broj njih već duže vrijeme je čekao početak ovog studija i ovaj datum i za njih je bio vrlo važan.

U vrijeme početka nastave Slavica je bila u Dubrovniku, na Konferenciji o mikrokreditiranju i preko telefona pratila što se događa. Nije ni razmišljala odgoditi početak studija i njegovo otvorenje, zbog toga što nije u Osijeku. "*Bilo je važno samo početi raditi. Svi prethodni događaji uništili su volju za svečanim otvaranjem studija.*" Sada ju je zanimalo proces realizacije studija, mnogo više od samog momenta njegovog otvaranja.

Prvi vikend nastave uspješno je završio, studenti su bili oduševljeni načinom rada, sadržajima i činjenicom da je studij konačno krenuo. Mnogi od njih nisu bili svjesni koliko će ovaj studij utjecati na njih, formirati ih kao osobe i promijeniti njihovo razmišljanje i život.

Do sada je upisano pet generacija studenata, od kojih je jedna u Poreču, na Odjelu Ekonomskog fakulteta Osijek za poslijediplomske studije, otvorenom u jesen 2001.

Prva generacija studenata, upisanih u proljeće 2000., završila je studij i priprema se za svoju promociju, koja bi se trebala dogoditi u listopadu 2002. godine. Većini njih preostala je još izrada završnog rada, koji se radi po metodologiji "case study-ja", što predstavlja još jednu novinu u odnosu na ostale poslijediplomske studije u Hrvatskoj. Time će se završiti školovanje prvih magistara iz područja poduzetništva u Hrvatskoj. To je ujedno i mogući izvor budućeg konflikta na Fakultetu. Preostaje samo da se nadamo da do toga ipak neće doći. Mogla bi to biti kap, koja će preliti čašu i "natjerati" Slavicu da studij izdvoji sa fakulteta kao poseban Odjel za poduzetništvo ili čak osnuje potpuno neovisnu poslovnu školu. Jer, kao što je rečeno i na početku: Slavicu Singer čekaju velike odluke i težak posao.

Ključni protagonist - Slavica Singer

Rođena je 12. lipnja 1942. godine u Osijeku. Završila je srednju ekonomsku školu u Osijeku, a potom i Ekonomski fakultet. Još kao student, bila je vrlo aktivna. Sudjelovala je u osnivanju studentskog centra, studentskog doma i brojnim drugim aktivnostima.

Nakon završenog fakulteta (1965.g.), zapošljava se u Razvojno-projektnom birou u okviru velikog agro-industrijskog poduzeća Belje sa 7.000 zaposlenih, gdje je radila na izradi investicijskih projekata (iako joj je prvi posao bio likvidacija kudeljare!). Ubrzo prelazi u Mesnu industriju na mjesto pomoćnika direktora za analizu i ekonomiku. U to vrijeme Mesna industrija Belje d.d. imala je 1.100 zaposlenih.

Početkom 1970 - ih godina, kao stipendista Belja, odlazi na poslijediplomski studij u Ameriku, na Purdue University, Krannert Graduate School of Management, država Indiana. Bila je sigurno jedna od rijetkih osoba sa područja bivše Jugoslavije, koja je u to vrijeme otišla studirati management u inozemstvo. Iz Amerike se vraća krajem 1972. godine, nakon završenog poslijediplomskog studija iz managementa.

Nedugo po povratku iz Amerike, zapošljava se na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, kao asistent kod profesora Dragutina Rilkea, na predmetu Ekonomika poljoprivrede.

Čim je došla na fakultet, počela se aktivno uključivati u istraživački rad. Odmah je prijavila doktorsku disertaciju na temu utjecaja internih cijena u poslovnim sistemima. Željela je primijeniti i povezati iskustvo rada u velikom proizvodnom poduzeću i ono što je naučila u Americu o značaju transfernih cijena. Doktorirala je 1975. g.

Po dolasku na Fakultet počela se pripremati za predavanja iz sistemskih znanosti. Od 1975. godine predaje Teoriju sistema i informacija, što je i ostavilo najviše traga na njen budući profesionalni i znanstveni rad. "Važno je shvatiti što je cjelina, shvatiti povezanost raznih stvari i mogućnost promjene te povezanosti." (Singer)

Paralelno sa znanstvenim radom, počela se baviti i aplikativnim istraživanjima. Od 1978. do 1986. godine vodi Zavod za ekonomska istraživanja, gdje je radila na različitim projektima, uglavnom iz regionalnog razvoja i funkcioniranja Sveučilišta i poduzeća.

Pod utjecajem sistemske teorije i aplikativnih istraživanja javila se želja za bavljenjem managementom i strateškim upravljanjem, a nekako je prirodno došao interes i za poduzetništvo. "Poduzetništvo je najbliže sistemskom razmišljanju. Ono zahtijeva i omogućava interdisciplinarnost, inovativnost i kreativnost." (Singer) Krajem 1980 - ih godina prijavljuje i prvi projekt iz poduzetništva, u okviru programa TEMPUS. Nažalost, rat je onemogućio potpunu realizaciju ovog projekta.

Rat je Slavica provela pišući pisma raznim organizacijama, mirotvorcima, državicima ("Nisam mogla shvatiti da ljudi ne poduzimaju ništa."), čitajući dosta o poduzetništvu ("Nikada kao tada nisam toliko čitala. Čitala sam sve, što mi je došlo pod ruku."), te planiranju novih projekata. Vjerojatno tada nije ni sanjala kako će sve izgledati 10 godina poslije.

Konkurencija i trendovi u poduzetničkom obrazovanju

Dugo vremena je poduzetništvo smatrano nečim što se ne može naučiti. *"It has been established understanding among business professionals that some people are born entrepreneurs and will succeed with or without education, while no amount of education can provide business success for someone who lacks the "entrepreneurial spirit"... As people enter business schools to learn entrepreneurship and then take advantage of the economic opportunities of the 1990s, it is becoming more accepted that entrepreneurship can be learned".* (Brown, 1999)²⁹

Poduzetnička edukacija je relativno mlado područje. *"It appeared in the United States in the middle of the 60s and has since developed rapidly, increasingly becoming part of university and other education programmes"*

²⁹ Uvriježilo se mišljenje da se ljudi rađaju kao poduzetnici i da će oni uspjeti sa i bez edukacije ali niti jedna edukacija ne može osigurati poslovni uspjeh nekome tko nema "poduzetnički duh". No, kako su se ljudi upisivali poslovne škole s namjerom učenja poduzetništva, a zatim iskorištavali prednosti ekonomskih prilika 90-ih, postalo je sve prihvatljivije, da se poduzetništvo može učiti.

(Fayolle, 1998)³⁰. *"It is now estimated that about 600 business schools offer courses in entrepreneurship and over 125 have some type of organized program. In addition, dozens of universities have established entrepreneurship centers on their campuses."* (Singh, Magee).³¹

Kakva je razlika između management i poduzetničke edukacije i da li ona uopće i postoji?

Prema De Clercq, Crijns i Ooghe-u, većina management programa funkcionalno je orijentirana, usmjeravajući se na funkcionalni format, kao da je on aplikabilan na svim nivoima razvoja poduzeća. Ipak, vrlo je malo poduzeća koja razvijaju funkcionalnu organizaciju u start-up fazi; ona se obično kreira kroz vrijeme. *"Entrepreneurship education needs to be differentiated more by stage of venture development rather than by department of functional expertise. The knowledge available in the different domains are not irrelevant to new ventures, but should be incorporated within an appropriate developmental framework. The learning objectives of entrepreneurship education can vary from the creation of an entrepreneurial awareness among students, through the development of entrepreneurial skills, to the teaching of specific business related knowledge."* (De Clercq, Crijns, Ooghe, 1997)³²

"Entrepreneurship needs to be defined more broadly than business management in that it includes creativity, risk taking, and innovation, traits not normally nurtured in a standard business environment." (Brown, 2000)³³.

Obrazovanje je prepoznato kao jedan od ključnih pokretača razvoja "poduzetničke kulture", ali evidentno je i da razvoj poduzetničke kulture zahtijeva jedan novi pristup obrazovanju. *"Such a new approach needs an organisational revolution as it unlikely to come from business schools. A wider university approach is required."* (Gibb, 2001)³⁴.

³⁰ Pojavila se u Sjedinjenim američkim državama šezdesetih godina i od tada se razvija naglo, postajući dio sveučilišnih i drugih edukacijskih programa.

³¹ Procjenjuje se da danas oko 600 poslovnih škola nudi tečajeve iz poduzetništva, a preko 125 ima organizirane, cjelokupne programe iz poduzetništva. Veliki broj sveučilišta je otvorio poduzetničke centre unutar svojih kampusa.

³² Poduzetničke edukacija treba biti diferencirana više prema fazi razvoja poduzeća, nego prema funkcijskim ekspertizama. Raspoloživo znanje različitih funkcija nije irelevantno za nova poduzeća, ali se ono treba inkorporirati u ovisnosti o razvojnoj fazi poduzeća. Ciljevi poduzetničkih programa mogu varirati od kreiranje poduzetničke svjesnosti studenata, kroz razvoj poduzetničkih vještina do edukacije u specifičnim znanjima vezanim uz posao."

³³ Poduzetništvo treba definirati mnogo šire od managementa, budući da poduzetništvo uključuje i kreativnost, preuzimanje rizika i inovativnost, nešto što standardni management ne poznaje.

³⁴ Takav novi pristup zahtijeva organizacijsku revoluciju, koja teško da se može dogoditi unutar poslovnih škola. Potreban je širi, sveučilišni pristup.

Osnovna razlika između management i poduzetničke edukacije je da su management programi usmjereni uglavnom ka srednjim i velikim poduzećima, managerima velikih korporacija i usavršavanju njihovih vještina upravljanja pojedinim poslovnim funkcijama.

Poduzetnički programi za svoje ciljno tržište imaju mala i srednja poduzeća i njihov cilj je razvijanje vještina i znanja potrebnih za otvaranje i razvoj vlastitog poduzeća

Kolika je potražnja za poduzetničkim tečajevima govori podatak da su se na Poslovnoj školi u Chicagu, USA, u četiri generacije, prijavila za tečaj iz poduzetništva 1.248 studenata. Škola je udvostručila satnicu, ali je razred i dalje bio pretrpan. Na Kellogg Poslovnoj školi, gotovo trećina studenata je izrazila želju za poduzetničkim tečajevima. (Brown, 2000) .

Slična situacija je i u drugim poslovnim školama i sveučilištima, koji nude poduzetničke programe. Objašnjenje za ovakvu situaciju, koja se širi i na ostale dijelove svijeta, ne samo na Ameriku, možemo naći u činjenici da je *"the generation of the 1990s is interested in flexibility, and personal success. We were brought up to believe that it's better to make 50 cents for yourself than a buck for someone else. This is a population that is looking for self—determination and personal fulfillment and is willing to use imagination and hard work to gain them."*(Brown, 2000)³⁵.

Ponuda poduzetničkih programa u svijetu

Zbog loše ekonomske situacije, a i tradicionalno male mobilnosti ljudi u Hrvatskoj, i kada je riječ o edukaciji, ljudi se uglavnom odlučuju na studiranje "u blizini kuće".

Stoga, poslovne škole širom svijeta ne možemo, u pravom smislu te riječi, smatrati konkurencijom. Mali je broj onih, koji si mogu priuštiti studiranje na nekoj poznatoj poslovnoj školi. Međutim, značaj tih škola ne smijemo zanemariti. One su nositelji svjetskih trendova u tom području i važne su i zbog usporedbe i dobivanja osjećaja gdje se mi nalazimo.

Poduzetnički programi u Sjedinjenim Američkim Državama

Prvi oblici poduzetničke edukacije pojavili su se na američkim poslovnim školama 1960-ih godina u obliku izbornih predmeta, da bi se do danas razvili u brojne poslijediplomske i dodiplomske studije iz poduzetništva

³⁵ generacija 90ih zainteresirana za fleksibilnost i osobni uspjeh. Mi vjerujemo da je bolje zaraditi 50 centi za sebe, nego stotine za nekoga drugog. Ovo je generacija, koja traži samo-određenje i osobno zadovoljstvo i spremna je naporno raditi kako bi to i ostvarila

U Americi je danas teško pronaći sveučilište ili poslovnu školu, koja nije uvela neki oblik poduzetničke edukacije u svoje programe.

Američki časopis SUCCESS svake godine objavljuje listu 25 najboljih poduzetničkih programa na američkim poslovnim školama. Kriteriji po kojima se mjeri uspješnost pojedinog programa su kvaliteta curriculum-a, osoblje, podrška studentima, kvaliteta studenata i sveukupna poduzetnička snaga. Posljednja kategorija uključuje faktore kao što su prisustvo poduzetničkog centra, pomoć poduzećima u zajednici, te zalaganje i doprinos.

Pri ocjeni programa gleda se i na tzv. **"wow faktor"**, koji je za npr. "Lally school of management and technology" činjenica da osnivaju centre za poduzetništvo u inozemstvu. Dakle, radi se o nečemu što školu ili program čini drugačijim i specifičnim. (www.rhsmith.umd.edu/pr/dingman_newsrelease.htm).

Prema SUCCESS-u³⁶ prvih pet poduzetničkih programa u Americi su: Babson College, UCLA, University of Illinois Chicago, Depaul University i na 5. mjestu je University of St. Thomas, Minnesota.

Jedan od lidera u ovom području je svakako Babson College, Massachusetts. Otkako je osnovana 1919., škola se usmjeravala ka poduzetništvu (prve programe iz poduzetništva uvela je 1967. g), a 1993. je modernizirala cjelokupan curriculum, kako bi se potpuno posvetila poduzetništvu. Misija Babson škole je "We're going to deliver our MBA and undergraduate program different from anyone else in the world, and we're going to model it after the entrepreneurial process." (BizEd, May/June 2002). "From the first day of the program, an entrepreneurial perspective of creativity, innovation, holistic problem solving, and opportunity recognition has been implicitly and explicitly integrated into everything we teach and everything we do."³⁷(www2.babson.edu/babson/Babsoneshipp.nsf/publicprint/gradcurriculum).

³⁶ Namjeravamo organizirati dodiplomske i poslijediplomske studije drugačije od svih na svijetu, i planiramo ih modelirati prema poduzetničkom procesu.

³⁷ Od prvog dana programa, poduzetnička perspektiva kreativnosti, inovacije i holističkog rješavanja problema, kao i prepoznavanje prilika je bila implicitno i eksplicitno integrirano u sve što podučavamo i sve što radimo.

I ostale navedene škole naglašavaju cjeloviti pristup problemu, savladavanje raznih poduzetničkih i managerskih vještina, potrebnih za uspješno osnivanje i vođenje vlastitog poslovnog pothvata, kao i za rad u velikoj korporaciji.

"The goal of the entrepreneurial studies emphasis is to teach the skills and methodologies useful to managers who are responsible for creating new wealth."³⁸
(www.anderson.ucla.edu/programs/mba/courselist.html - UCLA, The Anderson School, USA)

"The program is designed for individuals who are preparing to start their own businesses, or who are managing the innovative process in established corporations."

³⁹(http://140.192.220.26/html/academics/grad_entre.shtml - DePaul University, USA)

Poduzetnički programi u Europi

Za razliku od Amerike, u Europi se poduzetničko obrazovanje razvija nešto sporije i poduzetnički programi na sveučilištima i poslovnim školama nisu tako česti i brojni. U Europi još uvijek prevladavaju programi koncentrirani na problematiku velikih poduzeća i razvijanju karijera njihovih menagera. Poduzetnička edukacija se uglavnom veže uz poduzetničke centre, koji se razvijaju uz poslovne škole i sveučilišta kao što je to slučaj u Durhamu, UK, Cambridgeu, UK i dr. Na pojedinim sveučilištima u Švedskoj (Växjö University), Poljskoj (Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship), Belgiji (Vlerick Leuven Gent Management School), Sloveniji (GEA College of Entrepreneurship) pronalazimo dodiplomske i poslijediplomske studije iz poduzetništva. Slično kao i u Americi, oni su usmjereni ka malim i srednjim poduzećima i razvoju vještina i znanja potrebnih za osnivanje, upravljanje i vođenje poduzetničkog pothvata.

Zanimljiv pristup poduzetništvu i poduzetničkoj edukaciji na Stockholm School of Entrepreneurship. Ova škola je osnovana kao zajednički projekt sveučilišta u Stockholmu (University in Technology, Medicine, Economics and Arts) s ciljem promoviranja regije Stockholma kao vodeće poduzetničke i inovativne regije u svijetu i kao "response to the demand for a more active role for the academies in industrial and social development."⁴⁰

Program škole baziran je na dva osnovna principa:

³⁸ Naglasak poduzetničkih programa je na podučavanju vještina i metodologija korisnih za managere, koji su odgovorni za stvaranje nove vrijednosti.

³⁹ Program je kreiran za osobe, koje se pripremaju za osnivanje vlastitog poduzeća ili koje upravljaju inovativnim procesima u već postojećim korporacijama.

⁴⁰ odgovor na potražnju za aktivnijom ulogom sveučilišta u industrijskom i društvenom razvoju.

- "knowledge in diversity" (znanje u različitosti) - ljudi sa različitim "background-om" i kompetencijama povećavaju vlastitu poduzetničku sposobnost. "By encouraging a multitude of perspectives the quality of perspective making is increased. We encourage you to free your mind!"⁴¹
- knowledge in action (primjenjeno znanje) – polaznici škole se vrednuju na osnovu primjenjenog znanja. "This gives the whole pedagogic process the focus of creating real value through the completion of action – oriented projects."⁴²

Ono što je zanimljivo je da škola ne nudi niti dodiplomski niti postdiplomski program, nego veliki broj tečajeva i predmeta (npr. financije za početnike, poduzeća bazirana na znanosti, kreiranje poslovne prilike, stvaranje identiteta marke, kreiranje dizajna i dr.), koje studenti svih stockholmskih sveučilišta biraju u okviru njihovih redovitih poslijediplomskih ili doktoralnih programa (s tim da studenti sveučilišta – osnivača škole imaju prednost).

Škola također ima razvijene seminare za poduzetnike ("executive education"), koje nudi na tržištu po komercijalnim uvjetima.

www.sses.se/public/home/start.asp

Svakako treba spomenuti i projekt Universitat Autònoma de Barcelona i Växjö University, Švedska, koji su u koji su na inicijativu European Council for Small Business (ECSB) i prof.dr. Josep M. Veciana sa Sveučilišta u Barceloni razvili zajednički **Europski doktoralni studij iz poduzetništva** (European Doctoral Programme – EDP).

Osnovni cilj ovog programa je pružiti studentima mogućnost proučavanja tri, međusobno povezane problematike:

- poduzetništvo i osnivanje poduzeća
- upravljanje i razvoj malih poduzeća
- mala i srednja poduzeća u ekonomskom i regionalnom razvoju.

<http://selena.uab.es/edp/>

⁴¹ poticanjem velikog broja mišljenja i stajališta njihova kvaliteta se povećava. Potičemo Vas slobodno razmišljate.

⁴² ovo daje cijelom pedagoškom procesu fokus na kreiranju stvarne vrijednosti kroz praktične projekte.

Obrazovanje u Hrvatskoj

Hrvatska je bila jedan od najrazvijenijih dijelova bivše Jugoslavije sa dobro razvijenim sistemom školovanja relevantnim za tadašnji ekonomski i politički sistem. No, promjene uzrokovane prelaskom na tržišnu ekonomiju i parlamentarnu demokraciju zahtijevale su promjene u obrazovnom sistemu, koje hrvatsko obrazovanje nije moglo pratiti. Prema izvješću Svjetske banke (*Hidden Challenges to Education Systems in Transition Economies, Executive Summary, Human Development Sector, 2000*), situacija u obrazovanju je u dubokoj krizi u većini tranzicijskih zemalja i zahtijeva se reforma, koja, ukoliko se ne dogodi, može dovesti do stagnacije razvoja cjelokupnog društva.

Obrazovanje u Hrvatskoj provodi se na sljedeći način: nakon završene obvezne osnovne škole (od 6 ili 7 godina starosti djece) u trajanju od 8 godina, nastavlja se srednješkolno obrazovanje (od 3 ili 4 godine, u ovisnosti da li se radi o stručnim školama ili gimnazijama), nakon kojeg počinje visoko obrazovanje. Visoko obrazovanje provodi se na veleučilištima (dvije do četiri godine) i sveučilištima (četiri do šest godina). Srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje nije obvezno. (*prilog 11*)

Prema podacima Svjetske banke, 1996. g. 17,2% hrvatskih građana završilo je neki oblik visokoškolskog obrazovanja (radi usporedbe: taj podatak u Sloveniji, prema istom izvoru, iznosi 25,7%).

Najnoviji popis stanovništva Hrvatske iz 2001. godine pokazuje da je manje od 8% stanovništva sa završenim fakultetom (i više) (1991. godine taj broj je iznosio 5,3%, a 1981. godine 3,6%)⁴³. Podatak dovoljno govori sam za sebe i prilično je alarmantan.

Ponuda poduzetničkih programa u Hrvatskoj

Koliko se i gdje školuju hrvatski poduzetnici?

U Hrvatskoj trenutno postoji vrlo oskudna ponuda management i poduzetničkog obrazovanja na nivou sveučilišta, ali i izvan njih. (*prilog 12,13*)

⁴³ Statistički ljetopis Republike Hrvatske 1999, Zagreb, listopad 1999

Formalno visokoškolsko obrazovanje u Hrvatskoj izvodi se na četiri sveučilišta i to u Zagrebu, Osijeku, Rijeci i Splitu. Sastavni dio svakog od ovih sveučilišta je i Ekonomski fakultet, unutar kojeg je i organizirano poduzetničko i management obrazovanje.

"I pored pokazatelja o padu potražnje za tradicionalnim ekonomskim znanjima, ekonomsko obrazovanje ne pokazuje očekivanu žustrinu promjena, posebno ne kod nas." (Singer, 1995). Na ekonomskim fakultetima je dugi niz godina "dominirala koncepcija makro vs. mikroekonomista. Sporo se razvijala tendencija ka stvaranju korpusa management znanja, uglavnom prepoznatljiva kroz razvijanje novih obrazovnih smjerova koji su "pokrivali" pojedine segmente poslovne politike..." (Singer, 1995).

Pored sveučilišnog, obrazovanje se odvija i na nekoliko veleučilišta i privatnih škola. Ovo tržište je u svojoj razvojnoj fazi, jer je u periodu do 1993. bilo nemoguće osnovati privatnu visokoškolsku ustanovu.

Danas, "u Hrvatskoj djeluje pet visokih privatnih poslovnih škola. Dvije su u Zagrebu, a ostale u Zaprešiću, Višnjanu i Dubrovniku" (*Večernji list, prilog 14*). Niti jedna od njih ne nudi poslijediplomski studij, Zagrebačka škola ekonomije i managementa (tek osnovana) jedina nudi četverogodišnji studij. Ostale privatne škole nude dvogodišnje stručne studije. Izuzetak je poslovna škola Vern, koja nudi trogodišnji studij.

Kao što se iz navedenog može i vidjeti, sve institucije formalnog i neformalnog obrazovanja, (koje se bave ekonomskim obrazovanjem) svoje programe baziraju uglavnom na edukaciji iz managementa. Programi iz poduzetništva su vrlo rijetki i prisutni su samo u obliku poslijediplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i trogodišnjeg studija u okviru visoke poslovne škole s pravom javnosti Vern.

Niti na jednom od fakulteta ne postoji cjelokupan program iz poduzetništva. Na riječkom ekonomskom fakultetu postoji predmet pod nazivom Ekonomika poduzetništva (www.efri.hr/efri/katedre/ekonomiku/ekonomiku.html), a na zagrebačkom ekonomskom fakultetu, na smjerovima Trgovinsko i Turističko poslovanje postoji predmet Osnove poduzetništva i managementa (http://kenny2.globalnet.hr/EFZG.hr/serDocsImages/red_pr.pdf). Svojevremeno, u periodu kada su fakulteti mogli samostalno definirati svoje programe (period od 1990-1993 godine) na Ekonomskom fakultetu u Osijeku kratko je postojao dodiplomski studij iz poduzetništva, koji je "zatvoren" 1994.g. Također je i na zagrebačkom Ekonomskom fakultetu jedno vrijeme postojao dodiplomski studij iz poduzetništva, ali ni on više ne postoji.

U planu je i pokretanje poslijediplomskog MBA studija, kao zajedničkog projekta The Kelley School of Business, Indiana University, SAD i konzorcija ekonomskih fakulteta hrvatskih sveučilišta. Projekt je financiran od strane američke vlade. Planirano je razviti dvogodišnji MBA program na engleskom jeziku. Studij bi bio lociran u Zadru, a cilj mu je bavljenje ekonomskim problemima regije i kreiranje grupe međunarodno konkurentnih menadgera, osposobljenih za strateško planiranje. Projekt je trebao započeti u listopadu 2001. godine, ali zbog problema oko pripreme prostora i statusnog rješenja budućeg studija, projekt još uvijek nije saživio.

Izvan formalne edukacije, sve je veći broj različitih institucija (centri za poduzetništvo, gospodarske i obrtničke komore, HUP – hrvatska udruga poslodavaca itd.), koje pružaju kratke seminare i različite vrste treninga za poduzetnike (buduće i sadašnje). No, sadržaji, koje oni organiziraju u vidu seminara i treninga, ne smiju se poistovjećivati sa obrazovanjem, koje predstavlja "*dugotrajan proces stjecanja temeljnih i aplikativnih znanja*". (Slavica)

Svim sveučilištima i drugim organizacijama visokoškolskog obrazovanja predstoji reforma u skladu sa Bolonjskom deklaracijom (zajednička deklaracija europskih ministara obrazovanja), potpisanoj u Bologni 19. lipnja 1999. g. (*prilog 15*). Bolonjska deklaracija govori o tome da do 2010. godine treba doći do harmonizacije visokog školstva i to na način 3+2+3 (*prilog 16*) prije svega u Europskoj uniji, ali i u drugim zemljama koje se žele priključiti EU. Republika Hrvatska je potpisala konvencije i obvezala se da će do 2010. uskladiti svoj visokoškolski sustav sa europskim u svim bitnim elementima.

Na taj način hrvatski sveučilišni programa trebali bi biti konkurentni programima u europskim zemljama. Biti će omogućena razmjena studenata, ideja, istraživanja, a sve skupa bi trebalo utjecati na povećanje kvalitete obrazovanja.

Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Kao dio svjetskih trendova, nastao je i poslijediplomski studij Poduzetništvo, jedini u Hrvatskoj usmjeren na problematiku malih i srednjih poduzeća. Međutim, to ne znači da su njegovi polaznici isključivo vlasnici malih i srednjih poduzeća (sadašnji i oni, koji će to tek postati). Budući da poduzetništvo zahtijeva holistički pristup, razumijevanje funkcioniranja cjeline kao takve, svakoj organizaciji, od neprofitnih do profitnih, od velikih do malih, ljudi sa takvim znanjima bilo bi vrlo korisni.

"Today, many large organizations are seeking people who think and act like entrepreneurs to address global competition and technological change." (Singh, Magee, 2000)⁴⁴

Misija i ciljevi

Misija studija je:

Izgraditi vodeći netradicionalni akademski program/instituciju u zemlji, koji će kombinirajući teoriju i praksu, privući mlade poduzetne ljude i pomoći im u generiranju poduzetničkih vještina i ponašanja, što bi doprinjelo razvoju malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

Na putu ka ostvarenju svoje misije, ovaj studij ima sljedeće ciljeve:

- uspostaviti vodeći centar za studije poduzetništva u Hrvatskoj sa širokim spektrom programa i tečajeva za dodiplomske i postdiplomske studente, poslovne ljude, lidere, edukatore..
- postepeno redizajnirati postojeći dodiplomski program na Ekonomskom fakultetu profilirajući se kao poduzetnički management program orijentiran prema sektoru malih i srednjih poduzeća
- jačati poslovne veze sa Centrom za poduzetništvo koristeći ga kao partnera u organizaciji edukacije za vlasnike i managere malih i srednjih poduzeća i mogućnosti prakse za studente u razvoju praktičnih poslovnih vještina
- poticati razvoj malih i srednjih poduzeća u regiji, kao osnove za ekonomski razvoj i poslijeratni proces normalizacije gospodarskog života

⁴⁴ Danas, mnoge velike organizacije traže ljude, koji misle i djeluju kao poduzetnici, kako bi mogli adresirati globalnu konkurenciju i tehnološke promjene.

- razvijati visokoprofesionalne poduzetnike osposobljene za razvoj malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj
- izgraditi veze s drugim institucijama za obrazovanje poduzetnika u Europi i širom svijeta.

Organizacijski status

Voditelj studija je Slavica Singer. Ona je zadužena za sve što se događa oko studija. Budući da je studij sastavni dio Ekonomskog fakulteta, ostale poslove (računovodstvo, financije, dio upisa studenata) rješavaju službe Fakulteta. Međutim, kako je studij specifičan, različit od ostalih, vrlo interaktivan i zahtijeva stalnu komunikaciju sa studentima, veliki angažman oko organizacije samih predavanja, opreme i slično za poslove oko administriranja studija angažirana je jedna osoba izvan Fakulteta. Mirta Matešić je zadužena za svu logistiku studija – od prikupljanja dokumentacije prilikom upisa studenata, do organiziranja opreme, dvorana i ostalog potrebnog za normalno funkcioniranje nastave. Mirta je i kontakt osoba za sva pitanja studenata, komunikaciju sa profesorima i studentima, te eventualne probleme i sl.

Kako se broj studenata povećava i obim posla raste, javlja se potreba za još ljudi, koji bi obavljali poslove, vezane isključivo za studij. Ali, kako je studij sastavni dio Ekonomskog fakulteta zapošljavanje ljudi isključivo za potrebe studija gotovo je nemoguće. Fakultet ima organizirane zajedničke službe koje bi trebale služiti svim dijelovima fakulteta.

Slavicina ideja je i organizirati veliki broj popratnih aktivnosti, kao što su pomoć u razvoju karijere, posebne aktivnosti vezane uz upis studenata, savjetovanje studenata, alumni i sl., što čini studij kvalitetnijim i zaista drugačijim od drugih (*"wow dimenzija"*), ali sa jednom osobom je to neizvodivo. (radi usporedbe: na poslovnoj školi u Bledu, dvadesetpet ljudi je angažirano na logistici studija – od knjižnice, financija, odnosa sa studentima i sl.)

Upravo organizacijski problemi oduzimaju Slavici najviše vremena - razgovori sa dekanom, uvjeravanje kolega, izbjegavanje konflikta... *"Ovakva situacija nas onemogućava da napravimo pravi, cjeloviti proizvod. Imamo samo dio proizvoda - program. Prilika je tu, ispred naših noseva, a ništa ne činimo da ju iskoristimo."* (Slavica)

Sve češće ozbiljno razmišlja o izdvajanju studija izvan Fakulteta. Na taj način, osigurala bi si neovisnost i mogućnost odlučivanja, bez potrebe borbe sa tromim sustavom, koji je gotovo nemoguće promijeniti (pogotovo ako to ljudi unutar njega i ne žele).

Organizacija nastave

Nastava se na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo odvija svaki drugi tjedan - četvrtkom i petkom poslijepodne i subotom cijeli dan. Na taj način je omogućeno da ljudi koji rade mogu nesmetano pratiti nastavu.

Zbog nedostatka prostora na Fakultetu, nastava se četvrtkom i petkom odvija u prostorijama Rektorata sveučilišta, a subotom na Fakultetu. Ovakva organizacija prilično je nepraktična, jer se sva oprema, potrebna za obavljanje nastave mora nositi s Fakulteta u Rektorat, pa zatim vraćati na Fakultet. *"S obzirom na način organiziranja i izvođenja nastave na ovom poslijediplomskom studiju, neophodno je imati prostor namijenjen isključivo za njega. U okviru tog prostora trebala bi postojati kompjuterska učionica u kojoj bi studenti mogli nesmetano raditi tijekom tjedna, čitaonica, prostor za okupljanje studenata i sl. U trenutnoj situaciji to nije moguće i prisiljeni smo biti podstanari i snalaziti se na razne načine."* (Slavica)

Poslijediplomski studij u Poreču

Ekonomski fakultet u Osijeku je krajem 2001. godine otvorio Centar za poslijediplomske studije u Poreču. U okviru tog centra predviđena je ponuda svih poslijediplomskih studija osječkog ekonomskog fakulteta, pa tako i poslijediplomskog studija Poduzetništvo. Prva, porečka generacija studenata upisana je u proljeće 2002., a sa nastavom se planira početi u lipnju 2002. godine. Upis porečke generacija znatno će zakomplicirati, već opterećenu i složenu organizaciju studija. Sva administracija Centra u Poreču odvijat će se iz Osijeka, poštom i e-mail-om. Pored nastave na dodiplomskom studiju, na poslijediplomskom studiju u Osijeku, te drugih obveza, profesori će morati putovati u Poreč, noseći sa sobom sve pripremljene materijale za studente. Još uvijek je nejasno kako će se organizirati nastava, pogotovo kada na red dođu izborni predmeti.

"Pokretanje studija u Poreču predstavlja s jedne strane svojevrsan izazov, jer na taj način postižemo bolju geografsku pokrivenost našeg programa. To je posebno važno kod nas, gdje je mala mobilnost studenata i studenti ne razmišljaju o odlasku na studiranje daleko izvan mjesta stanovanja. S druge strane, veliki problem predstavlja izvođenje nastave na tako organiziranom studiju. Gotovo da je jedina mogućnost održavanja "izdvojenog pogona" studija kombinacija sa studiranjem na daljinu." (Slavica)

Program studija

Program studija nastao je kao rezultat proučavanja svjetskih trendova i njihovog prilagođavanja potrebama domaćeg tržišta. "Da bi "skrojili" program koji će povezati najbolju svjetsku praksu i našu situaciju, izvršili smo opsežno istraživanje razine poduzetničkog potencijala u Hrvatskoj." (Brošura poslijediplomskog studija, Riječ voditelja)

Značajan utjecaj na razvoj programa imao je Piotr Korynski. Veliki dio programa studija razvijan je na aerodromima širom svijeta, gdje su se Slavica i Piotr na kratko sretali. Želja im je bila razviti jedinstveni program, potpuno različit od drugih. (*prilog 17*)

Slavica je imala i pismene suglasnosti s De Paul University, SAD, University of Illinois at Chicago, SAD i University of Wisconsin-Madison, SAD o korištenju programa ovih sveučilišta. (*prilog 18*)

Program poslijediplomskog studija Poduzetništvo svojim sadržajem simulira razvoj poslovnog pothvata. Program studija organiziran je u četiri modula. Svaki modul predstavlja razvojnu fazu poslovnog pothvata: generiranje poslovne ideje, pokretanje poslovnog pothvata, uspostavljanje organizacije i management, te razvoj. (*prilog 19*)

Studij omogućava veliku fleksibilnost u kreiranju programa, koji odgovara željama i potrebama svakog studenta, jer na mali broj obveznih predmeta (u svakom semestru po jedan) studenti nadograđuju predmete po svom izboru.

Izuzetak je prvi modul, koji je jednak za sve studente. Glavni "krivac" za koncepciju prvog modula je Piotr. "Prvi semestar je trebao stimulirati poduzetnički duh. Trebao je razviti kreativne vještine, vještine komunikacije i prezentacije, vještine neophodne za upravljanje poduzećem – poduzetničke vještine i trebao je ljude naučiti kako da uoče prilike u okolini." (Piotr).

Ovakav pristup učenju studenti su odmah prihvatili sa oduševljenjem.

"Otvaranje tema povezanih sa životom i poslom, razgovor sa ljudima o sličnim problemima, razmjena ideja i mišljenja je ono što mi se najviše svidjelo."

"Prvi semestar daje poticaj, akumulira energiju skrivenu u nama..."

"Entuzijazam profesora, organizacija predavanja, način na koji se razgovaralo s nama je bio odličan." (studenti poslijediplomskog studija Poduzetništvo, svibanj 2002)

Cilj ovog modula je i probuditi kreativnost kod studenata, koja je kod mnogih, usljed "strogosti" formalnog obrazovanja potisnuta. Studenti se uče da "u svima nama postoji nekakva žica kreativnosti, samo trebamo pustiti mašti na volju, osloboditi se nekih blokada koje smo stekli kroz prijašnje školovanje i koje je u nama "ubilo" tu kreativnost." (*Glas Slavonije, prilog 1*)

"... na kraju sam se pitala: možda sam ja ipak donekle kreativna osoba?" (studentica poslijediplomskog studija Poduzetništvo, svibanj 2002)

Zadnji, četvrti semestar je predviđen za integriranje znanja i vještina, koje je student dobio u prethodna tri semestra i "pretakanje" tih znanja u magistarski rad. Studenti studija Poduzetništvo magistarski rad pišu kao case study, koji mogu raditi na pokretanju ili razvoju vlastitog poduzeća, te razvoju i konzultiranju nekog drugog, stvarno postojećeg malog ili srednjeg poduzetničkog pothvata. Ovaj pristup pisanju magistarskih radova potpuno je nov. Za tu svrhu angažirana je konzultantica, vodeći pisac slučajeva sa Harvard Business School – Susan Harmeling, koja na početku četvrtog semestra vodi kratak seminar o pisanju slučajeva. Do sada su održana dva seminara, za prvu i drugu generaciju. Susan zatim aktivno radi sa studentima na pisanju njihovih slučajeva.

"I think that case studies represent a true departure from the ways things have always been done in the graduate education system in Croatia. Particularly for practical disciplines like business and entrepreneurship, cases offer the closest thing possible (within the confines of academia) to a real life situation with active decision makers. I know I am biased, but I believe that one good case study, well taught, exposes students to more opportunities for learning than lecture after lecture where the student is merely a passive observer." (Susan Harmeling)⁴⁵

Planira se izdati i knjiga najuspješnijih studentskih slučajeva, koja bi ujedno predstavljala prvu knjigu hrvatskih slučajeva iz problematike malih i srednjih poduzeća. Trenutno na svojim slučajevima radi oko dvadesetak studenata, koji bi trebali magistrirati do jeseni 2002. Bit će to prva promocija, prvih magistara iz područja Poduzetništva.

⁴⁵ Mislim da pisanje slučajeva predstavlja pravi pomak od onoga što se do sada radilo u postdiplomskom obrazovnom sustavu u Hrvatskoj. Posebno za praktična područja, kao što su biznis i poduzetništvo, slučajevi nude najbližu moguću vezu (sa ograničenjima sveučilišta) sa situacijama u stvarnom svijetu sa aktivnim donositeljima odluka. Svjesna sam da imam predrasude, ali vjerujem da jedan dobar slučaj, dobro ispredavan, daje studentima više mogućnosti za učenje nego predavanje u kojem je student uglavnom samo pasivni promatrač.

U strukturiranju programa studija aktivno sudjeluju i studenti. Slavica uvijek ističe da je studij zajednički projekt profesora i studenata. Redovito se održavaju "sati razredne zajednice", gdje se otvoreno iznose mišljenja, prijedlozi, kritike i pohvale. Kao rezultat sugestije studenata nastao je i predmet E-business, Suvremeni financijski instrumenti i dr. Na taj način se postiže da studij zaista odgovara potrebama tržišta i da je uvijek aktualan.

Velika pažnja se poklanja i feed-back-u studenata. Nakon svakog završenog predavanja studenti ocjenjuju predmet i profesora koji ga vodi. Svaki profesor dobije svoje ocjene kao i ocjene drugih profesora po kategorijama ocjenjivanja, ali bez navoda o kojem se njihovom kolegi - profesoru radi. Na ovaj način profesori mogu vidjeti u čemu su dobri, u čemu mogu biti bolji, usporediti se sa svojim kolegama i na što se usmjeriti kod priprema za buduća predavanja.

Kome je studij namijenjen

Poslijediplomski studij Poduzetništvo namijenjen je:

- onima, koji još ne rade, a žele pokrenuti posao,
- onima koji žele raditi u malim i srednjim poduzećima,
- onima koji žele biti konzultanti,
- poslovnim ljudima koji žele razviti svoje poslovne vještine,
- poslovnim ljudima, koji žele razviti svoje poslovne pothvate,
- poslovnim ljudima, koji žele pokrenuti promjene u vlastitom poduzeću i poslovnoj okolini. (<http://poduzetnicki.efos.hr>)

U periodu od svibnja 2000. kada je studij pokrenut, do danas je upisano ukupno 133 studenta, od čega 108 studenata u Osijeku i 25 studenata u Poreču, kao izdvojenom dijelu studija.

Zbog velikog interesa studenata godišnje su se upisivale i dvije generacije studenata, ali je odlučeno da će dinamika upisa biti jedna generacija godišnje, s početkom nastave u proljetnom semestru. Dakle, u proljeće 2003. godine očekuje se i šesta generacija poslijediplomaca.

Rezultati ankete (*prilog 20,21*), provedene među studentima u proljeće 2002. pokazuju:

- 52,6 % studenata su žene
- studenti ovog studija u prosjeku imaju 30,23 godina. Najstariji student ima 49 godina, a najmlađi 22.

- 80% studenata je završilo ekonomski fakultet i to uglavnom osječki (78%) i u prosjeku imaju 5 godina radnog staža.
- 90,4 % studenata je zaposleno i to u poduzećima sa više od 100 zaposlenih zaposleno je 48% studenata, 37,5 % studenata radi u poduzećima sa manje od 50 zaposlenih. Nitko od anketiranih nije bio vlasnik poduzeća u kojem radi. Nezaposleni studenti su mlađi od 26 godina i radi se uglavnom o onima, koji su nastavili sa poslijediplomskim studijem odmah nakon završetka dodiplomskog.
- 78,9% studenata dolazi iz Osijeka.
- Kao razlog upisa na ovaj poslijediplomski studij studenti uglavnom navode želju za novim znanjima, iskustvima, vještinama, ali i želju za otvaranjem vlastitog poduzeća.
- Svi su naveli da bi studij preporučili prijatelju, a najčešće jer nudi konkretna i primjenjiva znanja kroz nove pristupe.

Uvjeti upisa na studij su završen dodiplomski studij s prosječnom ocjenom iznad 3.5, poznavanje engleskog jezika i iskustvo od najmanje dvije godine rada.

Kako je studij nov na tržištu i bilo je važno popularizirati ga što širem krugu ljudi, kod upisa prvih generacija, za nedostatak nekog uvjeta se znalo i "progledati kroz prste".

Međutim, postavlja se pitanje što je pravi kriterij kod upisa na poslijediplomski studij? Kako odabrati prave studente? Da li treba više (ili uopće) gledati na uspjeh studenta na dodiplomskom studiju ili je važniji opći dojam nakon intervjua sa potencijalnim kandidatima?

Da li upisivati ljude, koji su već poduzetnici i rade u vlastitom poduzeću ili vrata studija otvoriti svima? Da li inzistirati na radnom iskustvu kandidata ili to zanemariti?

Na gotovo svim američkim poslovnim školama radno iskustvo je preduvjet upisa. Nakon toga se polažu testovi kao što su GMAT (General Management Admission Test), TOEFL (Test of English as a Foreign Language) i sl.. Nakon položenih testova slijede intervjui, pisanje eseja i sl. Slično je i u mnogim europskim poslovnim školama.

Za "ulazak" na prestižnu poslovnu školu treba se dobro potruditi.

Predavači

Pristup nastavi i njena organizacija na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo drugačiji su od uobičajenih, tako da se dosta vremena i truda ulaže u edukaciju profesora i njihov training. Na početku rada studija angažirana je američka konzultantica Deborah Laurel, koja je vodila radionicu *Kako organizirati uspješne obrazovne programe* i koja je radila individualne konzultacije sa svakim profesorom oko definiranja programa predmeta, načina rada i ocjenjivanja. Naglasak je na interaktivnoj nastavi, timskom radu, ocjenjivanju kroz cijeli semestar, uključivanje studenata na rad u projektima i sl. Pokazalo se da ovakav pristup nastavi studenti izuzetno cijene, što predstavlja dodatno ohrabrenje da se na tome ustraje.

Predavači, odnosno profesori poslijediplomskog studija Poduzetništvo dolaze sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (Ekonomskog, Pravnog, Poljoprivrednog i Prehrambeno-tehnološkog fakulteta), Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Fakulteta za sociologiju u Ljubljani, američkih sveučilišta St. Louis University, Ohio State University, DePaul University, University of Wisconsin, te britanskog sveučilišta Durham University. Pored profesora, u izvedbi studija sudjeluju konzultanti i brojni gosti iz poslovnog svijeta, državnih institucija i sl., koji imaju aktivnu ulogu u razvoju sektora malih i srednjih poduzeća. (*prilog 22*)

Kako se radi o jednom novom i relativno mladom znanstvenom području (pogotovo u Hrvatskoj), domaćih kvalificiranih ljudi nema dovoljno. Cilj ovog studija je i stvoriti određenu bazu akademskih eksperata i eksperata iz prakse, koji će biti nosioci razvoja obrazovnih programa iz poduzetništva, kako poslijediplomskih, tako i dodiplomskih studija. Cilj je i učiniti studij neovisnim o stranim predavačima, tako da svaki strani profesor radi u timu sa "domaćim" profesorom. Vremenom, domaći profesori stječu određeno iskustvo i znanje u vođenju tog predmeta, tako da ga mogu samostalno voditi. Strani profesor se može pozivati kao gost predavač, na nekoliko predavanja tijekom semestra. Na taj način značajno se smanjuju i troškovi studija. Strani predavači plaćeni iz donacije Soros fondacije, koja je jednokratna, a troškovi stranih profesora ne mogu se pokriti iz redovitih prihoda studija.

S ciljem kreiranja aktualnih nastavnih sadržaja neki profesori su bili u Americi, kako bi sa tamošnjim profesorima razvili predmet i vidjeli na koji način to tamo funkcionira. Tako su prof. Turkalj i prof. Meler bili u St. Louis-u, kao gosti prof. Jerry Katz-a, gdje su vidjeli cjelokupnu

organizaciju studija, način odvijanja nastave i organizaciju drugih izvannastavnih aktivnosti. Prof. Singer je također bila u St. Lousu, gdje je sa prof. Katz-om radila na razvoju predmeta Poduzetnički management.

Trenutno se dosta novaca ulaže i u razvoj novih predmeta, kao što su upravljanje obiteljskim poduzećem, franšiza, leadership, konzultanstvo, pregovaranje, strategije rasta i dr. Moguću bazu novih mladih znanstvenika iz ovog područja čine svakako i postdiplomci. Neki od njih su već angažirani na pojedinim predmetima, bili su na određenim američkim sveučilištima, koji imaju dugogodišnje iskustvo i rejting upravo iz tih područja (Ljerka Sedlan König – za predmet Pregovaranje bila je na Harvard Business School, Aleksandar Erceg – za predmet Franšiza, bio je na University of Texas, El Paso, SAD).

Marketing aktivnosti

Poslijediplomski studij Poduzetništvo nema niti jednu osobu zaduženu za marketing, odnosno promociju studija. Marketingom studija bave se pomalo svi. Upisi nove generacije studenata obavljaju se osnovu oglasa, koji se objavljuje u lokalnim novinama (*prilog 10*). Propaganda od usta do usta je najčešći oblik promocije studija. Napravljena je brošura studija, kao i web stranica, koja se redovito ažurira. (<http://poduzetnicki.efos.hr>)

O studiju je nekoliko puta objavljen i tekst u lokalnim novinama, kao i intervju sa voditeljem studija. Studij se nije promovirao na nacionalnoj razini ili šire, premda Slavica želi proširiti svoje ciljno tržište na cijelu regiju i imati studente, ne samo iz Hrvatske nego i iz Bosne, Makedonije, Slovenije, Srbije i sl. Ovo tržište je pogodno prvenstveno zbog nepostojanja jezične barijere. Već u sljedećoj generaciji očekuje se nekoliko studenata iz Makedonije, koji su za studij saznali preko Soros fondacije u Makedoniji. Želi se razviti i mogućnost studiranja na daljinu (distance learning), kako bi se olakšalo studiranje studentima iz udaljenih krajeva.

Financiranje

Studij se financira iz školarina studenata i jednokratne donacije Soros fondacije. Donacija je namjenska i služi za razvijanje predmeta studija, pokrivanje troškova stranih predavača i kupovinu potrebne opreme studija. Školarina iznosi 20.000 kuna i iz nje se pokrivaju tekući operativni troškovi studija (honorari "domaćih" predavača, administrativni troškovi, ...).

Kako je donacija Soros fondacije jednokratna, razmišlja se o novim mogućim načinima financiranja studija, budući da se razvoj studija ne može pokriti samo iz školarina studenata. (*prilog 23 – troškovi i prihodi studija*)

Jedna od mogućnosti je prijaviti se na program TEMPUS, kao što je to napravio Ekonomski fakultet u Ljubljani, upravo za poslijediplomski studij iz poduzetništva. (Glas, Drnovšek, 2000). Hrvatska je tek ove godine, nakon deset godina pauze stekla pravo na prijavu na program TEMPUS.

Druge mogućnosti su povećati školarinu ili smanjiti broj izbornih predmeta ili povećati broj studenata u grupi. Trenutna ekonomska situacija u Hrvatskoj, a pogotovo u istočnom dijelu Hrvatske (koji najviše gravitira Osijeku i samim tim predstavlja tržište ovog studija) je vrlo teška i povećanje cijene bi moglo negativno utjecati na broj zainteresiranih studenata.

Smanjenjem broja izbornih predmeta utjecalo bi se na specifičnost, različitost i kvalitetu ovog studija. Eventualno bi se moglo razmišljati o povećanju kvote za pokretanje određenog izbornog predmeta sa pet na deset studenata. Na taj način bi se smanjio broj istovremeno aktivnih izbornih predmeta, čime bi se direktno smanjili troškovi studija.

Povećanje broja studenata u grupi na više od dvadesetpet znatno bi otežalo održavanje nastave obveznih predmeta, s obzirom na zahtijevanu metodologiju rada – timski rad, interaktivnost i sl. Iskustvo⁴⁶ je pokazalo da je maksimalni broj studenata u grupi dvadesetpet, a za neke predmete i manje (prezentacijske vještine, pregovaranje, konzultanstvo i dr.)

Postoji mogućnosti i pružanja dodatnih usluga, koje bi utjecale na povećanje prihoda studija, kao što su raznorazni tečajevi, koji se mogu nuditi centrima za poduzetništvo, ostalim fakultetima – kako dodatni sadržaji njihovih poslijediplomskih studija, raznim udrugama, velikim poduzećima (kao "in-house" training). Ovo se posebno odnosi na tečajeve razvoja određenih vještina kao što su kreativnost, prezentacijske vještine, poduzetničke vještine, pregovaranje, liderstvo, ali i business inteligence, franšiza, poduzetništvo neprofitnih organizacija i drugi.

⁴⁶ U trećoj generaciji upisana su 32 studenta, za razliku od ostalih generacija gdje je upisano od 23 do 26 studenata.

Stipendiranje studenata

Školarina studija iznosi 20.000 Kn i predviđeno je njeno plaćanje u četiri rate (1. rata- 9.000 Kn, 2. rata – 5.000 Kn, 3. rata – 4.000 Kn i 4. rata – 2.000 Kn). Postoji mogućnost i kreditiranja studenata preko poslovnih banaka, po nešto povoljnijim uvjetima nego što su uvjeti komercijalnih kredita. Međutim, mnogim studentima je i dalje upis na poslijediplomski studij teško ostvariva želja. Plaće su male (ukoliko se i radi o zaposlenima), uvjeti kredita su i dalje nepovoljni (jer radi se ipak o komercijalnim bankama), a stipendiranje studenata do sada nije bilo prisutno. Zahvaljujući kontaktima Soros fondacije otvorena je mogućnost osnivanja zaklade, koja bi bila namijenjena davanju stipendija, odnosno povoljnih kredita, najboljim studentima. Catherine&David Moore, privatna zaklada iz New Yorka, dala je 25.000 USD u tu svrhu. Još uvijek nisu definirani uvjeti, pod kojima bi studenti mogli dobiti ovaj kredit, ali to je svakako jedan od prioriteta u budućnosti.

Planovi za budućnost

Kamo ići i kako se razvijati je pitanje koje si Slavica neprestano postavlja. Na fakultetu je već 30 godina, prošla je kroz njegove i dobre i loše trenutke, sudjelovala u njegovom razvoju od samih početaka. Tu se osjeća kao kod kuće. S druge strane, poslijediplomski studij je njeno "dijete". Ona ga je stvorila, borila se za njega i razvija ga.

Da li ove dvije stvari moraju biti na suprotnim stranama? Da li razvoj jednog onemogućuje ili koči razvoj drugog? Što su problemi i da li ih je moguće riješiti na zadovoljstvo i dobrobit svih?

Na strateškoj sjednici Fakulteta, održanoj 20. lipnja 2002. Slavica je iznijela svoj prijedlog: profilirati Fakultet ka malim i srednjim poduzećima, odnosno razvoju poduzetništva.

Takva opcija ne predstavlja prijetnju ni za koga na Fakultetu, jer je poduzetništvo interdisciplinarni fenomen i moguće ga je razvijati unutar svakog područja. Ukoliko se dogodi da njen prijedlog bude odbijen, Slavica ne vidi drugo rješenje nego izaći sa Fakulteta i samostalno nastaviti sa razvojem poslijediplomskog, a kasnije i dodiplomskog studija iz poduzetništva.

U toj situaciji moguće su dvije opcije:

- razvoj poslovne škole za poduzetništvo unutar sveučilišta
- razvoj poslovne škole izvan sveučilišta

Zakonski okvir omogućava i jedno i drugo uz ispunjavanje određenih uvjeta. Svaka od alternativa nosi određene prednosti i nedostatke.

Ostanak unutar Sveučilišta zahtijeva poštivanje određenih pravila, procedura, ali je brže i jednostavnije i daje određenu sigurnost.

Osnivanje poslovne škole izvan sveučilišta je dugotrajniji posao, potrebna su veća financijska sredstva, rizičnije je, ali otvara niz mogućnosti razvoja, daje neovisnost i slobodu pri donošenju odluka. Slavica je svjesna da je ovo veliki projekt, koji zahtijeva velika sredstva i puno rada, ali se ne boji. *"Zbog značaja cjelokupnog projekta na regionalnoj razini, novac bi mogli pronaći. Grad bi se mogao uključiti kroz dodjelu, jednog od previše praznih i napuštenih prostora u njegovom vlasništvu. Mislim da bi bili zainteresirani za to, jer bi od osnivanja međunarodne poslovne škole svi imali koristi."* (Slavica)

Zaključak

Slavica Singer se nalazi na prekretnici. Što napraviti sada? Koju strategiju rasta slijediti? Da li ostati unutar Fakulteta i pokušati izvući maksimum iz trenutne situacije, da li izdvojiti studij kao poseban odjel unutar Sveučilišta, da li se potpuno izdvojiti i razvijati vlastitu poslovnu školu? Svaka od opcija ima argumente za i protiv. Važno je detaljno isplanirati svaki sljedeći korak: Na koje tržište se usmjeriti? Koji resursi su neophodni za ostvarenje postavljenih ciljeva? Kako financirati budući razvoj?

Jedno od najvažnijih pitanja je i tko će biti u timu ljudi koji će nositi buduće promjene i razvoj studija? Ukoliko i riješi sve tehničke barijere, na putu ka željenom cilju neophodni su ljudi, koji će zajedno sa Slavicom dijeliti ideju i razvoj studija u određenom smjeru vidjeti i kao svoj cilj i mogućnost vlastite afirmacije.

Prilozi

1. Prilog br. 1 – članak Glas Slavonije "Semestri koji su probudili "ubijenu" kreativnost , 13. veljače 2002.
2. Prilog br. 2 – Tablica 1. Broj ekonomski aktivnih poduzeća u Hrvatskoj
3. Prilog br. 3 – Tablica 2. Broj zaposlenih u poduzećima različite veličine
4. Prilog br. 4 – članak Jutarnji list "Hrvatska tek sada dobiva prve školovane menadžere", 08. srpnja 2002.
5. Prilog br. 5 - Glas Slavonije, Stjecanje poduzetničke sposobnosti preživljavanja u svijetu neizvjesnosti, 23. lipnja 2001
6. Prilog br. 6 – članak Zakona o visokim učilištima (NN 59/96)
7. Prilog br. 7 – naslovnica knjige Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., **Poduzetnički management**, Alinea, Zagreb, 1999.
8. Prilog br. 8 – Zaključak Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu s 15. sjednice održane 16. lipnja 1999.
9. Prilog br. 9 – Suglasnost na ustrojstvo i izvedbu poslijediplomskog znanstvenog studija "Poduzetnički management" na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku
10. Prilog br. 10 – Natječaj za upis studenata na poslijediplomski studij Poduzetnički management, I. generacija
11. Prilog br. 11 – Tablica 3. Obrazovanje u Hrvatskoj
12. Prilog br. 12 – Tablica 4. Ponuda management i biznis edukacije na nivou Sveučilišta u RH
13. Prilog br. 13 – Tablica 5. Ponuda management i biznis edukacije izvan sveučilišta u RH
14. Prilog br. 14. – članak Večernji list, "Visoke managerske titule uz masne školarine", 05. lipnja 2002.
15. Prilog br. 15. – Bolonjska deklaracija
16. Prilog br. 16 - Obrazovna shema i akademski nazivi u skladu s Bolonjskom deklaracijom
17. Prilog br. 17 – Piotr Korynski, Program structure and courses offer
18. Prilog br. 18 – Pisma namjere De Paul University, USA, University of Illinois at Chicago, USA, University of Wisconsin – Madison, USA
19. Prilog br. 19 – Program poslijediplomskog studija Poduzetništvo
20. Prilog br. 20 – Anketa rađena među studentima poslijediplomskog studija, proljeće 2002.
21. Prilog br. 21 – Rezultati obrade ankete pomoću programa SPSS
22. Prilog br. 22 - Popis profesora i gostiju poslijediplomskog studija Poduzetništvo
23. Prilog br. 23 – Troškovi i prihodi studija

4. Analiza slučaja poslijediplomskog studija Poduzetništvo

Uvod

Slučaj se bavi nastankom i razvojem poslijediplomskog studija Poduzetništvo pri Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Glavni protagonist slučaja (i glavni "krivac" za nastanak studija) je Slavica Singer, redovita profesorica Ekonomskog fakulteta u Osijeku, koja je i sadašnja voditeljica studija. Put od ideje do realizacije ovog studija trajao je više od tri godine (1997 - 2000) . Razlog tome su brojne prepreke, na koje je Slavica nailazila na putu kao ostvarenju svog cilja: nerazumijevanje kolega, ljubomora, zavist, te ono što je najviše i kočilo realizaciju – otpor prema novom, drugačijem, nepoznatom. Inercija sveučilišta u cjelini, ali i njegovih pojedinih dijelova je velika i pomalo zastrašujuća. Umjesto da su nositelji promjene u društvu, često su kočnica u njenom potpunom provođenju.

Usporedba sa situacijom u razvijenim državama svijeta, gdje se razvoj poduzetništva kao znanstvene discipline, pojavio šezdesetih godina prošlog stoljeća, pokazuje da je otpor bio i tada prisutan i da on traje, na velikom broju sveučilišta i poslovnih škola još i danas.

Još uvijek su jake polemike da li je poduzetništvo nešto što se može naučiti ili se poduzetnici rađaju kao takvi

Potreba za ovakvim studijem bila je još i veća kada se uzme u obzir ekonomska i politička situacija u Hrvatskoj u to vrijeme. Raspadom Jugoslavije došlo je do drastičnog smanjenja tržišta, velika poduzeća su se raspala (ili propala) i veliki broj ljudi ostao je bez posla. Vrijeme "dobivanja" posla i sigurnosti zaposlenja "do mirovine" je prošlo i promjena načina razmišljanja bila je neizbježna. Dugo je trebalo da se shvati kako je poticanje razvoja poduzetništva i osnivanja malih i srednjih poduzeća jedan od načina izlaska iz krize, a poticanje samozapošljavanja jedan od najefikasnijih načina rješavanja problema nezaposlenosti. Ovaj studij je imao za cilj približiti i otvoriti svijet poduzetništva, potaknuti i osposobiti ljude za vođenje vlastitog poduzeća i uvjeriti ljude da brigu o vlastitoj sudbini ne prepuste nikome nego sebi.

Nakon ishoda svih potrebnih dozvola za pokretanje studija, u proljeće 2000. upisana je I. generacija studenata.

Studij je organiziran u četiri modula, koja svojim sadržajem simuliraju razvoj poslovnog pothvata. Studij je vrlo fleksibilan i program studija studenti "kreiraju" prema svojim interesima i potrebama. U svakom semestru je po jedan obavezan predmet, ostali su izborni.

Ovakav način rada jedinstven je u Hrvatskoj. Prilikom kreiranja programa studija korištena su iskustva najboljih poslovnih škola u svijetu.

U organizaciji samih predavanja sudjeluju profesori sa osječkog ekonomskog fakulteta, ali i brojni gosti sa drugih sveučilišta iz Hrvatske i izvan nje (Durham University, University of Wisconsin, DePaul University itd.). Budući da se radi o mladoj znanstvenoj disciplini i broj ljudi koji se njom bave je vrlo mali, za realizaciju programa na osječkom sveučilištu potrebna je pomoć vanjskih profesora. Jedan od ciljeva ovog studija je i raditi na osposobljavanju mladih znanstvenika, koji će biti nositelji pojedinih predmeta u budućnosti studija. Profesori sa drugih sveučilišta bi se koristili i dalje, ali kao gosti predavači. Već sada se dosta sredstava ulaže u edukaciju profesora i razvoj novih predmeta i nove metodologije rada (interaktivan pristup, timski rad, ...).

Troškovi studija se trenutno pokrivaju iz dva izvora – školarine studenata i jednokratne donacije Soros fondacije. Školarine služe za pokrivanje operativnih troškova dok je donacija namijenjena isključivo razvoju studija.

Zbog specifične organizacije studija, studij zapošljava jednu osobu izvan fakulteta za obavljanje administrativnih poslova – poslova organizacije nastave, komunikacije sa studentima, narudžbe knjiga i sl. Povećanjem broja studenata obim posla raste, pa tako i potreba za dodatnim ljudima. Neke funkcije, kao što su računovodstvo, financije, pravni poslovi itd. obavljaju fakultetske službe. Kako je studij sastavni dio Ekonomskog fakulteta, zapošljavanje ljudi isključivo za potrebe studija je gotovo nemoguće, bez obzira što bi se troškovi tog radnog mjesta pokrili iz prihoda poslijediplomskog studija.

Ciljno tržište studija su svi koji se na bilo koji način žele uključiti u svijet poduzetništva; bilo da se radi o onima koji već rade u vlastitim poduzećima, o nezaposlenima koji žele osnovati svoje poduzeće, o zaposlenima u velikim poduzećima, koji žele razviti svoje poslovne vještine, naučiti se razmišljati poduzetnički, kao i svima koji žele pokrenuti promjene u vlastitim sredinama.

Nakon upisa četiri generacije studenata u Osijeku i jedne generacije studenata u Poreču (u okviru Centra za poslijediplomske studije Ekonomskog fakulteta Osijek), studij se našao na prekretnici. Javljaju se organizacijski i logistički problemi, problemi vođenja, sada već narasle "organizacije".

Pred voditeljicom studija je dilema: Što dalje? Na koji način razvijati studij? Ostati unutar fakulteta, izdvojiti se sa fakulteta, ali ostati unutar sveučilišta ili se potpuno osamostaliti i razvijati neovisnu poslovnu školu.

Ostanak unutar fakulteta daje određenu zaštitu, već (djelomično) riješene (neke) probleme (korištenje prostora, računovodstva i studentska referada), ali usporavaju razvoj, koji podrazumijeva promjenu već uhodanih načina obavljanja posla, procedura, navika.

Slavicin cilj nije samo razviti program iz poduzetništva, nego cjelokupan proizvod, koji u sebi uključuje i razne popratne aktivnosti ("wow dimenzija"), koje bi studij učinili zaista posebnim i drugačijim od drugih. To su npr. pomoć u razvoju studentskih karijera, alumni aktivnosti, studentske prakse i sl.

Stvoriti studij, kakvim ga Slavica vidi vrlo je teško u postojećim uvjetima. Međutim napraviti korak, kao što je izdvajanje sa fakulteta i pokretanje poslovne škole (unutar Sveučilišta ili izvan njega) ne može Slavica sama. Potreban je tim ljudi, koji jednako vjeruju u ideju i Slavicinu viziju osjećaju kao svoju.

Analiza

Ključni problem slučaja je ŠTO DALJE? Koju strategiju razvoja odabrati?

Alternative su sljedeće:

- ostati i razvijati se unutar Fakulteta
- izdvojiti se izvan Fakulteta i razvijati se kao poslovna škola unutar Sveučilišta
- izdvojiti se izvan Fakulteta i razvijati se kao neovisna poslovna škola

Daljnja analiza ima za cilj pokazati koje su od mogućih alternativa razvoja i budućnosti studija najbolje i zbog čega. U analizi je korištena SWOT analiza i model ispitivanja razvojnog potencijala u okviru modela rasta prof. Allana Gibba⁴⁷, obrađenog u okviru obveznog kolegija Strategije rasta u 4. semestru poslijediplomskog studija Poduzetništvo.

⁴⁷ Allan Gibb je profesor Emeritus na University of Durham Business School, Associate University of Durham, Velika Britanija

Identificiranje snaga i slabosti, prilika i prijetnji poslijediplomskog studija Poduzetništvo (SWOT analiza)

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - postojanje vizije, misije, ciljeva - stručnost voditeljice - prvi i jedini na tržištu - način rada (interaktivnost, timski i individualni projekti) - suvremen nastavni program - praćenje svjetskih trendova - suradnja sa drugim sveučilištima iz inozemstva - ljudski potencijal - gosti - predavači - financiranje (donacija) - izdvojeni studij u Poreču (geografska pokrivenost) 	<ul style="list-style-type: none"> - marketing - management - organizacija, logistika - nepotpomažuća mini-okolina - prostorna ograničenja - ne korištenje moguće sinergije sveučilišta (zbog neprepoznatosti od strane sveučilišta, zbog tromosti sveučilišta) - literatura – nedostatna, ne postoji na hrvatskom jeziku - izdvojeni studij u Poreču (teškoće pri organizaciji, održavanje kvalitete predavanja)
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> - mogućnost širenja tržišta - uvođenje novih usluga (dodatne usluge za studente, seminari za poduzetnike...) - ekonomska situacija - poboljšanje - suradnja sa Ministarstvom malog i srednjeg poduzetništva (u okviru Vlade politike poticanja MSP) 	<ul style="list-style-type: none"> - pojava novih konkurenata - konkurencija postojećih programa u Hrvatskoj i inozemstvu (pojačane marketing aktivnosti) - ekonomska situacija – pogoršanje

Što se može zaključiti iz ove SWOT analize? Kakav je odnos snaga i slabosti studija, prilika i prijetnji i postoji li realna mogućnost za ostvarenje ciljeva studija? Što je potrebno za pretvaranje slabosti u snage studija i neutraliziranje prijetnji iz okoline?

- Većina slabosti poslijediplomskog studija odnosi se na organizaciju studija. Previše toga ovisi o Slavici. Bez obzira na njenu stručnost i posjedovanje vizije, ona to ne može sama i ostvariti. Rezultati ankete, provedene među studentima pokazuju da studenti smatraju da je upravo organizacija studija, loša koordiniranost, bolji protok informacija ono što nedostaje, što im se ne sviđa i što se treba promijeniti (prilog slučaja, rezultati ankete). Specifičnost ovog studija ne čine samo nastavne aktivnosti i njegov program, nego i brojni drugi sadržaji, koji bi trebali pozicionirati studij na tržištu i učiniti ga različitim od ostalih. Ovako, on je samo "jedan među ostalima".
- Zašto je izdvojeni studij u Poreču slabost? Kao što je i voditeljica studije rekla organiziranje izdvojenog dijela studija u Poreču je izazov, pogotovo kada se uzme u obzir tradicionalna imobilnost ljudi na ovim prostorima, ali je ujedno i vrlo teško dobro i kvalitetno funkcionirati na više lokacija (pogotovo kada se uzme u obzir da samo jedna osoba – Mirta Matešić radi na poslovima administriranja studija i komunikacije sa studentima). Ni u velikim zemljama, kao što je Amerika, fakulteti i poslovne škole ne otvaraju svoje odjele u drugim dijelovima države. Dobra sveučilišta imaju multiplicirajući utjecaj na sredinu u kojoj djeluju, oni su atraktor kvalitetnih ljudi, generator razvoja. Odlaskom u druge sredine, kapacitet fakulteta se ne iskorištava efikasno i gubi se na oštini profiliranja studija. Fakulteti bi se trebali konkurentski profilirati, te privlačiti studente upravo zbog svoje specifičnosti. Harvard Business School ne otvara svoje odjele širom Amerike, ali zato vrši prezentacije svojih programa, i njegovi studenti nisu samo iz države Massachusetts, ili "samo" iz Amerike, nego iz cijelog svijeta. Studiranje na nekom studiju ili poslovnoj školi ne čini samo slušanje predavanja, nego i sve druge, popratne usluge – knjižnica, savjetovanje studenata, međusobna druženja, gosti predavači i sl. Jedina mogućnost studiranja izvan same škole/fakulteta je tzv. studiranje na daljinu ("distance learning"). No, i na ovaj način, škola ostaje na svom mjestu i nema potrebe za organiziranjem nastave na drugim lokacijama (izuzev virtualno).

- Jedna od slabosti odnosi se na literaturu, koja je nedostatna i ne postoji na hrvatskom jeziku. To svakako predstavlja ograničenje za studente, koji ne govore engleski jezik pa je uvjet o poznavanju engleskog jezika prilikom upisa na studij zbog toga važan. On ne mora biti eliminatoran, ali se treba studente upozoriti na moguće poteškoće prilikom praćenja nastave i pripreme za ispite. Međutim, ova slabost se može i relativno lako otkloniti prijevodom najvažnijih knjiga iz ovog područja.

- Tromost sveučilišta i njegov otpor promjeni uzrok su nedovoljne iskorištenosti svih mogućnosti sveučilišta i ne ostvarivanja moguće sinergije. Na svim fakultetima osječkog sveučilišta postoje studenti koji će svoje poslovne karijere graditi u vlastitom biznisu. Za njih bi bilo korisno da kroz dodiplomske i/ili poslijediplomske studije dobiju određena poduzetnička znanja. Nažalost, sveučilišta ne prepoznaju takve potrebe, ne postoji inicijativa za obrazovanjem i poticanjem mladih ljudi za vođenje vlastitog posla. Osnivanje škole unutar sveučilišta omogućilo bi prepoznavanje potreba studenata sa različitih fakulteta i prilagođavanje sadržaja njihovom osposobljavanju za osnivanje i rad u vlastitom poduzeću ili rad u malim i srednjim poduzećima općenito. Primjer takve organizacije je Škola za poduzetništvo u Stockholmu.

Popis slabosti u SWOT analizi je prilično dug, ali one ne bi trebale biti barijera u razvoju studija. Na strani snagu su ipak karakteristike, koje predstavljaju preduvjet za napredovanje (vizija, misija, ciljevi, stručnost voditelja studija, dobar tim ljudi, itd.).

Dio spomenutih slabosti (marketing, management, organizacija, logistika) može se relativno brzo otkloniti (angažiranjem ljudi za pojedine poslove na studiju), dok je neke od njih (prostorna ograničenja, nepotpomažuća mini-okolina) teško eliminirati u postojećem organizacijskom statusu studija.

Prijetnje iz okoline nisu kočnica razvoju studija i ukoliko se neke od njih i ostvare, postoji mogućnost pravovremenog reagiranja. Novi konkurenti teško da mogu narušiti poziciju studija na tržištu i postignuti image, koji bi se nakon predloženih intervencija u organizaciju trebao još i osnažiti.

Pogoršanje ekonomske situacije je makroekonomski čimbenik i na njega je teško utjecati, ali program studija je upravo takav da je usmjeren ka poboljšanju gospodarstva, povećanju zaposlenosti kroz poticanje razvoja malih i srednjih poduzeća, samozapošljavanju i sl.

Prilike iz okoline su također značajne za budući razvoj studija. Vlada Republike Hrvatske veliku pažnju posvećuje malim i srednjim poduzećima, a Ministarstvo za mala i srednja poduzeća (MOMSP) trenutno se smatra našim najuspješnijim ministarstvom. U Vladinoj Strategiji razvitka Republike Hrvatske⁴⁸ nekoliko puta, u različitim područjima naglašena je uloga poduzetništva i malih i srednjih poduzeća. Ono se spominje u kontekstu obrazovanja, fiskalne politike, restrukturiranja, zdravstva i dr. Suradnja između poslijediplomskog studija i MOMSP-a mogla bi biti od obostrane koristi, i jedan i drugi imaju isti cilj – razvoj malih i srednjih poduzeća. S tim je povezana i prilika za uvođenjem novih usluga na studiju – seminari za poduzetnike, dodatne usluge za studente (razvoj karijere, praktičan rad itd.).

Kako bi prevladali slabosti i prijetnje i stvorili kvalitetan i cjelokupan proizvod, jedinstven na tržištu, potrebno je formirati tim ljudi koji će studij napraviti prepoznatljivim ne samo u užoj okolini nego na nivou cijele Hrvatske i šire. Pitanje je da li je to moguće napraviti u okviru trenutne pozicije studija, kao dijela Ekonomskog fakulteta. Nepotpomažuća mini okolina se upravo odnosi na to – nerazumijevanje potreba studija od strane organizacije, čiji je sastavni dio. To je slabost, na koju se teško može utjecati, pogotovo ne u kratkom roku. Kao što je i u slučaju elaborirano, fakulteti su trome organizacije koje se sporo i teško mijenjaju. Ovdje se postavlja pitanje isplati li se ulagati energiju i vrijeme i pokušavati mijenjati nešto (fakultet), što već u startu ima negativan stav prema promjeni.

U nastavku je napravljena SWOT analiza u slučaju razvoja studija unutar fakulteta i SWOT analiza druge alternative – razvoja poslovne škole.

⁴⁸ "Načela razvitka Republike Hrvatske", prihvaćeno na sjednici Vlade Republike Hrvatske 21. lipnja 2001. g

Alternativa 1. - Ostanak unutar Ekonomskog fakulteta - snage i slabosti

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">- infrastruktura fakulteta, prostor- image fakulteta- zajedničke službe (računovodstvo, financije, referada, knjižnica)- manji troškovi – manja cijena- institucionalna zaštita	<ul style="list-style-type: none">- prostorna ograničenja- vremenska ograničenja (mogućnost odvijanja nastave samo u terminima kada se ne izvodi dodiplomska nastava)- zajedničke službe (računovodstvo, financije, referada) – nemogućnost organiziranja prema vlastitim potrebama- nemogućnost zapošljavanja ljudi- stalna borba sa postojećim navikama, pravilima
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none">- profiliranje fakulteta prema malim i srednjim poduzećima	<ul style="list-style-type: none">-

Najveća slabost ostanka unutar fakulteta je nemogućnost razvijanja u željenom pravcu i na željeni način. Potrebno je činiti brojne ustupke i kompromise, koje nameću pravila, procedure i ustaljene navike institucije.

S druge strane, ne treba zanemariti utjecaj institucionalnu zaštite koju fakultet pruža, određenu sigurnost u poslovanju, riješene infrastrukturne probleme i prostor (koji ujedno predstavlja i nedostatak, jer je nedovoljan; dodiplomski studiji imaju prioritet i raspored se mora prilagođavati njima, kao i drugim poslijediplomskim studijima na fakultetu ("jedan, među ostalima").

Zajedničke službe⁴⁹ također predstavljaju i prednost i nedostatak.

Prednost su, jer već postoje i poslijediplomski studij, kao dio fakulteta predstavlja redoviti dio njihovog posla. Slabost je u tome jer ih je nemoguće organizirati prema potrebama studija. Nemoguće je od njih zahtijevati da se prema ovom poslijediplomskom studiju i njegovim studentima odnose drugačije.

Profiliranje fakulteta prema malim i srednjim poduzećima predstavlja priliku za poslijediplomski studij Poduzetništvo, jer bi omogućio razvoj cjelokupnog proizvoda. U toj situaciji, ostanak studija unutar fakulteta je logično. To je upravo ono što je Slavica i predložila na zadnjoj, strateškoj sjednici fakulteta. Međutim, pitanje je koliko je realno očekivati ovakav razvoj situacije, budući da je ova ideja stara već nekoliko godina. Na fakultetu je već postojao dodiplomski studij iz poduzetništva, ali on nije prepoznat kao strateška šansa fakulteta, te je nakon nekoliko godina i ugašen. Tko može garantirati da se to neće dogoditi i ovaj put?!

Aternativa 2. – Osnivanje poslovne škole

Kada se govori o razvoju poslovne škole imamo dvije mogućnosti – razvoj poslovne škole unutar sveučilišta i razvoj poslovne škole, neovisne o sveučilištu.

Kao što je navedeno u slučaju, i jedna i druga alternativa su zakonski moguće i svaka od njih ima određene prednosti i nedostatke.

Međutim, oba slučaja pretpostavljaju odlazak sa fakulteta i u tom smislu je SWOT analiza gotovo identična i za jednu i za drugu varijantu poslovne škole. Njihove različitosti će se obrazložiti kasnije u tekstu.

⁴⁹ poslijediplomski studij Poduzetništvo koristi djelomično prostor Ekonomskog fakulteta (nastava se djelomično odvija u rektoratu Sveučilišta, računovodstvo i jedna osoba iz studentske referade obavlja dio poslova oko upisa studenata na studij. Ostali administrativni poslovi studija rješavaju se unutar studija.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - neovisnost - mogućnost razvijanja cjelokupnog proizvoda - prvi i jedini na tržištu - dobra suradnja sa inozemnim sveučilištima (Durham, Wisconsin, DePaul, St. Louis..) - mladi profesori, spremni na učenje i primjenu novog i suvremenog 	<ul style="list-style-type: none"> - financiranje - prostor - veći troškovi poslovanja - nepostojanje image-a, povijesti – borba iz početka - ranjivost na prijetnje iz okoline
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> - povećanje image-a osječkog sveuč. - razvoj regije - razvijanje dodatnih usluga - povezivanja sa drugim institucijama (MOMSP, CPO, NOA...) 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurencija - loš geografski položaj – Osijek - nemogućnost pronalaska donatora - tradicionalna imobilnost studenata

Osnovna prednost osnivanja poslovne škole je neovisnost i mogućnost razvoja cjelokupnog proizvoda. Barijere u smislu tromosti fakulteta, ustaljenih normi, pravila ponašanja i navika više ne postoje. Organizacija se stvara iz početka, na način koji omogućava najlakše ostvarenje postavljenih ciljeva.

Osnivanje vlastite škole ima puno prednosti, pruža slobodu u donošenju odluka i kreiranju strategija i pravaca razvoja. Ali, neovisna poslovna škola nastupa samostalno na tržištu. Ona nema institucionalnu zaštitu, kao što je to slučaj poslijediplomskog studija u okviru fakulteta. Predstoji borba za tržište, rad u uvjetima nesigurnosti i rizik, kao i kod svakog poduzetničkog pothvata. Ovo će biti dobra prilika testiranja onoga čime se studij bavi i za što želi osposobiti i vlastite studente – osnivanje, upravljanje i rast vlastitog poduzeća.

Najveći problem u realizaciji ove ideje su financijska sredstva. Potrebno je pronaći prostor i osigurati njegovo uređenje i prilagođavanje potrebama škole, zaposliti profesore i administrativno osoblje (voditelj studija, administrator, računovodstvo, koordinator za kontakte sa studentima i

studentska pitanja i sl.). Ključnu ulogu u pronalazanju financijskih sredstava ima Slavica. Njeni dobri kontakti sa javnim i privatnim donatorima mogli bi u tome dosta pomoći. S obzirom na temu i sadržaj studija - poduzetništvo, koje je rangirano kao najviši prioritet većine javnih donatora, postoji realna mogućnost dobivanja financijske podrške.

Ovo bi bila prva poslovna škola iz poduzetništva u Hrvatskoj i njeno osnivanje u Osijeku imalo bi veliki značaj i za razvoj regije. Ukoliko škola ostane u okviru sveučilišta, moguće je očekivati i njegovu podršku, kao i podršku Ministarstva znanosti i tehnologije, ali i Ministarstva za obrt, mala i srednja poduzeća.

Osnivanje privatne škole izvan sveučilišta nosi sa sobom dodatni rizik pronalaska nastavnika, koji bi bili spremni napustiti sveučilišne karijere. Ostanak unutar sveučilišta otvara i mogućnost suradnje sa svim fakultetima u smislu pokrivanja sadržaja iz poduzetništva. Nastavnici, koji bi radili na poslovnoj školi mogli bi i dalje predavati svoje kolegije na pojedinim fakultetima, u okviru njihovih programa. Poslovna škola (unutar sveučilišta) bi mogla biti svojevrsan Odjel za poduzetništvo, koji bi funkcionirao slično Odjelu za matematiku u okviru osječkog sveučilišta. Gotovo svi nastavnici matematike zaposleni su na Odjelu za matematiku, koji "ugovara" održavanje matematičkih predmeta na svim fakultetima osječkog sveučilišta. To omogućava i bolje razvijanje određenog područja, jer se svi, koji se bave sličnim problemima nalaze na jednom mjestu. Na taj način se može kvalitetnije i aplicirati na brojne projekte (domaće i međunarodne) i veće su šanse za njihovo financiranje.

Prednost poslovne škole unutar sveučilišta je i u nastupu prema potencijalnim donatorima. Strani donatori nisu skloni davanju financijske potpore privatnim pothvatima, jer se smatra da je njihov osnovni cilj ostvarivanje dobiti. Donacije se ipak dodjeljuju projektima koji imaju i određenu komponentu društvene koristi.

Osnovna (i jedina) prednost osnivanja privatne škole izvan sveučilišta je potpuna samostalnost u odlučivanju, ali je potrebno i znatno duže vremena za stvaranje kredibiliteta škole. Sveučilište, s obzirom na tradiciju nosi određeni kredibilitet i prenosi ga na svoje članice.⁵⁰

⁵⁰ Zanimljiv je primjer INSEAD poslovne škole, jedne od najboljih poslovnih škola u svijetu. Ona je potpuno privatna poslovna škola, bez posjedovanja akreditacije niti jednog sveučilišta. Nastala je iz odjela Harvard Business School (HBS), kao njegova europska "podružnica". HBS se ubrzo povukao, jer nije bio u mogućnosti organizirati studij i u Americi i Europi zadržavajući isti nivo kvalitete.

Prijedlog rješenja

Iz prethodne analize pojedinih alternativa razvoja studija može se zaključiti da najviše prednosti ima izdvajanje studija izvan fakulteta i osnivanje poslovne škole unutar sveučilišta.

Više je razloga za ovaj zaključak, ali najvažniji je svakako neovisnost u razvoju cjelokupnog proizvoda.

Poduzetništvo je interdisciplinaran fenomen i pitanje je da li mu je mjesto isključivo unutar ekonomskog fakulteta. Logičnim se čini njegovo izdvajanje izvan ekonomskog fakultet (a unutar sveučilišta), jer bi se kvalitetnije mogla postići interdisciplinarnost. Ovakvi primjeri nisu usamljeni u svijetu i sve je više primjera da se škole za poduzetništvo/poduzetnički odjeli osnivaju na taj način. U slučaju je spomenuta *Stockholm School for Entrepreneurship*, koja upravo potvrđuje gore navedeno. Različitost mišljenja i drugačiji pristupi problemu samo mogu predstavljati prednost, jer šire vidike i omogućavaju sagledavanje problema iz različitih perspektiva i njihovo kvalitetnije rješavanje. Dobar primjer je i osnivanje interdisciplinarnog poslijediplomskog studija iz Zaštite okoline u okviru osječkog sveučilišta.

Za uspjeh svakog poslovnog pothvata potreban je razvojni potencijal, čiju strukturu Allan Gibb definira kroz⁵¹

- bazu ideja
- bazu iskustva
- bazu resursa
- bazu vodstva
- bazu kontrole

⁵¹ Allan Gibb, professor Emeritus, University of Durham Business School, Associate University of Durham - predavanja s poslijediplomskog studija Poduzetništvo, kolegij: Strategije rasta

Ideja

..she began..."would you please tell me which way I ought to go from here?"

"That depends on where you want to go", said the cat.⁵²

Lewis Carroll

Jedno je sigurno: protagonist slučaja zna što želi. Dokaz tome su brojni realizirani projekti (Centar za poduzetništvo, NOA...), bez obzira na brojne prepreke na koje je neprestano nailazila. Jednako je i u slučaju poslijediplomskog studija. Misija je jasna, kao i ciljevi koji vode ka njevoj realizaciji:

Izgraditi vodeći netradicionalni akademski program/instituciju u zemlji, koji će kombinirajući teoriju i praksu, privući mlade poduzetne ljude i pomoći im u generiranju poduzetničkih vještina i ponašanja, što bi doprinjelo razvoju malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

Budući da na putu ka ostvarenju svog cilja, unutar ekonomskog fakulteta nailazi na prepreke i nerazumijevanje, odluka o osnivanju poslovne škole je razumljiva. Ona bi trebala omogućiti ostvarenje cilja na jednostavniji način, bez trošenja vremena na uvjeravanja i objašnjavanja o potrebi određenih promjena i sl.

Iskustvo

Prvi oblici poduzetničke edukacije pojavili su se na američkim poslovnim školama 1960-ih godina u obliku izbornih predmeta, da bi se do danas razvili u brojne poslijediplomske i dodiplomske studije iz poduzetništva.

U Hrvatskoj se poduzetnička edukacija nalazi u svom začetku i trenutno ne postoji niti jedan dodiplomski studij iz poduzetništva, a vrlo malo je i pojedinačnih kolegija na sveučilištima koji se bave ovom problematikom.

Poslijediplomski studij Poduzetništvo nastao je na temelju iskustava iz inozemstva, kao dio svjetskih trendova, jedini u Hrvatskoj usmjeren na problematiku malih i srednjih poduzeća.

Kako se radi o potpuno novom području, koje zahtijeva i drugačiji pristup, dosta novaca je uloženo u razvoj i pripremu nastavnika, novih sadržaja, metoda rada i slično.

⁵² ...ona počne: Možete li mi reći kojim putem trebam ići odavde.
Ovisi o tome gdje želiš ići, reče mačka.

Voditelj studija i brojni profesori bili su u više navrata u posjeti različitim institucijama u svijetu, gdje su se upoznali sa njihovim načinom organizacije i rada, radili na razvoju novih kolegija, sudjelovali na konferencijama i seminarima. Na razvoju studija stalno se angažiraju vanjski predavači i konzultanti, koji pomažu razvoju kompetencija "domaćih" ljudi.

Ne može se reći da iskustvo u ovom području postoji, ali postoje dobre pretpostavke za njegovo razvijanje. Studij postoji već dvije godine i stekla su se određena saznanja, napravile određene preinake, kako bi se što bolje sadržaj studija usmjerio potrebama tržišta.

Iskustvo ne bi trebalo biti smetnja u razvoju poslovne škole iz poduzetništva, jer se znanja koja nedostaju mogu pronaći na sveučilištima i poslovnim školama u svijetu, kao što je to bio slučaj i do sada.

Resursi

Ključni resursi, neophodni za osnivanje i razvoj poslovne škole su:

- ljudski resursi – nastavnici, konzultanti, administracija
- financijski resursi – novac
- prostor

Ljudski resurs

Ljudski resurs je ključan resurs za uspjeh svakog pothvata. Bez kvalitetnog tima ljudi niti jedan posao se ne može dobro odraditi, bez obzira na sve druge pretpostavke. U slučaju poslovne škole to je još izraženije, jer se radi o specifičnim znanjima i malo je onih koji posjeduju potrebne kvalitete za taj posao. I u svijetu postoji problem nedostatka adekvatnog kadra za poduzetničke programe i potražnja je znatno veća od ponude. Zbog toga je formiranje kompetentnog tima ključno za uspjeh ovog projekta.

Neki koraci su već napravljeni: dosta novaca je već uloženo u razvoj predavača, novih predmeta, novih metoda rada. Angažirani su i strani predavači i konzultanti, koji u timu sa domaćim profesorima pomažu u razvoju studija. Osnivanje poslovne škole podrazumijeva i zapošljavanje određenog broja profesora (prema prijedlogu novog zakona o visokom školstvu, potrebno je imati 70% nastavnika od ukupno potrebnog broja, zaposlenih na puno radno vrijeme). Kako se radi o profesorima, uglavnom sa ekonomskog fakulteta, pitanje je koliko njih bi bilo spremno preći sa radnim odnosom u poslovnu školu.

Slavica računa i na neke studente, kao buduće znanstvenike i nositelje pojedinih kolegija. Međutim, na to je potrebno pričekati barem tri do četiri godine.

Kao što se vidi, nedostatak ljudskih resursa bi mogao usporiti i za neko vrijeme odgoditi realizaciju projekta – osnivanje poslovne škole. To ne znači da treba odustati od projekta, ali treba biti svjestan svih ograničenja i vremena potrebnog za njihovo otklanjanje.

Financijski resursi

U slučaju je spomenuto da je poslijediplomski studij dobio jednokratnu donaciju Soros fondacije, namijenjenu razvoju studija – nastavnika i sadržaja, a da se operativni troškovi studija pokrivaju iz školarina. Međutim, treba uzeti u obzir da u situaciji organizacije studija unutar ekonomskog fakulteta određeni troškovi "ne postoje" (prostor, administracija - djelomično, režije i sl.), te se postavlja pitanje realnog sagledavanja svih troškova i mogućnosti njihovog pokrivanja. Kao što je i navedeno u SWOT analizi, institucionalna zaštita fakulteta je prednost koja se ne smije zanemariti.

Ukoliko se pretpostavi da će se prostor riješiti kroz partnerstvo sa lokalnom samoupravom ili poslovnom zajednicom⁵³, te da će se pronaći izvori financiranja (privatni i javni donatori) njegovog uređenja i prilagođavanja namjeni, struktura troškova i prihoda poslovne škole izgledala bi kao u prilogu 1.

Ukoliko se zadrži sadašnja cijena školarine i dinamika upisa studenata iz tablice vidimo da bi operativni troškovi bili veći od prihoda. Troškovi su rađeni na bazi pretpostavki da bi se zaposlili voditelj studija, asistent, administrator i računovođa na puno radno vrijeme. Za pojedine poslove kao što su npr. savjetovanje studenata i pomoć u razvoju njihovih karijera, alumni i sl. u početku bi se mogla angažirati osoba na honorarnoj osnovi ili čak studenti, koji bi na taj način otplaćivali dio svoje školarine. Troškovi predavača računati su na osnovi broja sati nastave.

Budući da su troškovi veći od prihoda mora se razmisliti o načinima njihovog pokrivanja.

Sljedeće mogućnosti su na raspolaganju:

- **povećanje cijene studija:** u slučaju upisa jedne generacije od 25 studenata godišnje, školarina bi trebala iznositi 48.000 Kn.
 - o Ova mogućnost pretpostavlja povećanje cijene studija za više od 100% i nije prihvatljiva, pogotovo ako se uzme u obzir ekonomska situacija u Hrvatskoj i kupovna moć stanovništva. Ali i osnivanje poslovne škole za 25 studenata godišnje teško da može biti isplativo.
- **povećanje broja studenata ili upis dvije generacije godišnje (50 studenata godišnje):** u ovom slučaju bi također trebalo povećati cijenu studija, ali na 30.000 Kn

⁵³ u slučaju poslovne škole na Bledu, upravo je poslovna zajednica vidjela u osnivanju poslovne škole svoj interes i dala početni kapital od nekoliko milijuna njemačkih maraka.

- u usporedbi sa drugim poslijediplomskim studijima na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj, sadašnja cijena studija od 20.000 Kn je među nižim cijenama poslijediplomskih studija u Hrvatskoj (u Zagrebu je ona 4.000 EUR i 9.000 EUR, u Splitu je 20.000 Kn). Otvaranje poslovne škole podrazumijeva i povećanje kvalitete i novu (dodanu) vrijednost za studente, tako da je povećanje cijene i time opravdano. Međutim, vrlo je teško odgovoriti koja je cijena realna, ne previsoka za tržište, a opet takva da omogućava opstanak škole/studija? Ovo bi bila i prva takva poslovna škola u Hrvatskoj, tako da ne postoji niti mogućnost usporedbe sa drugima.
- **pronazak dodatnih izvora financiranja – Soros fondacija, TEMPUS program, itd.**
 - S obzirom na specifičnost studija i znanstvenog područja, koje se tek razvija, realna je mogućnost pronalaska donatora/sponzora, koji bi sudjelovali u pokrivanju dijela troškova studija. To mogu biti razne međunarodne organizacije, privatni donatori, ali i lokalna zajednica, banke, velika poduzeća, koji bi mogle imati direktne koristi od ovakvog studija. Ovakva situacija nije rijetkost, studij iz Poduzetništva na Ekonomskom fakultetu u Ljubljani djelomično je financiran iz TEMPUS programa.
- **dodatni izvori prihoda - dodatne usluge u vidu tečajeva, radionica i sl.**
 - Realno je za očekivati da će škola pored poslijediplomskog studija nuditi i neke druge sadržaje, kao što su razni tečajevi, radionice, istraživanja, okrugli stolovi i sl. – tzv. "executive education", odnosno edukacija za poduzetnike. Ovakvi sadržaji prisutni su svugdje u svijetu, oni povećavaju image škole, stvaraju nove kontakte, povezuju teoriju i praksu, a predstavljaju i dodatni izvor prihoda. Vrlo često se u sklopu poslovnih škola nalaze i centri za poduzetništvo, o čemu bi se moglo razmišljati i u slučaju osječkog centra za poduzetništvo i poslijediplomskog studija Poduzetništvo. Obje institucije bi od takvog odnosa imale koristi.

Prostor

Ne treba zanemariti značaj adekvatnog prostora na atraktivnoj lokaciji, sa mogućnošću smještanja svih planiranih sadržaja poslovne škole. Međutim, prostor se može riješiti najbrže, bez velikih teškoća. Može se pregovarati sa lokalnom i regionalnom upravom, poslovnom zajednicom ili drugim vlasnicima velikog broja praznih, atraktivnih prostora u Osijeku. Svatko od njih bi mogao pronaći interes u smještanju poslovne škole međunarodnog karaktera u vlastitom prostoru.

Vodstvo

Za uspjeh svakog poduzetničkog pothvata ključna je osoba koja ga vodi.

Iz slučaja je jasno da je Slavica Singer osoba koja ima viziju i u stanju ju je realizirati. No treba uzeti u obzir da Slavica ima šezdeset godina i ne može raditi vječno. Ključno je da li oko sebe ima tim ljudi na koje se može osloniti, koji ovaj projekt osjećaju kao svoj i koji ga mogu preuzeti i izvesti do kraja?

Kontrola

Kao određeni pokazatelj kvalitete rada i zadovoljstva studenata studijem može poslužiti anketa rađena među studentima u proljeće 2002. g. Iz ankete se vidi da su studenti zadovoljni novim pristupom učenju i radu, programom studija i njegovom koncepcijom. Ovaj feed-back je svakako koristan i potvrđuje da ono što se radi ima smisla i da postoji potražnja (što dokazuju i pet upisanih generacija studenata u dvije godine). Iz ankete se također može vidjeti što je slaba točka, na što se studenti žale i što im ne odgovara. Primjedbe najčešće idu na račun organizacije studija i premalog broja praktičnih primjera iz Hrvatske. Ponavljanjem ankete svake godine, može se dobiti osjećaj ide li se u pravom smjeru, jesu li studenti zadovoljniji, da li se kvaliteta poboljšava ili stagnira i sl. Zadovoljstvo studenata je ključno, jer oni su kupci ovog proizvoda i njihove potrebe bi trebale biti u prvom planu. Proizvod bi trebalo kreirati prema potrebama kupaca, ukoliko se želi opstati na tržištu.

Kvalitetu programa i uspješnost studija treba pratiti i kroz karijere studenata, odnosno praćenjem što se događa sa studentima nakon završetka studija. Da li se zapošljavaju i gdje, ili osnivaju svoja poduzeća? Koji je postotak jednih i drugih? Na ovaj način može se lakše definirati ciljno tržište i na koga treba usmjeriti buduće promotivne aktivnosti.

Drugi kriterij kontrole kvalitete je uvođenje nekog međunarodnih certifikata. Postoje međunarodne organizacije (npr. CEEMAN), koje vrše ocjenu programa i koje izdaju određene certifikate, kao dokaz priznanja kvalitete. Na ovaj način se i formalno dokazuje da je kvaliteta proizvoda koji se nudi potvrđena i od strane drugih institucija, koje se tim bave, a i omogućava se usporedba sa drugim sličnim programima.

Neprestano treba pratiti trendove u djelatnosti i uvoditi nove, aktualne sadržaje. Postoje i brojni sajmovi poslovnih škola na kojima bi trebalo prisustvovati. Ukoliko se želi razvijati međunarodna poslovna škola, tržište se na neki način mora informirati.

Zaključak

Nakon što je prokomentiran potencijal studija za razvoj i izdvajanje u poslovnu školu, preostaje da se odgovori na pitanje postavljeno na početku poglavlja - **da li studij posjeduje dovoljno jaku bazu, potrebnu za realizaciju postavljenih ciljeva i osnivanje poslovne škole ili su slabosti i prijetnje prevelike na putu stvaranja uspješnog i vodećeg centra za studije poduzetništva u Hrvatskoj (ali i šire)?**

Na osnovu cjelokupne analize može se zaključiti:

Razvoj poslijediplomskog studija Poduzetništvo došao je do prijelomne točke, kada treba odlučiti što i kako dalje. Ostanak unutar fakulteta daje određenu sigurnost, ali istovremeno ograničava razvoj cjelokupnog proizvoda. Kao što je već i navedeno, poduzetništvo je interdisciplinarnan fenomen i pitanje je da li mu je mjesto unutar ekonomskog fakulteta.

Zbog toga se izdvajanje u poslovnu školu unutar sveučilišta čini najboljim rješenjem, jer bi omogućilo razvoj pravog interdisciplinarnog studija, što bi studij iz poduzetništva i trebao biti.

Međutim, uspjeh projekta ovisi i o dobrom "timing-u", tako da je jako važno dobro i detaljno isplanirati svaki korak. Planiranje prije početka projekta ne košta mnogo u usporedbi sa troškovima i štetom na brzinu donešene odluke. Zbog toga, osnivanju poslovne škole treba pristupiti postepeno, pripremajući se temeljito za svaki naredni korak:

5. Izraditi poslovni plan, kojim će se verificirati dinamika i potrebni resursi za ostvarenje ideje, a koji će služiti i kao prijedlog projekta prema donatorima i potencijalnim partnerima
6. Odabrati tim ljudi, koji će biti uključeni u projekt i koji će ga voditi, te raditi na njihovoj edukaciji i pripremi za realizaciju projekta
7. Razgovarati sa mogućim partnerima vezanim uz prostor, pronaći prostor i raditi na njegovoj prilagodbi
8. Definirati potencijalne donatore, pristupiti im, te saznati mogućnosti financiranja pojedinih faza u realizaciji projekta.

Projekt osnivanja poslovne škole je dugoročni projekt i na njegovu realizaciju će vjerojatno trebati sačekati nekoliko godina. To vrijeme treba iskoristiti na jačanju baze (pripremu i razvoj ideje, razvoj tima, definiranje partnera, tržišta, načina promotivnih aktivnosti, organizacije), koja će omogućiti uspješno ostvarenje misije i cilja projekta.

Realizacijom navedenog projekta osnovala bi se prva poslovna škola iz Poduzetništva u Hrvatskoj, ali i u široj regiji. Utjecaj projekta na razvoj sveučilišta i cjelokupne regije je višestruk (kroz otvaranje novih radnih mjesta, privlačenje mladih, kvalitetnih ljudi, poticanje samozapošljavanja, promoviranja regije itd.) i njegova uspješna realizacija trebala bi od interesa za sve koji žive na ovim prostorima.

Prilog, br. 1: Nacrt prihoda i troškova Poslovne škole za poduzetništvo Osijek

		<i>Dvije generacije godišnje</i>
Prihodi - godišnji	Kn	Kn
Školarina	47.808,00	29.576,00
Broj studenata	25,00	50,00
Ukupan prihod	1.195.200,00	1.478.800,00
Prihodi - troškovi	0,00	0,00
Donacije	0,00	0,00
Troškovi		
Indirektni troškovi		
Plaće bruto		
Voditelj	216.000,00	216.000,00
Asistent	151.200,00	151.200,00
Administrator	97.200,00	97.200,00
Računovodstvo i financije	97.200,00	97.200,00
Čistačica	54.000,00	54.000,00
Honorari povremenih angažmana (savjetnik za studente, alumni itd.)	36.000,00	36.000,00
Ukupno	651.600,00	651.600,00
Uredski troškovi		
Telefon	24.000,00	24.000,00
Struja, grijanje, režije	60.000,00	60.000,00
Knjige	80.000,00	80.000,00
Materijalni troškovi (papir ...)	36.000,00	36.000,00
Putni troškovi	60.000,00	60.000,00
Uredski troškovi - ukupno	260.000,00	260.000,00
Ukupno indirektni troškovi	911.600,00	911.600,00
Direktni troškovi - za svaku generaciju		
Honorari predavača	183.600,00	367.200,00
Literatura (2 obvezne godišnje)	40.000,00	80.000,00
Putni troškovi	60.000,00	120.000,00
Ukupno direktni troškovi	283.600,00	567.200,00
Ukupno troškovi	1.195.200,00	1.478.800,00

Literatura

1. Bonoma, T. V., Learning by the Case Method in Marketing, Harvard Business School, July 13, 1989
2. De Clercq, D., Crijns H., Ooghe H., How a management school deals with innovation in entrepreneurship education, IntEnt 97, Monterey Bay, California, USA, 25-27 June 1997.
3. Deželjin, J., Poduzetničko-menedžersko ponašanje u transformacijskim procesima hrvatskog društva u tranziciji, Međunarodna konferencija Restrukturiranje gospodarstva u tranziciji, 7-9. studeni 1995, Zagreb
4. Fayolle, Alain, Teaching of Entrepreneurship: Outcomes from an innovative experience, IntEnt 1998, Oestrich – Winkel, Germany, 26-28 July 1998
5. Gibb A., The Enterprise Culture and Education – Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, International Small Business Journal, 11,3,1992
6. Gibb, A., Creating conducive environments for learning and entrepreneurship, Industry & Higher Education, June 2002
7. Gibb, A., Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge, Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, London – Ontario, May 28, 2001
8. Glas M., Drnovšek M., Does the Entrepreneurship graduate programme matter?, IntEnt 2000, Tampere, Finland, 10-12 July 2000
9. Kovačević, Z., Obadić, A., The importance of small and medium enterprises for Croatian development, Enterprise in transition, June 2001.,
10. McMullan, W. Ed, Long, A., W., Entrepreneurship education in the nineties, Journal of Business Venturing 2, 261-275, 1987
11. Rihtarić M., Maurić E., Knowledge-driven entrepreneurship, IntEnt 2000, Tampere, Finland, 10-12 July 2000
12. Shapiro Benson P., An Introduction to Cases, Harvard Business School, October 12, 1988
13. Singer – Kosanović S., From non-entrepreneurial to entrepreneurial economy. The case of Yugoslavia, The first congress of the international society for intercommunication of new ideas, 27-29.08.1990., Parisž
14. Singer, S., How far are we from the knowledge – based entrepreneurship – case of Croatia, IntEnt 96, 23-26 June 1996

15. Singer, S., Management and Business Improvement through Education and Training in Bosnia and Herzegovina, Croatia and Yugoslavia, Croatia –country report, European Training Foundation Project, October 2001
16. Singer, S., Od inercije do sinergije – edukacijom za poduzetnički management, Međunarodna konferencija Restrukturiranje gospodarstva u tranziciji, 7-9. studeni 1995, Zagreb
17. Singer, S., Transformation of CEE countries and unemployment – is the university a missing link in making transformation faster and unemployment lower?, EAEPE 1996 Conference, Antwerp, Belgium, 7-9 November 1996
18. Singer, S., Iz razvoja u razvitak, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Osijek, svibnja 1993.
19. Singh, P.R., Magee, B., Entrepreneurship education: Is there a growing crisis?, USASBE/SBIDA, Orlando, Florida, 2001
20. Soy, Susan, K., The Case Study as a Research Method – www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b
21. Tellis, W., Introduction to Case Study Methodology, The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, July, 1997 (www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html)
22. Tellis, W., Application of a Case Study Methodology, The Qualitative Report, Volume 3, September, 1997 (www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html)
23. www.celcee.edu/products/digest/99Dig-2.html, Brown C., Teaching New Dogs New Tricks; The Rise of Entrepreneurship Education in Graduate, 1999.
24. www.celcee.edu/products/digest/Dig00-7.html, Brown C., Entrepreneurial Education Teaching Guide, December, 2000
25. <http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy>
26. Shinn Sh., Entrepreneurial Spirit, BizEd, Published by AACSB International, May/June 2002
27. Visoke managerske titule uz masne školarine, Večernji list, 05.06.02.
28. Akademsko zvanje za samo tri godine, Jutarnji list, 11.05.02
29. Bolonjska deklaracija, Zajednička deklaracija europskih ministara obrazovanja potpisana u Bologni 19. 6. 1999
30. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 1999., Zagreb, listopad 1999.