



ACTIVE.

Activity and Creativity
Through Ideas and Ventures = Employment

Želim postati poduzetnik

**Nakladnik**

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

Za nakladnika

Prof. dr. sc. Vladimir Cini
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

Autori

dr. sc. Anamarija Delić
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

izv.prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

dr. sc. Julia Perić, Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

Lektura

Lingua, Centar za edukaciju i usluge prevođenja, Osijek

Dizajn i tisak

Studio HS internet d.o.o., Osijek

Naklada

1200 primjeraka

ISBN: 978-953-253-129-9.

Sadržaj

1. Poduzetništvo, poduzetnik – što je to?	6
1.1. Predrasude (mitovi) o poduzetništvu.....	6
1.2. Što mi je sve potrebno za pokretanje poduzetničkog pothvata?.....	8
1.3. Poduzetnički proces	9
2. Jesam li prava osoba za pokretanje poslovnog pothvata?.....	10
2.1. Procijenite svoje osobine i vještine.....	12
3. Zašto se ljudi odlučuju za pokretanje poduzetničkog pothvata?.....	16
4. Najčešće pogreške poduzetnika početnika.....	17
5. Mogućnosti ulaska u „svijet poduzetništva“	19
6. Pravni oblici poslovanja	22
7. Početni kapital – gdje i kako doći do njega?	25
8. Poslovni plan ili kako sigurnije hodati „dolinom smrti“	28
9. Etično = dugoročno uspješno	29
10. Radni dio – radna bilježnica za samostalno sastavljanje poslovnog plana.....	31

Poštovani čitatelji,

donošenje odluke o promjeni karijere ili rješavanja pitanja svoje karijere i/ili egzistencije (svoje, kao i svoje obitelji), nikada nije lak zadatak. Svjedoci smo velikih ekonomskih promjena, koje su (više ili manje) tražile promjene u načinu našeg razmišljanja, ponašanja i pristupa radu. Na promjene ne treba nužno gledati negativno, premda teške, donose uvijek i nova rješenja, svježju perspektivu i općenito (gledajući evolucijski) doprinose rastu i razvoju – pojedinca, društva, svijeta.

Poduzetništvo, kao poveznica svih vaših osobina, vještina, znanja i iskustava se do sada pokazalo kao dobra odluka o prihvaćanju promjena i prilagodbi novonastalim uvjetima. Poduzetništvo je izazov, motiv za stvaranje novih vrijednosti, rješavanje problema (kako vaših, tako i vaših budućih kupaca), ali i drugačijih pogleda, drugačijeg rješenje postojećih rješenja.

Ovaj priručnik nije zbirka gotovih rješenja koja jednostavno možete „preslikati“ u svoju svakodnevicu. On je skup savjeta, alata, preporuka i zadataka koji će vam omogućiti pogled u svijet poduzetništva. Priručnik je nastao kao rezultat projekta A.C.T.I.V.E., koji za cilj ima poboljšati zapošljavanje učenika, studenata i mladih nezaposlenih ljudi u Osječko-baranjskoj županiji (ali i šire) i to kroz savjetovanje i edukaciju o proaktivnom pristupu tržištu rada i samozapošljavanju, te ohrabrivanju i razvijanju poduzetničkih vještina potrebnih za što uspješniji početak profesionalne karijere.

Čitajući priručnik, analizirajući savjete i preporuke, te provjerom svojih poduzetničkih osobina i vještina (kroz ponuđene testove) vjerujemo da ćete i vi postati svjesni kako se poduzetnici stvaraju – prvenstveno radom i cjeloživotnim učenjem, te da je odluka o ulasku u svijet poduzetništva isključivo vaša.

Nadamo se kako će naša iskustva i savjeti, ponuđeni na jednostavan i pristupačan način svima, u ovom priručniku biti poticaj i vama, barem za provjeru vaše poslovne ideje kroz poslovni plan. Za svaki daljnji korak, na raspolaganju vam je više od 80 institucija poduzetničke potpore.

Za Nakladnika



Prof. dr. sc. Vladimir Cini,
dekan

1. Poduzetništvo, poduzetnik – što je to?

Postoje brojne definicije poduzetništva i poduzetnika. Iako se poduzetništvo uglavnom povezuje s pokretanjem poslovnog pothvata, poduzetništvo je pojam koji ima puno šire značenje. Poduzetništvo je način razmišljanja i djelovanja koji se odnosi na aktivno, inovativno i odgovorno ponašanje. Bez obzira čime se bavimo i što radimo u životu, moramo biti poduzetni (aktivni, inovativni i odgovorni, za odluke koje donesemo). Jedna od osam temeljnih životnih kompetencija, koje definira Europska unija¹, upravo je poduzetništvo gdje se ono definira kao sposobnost pretvaranja ideja u akciju koja uključuje kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima s ciljem ostvarivanja zacrtanih ciljeva.

Jedna od najopćenitijih definicija poduzetništva definira poduzetništvo kao proces u kojem se gradi nešto gotovo ni iz čega. Možemo reći i da je poduzetništvo proces u kojem ljudi uočivši povoljnu priliku, koriste resurse kako bi kreirali promjenu i stvorili novu vrijednost.

Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa. To je osoba koja uočava priliku, koristi resurse i stvara novu vrijednost. Izvorno, riječ poduzetnik nastala je od francuske riječi *entre*, što znači „između“ i *prendre*, što znači „uzeti“ i označavala je osobe koje su preuzimale rizik i između prodavača i kupaca, kao i one koji su poduzimali određene radnje pri pokretanju poslovnih pothvata.

U ovom ćemo se priručniku orijentirati na poduzetništvo kao proces pokretanja poslovnog pothvata i ključnim elementima koji su nam potrebni kako bi taj proces završio uspješno. Poduzetnik je, u tom kontekstu, nositelj poduzetničkog procesa – osoba koja uočava poslovnu priliku, pokreće i razvija poslovni pothvat.

1.1. Predrasude (mitovi) o poduzetništvu

Postoje brojna mišljenja i stavovi o poduzetništvu, duboko ukorijenjena u kulturu društva, a koja su zapravo daleko od istine. Takve stavove nazivamo predrasudama ili mitovima. U sljedećem ćemo tekstu navesti najčešće mitove o poduzetništvu i pokušati objasniti zašto se radi o predrasudi te što je istina.²

1 European Communities. Key Competences for Lifelong Learning: European Reference Framework. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007
(available at: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf)

2 Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007

1. Poduzetnici se rađaju, a ne stvaraju

Ovo je jedan od najčešćih poduzetničkih mitova. Osobine i talenti, koje čovjek dobiva rođenjem, mogu imati određeni značaj pri definiranju onoga čime ćemo se baviti u životu, ali one predstavljaju tek dobru pretpostavku, nikako ne i garanciju uspjeha. Ukoliko ih ne razvijamo, kao da ih i nemamo. Stvaranje poduzetnika proces je koji se sastoji od akumuliranja određenih, relevantnih vještina, znanja, iskustava i kontakata te značajnog ulaganja u vlastiti razvoj. Dokazano je da se vještine mogu naučiti, a određene, odgovarajuće osobine, razviti. Obrazovanje ima značajnu ulogu u stvaranju poduzetnih pojedinaca.

2. Poduzetnici su kockari

Poduzetnike ne treba izjednačavati s osobama koje ulažu novac u igre na sreću nadajući se uspjehu koji ovisi isključivo o sreći. U poduzetničkom svijetu uspjeh je više od sreće. Budući da se u poslovni pothvat ulaže mnogo više od novca (sebe, svoje vrijeme, ugled, obitelj i sl.) poduzetnik si ne može dopustiti donošenje odluka temeljenih isključivo na vlastitom osjećaju, nadajući se dobrom uspjehu i sreći. Uspjeh poduzetnika rezultat je pažljivog promišljanja, istraživanja i na temelju prikupljenih informacija, donošenja odluka. Na taj način poduzetnik nastoji smanjiti rizik i učiniti uspjeh što izglednijim.

3. Poduzetnici su svoji vlastiti šefovi i potpuno su neovisni

Poduzetnici su daleko od toga da su potpuno neovisni – oni moraju zadovoljiti brojne obveze prema partnerima, investitorima, kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, obitelji i sl. Često se kaže da je poduzeće zbroj svih odnosa koje je poduzeće i poduzetnik izgradio sa svojim okruženjem (kupcima, dobavljačima, partnerima, lokalnom zajednicom i sl.) i uspjeh poduzeća ovisi o sposobnosti poduzetnika da te odnose održava kvalitetnima.

4. Poduzetnici rade duže i više nego menadžeri u velikim poduzećima

Ne postoji dokaz da poduzetnici rade duže i više od svojih kolega koji rade na upravljačkim pozicijama u nekim poduzećima. Neki rade duže, neki ne. Neki su čak i rekli da rade manje otkad su poduzetnici. U svakom slučaju, poduzetnici imaju slobodu kreiranja svog vremena i onoliko koliko rade, rade za sebe. Ovo se često navodi kao jedan od važnih razloga zašto je netko postao poduzetnik.

5. Poduzetnici su stalno pod stresom i plaćaju veliku cijenu takvog života

Bez sumnje – biti poduzetnik stresno je i zahtjevno. Ali, ne postoji dokaz da je više stresno ili zahtjevnije od bilo koje druge zahtjevne profesionalne uloge. Poduzetnici su uglavnom vrlo zadovoljni svojim poslom, imaju bolji osjećaj za postignuće, zdraviji su i rjeđe odlaze u mirovinu nego oni koji rade za druge. Tri je puta više poduzetnika nego menadžera izjavilo je da nikada ne želi ići u mirovinu.

6. Započinjanje vlastitog posla rizično je i često završi neuspjehom

Iskusni i talentirani poduzetnici pronalaze atraktivne poslovne prilike, sposobni su privući prave ljude, neophodno financiranje i druge resurse, što vodi uspjehu pothvata. No, neka poduzeća i propadnu. Neke ideje se ne pokažu kao dobre poslovne prilike ili, uslijed promijenjenih okolnosti u okruženju, to prestaju biti. Međutim, kada poduzeće i propadne, ne propadaju poduzetnici. Neuspjeh predstavlja dio njegovog iskustva iz kojeg svakako nešto i nauči te se pretpostavlja da te greške neće ponoviti. Ukoliko se uz neuspjeh pothvata ne vežu neke nečasne i nemoralne situacije, neuspjeh pothvata je samo jedna od faza u životu poduzetnika, nakon koje treba slijediti ponovni pokušaj i uspjeh.

7. Novac je najvažniji resurs kod započinjanja posla

Ukoliko postoje svi ostali elementi, potrebni za uspjeh poduzetničkog pothvata, nije problem doći ni do novca, ali ne vrijedi i obrnuto – ukoliko poduzetnik posjeduje dovoljno novca, ne znači nužno da će i uspjeti. Novac je za poduzetnika isto što i kist za umjetnika – inertni alat koji u pravim rukama može napraviti čudo. Možemo reći da su češći primjeri poduzetnika koji su u posao krenuli bez novaca i postali uspješni, nego onih koji su u posao krenuli s mnogo novaca. Nedostatak novaca u početku tjera poduzetnika na kreativno i inovativno ponašanje, veću upornost i brigu o raspoloživim resursima, nego obrnuta situacija, tj. kada novaca ne nedostaje.

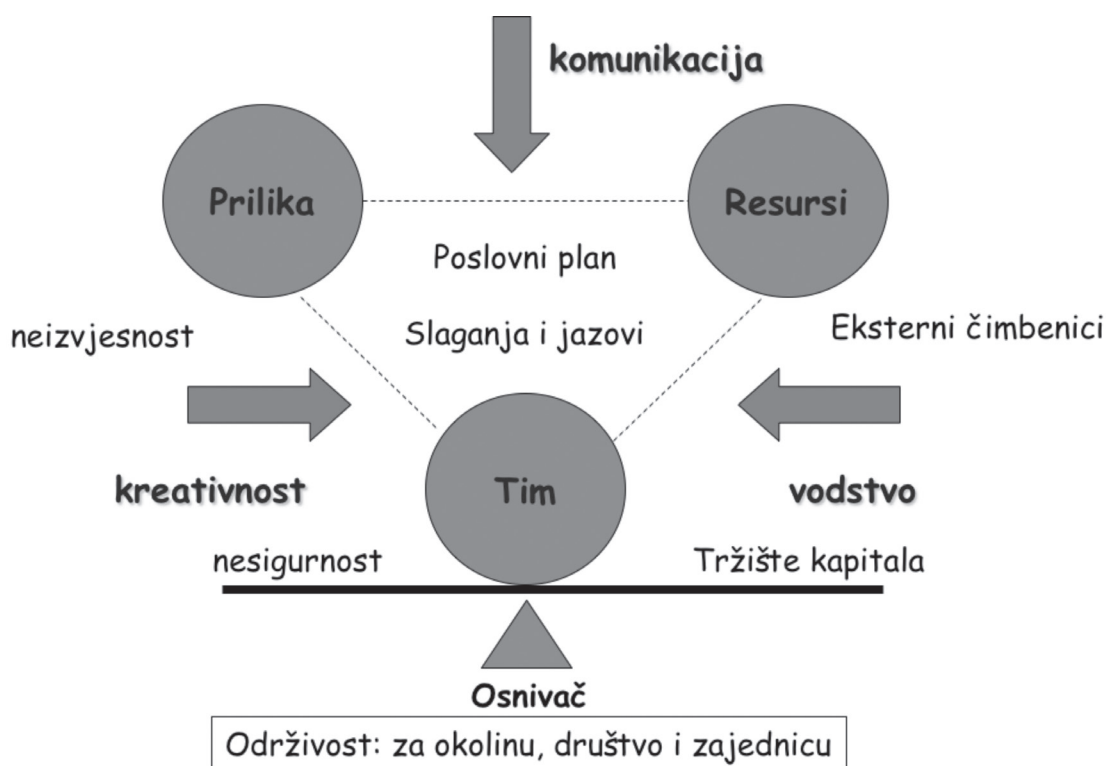
8. Poduzetnici trebaju biti mladi i energični

Godine i starost poduzetnika ne predstavlja ograničenje. Prosječna starost poduzetnika početnika je 35 godina, ali postoje brojni primjeri koji pokazuju da su poduzetnici započeli poslove i u svojim 60-im godinama. Ono što je kritično za uspjeh je posjedovanje odgovarajućeg znanja, iskustva i kontakata koji vode prepoznavanju i provođenju poslovne prilike.

1.2. Što mi je sve potrebno za pokretanje poduzetničkog pothvata?

Mnogi će pomisliti da je odgovor na ovo pitanje novac, drugima će na pamet pasti ideja. No, niti jedni niti drugi nisu u pravu. Za pokretanje poslovnog pothvata potrebno nam je više od ideje i mnogo više od novca.

Za pokretanje poslovnog pothvata potrebne su nam poslovna prilika, resursi i tim³, ali uravnoteženi u odnosu na okruženje i poduzetnika kao nositelja poduzetničkog procesa, kao što je prikazano na slici 1.



Izvor: Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007

3 Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007

Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa. On ima ideju koju nastoji realizirati u poduzetnički pothvat. Kako bi uspio u tom procesu, potreban mu je tim (ne možemo ništa napraviti sami) i odgovarajući izvori. Ali, ukoliko ne postoji odgovarajuća poslovna prilika, poduzetnički pothvat nećemo moći realizirati. Osnovne karakteristike poslovne prilike su njena atraktivnost (privlači određeni broj kupaca), događa se u pravo vrijeme (postoji potražnja), dodaje vrijednost kupcu, za što je on spreman platiti odgovarajuću cijenu, te trajnost ili dugoročnost (osigurava odgovarajući održivost poslovnog pothvata). Poslovna prilika je odgovarajući set okolnosti koje se stvaraju u okruženju i koje omogućavaju ostvarenje poslovne ideje u poslovni pothvat.

1.3. Poduzetnički proces

Poduzetnički je proces put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Kao i svaki drugi proces i poduzetnički se proces sastoji od nekoliko faza. Faze poduzetničkog procesa su⁴:

1. faza – Odluka da postanemo poduzetnik
2. faza – Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
3. faza - Od ideje do poslovnog pothvata
4. faza - Upravljanje i rast poslovnim pothvatom.

Svaka od navedenih faza ima svoje posebnosti i važno je upoznati se s njima kako bi cjelokupni proces bio uspješan.

4 Barringer, Ireland, Poduzetništvo – uspješno pokretanje poslovnih pothvata, 3rd ed., Tuzla, 2010.

2. Jesam li prava osoba za pokretanje poslovnog pothvata?

Iako je uvriježeno mišljenje da poduzetnike motivira isključivo novac, većinu poduzetnika pokreće odlučnost, kreativnost, snalažljivost, strast prema poslu, proizvodu ili usluzi. Neki ljudi, pak, žele postati poduzetnici kako ostvarili svoje ideje i bili sami svoji šefovi. No, što je god pokretač poslovnog pothvata, poduzetnička aktivnost naglašenija je u okruženju koje karakterizira visoka razina nesigurnosti i složenosti (zakonski propisi koji se često mijenjaju, promjenjiva porezna politika, pristup izvorima financiranja, pristup resursima i sl.). U takvom okruženju uočavanjem prilika koje drugi propuste, preuzimanjem rizika i kreiranjem inovativnih rješenja, poduzetnici iskazuju određene osobine i vještine u većoj mjeri nego ostali ljudi (tablica 1.)

Tablica 1. Poduzetničke vještine, osobine i ponašanje

Poduzetničke vještine	Poduzetničke osobine	Poduzetničko ponašanje
Uvjeravanje	Strast prema poslu	Interni lokus kontrole
Pregovaranje	Samouvjerenost	Potreba za postignućem
Prezentiranje	Kreativnost	Preuzimanje rizika
Rješavanje konflikata/sukoba	Ambicioznost	
Vođenje	Upornost/fokusiranost	
Strateško razmišljanje	Predanost poslu i cilju	
Donošenje odluka	Znatiželja	
Umrežavanje	Inovativnost	
Pretvaranje ideje u poslovni pothvat	Inicijativnost	

Izvor: autori

Iako, naravno, ni svaki uspješni poduzetnik ne posjeduje baš sve poduzetničke vještine i osobine, istraživanja su pokazala da gotovo svi posjeduju četiri karakteristike koje su presudne za uspjeh poslovnog pothvata (Barringer i Ireland, 2010):

- **Strast prema poslu** predstavlja jednu od najvažnijih osobina koju dijele svi poduzetnici, a najčešće proizlazi iz poduzetnikovog uvjerenja da će svojim poslovanjem pozitivno utjecati na svoju okolinu (interne i eksterne dionike). Osobe koje posjeduju strast prema poslu u potpunosti su predane osobe, no shvaćaju da strast sama po sebi nije dovoljna kako bi poslovni pothvat uspio. Poslovne ideje postaju uspješne ako ideja predstavlja pravu poslovnu priliku i ako je strast koju poduzetnik osjeća prema svom poslovanju usklađena s njegovim vještinama.

- Druga značajna karakteristika je **fokus na proizvod/uslugu/kupca**. Poslovni pothvat može uspjeti ako proizvod/usluga koju poduzetnik nudi na tržištu u potpunosti zadovoljava potrebe kupca, a fokusiranošću poduzetnik dokazuje da je uvažio stavove, sklonosti i potrebe svojih potencijalnih kupaca.
- Poduzetnici su inicijatori i kreatori novih vrijednosti. U tom procesu stvaranja neuspjesi su sastavni dio koji omogućavaju poduzetnicima eksperimentiranje i učenje iz pogrešaka. **Upornost**, bez obzira na doživljene neuspjehe, važna je karakteristika uspješnog poduzetnika jer pokazuje kupcima koliko je poduzetnik posvećen i strastven prema poslu i proizvodu/usluzi. Osim toga, svojom upornošću poduzetnici umanjuju nedostatak drugih slabosti i uspješnije prevladavaju prepreke.
- Upornost vodi i uspješnijoj provedbi ideje, a upravo je **sposobnost pretvaranja ideje u poslovni pothvat** još jedna značajna karakteristika uspješnih poduzetnika jer određuje hoće li novo poduzeće uspjeti ili ne.

Iako svaka karakteristika za sebe ne jamči uspjeh, zajedno svakako povećavaju vjerojatnost stvaranja i održavanja uspješnog poslovnog pothvata. Uz posjedovanje navedenih karakteristika, uspješni su poduzetnici poznati i po „upravljanju vlastitim životom“ (**lokus kontrole**) (Rotter, 1954.), **potrebi za postignućem** (McClelland, 1960.) i **upravljanju rizikom**.

- Lokus kontrole govori o načinu na koji osoba obrađuje događaje u svom životu. Ono predstavlja osobno uvjerenje o tome je li uspjeh/neuspjeh posljedica naših osobnih odluka (**interni lokus kontrole**) ili je rezultat nečega što je izvan naše kontrole (**eksterni lokus kontrole**). Uspješne poduzetnike karakterizira **interni lokus kontrole** što znači da vjeruju u sebe i smatraju da su rezultati njihovog uspjeha ili neuspjeha zapravo rezultati vlastite kontrole i utjecaja. To znači da poduzetnik vjeruje da je njegovo/njeno ponašanje vođeno isključivo vlastitim naporima i odlukama, a ne sudbinom, srećom ili drugim vanjskim okolnostima (horoskopi, sudbina, elementarne nepogode). Osobe s internim/unutarnjim lokusom kontrole svjesnije su vlastitih snaga, kompetencija i slabosti, suočavaju se s manjom razinom stresa, lakše mijenjaju svoje ponašanje i brže se prilagođavaju promjenama od osoba koje karakterizira eksterni/vanjski lokus kontrole i vjerovanje da je njihovo vlastito ponašanje posljedica nekog vanjskog događaja i okolnosti.
- Posjedovanje internog lokusa kontrole usko je povezano i s razvijenom potrebom za postignućem. Uspješni poduzetnici nisu toliko motivirani statusom i moći koliko **potrebom za postignućem** koja predstavlja naglašenu želju za uspjehom, dodatno uloženi trud za ostvarivanje vlastitih visokih, ali ostvarivih ciljeva. Poduzetnici s visokom potrebom za postignućem povećavaju vjerojatnost uspjeha svoje organizacije, bolje se prilagođavaju promjenama i znaju kako upravljati rizicima.
- Iako je uvriježeno mišljenje da uspješni poduzetnici odvažno preuzimaju rizik, važno je naglasiti da to ne znači da su poduzetnici **hazarderi**. Jedna od važnih karakteristika uspješnih poduzetnika je **upravljanje rizikom**, a to znači da znaju izbjeći visoko riskantne situacije. No, to ne znači da će u potpunosti izbjeći rizik. Postojanje rizika povećava poduzetnikovu **kreativnost** i omogućava mu da razmišlja izvan okvira zadanog, pronalazeći načine za njegovo minimiziranje u svakom koraku svog poslovanja.

Uspješni su poduzetnici spremni za rad u nesigurnim, stresnim i teškim uvjetima, ali se ne boje neuspjeha. Oni su i učenici (spremni su na učenje i uče brže od drugih) i učitelji (imaju strpljenja za podučavanje drugih) te su spremni utjecati na ljude bez formalnog korištenja moći. S obzirom na to da je poduzetnički tim ključan za uspjeh poduzetničkog pothvata, **sposobnost vođenja drugih** (liderstvo) također je značajna karakteristika uspješnog poduzetnika. Motiviranjem i osnaživanjem drugih te snalaženjem u konfliktnim situacijama, poduzetnik potiče stvaranje dobrih, a ne konkurentskih odnosa

u vlastitom timu, što je ključno za poboljšanje produktivnosti i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Bitno je napomenuti da navedene osobine nisu misteriozni i rijetki talenti nekolicine ljudi – sve se one mogu naučiti, poboljšati, poticati i uvježbati. To znači da svatko može postati poduzetnik. Potrebno je vrijeme, strpljenje, trud i želja.

2.1. Procijenite svoje osobine i vještine

Posjedujete li osobine uspješnog poduzetnika ⁵

A. PITANJA

1. Što mislite o napornom radu?
 - a) Ne mogu raditi dugo / prekovremeno
 - b) Radim što posao zahtijeva
 - c) Imam dokazanu povijest marljivog, predanog radoholičara
 - d) Mogu naporno raditi ako treba, ali radije ne bih

2. Kako biste opisali svoj energetske kapacitet?
 - a) Na mene utječe mjesec
 - b) Imam neiscrpnu energiju
 - c) Imam potrebnu snagu kada zatreba
 - d) Trebam vrijeme za odmor

3. Kako biste opisali vaš pristup novim radnim zadacima?
 - a) Volim znati djelokrug posla
 - b) Mrzim da mi netko viri preko ramena
 - c) Više volim izravne upute
 - d) Volim samostalno početi

4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem:
 - a) Najvažnije je postaviti razumne ciljeve
 - b) Ne znam što je to „uspjeh”
 - c) Želim zaraditi dovoljno novca da mirno odem u mirovinu
 - d) Dosađujem se kada stvari teku mirno

5. Kada je riječ o riziku, onda:
 - a) Volim velike rizike
 - b) U svakom slučaju volim izazov
 - c) Kladam se na vlastito znanje, a ne sreću
 - d) Mislim da je posao kocka pa što „bacim”

6. Na što se oslanjate u svojim prosudbama?
 - a) Vlastitu pamet
 - b) Slijedim osobni osjećaj
 - c) Vlastitu odlučnost
 - d) Koristim „pamet s ulice”

⁵ Ministarstvo gospodarstva i Croateh: “Poslovni plan poduzetnika”, Masmedia, Zagreb, 2000, str. 125-131.

7. Kakav je vaš odnos prema pothvatu?
 - a) Moram nadzirati projekt do okončanja izvedbe
 - b) Katkad odustanem
 - c) Uporan sam, pravi buldog
 - d) Sa mnom je lako

8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih?
 - a) Postavljam ciljeve da mogu mjeriti napredak
 - b) Volim brze rezultate
 - d) Konstruktivna je kritika dobrodošla
 - c) Povratnim informacijama pridajem osobitu važnost

9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja?
 - a) Uvijek komuniciram razgovijetno i jasno
 - b) Katkad imam poteškoće prenijeti misao koju želim
 - c) Ja postavljam ciljeve, osoblje ih treba ostvariti
 - d) Ja sam čovjek od akcije, a ne „komunikator“

10. Kako se odnosite prema budućnosti?
 - a) Pažljivo planiram buduće korake
 - b) Nemam kristalnu kuglu, zašto gubiti vrijeme na planiranje
 - c) Pokušavam gledati unaprijed
 - d) Kako ide, ide

11. Kolika su Vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti?
 - a) Za tu sam vrstu posla novak
 - b) Znam taj posao jer sam u njemu radio
 - c) Radio sam na sličnim iako ne istim poslovima
 - d) Svi su poslovi u osnovi isti pa nedostatak iskustva nije prepreka

12. Kakav stav imate prema grupnom radu?
 - a) Dobar sam radnik
 - b) Više sam trener nego timski igrač
 - c) Odgovornost prihvaćam s dobrodošlicom
 - d) Timski sam igrač

13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo?
 - a) Probleme moram riješiti ili ne mogu zaspati
 - b) Uznemiren sam ako ne znam odgovor
 - c) Mogu živjeti s nepotpunim informacijama i nesigurnosti
 - d) Ne mogu uvijek čekati na punu informaciju za odluku

14. Što osjećate za svoj pothvat?
 - a) Izaziva me i potiče
 - b) To je moja ulaznica za bogatstvo
 - c) Što više o njemu znam, to mi se više sviđa
 - d) Ima uzbudljivih pothvata, a trik je odabrati i usmjeriti se na jedan od njih

15. Koja je vaša financijska strategija?
- Sve mogu sam riješiti
 - Znam kako pribaviti tuđi novac
 - Sve što trebam mali je prihod od pothvata
 - Imam veliku ušteđevinu za tu priliku
16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge?
- Pouzdan sam i nalazim druge takvima
 - Pažljiv sam i ne oslanjam se previše na druge
 - To je u redu, dok obavljaju dogovoreni posao
 - Dobri dečki završe zadnji
17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca?
- Ne tražim isprike
 - Nepoštena konkurencija me plaši
 - Učim na svojim pogreškama
 - Radije bih bio u napadu nego igrač obrane
18. Koliko ste uvjereni u svoj uspjeh?
- Skoro uvijek imam pristup da ja to mogu
 - Nikada ne gubim, možda mi katkada istekne vrijeme
 - Katkad se pitam o ispravnosti svojih odluka
 - Katkad dobiješ i katkad izgubiš
19. Što mislite o kreativnosti i promjeni?
- Volim slijediti postavljene obrasce
 - Inovativnost i stvaralaštvo nedostatci su za posao
 - Volim nalaziti nova rješenja
 - Nikada ne odstupam od jednom utvrđenog plana
20. Kako vidite podjelu „tereta” pothvata s drugima?
- Za sada pothvat držim u tajnosti
 - Prijatelji i obitelj me podržavaju
 - Suprug/supruga se boji rizika, ali i to ćemo prevladati
 - Nisam siguran da prijatelji i obitelj misle dobro o ovoj zamisli
21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počinjanju pothvata?
- Posjedujem sva potrebna poslovna znanja
 - Ja sam ljudska osoba. Što još treba?
 - Ne znam sve, pomozite!
 - Posjedujem većinu potrebnih znanja, a za ostala ću naći prave ljude

Bodovno vrednovanje odgovora i tumačenje rezultata

A. BODOVNO VREDNOVANJE

1. Što mislite o napornom radu? 1 = 0, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 3
2. Kako biste opisali svoj energetska kapacitet? 1 = 1, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 2
3. Kako biste opisali svoj pristup novim radnim zadacima? 1 = 0, 2 = 3, 3 = 2, 4 = 5
4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem: 1 = 5, 2 = 0, 3 = 2, 4 = 4
5. Kada je riječ o riziku, onda: 1 = 1, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 0
6. Na što se oslanjate u svojim prosudbama? 1 = 0, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 5
7. Kakav je vaš odnos prema pothvatu? 1 = 3, 2 = 1, 3 = 5, 4 = 2
8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih? 5 = 4, 4 = 3, 2 = 2, 3 = 1
9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja? 1 = 5, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 0
10. Kako se odnosite prema budućnosti? 1 = 5, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 1
11. Kolika su vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti? 1 = 1, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 0
12. Kakav stav imate prema grupnom radu? 1 = 2, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3
13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo? 1 = 2, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 5
14. Što osjećate za svoj poduhvat? 2 = 4, 4 = 3, 0 = 2, 5 = 1
15. Koja je vaša financijska strategija? 1 = 2, 2 = 5, 3 = 1, 4 = 4
16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge? 1 = 3, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 0
17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca? 1 = 2, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 5
18. Koliko ste uvjereni u svoj uspjeh? 1 = 3, 2 = 5, 3 = 2, 4 = 0
19. Što mislite o kreativnosti i promjeni? 2 = 4, 5 = 3, 0 = 2, 1 = 1
20. Kako vidite podjelu „tereta“ pothvata s drugima? 1 = 0, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 2
21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počinjanju pothvata? 1 = 0, 2 = 1, 3 = 3, 4 = 5

B. TUMAČENJE REZULTATA

B.1. Do 30 bodova

ČUVAJTE svoj sadašnji posao. Odložite za neko vrijeme svoj poduzetnički san. Međutim, ne uzimajte to k srcu previše. Bodovi nisu mjerilo inteligencije ili Vaše osobne vrijednosti. Na to ukazuju i neki od izuzetno velikih, umnih ljudi današnjice. Oni jednostavno nisu „rođeni“ da sami vode svoj pothvat. Dakako, uvijek postoji i neka mogućnost da je ova „igra s pitanjima i bodovanjem“ djelomično pogrešno usmjerena.

B.2. Od 30 - 50 bodova

Pažljivo promislite o osobnom ulasku u krug poduzetnika. Premda posjedujete neke od osobina koje krase uspješne poduzetnike, pažljivo provjerite sve svoje odgovore još jednom. Tada razmislite o potrebnim promjenama i obratite se savjetniku za dodatnu prosudbu.

B.3. Od 50 - 80 bodova

S nekim dodatnim znanjima u odgovarajućim područjima vrlo je vjerojatno da ćete uspjeti kao poduzetnik. To, međutim, ne znači da će Vam Vaš bodovni rezultat sam po sebi širom otvoriti vrata poslovne banke koja će bez ikakve dodatne provjere pristati na financiranje Vašeg pothvata. Ako provjerite svoje odgovore pitanje po pitanje, postat će Vam razvidnije na kojim se to područjima nećete usuglasiti s bankarskim pogledom na sebe i svoj pothvat.

B.4. Preko 80 bodova

Možda i nećete steći slavu i novac jednog Billa Gatesa, vlasnika Microsofta. Vrlo je vjerojatno, međutim, da će Vam dobro ići s vlastitim pothvatom. Nemojte nikoga optužiti ako ne uspijete. Ako uskoro uđete među 500 najvećih u zemlji, sjetite se tko Vas je prvi otkrio.

3. Razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata

Postoje brojni razlozi zašto netko želi pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat: od toga da ljudi žele raditi kada to žele, što žele i kako žele, do želje za iskorištavanjem vlastitog talenta, stjecanja osjećaja osobne vrijednosti, samopouzdanja, dokazivanja sebi i ljudima oko sebe, osiguravanja odgovarajućeg životnog standarda, stila života i sl. Svi ovi razlozi mogu se grupirati u tri skupine:

1. Biti vlastiti šef

Ovaj razlog javlja se kod većine ljudi koji pokreću vlastiti posao – ili su frustrirani i nezadovoljni radom za nekoga, ili su oduvijek željeli raditi za sebe. Ovo istovremeno ne znači da poduzetnici ne vole ili ne mogu surađivati s drugim ljudima, oni jednostavno vole stvari raditi na svoj način i za to odgovarati prvenstveno sebi.

2. Ostvariti svoje ideje

Ideje su pokretači svega. Neki ljudi osjećaju da svoje ideje ne mogu ostvariti drugačije nego pokretanjem vlastitog pothvata. Rad za nekoga drugog često im to onemogućuje ili realizacija nekih ideja zahtijeva poštivanje određenih procedura koje su često vremenski zahtjevne i nailaze na brojne birokratske prepreke. Često se u takvoj realizaciji ideja zahtijeva dosta kompromisa i modifikacija prvobitne ideje radi zadovoljavanja interesa svih, kao i mogućnosti okruženja u kojem se djeluje. Osnivanje vlastitog pothvata daje određeni osjećaj slobode u realizaciji vlastite ideje.

3. Ostvariti financijsku dobit

Kako bi bio održiv, svaki poslovni pothvat mora biti profitabilan. On mora, nakon određenog vremena, osnivaču-poduzetniku i njegovom timu pružiti izvor prihoda i normalan životni standard. Iako bez financijske dobiti poslovni pothvat ne bi mogao opstati, financijsku dobit kao razlog pokretanja poslovnog pothvata poduzetnici nikada ne stavljaju na prvo mjesto. Velika većina poduzetnika u svojim poduzećima ne zarađuje više nego što bi zaradila radeći za nekoga drugoga u nekom drugačijem okruženju. Ljubav i strast prema onome što rade i što stvaraju ono je što ih pokreće i motivira u poslu. Novac je važan, ali ne i najvažniji pokretač u pokretanju i vođenju poslovnog pothvata.

4. Najčešće pogreške poduzetnika početnika

„Ljudski je griješiti” i „Tko radi taj i griješi, stare su narodne izreke, kao i „Pametan uči na tuđim, a budala na svojim greškama”. U svemu što radimo, trudimo se izbjeći, što je moguće više, pogrešaka i doći do željenog ishoda na brz i što jednostavniji način. Jedan od načina da u tome uspijemo je da učimo od drugih. U pokretanju poslovnog pothvata pogreške su česte i brojne te ih je nemoguće sve izbjeći. Razlog tomu je što je svaki poslovni pothvat nova situacija i ne možemo ju u potpunosti poistovjetiti s drugim pothvatom.

Ipak, možemo pokušati izbjeći neke „početničke” pogreške:

1. Nepostojanje jasne vizije i cilja (Nedostatak fokusa)

Jedna je od najčešćih pogrešaka poduzetnika početnika nepostojanje jasnog cilja u razvoju poduzetničkog pothvata. Mnogi poduzetnici početnici donose odluku o pokretanju poslovnog pothvata bez razmišljanja o posljedicama te odluke. Uspjeh bilo kojeg pothvata ovisi prvenstveno o postavljenim ciljevima. Ako ne znate gdje idete, ne možete ni znati idete li u pravom smjeru.

2. Vjerovanje u vlastiti instinkt - slijepa povezanost s idejom

Iako vam se vaša ideja može činiti vrlo zanimljivom i profitabilnom, ne možete biti sigurni u to dok ju ne testirate. Prije nego što uložite vrijeme i novac u svoju ideju, potrebno je provesti određeno vrijeme u njenom testiranju i provjeri radi li se zaista o dobroj poslovnoj ideji. U tom procesu treba razgovarati sa stručnjacima, poduzetnicima, potencijalnim kupcima, partnerima i svima koji nam mogu dati korisnu povratnu informaciju o našoj ideji.

3. Sve mogu napraviti sam/a - odabir pogrešnog tima

Vođenje poslovnog pothvata velik je izazov čak i u situacijama kada imamo sve što nam je potrebno. Jedna osoba teško može imati odgovore na sva pitanja i znati sve što je potrebno u razvoju poslovnog pothvata. Gubljenje je vremena pokušavati sve napraviti samostalno. Ne treba se ustručavati pitati za savjet i pomoć ljude koji znaju više i imaju više iskustva od nas. Ne čine nas uspješnim izvrsne ideje, nego ljudi koji su u stanju izvrsne ideje realizirati i pretvoriti ih u uspješne poslovne pothvate. Zbog toga je odabir tima jedna od najvažnijih odluka svakog poduzetnika. U tim trebamo birati ljude koji su dobri u onome u čemu smo mi slabi, koji imaju vještine koje mi nemamo, a koje su nam potrebne za uspjeh poslovnog pothvata. Nemojte zaposliti prijatelja samo zato što volite biti s njim. Također, treba voditi računa da svi članovi tima dijele iste vrijednosti i da mogu izgraditi povjerenje jedni prema drugima. Proces pokretanja poslovnog pothvata pun je nepredvidljivih i teških situacija u kojima ne smije biti sumnje prema ljudima s kojima dijelimo te situacije.

4. Nestrpljivost

Veliki broj poduzetnika očekuje uspjeh svog poslovnog pothvata odmah nakon njegovog osnivanja. Vrlo je važno biti svjestan da pothvat ne nastaje preko noći. Potrebno je vrijeme za razvoj svakog poslovnog pothvata i trenutka kada će on postati profitabilan. Ovisno o vrsti djelatnosti, može se raditi o tjednima, mjesecima, pa čak i o godinama. Važno je dati sve od sebe kako bi posao bio dobro napravljen i „naoružati“ se strpljenjem u čekanju trenutka kada će se pokazati i rezultati tog rada.

5. Nerealno sagledavanje troškova

Bez razumijevanja troškova poslovnog pothvata ne možete dobro upravljati pothvatom. Troškovi definiraju cijenu proizvoda/usluge i o njima ovisi i planirani prihod koji morate ostvariti. Krive procjene vode k neuspjehu poslovnog pothvata.

5. Mogućnosti ulaska u „svijet poduzetništva“

Ulaskom u „svijet poduzetništva“ smatra se trenutak u kojemu poduzeće proda (ali i naplati) svoju prvu uslugu ili proizvod, no nekoliko je putova koji nas vode tom cilju. Pokretanje poslovnog pothvata jedan je od najčešćih načina ulaska na tržište, no postoje i druge mogućnosti. Poduzetnik početnik može, ovisno o djelatnosti, tržištu, vrsti proizvoda ili usluge koju prodaje, kupiti već postojeće poduzeće ili se odlučiti za kupovinu franšize. Svaka od ovih mogućnosti ima svoje prednosti i nedostatke, a odabir pravog načina ovisi o postavljenim ciljevima vlasnika – poduzetnika početnika te uvjetima na tržištu.

Pokretanje poduzetničkog pothvata omogućava veliku slobodu prilikom definiranja prirode poslovanja, odnosno odabira djelatnosti za koju se poduzeće želi registrirati. Poduzetnicima se uvijek savjetuje odabrati i nekoliko djelatnosti koje nisu izravno vezane uz trenutačnu ideju, no u središtu su njegova interesa. Svaka naknadna promjena, nakon završenog procesa registracije, nosi i dodatne troškove, koji u slučaju društva s ograničenom odgovornošću, ne predstavljaju malen trošak. Pokretanje poduzetničkog pothvata omogućuje i kreiranje, odnosno odabir, vlastitog radnog prostora, a što ponekad, i u određenim djelatnostima, može biti od iznimna značaja (pristupna cesta, broj parkirnih mjesta, uređenje interijera i sl.). Poduzetnik koji pokreće poduzetnički pothvat samostalno bira dobavljače materijala, sirovina, zaliha, ali i tehnologije, opreme i alata, te dogovara s njima uvjete poslovanja, isporuke i naplate. Kako se radi o posve novim poduzetničkim pothvatima, poduzetnici početnici moraju se pobrinuti i oko odabira svojih zaposlenika, što najčešće nije tako jednostavan zadatak, kako se isprva čini.

S druge strane, jednako je toliko i nedostataka samostalnog pokretanja poduzetničkog pothvata. Ovakav ulaz u „svijet poduzetništva“ predstavlja i najrizičniji put jer poduzetnik, odnosno poduzeće nepoznato tržištu, nema uhodane distribucijske kanale, u poduzeću ne postoji osnovni sustav upravljanja (menadžmenta) te je sklonije „dječjim bolestima“ malih i srednjih poduzeća u odnosu na ostale mogućnosti (primjerice odabir najprikladnijeg pravnog oblika poslovanja). Samostalan odabir dobavljača može predstavljati i velik problem ukoliko poduzetnik nema dovoljno iskustva, a kvaliteta sirovine presudna je za uspjeh proizvoda, odnosno usluge. Ponekad je lokacija ključna za djelatnost, a prikladnih prostora nema ili su zauzeti.

Kupovina postojećeg poduzeća predstavlja najmanje poželjnu mogućnost među samim poduzetnicima, ponajprije zbog potrebe detaljne provjere poduzeća, što u uvjetima teškog pribavljanja i prikupljanja informacija nije nimalo lak zadatak za poduzetnika. Stoga je preporuka dobro istražiti ponudu postojećih poduzeća te si unaprijed pripremiti (uz pomoć i savjete potpornih institucija ili savjetnika) kontrolnu listu prioriteta, ali i mogućih izvora problema koje treba izbjeći. Pri tome je iznimno važno naglasiti kako je postojeća poduzeća moguće kupiti u cijelosti (kupovina 100-postotnog vlasništva), kupiti samo udio u poduzeću, kupiti ime, odnosno *brand*, te kupiti znanje, odnosno *know how* (primjerice licenciju) ili samo opremu poduzeća.

Kada se odlučiti za kupovinu postojećeg poduzeća? Kupovina postojećeg poduzeća dobar je izbor kada postoji već uhodana proizvodna linija u kojoj su zaposlenici educirani za svoje zadatke te ih izvršavaju u skladu s očekivanjima. Ponekad će dostupnost prostora također biti razlog kupovine postojećeg prostora ukoliko je lokacija dostupna i iznimno pogodna za obavljanje, odnosno nastavak obavljanja djelatnosti.

Kupovina postojećeg poduzeća dobra je odluka i kada se radi o proizvodu koji se dobro prodaje na svom ciljnom tržištu, a za uvođenje novog proizvoda bi vam trebalo puno vremena, ali i ulaganja u promidžbu. Ponekad jednostavno nema prostora na tržištu za sličan proizvod jer su kupci već stekli kupovne navike koje nije jednostavno promijeniti.

Prilikom kupovine postojećeg poduzeća, poduzetnik se može odlučiti isključivo za kupovinu prostora (koji je dio paketa kupovine poduzeća). Lokacija je za neke djelatnosti od presudnog značaja, kao što su trgovina (bez obzira na vrstu robe koja se prodaje), saloni za uljepšavanje, restorani, hoteli i slično. Ovim je djelatnostima iznimno važna koncentracija i broj kupaca, dok kod nekih drugih djelatnosti i zanimanja (zidari, ličionci, serviseri), lokacija poduzeća nije bitna za kvalitetno obavljanje posla i ostvarenje planiranih prihoda.

Odnosi sa *stakeholderima* poduzeća - svim pravnim i fizičkim osobama zainteresiranim za vaše poslovanje, također mogu biti jedan od bitnih razloga za donošenje odluke o kupovini poduzeća. Naime, ukoliko postojeće poduzeće ima dobre odnose s lokalnom zajednicom, bankama, dobavljačima, lakše će biti ostvariti planirane ciljeve - širenje poslovanja, pregovaranje o uvjetima poslovanja i sl.

Dobri odnosi sa *stakeholderima* dio su slagalice koju nazivamo *goodwillom* poduzeća. *Goodwill* uključuje etično poslovanje, dobre odnose poduzeća s kupcima, zaposlenicima, kreditorima i dobavljačima, garancije za prodane proizvode ili usluge i slično. Najjednostavnija definicija *goodwilla* bi bila razlika između postojećeg, uspješnog poduzeća i onoga koje to tek želi postati. Kako je taj put prilično dug (što ovisi o samom tržištu), ali i težak, kupovina poduzeća s dobrim *goodwillom* zasigurno može biti dobra odluka (uz uvjet svih ostalih prethodno nabrojanih kriterija). Pri tome, naravno, treba voditi računa i o osnovnom „zdravlju“ poduzeća - razini priljeva i odljeva, tzv. *cash flowu* ili novčanom toku. Često se u literaturi, govoreći o novčanom toku, spominje bilo ili puls. Alegorija upućuje na osnovnu provjeru života kod unesrećenih koja počinje mjerenjem pulsa. Jednostavno rečeno, puls je razlika između toga jesmo li živi ili ne, odnosno pozitivan novčani tok znači da poduzeće stabilno posluje, nema problema s prodajom i naplatom svojih proizvoda ili usluga, dok negativan novčani tok znači kako poduzeće ima problema koji, ukoliko se ozbiljno i na vrijeme ne posvetimo njihovu rješavanju, neće još dugo poslovati.

Kada kupovina postojećeg poduzeća nije dobra odluka? Odluku o kupovini postojećeg poduzeća treba preispitati ili u potpunosti eliminirati ukoliko je proizvodni pogon ili oprema stara, ne održavana i općenito u lošem stanju. Zaposlenici koji su neučinkoviti, nemotivirani za rad ili s lošim stavom prema poduzeću i poslu, velik su razlog za odustajanje od kupovine poduzeća. Ukoliko se tome dodaju loša lokacija poduzeća, loše stanje zaliha, te općenito loši odnosi sa *stakeholderima* (loša reputacija), odluku o kupovini postojećeg poduzeća treba odgoditi.

Osim pokretanja novog poslovnog pothvata i kupovine već uhodanog poduzeća, postoji i treći način ostvarenja odluke da se postane poduzetnikom. Ovaj treći način – franšiza, nosi sa sobom i najmanji rizik od propasti poduzeća, no još uvijek nije dovoljno prepoznat i prihvaćen na našem tržištu. Na tržištu Sjedinjenih Američkih Država kroz franšizu se ostvaruje više od 50 % svih prihoda iz maloprodaje, a ovaj trend rasta franšiznog oblika poslovanja, lagano osvaja i ostatak svijeta, s obzirom na ta da više od 80 % ovakvih američkih poduzeća planira širenje na nova tržišta - uglavnom europska i kineska. Franšizu bismo mogli definirati kao pravni i poslovni odnos između vlasnika licencije, usluge, branda ili samo imena pod kojim se posluje i poduzetnika koji plaća pravo na uporabu te identifikacije za

potrebe vlastitog poduzetničkog pothvata. Najveća vrijednost franšize ogleda se u poslovnom iskustvu (ekspertizi) i resursima koji poduzetniku drugačije nisu dostupni. Tehnički, franšiza predstavlja model poslovanja u kojem neko poduzeće prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena, u zamjenu za pristojbu i tantijeme.

Prednosti poslovanja kroz kupovinu franšize ogledaju se u obuci koju osigurava davatelj franšize na početku poslovanja, ali i tijekom trajanja ugovora, a koja osigurava prijeko potrebna znanja i iskustva o određenoj djelatnosti. Korištenje uspješnog i poznatog poslovnog imena pridonosi reputaciji poduzeća, a što, u slučaju pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata, zahtijeva vrijeme i ulaganja u promidžbu. Premda vezani ugovorom, primatelj franšize ostaje samostalan poduzetnički pothvat koji radi za sebe (i o tome ovisi prihodi, odnosno financijska dobit poduzeća). S druge strane, moguće je smanjiti određene rashode, poput troškova nabave sirovina (jer se radi centralizirano i ostvaruju se veći popusti i rabati). Kako je plan poslovanja detaljno razrađen, minimizirane su nepotrebne početne investicije.

Kupovinom franšize poduzetnik prodaje proizvod ili pruža uslugu koja je testirana na tržištu, nudi proizvod ili uslugu pod prepoznatljivim imenom ili znakom, upravlja poduzećem uz stalnu podršku i upravljačka iskustva davatelja franšize, djeluje unutar uspostavljene promidžbene mreže, te ima lakši pristup vanjskim izvorima financiranja.

No, kupovina franšize, unatoč brojnim prednostima koje osiguravaju i veći postotak preživljavanja *start-up* poduzeća, nije uvijek najbolji izbor. Troškovi kupnje franšize predstavljaju veliko početno ulaganje (franšizna pristojba može iznositi i do 18 milijuna kn). Nadalje, odnos davatelja i primatelja franšize ključan je za uspješnost poslovanja – i dalje postoji rizik od prijevare, nerazumijevanje, nedostatak posvećenosti. Ovakav odnos ograničava kreativnost samog poduzetnika, a loša reputacija pojedinih primatelja franšize širi se na cijelu mrežu primatelja. Prekid ugovora ili transfer franšize može biti izvor velikih problema, ukoliko pravno nije unaprijed dobro definiran, a često je vrlo teško prekinuti ga za vrijeme trajanja obveze.

Stručnjaci za franšizno poslovanje često navode kako poduzetnici u franšizni odnos ulaze s nekoliko ustaljenih zabluda. Franšiza nije, premda se smatra sigurnijim ulaskom u svijet poduzetništva, sigurno ulaganje. Ovo ulaganje, kao i u bilo kojem drugom poslovnom pothvatu, ponajprije ovisi o poduzetničkim znanjima i vještinama samog poduzetnika.

Često se pogrešno misli kako jaka privredna grana osigurava i uspjeh franšize, no osim jake grane, za uspjeh su potrebni dobar tim i resursi, što franšiza ne osigurava.

Premda definiran ugovorom, u kojemu su razrađeni gotovo svi aspekti poslovanja, franšiza nije partnerski odnos. Davatelja franšize motivira njegov rast, širenje poslovanja, kao i tantijemi dogovoreni kao mjesečna naknada za korištenje franšize, dok je na samom poduzetniku kako će upravljati, donositi odluke, zapošljavati i motivirati svoje zaposlenike - kako će organizirati svoje poslovanje. U prilog navedenome idu i očekivanja davatelja franšize od primatelja franšize - komunikativnost, sposobnost učenja i usvajanja novih znanja i vještina, financijska pismenost, poduzetničke osobine i vještine te sposobnost prihvaćanja rizika.

U Hrvatskoj posluje oko 120 davatelja franšize, od kojih je 30-ak domaćih. Popis davatelja franšiza, kao i svih ostalih informacija vezanih uz ovaj oblik poslovanja, možete pronaći na stranicama Centra za franšizu - www.fransiza.hr.

U konačnici, poduzetnik mora samostalno upravljati svojim poduzećem bez obzira na način ulaska u „poduzetničke vode”, dok mu pravilan odabir načina ulaska može osigurati manje problema, ali i novčanih izdataka u kasnijem poslovanju.

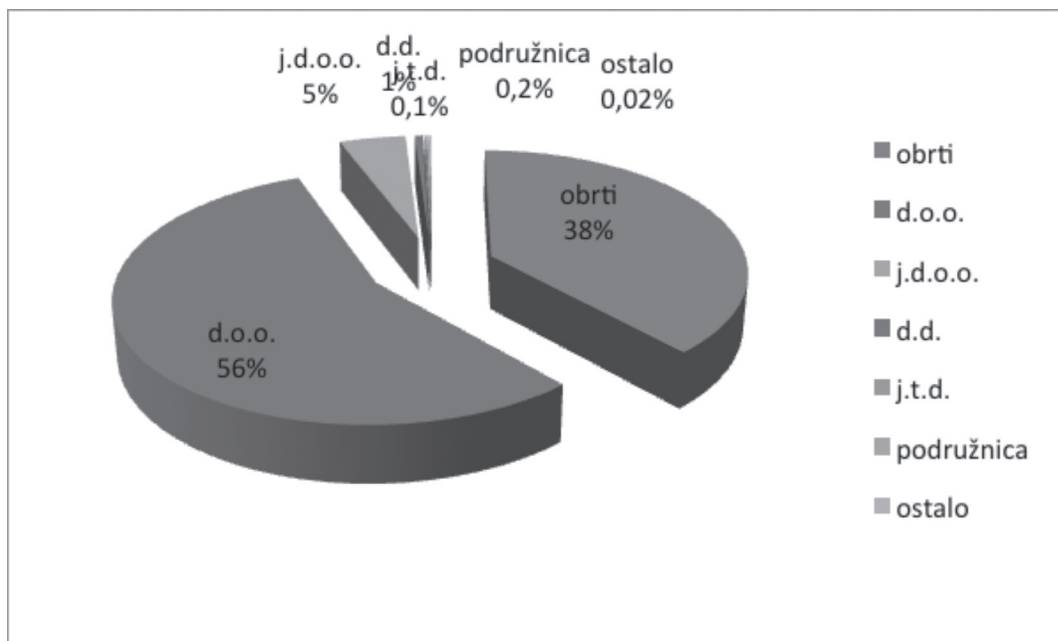
6. Pravni oblici poslovanja

Odabir pravnog oblika poslovanja jedno je najvažnijih pitanja za svakog poduzetnika početnika. Pravni oblik poslovanja dugoročno će utjecati na poslovanje - odredit će troškove pokretanja poslovanja, financijske rizike vlasnika, mogućnost udruživanja (partnerstva), način donošenja odluka u poslovanju, kao i oporezivanja kasnije ostvarene dobiti u poslovanju.

Pravni oblik poslovanja moguće je i promijeniti, no taj je proces skup, vremenski zahtjevan i složen.

Ne postoji pravni oblik poslovanja koji bi bio najbolji za sve poduzetnike i sva poduzeća, no svaki od zakonski definiranih pravnih oblika poslovanja, ima svoje prednosti i nedostatke koje treba uskladiti s potrebama i željama vlasnika, odnosno poduzetnika. Pri tome je ključno razumjeti karakteristike pojedinih oblika poslovanja te kako one utječu na poslovanje – porezne obveze, odgovornost, kapitalni zahtjevi (osnivačka ulaganja i pristup izvorima financiranja), kontrola, poslovni ciljevi, upravljanje i dr. Na slici 1. prikazana su poduzeća registrirana u Republici Hrvatskoj prema pravnom obliku poslovanja.

Slika 1. Broj aktivnih poduzeća u Republici Hrvatskoj prema pravnom obliku u 2013. godini



Izvor: HOK, Obrtništvo u brojkama 2014.,

file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Obrtni%C5%A1tvo_u%20brojkama_2014.pdf, 16.07.2014.

Poduzetnici početnici za pravni oblik poslovanja najčešće biraju između nekoliko zakonskih oblika: obrt, društvo s ograničenom odgovornošću (samostalno ili partnerski) ili jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. Ostali zakonski oblici, koji se pojavljuju rjeđe, namijenjeni su slobodnim zanimanjima (liječničke ordinacije), obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, kućnoj radinosti (primjerice oslikavanje staklenih boca i sl.) te povremenim zanimanjima (primjerice rezanje ogrjeva).

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Postupak pokretanja, kao i svih ostalih bitnih pitanja vezanih uz obrt, reguliran je Zakonom o obrtu (Narodne novine broj 143/2013). Obrti su razvrstani u tri kategorije: vezane, slobodne i povlaštene. Za osnivanje slobodnih obrta ne postoje nikakvi preduvjeti, u smislu ispita o stručnoj osposobljenosti ili majstorskog ispita, što je uvjet za osnivanje vezanih obrta. Povlaštene obrte smiju obavljati samo obrtnici koji su dobili dopusnicu (povlasticu) nadležnog ministarstva, odnosno nekog drugog tijela čija je nadležnost propisana posebnim propisima, a ovisno o djelatnosti. Popis vezanih i povlaštenih obrta dan je u Pravilniku o vezanim i povlaštenim obrtima (Narodne novine broj 31/1995).

Obrti su i pravni oblik poslovanja za sva tradicionalna i umjetnička zanimanja, a o mogućnostima osnivanja ovakvih obrta odluku donosi nadležno ministarstvo.

Obrt je najjednostavniji pravni oblik poslovanja, zamišljen kao vlasništvo pojedinca koji samostalno upravlja obrtom i donosi poslovne odluke. Prednosti osnivanja obrta, u odnosu na ostale pravne oblike poslovanja, jesu:

- jednostavnost osnivanja (obrta se osnivaju u Uredima državne uprave prema sjedištima obrta, a sam postupak traje nekoliko radnih dana)
- troškovi osnivanja i osnivački kapital (troškovi osnivanja obrta su puno niži, a obrtnici nemaju temeljni kapital jer odgovaraju svom svojom imovinom)
- apsolutna samostalnost u odlučivanju (uz ime obrta (tvrtku) uvijek stoji i ime obrtnika, što dodatno upućuje na razinu samostalnosti i u upravljanju, ali i u kontroli poslovanja obrta)
- porezna opterećenja (ovisno o razini ostvarenog profita određeni su i porezni razredi)
- troškovi vođenja i upravljanja (obrtnici vode jednostavno knjigovodstvo, a poreze i doprinose, kao i porezne obveze plaćaju paušalno).

Među nedostatke obrta, koje svakako treba poznavati kod donošenja odluke o osnivanju obrta, možemo uvrstiti:

- odgovornost (premda nema temeljnog kapitala koji predstavlja veća osnivačka ulaganja, obrtnici za obveze i dugovanja obrta odgovaraju solidarno, odnosno svom svojom imovinom)
- pristup izvorima kapitala (zbog načina vođenja poslovnih knjiga, investitorima je puno teže donijeti odluku o financiranju projekata obrtnika)
- ograničene vještine i mogućnosti (nemogućnost registracije pojedinih djelatnosti bez položenog ispita o stručnoj osposobljenosti ili majstorskog ispita)
- nemogućnost prodaje ili prijenosa obrta (obrt se može naslijediti nakon smrti vlasnika, no ne može se prodati, pokloniti i sl.).

Korisne informacije, kao i obrasci potrebni za registraciju obrta mogu se pronaći na stranicama Ministarstva poduzetništva i obrta – Portal obrtnog registra Republike Hrvatske - <http://portor.mingorp.hr/index.htm>.

Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) je, prema Zakonu o trgovačkim društvima (Narodne novine broj 152/2011), pravna ili fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.

Društvo s ograničenom odgovornošću trgovačko je društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ulozi ne moraju biti jednaki. Svoju pravnu osobnost d.o.o. stječe upisom u sudski registar, a na osnovi društvenog ugovora (ili izjave o osnivanju ukoliko se radi o samo jednom osnivaču) koji moraju potpisati svi osnivači.

Društva s ograničenom odgovornošću zahtijevaju i unos temeljnog kapitala u minimalnom iznosu od 20.000,00 kn.

Prednosti društva s ograničenom odgovornošću ogledaju se u:

- odgovornosti (vlasnici, odnosno osnivači odgovaraju do visine temeljnog kapitala)
- kontinuiranosti poslovanja (društvo je moguće prodati, pokloniti, naslijediti)
- pristupima izvorima financiranja (zbog obveza vođenja dvojnog knjigovodstva, lakše je pratiti poslovanje, kao i pokazatelje uspješnosti poslovanja – kako bankarima, tako i svim ostalim vanjskim investitorima, kao što su poslovni anđeli, fondovi rizičnog kapitala i dr.)
- oporezivanju dobiti (stopa oporezivanja jednaka je bez obzira na visinu dobiti).

Nedostatci društva s ograničenom odgovornošću vezani su uz:

- osnivačke troškove (postupak osnivanja složeniji je i skuplji u odnosu na postupak osnivanja obrta)
- propisanom osnivačkom ulaganju (obvezni temeljni kapital u iznosu od minimalno 20.000,00 kn)
- upravljanje društvom (složena zakonska regulativa te obveza vođenja dvojnog knjigovodstva, kao i visina troškova vezanih uz navedeno)
- postupak gašenja društva (složen i skup postupak).

Više informacija o procesu osnivanja, kao i potrebne obrasce može se pronaći na stranicama servisa HITRO.HR - <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22>.

Poduzetnici početnici, od 18.10.2012. godine, imaju mogućnost osnivanja i jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.). **Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću** regulirano je, također, Zakonom o trgovačkim društvima, a na njega se primjenjuju sve pravne osobine društva s ograničenom odgovornošću, osim visine temeljnog kapitala, koji je minimalan (10,00 kn). Osnivanje ovog društva, odnosno troškovi osnivanja, znatno su sniženi (u odnosu na troškove osnivanja d.o.o.), no ostali nedostatci d.o.o.-a (zakonska regulativa i procesi gašenja) jednako su složeni.

Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću prelazi u društvo s ograničenom odgovornošću, po sili zakona, kada temeljni kapital prijeđe 20.000,00 kn, a što se mora dogoditi ako društvo posluje s dobiti. Naime, j.d.o.o. mora 25% svoje dobiti na kraju poslovne dobiti pohraniti u rezerve koje se mogu koristiti jedino u svrhu povećanja temeljnog kapitala i kao pokriće gubitaka iz prethodnih godina.

Više o osnivanju j.d.o.o., kao i najčešćim pitanjima koje poduzetnici postavljaju na temu osnivanja ovog društva može se pronaći na stranicama servisa HITRO.HR - <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=85>, te Ministarstva pravosuđa - <http://www.mprh.hr/najcesca-pitanja-vezana-za-jdoo>.

7. Početni kapital – gdje i kako doći do njega?

Traženje kapitala kojim bi se financiralo pokretanje poduzetničkog pothvata (početnog kapitala) oduvijek je veliki izazov za sve poduzetnike. Poduzetnici početnici nemaju povijest poslovanja niti poslovne rezultate kojima bi potkrijepili svoje planove poslovanja te im je stoga i pristup vanjskim izvorima financiranja (poslovne banke, poslovni anđeli, fondovi rizičnog kapitala i dr.) otežan. Istovremeno, uz iznimno jaku potrebu i želju za pronalaskom potrebnog početnog kapitala, poduzetnici često zaboravljaju kako je odabir pravog izvora početnog kapitala gotovo jednako važan kao i odabir pravnog oblika poslovanja. Odluka o izvoru kapitala dugoročno će utjecati na poslovanje poduzetnika, stoga je nužno pažljivo proučiti prednosti i nedostatke pojedinih izvora financiranja. Postoji izreka koja ovaj proces opisuje kao maraton, a svaki sprint znači i veću mogućnost donošenja loše odluke o izvoru financiranja.

Prije samog procesa prikupljanja početnog kapitala, važno je voditi računa o sljedećem:

- poznavanje svih prednosti i nedostataka izvora financiranja (financijska pismenost) je ključna za dugoročni opstanak poduzeća
- kreativnost prilikom traženja početnog kapitala jednako je važna kao i kreativnost prilikom osmišljavanja poslovnih ideja
- internet, odnosno mrežne stranice različitih organizacija poduzetničke potpore, dobar su izvor informacija o dostupnim izvorima financiranja
- procesu prikupljanja sredstava treba pristupiti s pažljivo pripremljenim poslovnim planom
- treba voditi računa o uvjetima posuđivanja (sredstva do kojih možemo iznimno brzo doći obično imaju i višu cijenu).

Kako bi se smanjio rizik prikupljanja početnog kapitala, često se *start-up* poduzetnicima savjetuje prikupljanje sredstava iz više različitih izvora, tzv. slojevito financiranje.

Prije opisa dostupnih izvora financiranja, potrebno je objasniti što je početni kapital te koje su vrste početnog kapitala potrebne *start-up* poduzeću. S obzirom na to da postoji i rizik ulaganja, vanjski izvori financiranja nisu uvijek dostupni poduzećima, što ovisi i o životnom ciklusu poduzeća, odnosno fazi u kojoj se poduzeće trenutno nalazi (*start-up*, rana faza razvoja, faza ekspanzije i faza profitabilnosti ili žetve).

Početni je kapital bilo koji oblik sredstava (vrijednosti u bilo kojem obliku - novac, zalihe, strojevi i sl.) koja su angažirana u svrhu ostvarivanja nove vrijednosti. Kako bi se moglo pristupiti procesu prikupljanja početnog kapitala, najprije je potrebno sastaviti (izračunati) potrebe za kapitalom. Pri tome treba voditi računa kako poduzeća početni kapital koriste za financiranje dugotrajne imovine (osnovnih sredstava) te za financiranje obrtnih sredstava (kratkotrajne imovine). Stoga je i logično

kako se početni kapital može svrstati u dvije kategorije: kapital za financiranje dugotrajne imovine ili osnovnih sredstava te obrtni kapital.

Kapital potreban za financiranje osnovnih sredstava posuđuje se na duži vremenski rok (duži od godinu dana), a namijenjen je kupovini poslovnog prostora, strojeva, opreme, prijevoznih sredstava, namještaja i slično. Osnovna sredstva namijenjena su korištenju dužem od godinu dana, a obično osnovna sredstva predstavljaju i veću investiciju. S druge strane, obrtni kapital ili obrtna sredstva, služe za poslovanje samog poduzeća – proizvodnja proizvoda ili usluge, troškovi električne energije, nabava zaliha, obveze prema dobavljačima te potraživanja koja imamo od naših kupaca. Obrtna sredstva, kako im i samo ime kaže, služe za stvaranje nove vrijednosti, odnosno prihoda i profita poduzeća.

Ovisno o vrsti početnog kapitala, *start-up* poduzetnicima na raspolaganju stoje različiti izvori financiranja: vlastita ušteđevina, pozajmice obitelji i prijatelja, poslovni anđeli, bankarski krediti, državni poticaji, a poduzetnici koji žele financirati rast svog poduzeća (u kasnijim fazama životnog ciklusa poduzeća) imaju na raspolaganju i fondove rizičnog kapitala, izdavanje dionica, odnosno izlazak na tržište kapitala.

U tablici 1. nabrojani su dostupni izvori financiranja kao i pristup pojedinim izvorima ovisno o fazi životnog ciklusa poduzeća.

Tablica 1. Dostupnost izvora financiranja prema fazi životnog ciklusa poduzeća

	<i>Start-up</i>	Rana faza razvoja	Rast ili ekspanzija	Profitabilnost (faza žetve)
Karakteristika	Poduzeće je još uvijek u fazi pokretanja	Poduzeće razvija proizvode ili usluge, ali još uvijek ne generira profit	Poduzeće prodaje proizvode ili usluge, generira profit i stvara bazu kupaca	Poduzeće ima bazu kupaca i profitabilno je.
Mogući izvori financiranja				
Vlastita ušteđevina	✓	✓	✓	✓
Zadržana dobit	✗	✗	✗	✓
Pozajmice prijatelja i obitelji	✓	✓	✗	✗
Poslovni anđeli	✓	✓	✗	✗
Partneri	✓	✓	✗	✗
<i>Leasing</i>	✗	✗	✓	✓
Fondovi rizičnog kapitala	✗	✗	✗	✓
Bankarski krediti	✓	✓	✓	✓
Tržište kapitala	✗	✗	✗	✓

Izvor: Scarborough, M.N.; Wilson, D.L.; Zimmerer, T.W.: Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach, Pearson, 2009.

Premda su u Republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća uglavnom financirana sredstvima bankarskih kredita, najbolji izvor financijski sredstava za *start-up* poduzetnike njihova su vlastita sredstva - ušteđevina. Vlastita sredstva najjeftiniji su i najdostupniji izvor financiranja za poduzetnika početnika. *Start-up* poduzetnicima nije jednostavno doći do financijskih sredstava pa uz vlastitu ušteđevinu poduzetnici najčešće vežu i proces koji nazivamo *bootstrapping*. To je proces u kojemu nastojimo pokrenuti poduzeće uz minimalno angažiranje kapitala (primjerice kupovina rabljene opreme umjesto skupe nove opreme, korištenje vlastitog automobila umjesto kupovine novog, kupovina automobila čije održavanje i osiguranje ne predstavljaju prevelik trošak za poslovanje i slično).

Osim vlastite ušteđevine, *start-up* poduzetnicima na raspolaganju su najčešće i pozajmice prijatelja i obitelji. U literaturi se često govori kako u toj životnoj fazi vašeg poduzeća, s obzirom na to da postoji velik rizik za ulagače, na tu su „avanturu” spremni samo obitelj i prijatelji (iz emotivnih razloga) i *hazarder* (koji vjerojatno imaju dovoljno formalnih i neformalnih informacija, a koje upućuju na uspjeh poduzetničkog pothvata). Skupini investitora u ranim razvojnim fazama poduzeća, pridružili su se i poslovni anđeli. Ova skupina investitora i sama posjeduje poduzetnička iskustva jer je većina njih posjedovala svoje vlastito poduzeće koje su uspješno prodali te tako stekli dovoljno kapitala za ulaganje u nove poslovne pothvate. Osim želje za zaradom, odnosno povratom uloženi sredstava, ove investitore motivira i želja za prenošenjem stečenih iskustava i znanja. No, za razliku od nekih drugih investitora (poput fondova rizičnog kapitala), ovi investitori neće s vama dijeliti vlasništvo vašeg poduzeća, dakle ostaju „nevidljivi” u vašim financijskim izvješćima. S druge strane, kako im i samo ime kaže, anđele nije lako pronaći – ne postoje baze poslovnih anđela koje biste samostalno pretraživali. U Republici Hrvatskoj postoji udruga CRANE koja okuplja poslovne anđele. Sve informacije o udruzi, kao i načinu prijave projekta, odnosno svog poduzetničkog pothvata za financiranje, možete pronaći na mrežnim stranicama Udruge (<http://www.crane.hr/>).

U fazi profitabilnosti, među investitorima će se naći i fondovi rizičnog kapitala. Fondovi su osnovali bogati menadžeri kojima je cilj ulaganjem u rastuća poduzeća ostvariti velike povrate na svoj uloženi kapital. Ove investitore zanima jedino povrat na uloženi kapital, a svoje će ulaganje osigurati preuzimanjem dijela vlasništva vašeg poduzeća za vrijeme trajanja ugovora o ulaganju. Nakon isteka ugovora, investitori će, ukoliko poduzetnik ne želi ili ne može osigurati sredstva za otkup dijela vlasništva, udio u poduzeću ponuditi tržištu.

Prije odluke o ulaganju, fondovi rizičnog kapitala detaljno analiziraju svaki pojedini aspekt poslovanja, kao i sve odjele unutar poduzeća. Ova provjera zahtijeva dosta vremena i strpljenja, no na ovaj način investitori smanjuju rizik svog ulaganja.

U fazi profitabilnosti, poduzetnici se mogu odlučiti i na prodaju udjela svog poduzeća na tržištu kapitala – pretvorbom u dioničko društvo. Proces zahtijeva pomoć financijskog savjetnika i dosta financijskih sredstava. U vlasništvo poduzeća, nakon završenog procesa, tada ulaze dioničari koji posjeduju udjele u vlasništvu, ali putem skupštine dioničara sudjeluju i u donošenju poslovnih odluka.

Tijekom svih faza životnog ciklusa poduzeća, poduzetnici se mogu prijaviti i za dobivanje državne potpore, odnosno poticaja. Poticaji se dodjeljuju prema unaprijed definiranim kriterijima, a u svrhu poticanja poduzetništva mladih osoba, žena, marginalnih društvenih skupina, investiranja u nove tehnologije, jačanje konkurentnosti i izvoza poduzeća. Više informacija o poticajima, kao i kriterijima dodjele, možete pronaći na mrežnim stranicama Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investiranje (HAMAG Invest) – www.hamag.hr.

8. Poslovni plan ili kako sigurnije hodati „dolinom smrti“

Pokretanje poslovnog pothvata ozbiljna je odluka svakog pojedinca. Bez obzira na prethodno iskustvo, nitko ne može biti siguran u uspjeh ovog procesa. Koliko god mislili da smo mislili na sve, mogu se dogoditi neke nepredviđene situacije koje će usporiti proces, odvesti nas u neželjenom smjeru ili čak dovesti do neuspjeha. Kako bi ove situacije sveli na najmanju moguću mjeru, poduzetnici istražuju okruženje, planiraju buduće aktivnosti te na temelju prikupljenih informacija donose odluke. Poslovni je plan koristan alat za sagledavanje cjeline poslovnog pothvata, uočavanja njegovih slabih i jakih strana te donošenja pravih poslovnih odluka. Upravo zbog toga, pisanje poslovnog plana ne smijemo prepustiti nekome drugome. Poslovni je plan prvenstveno alat za vođenje poslovnog pothvata svakog poduzetnika i poduzetnik treba aktivno sudjelovati u njegovom kreiranju. Budući da je on nositelj poslovne ideje, jedino on može govoriti o viziji i ciljevima poslovnog pothvata i načinima na koji ih planira ostvariti. Ukoliko neke dijelove poslovnog plana poduzetnik ne razumije i ne može sam napisati, može potražiti pomoć savjetnika koji će ga voditi u pisanju tih dijelova poslovnog plana. Ista je situacija i kada se poslovni plan piše radi prezentiranja ideje potencijalnim investitorima: ukoliko poduzetnik ne razumije i ne zna prezentirati poslovni plan, teško može očekivati pozitivnu odluku investitora o ulaganju u poduzetnički pothvat. Investitori novac ulažu u ljude, a ne u ideje, jer ljudi su ti koji realiziraju ideje. Izvrstan poduzetnik i njegov tim od prosječne će ideje napraviti uspješan poduzetnički pothvat, dok prosječan poduzetnik i prosječan tim vrlo često ne znaju što bi s izvrsnom idejom i nije rijetkost da ne uspiju u realizaciji iste.

Sadržaj poslovnog plana ovisi o djelatnosti u kojoj se razvija poslovni pothvat, kao i o razlogu pisanja poslovnog plana. Ako poslovni plan pišemo za sebe, sami određujemo i njegov sadržaj. Ako ga pišemo za nekoga (investitora, partnera, banku...), sadržaj poslovnog plana propisuje ta osoba i/ili institucija.

Bez obzira na sadržaj poslovnog plana, svaki poslovni plan treba govoriti o sljedeća četiri elementa:

1. Ideja/prilika: što je poslovna ideja i zbog čega vjerujemo da postoji poslovna prilika za realizaciju te ideje?
2. Kontekst/široka slika razvoja poslovnog pothvata: koje su karakteristike okruženja u kojem se planira razvijati poslovni pothvat?
3. Ljudi: Tko su nositelji poslovnog pothvata, koja znanja i kompetencije i iskustvo posjeduju?
4. Rizik: koje su temeljne pretpostavke na kojima se razvija poduzetnički pothvat? Koji su najveći rizici koji mogu dovesti do neuspjeha planiranih aktivnosti i realizacije poslovnog pothvata? Kako se zaštititi od tih rizika?

U pisanju, a posebno u čitanju i korištenju poslovnog plana, treba imati na umu da je to gotovo uvijek „radni dokument“ na kojem se uvijek nešto može mijenjati, popravljati i doradivati, ovisno o promjenama u okruženju u kojem se nalazimo. On nije garancija za uspješan poslovni pothvat, ali može značajno pomoći poduzetniku u implementaciji njegove ideje u uspješan poslovni pothvat.

9. Etično = dugoročno uspješno

Nekada se smatralo kako je jedina uloga poduzetnika stvaranje financijske dobiti za sebe i svoje poduzeće. No, izazovi 21. stoljeća i problemi s kojima se svakodnevno suočavamo, zahtijevaju od poduzetnika poduzimanje etične i odgovorne aktivnosti koje mogu pridonijeti dobrobiti i interesima svih dionika (zaposlenicima, investitorima, dobavljačima, financijskim institucijama, krajnjim korisnicima proizvoda i/ili usluga te zajednici kroz zaštitu okoliša i rješavanje njenih različitih problema). Pri tome etično poslovanje ne znači isključivo i samo poslovanje u skladu sa zakonom. Poslovna etika, uz praćenje zakona, pretpostavlja i poslovanje kroz uvažavanje moralnih normi i etičkih principa u svim poslovnim aktivnostima (integritet, odgovornost, pouzdanost, međusobno uvažavanje, jednakost, ljudsko dostojanstvo, pravednost i sl.). Etično poslovanje očituje se u stvaranju dobiti na pravedan način, pružanju istinitih, transparentnih informacija, razvijanju poštivanja konkurencije, zaposlenika, dioničara i poslovnih partnera te prihvatanju odgovornosti za stvaranje održiva razvoja organizacije i zajednice u kojoj ta organizacija djeluje. Ovakvo etično poslovanje nazivamo i **trobilančno poslovanje** ili društvena odgovornost jer poduzeća u svoje poslovanje implementiraju tri važne komponente: PROFIT kao ekonomsku komponentu, LJUDE kao društvenu komponentu i PLANET kao okolišnu komponentu.

Poduzetnik ima značajnu ulogu u implementiranju etičnosti u poslovanju poduzeća. On je odgovoran naučiti zaposlenike kako prepoznati etičke probleme, ali i kako se nositi s njima – kroz etički kodeks, etičke strukture, treninge i druge komunikacijske mehanizme. Poduzetnik mora biti uzor jer svojim ponašanjem pridonosi razvoju ili opadanju moralnih načela cijele organizacije.

Stara izreka kaže da se etično poslovanje isplati, ali da to ima svoju cijenu. Etično poslovanje i osigurava održivost poslovanja, iako iziskuje puno više vremena, truda i ulaganja, što ponekad može značiti gubitak posla od strane konkurencije, borbu protiv vjetrenjača i još teže poslovanje u već nesigurnim i kompleksnim tržišnim uvjetima. No, iako nepridržavanje etičnosti u procesu donošenja odluka može donijeti kratkoročnu isplativost, dugoročno će ovakav način poslovanja donijeti više štete nego koristi. Istraživanje koje je 2013. godine provela američka konzultantska agencija „Reputation Institute“⁶ pokazalo je da je čak 73% kupaca spremno preporučiti proizvode/usluge društveno odgovornih poduzeća i platiti višu cijenu istih, 68% menadžera smatra da društveno odgovorno poslovanje povećava broj kupaca koji se vraćaju poduzeću, dok se odluka o kupnji nekog proizvoda više temelji na percepciji kupca o poduzeću (60%), a manje na percepciji o samom proizvodu (40%). Dobar primjer etičnog poslovanja pokazuju poduzeća koja posluju po principu *pravedne trgovine (Fair trade)* prodajući proizvode (poput banana, kave i kaka) čija proizvodnja ne ugrožava ljudska prava te poštuje društvene i ekološke standarde. Mnogi će kupci radije kupiti proizvod s oznakom *Fair trade*, i platiti veću cijenu u odnosu na konvencionalni proizvod, jer znaju da tako i sami sudjeluju u zaštiti okoliša i pomažu proizvođačima i radnicima da postanu ekonomski neovisni.

6 2013 CSR RepTrak® 100 istraživanje (Reputation Institute, 15 najvećih tržišta svijeta u 4 regije)

Briga za ugled ima važnu i stalno rastuću ulogu u konkurentskom poslovnom okruženju, a kupci, kao i različite udruge, traže sve više i više informacija o proizvodima i uslugama poduzeća te podatke o tome misli li se o utjecaju na održivi razvoj.

Prema tome, etično poslovanje isplativo je poslovanje. Odgovorno poslovanje stvara pozitivan ugled organizacije u društvu, stvara pozitivnu atmosferu unutar organizacije i lojalne zaposlenike, prikazuje organizaciju kao poželjno mjesto za rad i stvara kupce čija lojalnost značajno utječe na uspješnost i održivost organizacije.

10. Radni dio – radna bilježnica za samostalno sastavljanje poslovnog plana

Poslovni plan

(Radna bilježnica za samostalno sastavljanje poslovnog plana)

Naziv poduzeća _____

Adresa _____

Vlasnik _____

Telefon _____

Mjesto i godina
kada je nastao poslovni plan _____

Sadržaj Poslovnog plana:

1. PODATCI O PODUZETNIKU.....	33
2. POLAZIŠTE.....	34
2.1. Nastanak poduzetničke ideje.....	34
2.2. Vizija poduzetničkog pothvata.....	34
3. PREDMET POSLOVANJA.....	35
3.1. Opis postojećeg poslovanja.....	35
4. LOKACIJA.....	36
5. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI ELEMENTI ULAGANJA.....	37
5.1. Opis strukture ulaganja.....	37
5.2. Struktura i broj zaposlenika.....	38
6. TRŽIŠNA OPRAVDANOST.....	39
6.1. Tržište nabave.....	39
6.2. Tržište prodaje.....	39
6.3. Konkurencija.....	40
6.4. Analiza gospodarske grane.....	40
6.5. Procjena ostvarenja prihoda.....	41
7. FINACIJSKI ELEMENTI PODUHVATA.....	42
7.1. Investicije u osnovna sredstva.....	42
7.2. Investicije u obrtna sredstva.....	42
7.3. Troškovi poslovanja.....	43
7.4. Proračun amortizacije.....	44
7.5. Izvori financiranja.....	44
7.6. Projekcija računa dobiti i gubitka.....	44
7.7. Pokazatelji učinkovitosti.....	46
8. ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA.....	47

2. POLAZIŠTE

2.1. Nastanak poduzetničke ideje

U skladu s navedenim znanjima i vještinama, poduzetnik treba ukratko opisati kako je došao na ideju baviti se određenom poslovnom idejom. Većina se poduzetnika odluči za ideju za koju sam, ili netko od članova obitelji, posjeduje potrebna znanja i vještine. Više od polovice poduzetničkih pothvata nastalo je na temelju znanja i iskustva stečenih na prethodnim radnim mjestima te iz hobija ili dodatnih aktivnosti kojima se poduzetnik bavio.

2.2. Vizija poduzetničkog pothvata

Nakon definiranja stečenih znanja i vještina te slijeda okolnosti koji su doveli do pokretanja određene poduzetničke ideje, potrebno je opisati kako se poslovanje, odnosno poslovna ideja, planira razvijati za vrijeme trajanja projekta (rok otplate kredita) za koji se traže kreditna sredstva (kada se planira širenje poslovanja, kada je planirano zapošljavanje novih djelatnika, kada se planira izlaz na strana tržišta i sl.)

5. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ELEMENTI ULAGANJA

5.1. Opis strukture ulaganja

Tehničko-tehnološki elementi ulaganja trebaju investitorima pružiti informaciju o samom tijeku poslovnog procesa (npr. za djelatnost kemijskog čišćenja bez detaljnog opisa procesa čišćenja nemoguće je načiniti kalkulaciju i shvatiti poslovni proces). Sljedeća je stavka opis ulaganja, odnosno točna specifikacija ulaganja. Poduzetnik u ovoj fazi poslovnog planiranja, treba imati viziju koliko mu sredstava treba za osnovna sredstva (strojevi, namještaj, aparati, kompjuter i sl), a koliko za obrtna sredstva (novac na žiro-računu, zalihe repromaterijala) - većina programa za obrtna sredstva ne dopušta više od 30 % ukupne investicije. O uvjetima kreditiranja, te kriterijima dodjele državnih poticaja, informacije su dostupne na mrežnim stranicama HAMAG Invest-a, HBOR-a i MINPO-a.

U tablici specificirajte ulaganje. Prvo nabrojite sva osnovna sredstva, a zatim iznos obrtnih sredstava. Zbroj iznosi ukupno ulaganje u poslovnom pothvatu.

Tablica 1. Struktura ulaganja

Ulaganje	Iznos u Kn
Obrtna sredstva	
Ukupno:	

5.2. Struktura i broj zaposlenika

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je opisati kako će se obavljati djelatnost. Ponekad poduzetnik nema namjeru zapošljavati djelatnike jer u početku može sam obavljati djelatnost. Ako poduzetnik ima namjeru zapošljavati djelatnike, mora unaprijed odrediti koju stručnu spremu trebaju posjedovati, koje će poslove obavljati, hoće li biti uposleni na određeno ili neodređeno vrijeme te koliku će mjesečnu plaću imati. Prije upošljavanja djelatnika, poduzetniku preporučujemo raspitati se na Zavodu za zapošljavanje o programima sufinanciranja zapošljavanja pojedinih skupina nezaposlenih.

Tablica 2. Struktura zaposlenih i troškovi plaća

Zanimanje	Stručna sprema	Broj djelatnika	Mjesečna bruto plaća	Godišnja bruto plaća
Ukupno:				

Informacije o minimalnim bruto plaćama, kao i prosječnim plaćama u pojedinim djelatnostima, možete saznati u svim institucijama za poticanje poduzetništva (poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori, tehnološki parkovi, razvojne agencije, komore, udruženja obrtnika, pa i različite studentske udruge poput Pravno ekonomske klinike pri Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku) ili kod vašeg budućeg knjigovođe.

6. TRŽIŠNA OPRAVDANOST

6.1. Tržište nabave

Investitor u ovom dijelu poslovnog plana očekuje popis dobavljača s kojima će poduzetnik surađivati. Ako se radi o više sirovina potrebnih za završetak proizvoda ili usluge, nabrojite sve dobavljače. Ako su dobavljači s područja Republike Hrvatske, naglasite to. Planiranje nabave mora odgovoriti na nekoliko pitanja: što će se nabavljati, po kojoj cijeni (cijena sirovine izravno utječe na kvalitetu i cijenu završnog proizvoda), kod kojeg dobavljača, koji su rokovi isporuke, imate li dogovorene uvjete plaćanja, koliki su troškovi nabave (prijevoz, carina, osiguranje). Vodite računa o sirovinama koje ćete držati na zalihama jer one moraju osigurati normalan ciklus proizvodnje u određenom vremenskom razdoblju. Iznimno je bitno naglasiti koliko je potencijalnih dobavljača na tržištu nabave, jer ukoliko ih je malo, vi ćete ovisiti o njihovim uvjetima nabave, a što će u konačnici prilično utjecati na način vašeg poslovanja, ponajviše u troškovnom smislu.

6.2. Tržište prodaje

Ovo je najvažniji dio poslovnog plana jer treba pružiti informaciju o tome što će se proizvoditi i po kojoj cijeni ili cijenama (napraviti malu kalkulaciju i usporediti s cijenom koju nudi konkurencija), na kojem tržištu (tržište općine, mjesta, grada, županije, Republike Hrvatske ili šire te tko su ciljni kupci (djeca, mladi, umirovljenici, pojedinci, tvrtke...) - što sve trebamo znati o kupcima i konkurenciji pogledajte na dodatnim radnim listovima.

Tablica 3. Kalkulacija cijene (za 1 kg, 1 m², 1 l proizvoda i sl)

Sirovina	Kol	Cijena	Iznos u kn
Ukupno:			

6.3. Konkurencija

Kod analize tržišta prodaje, možete se koristiti podacima Hrvatske gospodarske i obrtničke komore, statističkim podacima, žutim stranicama i različitim bazama podataka dostupnim u institucijama poduzetničke podrške. Prema svim tim podacima i planu prodaje ocijenite proizvodne kapacitete i prihode koje možete ostvariti.

U ovom bi dijelu bilo dobro nabrojiti konkurenciju te prednosti koje posjeduje u odnosu na istu. Što više podataka imate i navedete o svojoj konkurenciji, to ćete lakše objasniti prednosti koje Vaš proizvod ili usluga ima u odnosu na njih.

6.4. Analiza gospodarske grane

Premda analiza gospodarske grane (poljoprivreda, prehrambena industrija, građevinarstvo, turizam i dr.) nije dio sadržaja poslovnog plana kakvog traže u banci ili drugim financijskim institucijama, podatak da bi profitabilnost vašeg poduzeća mogla varirati od 8 do 30 % ovisno o gospodarskoj grani, dovoljno je snažan argument za pomno analiziranje grane u koju, pokretanjem svog poduzeća, ulazite. Osim interneta, koji sadrži pregršt informacija o gospodarstvu, detaljnije podatke, kao i pomoć, možete potražiti i u institucijama poticanja poduzetništva. U ovom dijelu plana potrebno je procijeniti razinu utjecaja konkurencije na vaše poduzeće (postojeće i nove), dobavljača, kupaca, ali i supstituta - proizvoda ili usluga na koji Vaši kupci troše onaj dio prihoda namijenjen kupovini proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju istu ili sličnu potrebu, primjerice ukoliko se žele zabaviti, kupci mogu donijeti odluku o odlasku u kino ili se mogu odlučiti na kavu s prijateljima. Razina prijetnje definira se kao niska, umjerena ili visoka i naravno, o razini prijetnje ovisi kako ćete se ponašati na tržištu.

Tablica 4. Analiza gospodarske grane

Konkurentske snage	Razina prijetnje profitabilnosti grane		
	niska	umjerena	visoka
Prijetnja od supstituta			
Prijetnja od novih konkurenata			
Prijetnja od postojećih konkurenata			
Pregovaračka snaga kupaca			
Pregovaračka snaga dobavljača			

6.5. Procjena ostvarenja prihoda

Prilikom procjene ostvarenja prihoda nužno je pažljivo odvagnuti sve prethodno objašnjeno i nabrojano u dijelu Tržišna opravdanost. Budite, što je moguće više, objektivni, kako ne biste upali u jednu od najčešćih zamki poduzetnika-početnika – preoptimističan pogled na buduće prihode. Ukoliko ste u mogućnosti, potražite pomoć člana obitelji ili prijatelja koji dobro poznaju tržište na kojemu planirate svoju djelatnost, ili se jednostavno obratite nekoj od institucija poduzetničke podrške.

Tablica 5. Procjena prihoda

Tržište	Planirana količina	Cijena	Iznos u kn
Ukupno godišnje:			

7. FINANCIJSKI ELEMENTI POTHVATA

7.1. Investicije u osnovna sredstva

U točki 5. bilo je potrebno opisati proces obavljanja djelatnosti te napraviti specifikaciju ulaganja. Iz tablice u kojoj smo specificirali ulaganje, treba izdvojiti samo ulaganja u osnovna sredstva (dugotrajna imovina - strojevi, namještaj, oprema, aparati i sl.)

Tablica 6. Investicije u osnovna sredstva

Investicija	Iznos u kn
Ukupno:	

7.2. Investicije u obrtna sredstva

U istoj ste tablici naveli i kolika obrtna sredstva želite investirati u poduzetnički pothvat. Vodite računa da ostavite prostora i za trajna obrtna sredstva (sredstva koja ćete trajno imati na raspolaganju u tvrtci za kupovinu repromaterijala i plaćanje dospjelih obveza). Potrebe za trajnim obrtnim sredstvima izračunat ćete najlakše ako se koristite formulom:

$$\text{OBRTNA SREDSTVA} = \text{Troškovi sirovina} + \text{Troškovi osoblja (plaće)}$$

7.3. Troškovi poslovanja

Procjena troškova poslovanja kreće od troškova koje ste već izračunali u prethodnim podnaslovima poslovnog plana. U točki 5.2. procijenili ste troškove osoblja (bruto plaće vlasnika i djelatnika), a u točki 6.2. troškove sirovina potrebnih za finalizaciju vlastitog proizvoda ili usluge. Na ove ćete troškove dodati i sve ostale troškove koji se mogu pojaviti u Vašoj djelatnosti i tako dobiti ukupne troškove poslovanja.

Tablica 7. Troškovi poslovanja

Trošak	Iznos u kn
Trošak osoblja (bruto plaće)	
Sirovine	
Telefon	
Struja	
Grijanje	
Voda	
Osiguranje	
Oglašavanje	
Amortizacija	
Ostali troškovi	
Kamate na kredite	
Ukupni troškovi:	

Amortizaciju i kamate na kredite računat ćemo u sljedećim točkama, a sve troškove koje ima Vaša djelatnost, a nisu nabrojani u tablici, svrstajte u redak **ostali troškovi**.

7.4. Proračun amortizacije

Amortizacija je trošak za Vašu tvrtku, ali taj novac ne odlazi s Vašeg žiro-računa (nikome ju ne plaćate). Amortizacija se računa prema Zakonu o oporezivanju dobiti NN 1/05, a računa se samo za dugotrajnu imovinu - osnovna sredstva. Tablica sa stopama amortizacije nalazi se u dodatnim radnim listovima.

Tablica 8. Proračun amortizacije

Nabavna vrijednost osnovnih sredstva	Vijek trajanja	Amortizacijska stopa	Godišnji iznos amortizacije u kn
Ukupno:			

7.5. Izvori financiranja

U ovom je dijelu potrebno razgraničiti vlastita sredstva koja poduzetnik unosi u investiciju od kreditnih sredstava koja je zatražio putem odabrane poslovne banke i programa kreditiranja. Potrebno je navesti uvjete kreditiranja (kamatna stopa, početak, rok otplate, traženi iznos, anuitete i interkalarnu kamatnu stopu), te iz banke koja će kreditirati poduzetnika zatražiti plan otplate kredita, kako bi se u ovom dijelu mogli navesti troškovi kamata.

Tablica 9. Plan otplate kredita

Godina	Otplata glavnice	Ostatak duga	Kamata	Anuitet
Ukupno:				

7.6. Račun dobiti i gubitka

Sada kada imamo izračunate prihode i razrađene troškove trebamo samo sučeliti jedne i druge kako bismo dobili bruto dobit koja se umanjuje za 20% (koliko iznosi porez na dobit) i dobit ćemo neto dobit.

Tablica 10. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka/Plan prihoda i rashoda							
	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	6. godina	7. godina
Prihodi							
Proizvod 1 (kol. x cijena)							
Proizvod 2 (kol. x cijena)							
Ukupni prihodi							
Rashodi							
Troškovi osoblja							
Troškovi poslovanja							
Amortizacija							
Kamate							
Ostali troškovi							
Ukupni rashodi							
Bruto dobit							
Porez na dobit (20%)							
Neto dobit							

7.7. Pokazatelji učinkovitosti

U posljednjoj točki poslovnog plana potrebno je izračunati nekoliko pokazatelja po unaprijed određenim formulama. U formule treba unijeti podatke koje ste dobili računanjem u računu dobiti i gubitka, te planiranim brojem djelatnika koje želite zaposliti.

Ukupna investicija / broj zaposlenih =

Investicija u osnovna sredstva / broj zaposlenih =

Bruto dobit x 100 / ukupne investicije =

Neto dobit x 100 / ukupne investicije =

Bruto plaće / broj zaposlenih =

Dodatni radni listovi

Načinite profil Vaših kupaca

Koristite se ovim radnim listom kako biste lakše odredili zajedničke osobine kupaca iz Vaše baze kupaca. Ova lista ne sadrži sve bitne karakteristike, tako da je, s obzirom na posebnosti pojedine djelatnosti i industrije, potrebno dodati još neke podatke.

Općenite karakteristike

Moji kupci su:

- uglavnom tvrtke
- uglavnom pojedinci/građani

Moji su kupci locirani:

- u mom gradu i okolnim gradovima/mjestima (lokalno)
- u mojoj županiji i susjednim županijama (regionalno)
- širom Republike Hrvatske (nacionalno)
- širom svijeta (internacionalno)

Njihove odluke o kupnji Vašeg proizvoda uglavnom se temelje na:

- cijeni
- kvaliteti
- usluzi
- navici
- nešto drugo _____

Koliko često kupuju Vaš proizvod:

- svakodnevno
- tjedno
- mjesečno
- kvartalno
- godišnje
- prema potrebi

Koje potrebe Vaših kupaca zadovoljava Vaš proizvod ili usluga?

Koliko je ta potreba trenutačno zadovoljena?

Kupci

Starosna dob

- dijete
- tinejdžer
- student/apsolvent
- 25-35
- srednja dob
- 50+
- umirovljenik

Spol

- muški
- ženski

Prihodi na raspolaganju

- nadprosječni
- prosječni
- ispodprosječni

Tvrtka

Opis radnog mjesta osobe koja donosi odluke o kupnji:

Njene/njegove dužnosti:

Koje djelatnosti su Vaš cilj:

Odluku o kupnji Vašeg proizvoda se donosi:

- individualno
- u odjelima tvrtki
- timovi ljudi
- ostalo _____

Moji kupci obično proizvod kupuju:

- izravno
- putem veleprodaje
- putem distributera
- u maloprodaji
- neki drugi način _____

Veličina tvrtke:

- mala tvrtka
- srednja tvrtka
- velika tvrtka
- multinacionalna tvrtka

Godišnje amortizacijske stope prema Zakonu o oporezivanju dobiti (Narodne novine, br. 1/2005)

Br.	Opis	Redovna stopa	Dvostruka stopa
1.	Građevinski objekti	5 %	10 %
2.	Brodovi (iznad 1.000 brt)	5 %	10 %
3.	Osobni automobili	20 %	40 %
4.	Oprema, teretna i druga vozila	25 %	50 %
5.	Mehanizacija	25 %	50 %
6.	Računala i računalna oprema	50 %	100 %
7.	Računalni programi, mobiteli	50 %	100 %
8.	Oprema za računalne mreže	50 %	100 %
9.	Osnovno stado ili jato	20 %	40 %
10.	Ostala nespomenuta imovina	10 %	20 %
11.	Nematerijalna imovina	25 %	50 %

** Preporuka je za poduzetnike početnike koristiti redovitu stopu amortizacije prilikom obračuna troškova.*

Nositelj projekta: Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Gajev trg 7
HR-31 000 Osijek
Telefon: +385 31 224 426
Telefaks: +385 31 224 438
E-pošta: active.esf@gmail.com
Web-stranica: www.etfos.unios.hr

Ugovorno tijelo: Hrvatski zavod za zapošljavanje:
E-pošta: cesdfc@hzz.hr
Web-stranica: www.hzz.hr/dfc

Web-stranice partnera projekta:

Centar za poduzetništvo, Osijek: www.czposijek.hr
Poduzetnički inkubator BIOS Osijek: inkubator.hr
Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područni ured Osijek: www.hzz.hr/default.aspx?id=10376
Hrvatska udruga poslodavaca: www.hup.hr
Obrtnička škola Osijek: ss-obrtnicka-os.skole.hr
Druga srednja škola Beli Manastir: ss-druga-bm.skole.hr
Ugostiteljska-turistička škola Osijek: ss-ugostiteljsko-turisticka-os.skole.hr
Trgovačka i komercijalna škola „Davor Milas“: ss-trg-kom-dmilas-os.skole.hr

Za više informacija o EU fondovima:

Web-stranica Europskih strukturnih i investicijskih fondova: www.strukturnifondovi.hr
Web-stranica Europskog socijalnog fonda: ec.europa.eu/esf
Web-stranica Operativnog programa
Razvoj ljudskih potencijala: www.ljudskipotencijali.hr
Facebook stranica projekta:
<https://www.facebook.com/pages/Projekt-A-C-T-I-V-E/1416648948594247>

Ova publikacija sufinancirana je iz Europske unije iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Ekonomskog fakultet u Osijeku.