

POSLOVANJE POSLOVA PODUZEĆA I PODUŽETNIČKO OKRUŽENJE



YOUTH IN BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP

Projekt financira Europska unija u sklopu IPA Programa
IV. komponenta - Razvoj Ljudskih potencijala

PODACI O IZDANJU

Autor: Irma Dračić

Izdavač:

Hrvatski zavod za zapošljavanje
Područna služba Varaždin
Baruna Trenka 56
Varaždin

Voditelj projekta: Petra Lazić

Dizajn: Abacus d.o.o.

Tisak: ACT Printlab d.o.o.

Naklada: 1500 primjeraka

Prvo izdanje

Varaždin, siječanj 2012.

SADRŽAJ

<u>O projektu</u>	4
<u>Poduzetništvo</u>	5
<u>Profil start-up poduzetnika u Hrvatskoj</u>	6
<u>Mjerenje poduzetničkog duha</u>	6
<u>Vrste poduzetništva</u>	9
<u>Tradicionalno poduzetništvo</u>	9
<u>Korporacijsko poduzetništvo</u>	11
<u>Socijalno poduzetništvo</u>	11
<u>Poduzeće i poduzetničko okruženje</u>	12
<u>Vanjski utjecaji na poduzetništvo</u>	12
<u>Funkcije poduzetništva</u>	13
<u>Strateška funkcija poduzetništva</u>	13
<u>Planska funkcija poduzetništva</u>	13
<u>Organizacijska funkcija poduzetništva</u>	13
<u>Upravljačka funkcija poduzetništva</u>	14
<u>Kontrolna funkcija poduzetništva</u>	15
<u>Poduzetnička kultura</u>	15
<u>Pokretanje poduzetničkog pothvata</u>	15
<u>Neki od izvora financiranja poslovnog poduhvata – kako do novaca?</u>	16
<u>Kredit</u>	16
<u>Fondovi EU</u>	16
<u>Natječaji za dodjelu bespovratne pomoći hrvatskih ministarstava, donatori i dr.</u>	16
<u>Neformalni izvori financiranja</u>	17
<u>Temeljne strategije ulaska u poduzetničke aktivnosti:</u>	18
<u>Oblici poduzeća u tržišnoj ekonomiji</u>	20
<u>Obrt ili tvrtka - što u kojoj situaciji? Prednosti i nedostaci</u>	21
<u>Obrt i osnivanje obrta</u>	21
<u>Trgovačko društvo i osnivanje trgovačkog društva</u>	23
<u>Internacionalizacija poslovanja</u>	25
<u>Poslovno komuniciranje</u>	25
<u>Odgovornost prema zaposlenicima</u>	26
<u>Zapošljavanje</u>	27
<u>Obveze poslodavca prema zaposlenicima</u>	27
<u>Obveze poduzetnika prema državi</u>	28
<u>Poduzetnička infrastruktura</u>	30
<u>Poduzetničke zone</u>	30
<u>Slobodna zona</u>	30
<u>Poduzetnički inkubator</u>	30
<u>Tehnološki park</u>	31
<u>Poduzetnički centri</u>	31
<u>Adresar potpornih institucija</u>	31
<u>Korišteni izvori</u>	34

UVODNA RIJEČ

Poštovani čitatelji,

Zadovoljstvo nam je predstaviti publikaciju nastalu u sklopu projekta **“Mladi u poslu i poduzetništvu – YiBE** (Youth in business and entrepreneurship)”, sufinanciranog od strane Europske Unije u okviru IV. komponente IPA programa - Razvoj ljudskih potencijala. Projekt YiBE provodi se u okviru programa dodjele bespovratnih sredstava „Mladi na tržištu rada“. Ukupna vrijednost projekta je 130.339,74 €, a Europska unija sufinancira 83,02% odnosno 108.210,54 €.



Sadržaj publikacije namijenjen je svim nezaposlenim osobama i tražiteljima zaposlenja, koji žele upotpuniti svoje znanje iz poduzetništva.

Kako bismo osnažili i potaknuli što veći broj mladih da se odvaže na samozapošljavanje, nastojali smo pružiti sve relevantne informacije za pokretanje vlastitog posla putem tri edukativna modula:

- I. Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje
- II. Poslovno planiranje i financiranje
- III. Marketing i izgradnja 'branda'

Ova publikacija donosi sadržaj modula *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje* razvijenog u suradnji sa stručnjakom za poduzetništvo.

Želimo Vam ugodne trenutke prilikom druženja s ovom publikacijom, te razboritosti i odvažnosti za pokretanje vlastitog poduzeća.

Vaš YiBE projektni tim





Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti jedinstvenom kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prigode. Naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okružju. Bit poduzetničkog ponašanja jeste prepoznavanje prilika i ostvarivanje ideja. Zadatke, kojima se bave poduzetnici, mogu ostvariti pojedinac ili skupina osoba. Ostvarenje zadataka zahtijeva kreativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika.

Poduzetništvo, kao poslovna djelatnost, teži razumijevanju kako nastaju prigode da se stvori nešto novo (novi proizvodi ili usluge, nova tržišta, novi proizvodni procesi ili sirovine i materijali, novi načini organiziranja postojeće tehnologije) te kako daroviti pojedinci pronalaze ili stvaraju te prigode, a zatim ih istražuju i koriste za postizanje različitih učinaka.

Poduzetnik je pojedinac ili pravna osoba koja unosi inovacije ili unapređuje radni proces i preuzimanjem rizika nastoji ostvariti uspjeh na tržištu, obavlja poslove prema programu i ugovoru ili je pak vlasnik poduzeća. On je poduzetan, što znači da je snalažljiv i vješt u praktičnoj provedbi ideja. Svojim radom stvara nove vrijednosti.

Elementi poduzetničkog ponašanja:

- **INOATIVNOST** = sposobnost stvaranja novih proizvoda ili procedura, ili modifikiranje postojećih u cilju zadovoljavanja promjenjivih zahtjeva tržišta
- **PROAKTIVNOST** = konkurentsko, agresivno i aktivno pozicioniranje na tržištu
- **SPREMNOST NA PODUZIMANJE RIZIKA** = spremnost za uključivanje u poslovne aktivnosti čiji rezultat može biti nesiguran.

Poduzetništvo i poduzetnički duh koji pokreće osnivanje poduzeća te potiče pojedince da započnu vlastiti posao koji se može, ovisno o tržišnoj situaciji, proširiti i potaknuti osnivanje novih poduzeća ili obrta obično se vežu uz razvoj maloga gospodarstva.

Prednosti ulaska u poduzetništvo:

- Preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom.
- Mogućnost mijenjanja stvari.
- Mogućnost iskorištavanja svojih potencijala.
- Ostvarivanje neograničenih profita.
- Priznatost u društvu.
- Raditi stvari koje volite.

Nedostatci ulaska u poduzetništvo:

- Nesigurnost dohotka.
- Rizik gubitka uloženog kapitala. (Što se najgore može dogoditi ako moje poduzeće propadne? Kolika je vjerojatnost najgore solucije? Jesam li istinski spreman na ostvarenje i vođenje poduzeća? Kako mogu umanjiti rizik propadanja poduzeća?)

- Koji je moj rezervni plan ukoliko moje poduzeće propadne?)
- Nedefinirano radno vrijeme i naporan rad.
- Niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja.
- Visoka razina stresa.
- Neograničena odgovornost.
- Obeshrabrenje.

Profil start-up poduzetnika u Hrvatskoj



6

Mjerenje poduzetničkog duha

Poduzetnički duh mjerimo TEA indeksom – Total Entrepreneurial Activity.

TEA indeks utvrđuje odnos broja poduzetnika čija je poduzetnička aktivnost kraća od 42 mjeseca, na 100 stanovnika, a sastoji se od dva podindeksa:

- TEA prilika (broj poduzetnika na 100 odraslih stanovnika, u dobi od 18 do 64 godine, koji su se odlučili za poduzetničku aktivnost jer su uočili poslovnu priliku) i
- TEA nužnost (broj poduzetnika na 100 odraslih stanovnika, u dobi od 18 do 64 godine, koji su se odlučili za poduzetničku aktivnost natjerani situacijom u kojoj su se našli, npr. nezaposlenost, nemogućnost pronalaska zaposlenja).

GEM projekt - Global Entrepreneurship Monitor je međunarodni projekt, koji je iniciran 1998. godine, a u koji je uključeno 37 država (www.gemhrvatska.org). Republika Hrvatska je od 2002. godine postala sudionikom tog velikog istraživačkog projekta. Glavni

je cilj tog projekta praćenje i razvijanje indikatora kojima se mjeri poduzetnička aktivnost. Hrvatska u odnosu na zemlje Europske unije:

		2005. god.
TEA	EU	5,26
	Hrvatska	6,11
	Rang	5/17
Postojeći poduzetnici	EU	5,74
	Hrvatska	3,65
	Rang	15/17
TEA Prilika	Hrvatska	2,92
	EU	4,13
	Rang	15/17
TEA Nužnost	Hrvatska	3,09
	EU	0,87
	Rang	1/17
TEA žene	Hrvatska	2,58
	EU	3,54
	Rang	14/17
TEA muškarci	Hrvatska	9,78
	EU	7,36
	Rang	2/17

Tea indeksi prema regijama, 2005. godina

Regija	TEA	TEA Prilika	TEA Nužnost	TEA Muškarci	TEA Žene
Zagreb i okolica	8,43	5,28	3,15	12,60	4,87
Sjeverna Hrvatska	4,40	1,30	2,95	5,74	3,07
Slavonija	4,91	1,74	3,17	8,34	1,32
Lika i Banovina	5,11	3,53	1,58	8,07	2,37
Istra, Primorje i Gorski Kotar	5,74	3,56	1,57	11,73	0
Dalmacija	6,34	1,71	4,62	10,81	1,75
Total	6,11	2,92	3,09	9,78	2,58

7

Prema TEA indeksu, hrvatska se poduzetnička aktivnost poboljšava s 3,62 kolika je bila 2002. godine na 7,27, što su rezultati dani za 2007. godinu. Ono u čemu je Hrvatska još uvijek „slaba“ jest odnos TEA prilika/TEA nužnost, koji iznosi 1,43, dok je on za sve zemlje koje uključuje GEM istraživanje 5,5.

Potrebno je različitim mjerama i poticajima probuditi poduzetnički duh u ljudima kako bi se krenulo u dostizanje standarda Europske unije. Za očekivati je da će u budućnosti razlike među regijama i dalje postojati, ali se očekuje da te razlike dobiju tendenciju postupnog smanjivanja. Da bi se te prognoze ostvarile i da bi se stav prema poduzetništvu u Hrvatskoj poboljšao, potrebno je posebno poraditi na unapređivanju poduzetničke okoline, koja prema GEM izvješću nije iznimno ohrabrujuća.

Što nedostaje?

- Poduzetnički način razmišljanja (kapacitet za promjenu).
- Pojedinač, institucija, umreženost.
- Voljnost za promjenu iz unutra.
- Mehanizam za utvrđivanje odgovornosti.

U Hrvatskoj obrtničkoj komori (HOK) su na konferenciji za medije 25.07.2007. predstavljeni rezultati studije «Kako malo poduzetništvo u Hrvatskoj može profitirati od pristupanja EU» konzultantske kuće Roland Berger Strategy Consultants.

Što hrvatski poduzetnici mogu očekivati od ulaska u EU?

Prilike:

- rast «domaćeg» tržišta
- vanjska trgovina
- uklanjanje kapitalnih barijera i slobodno kretanje i zapošljavanje ljudskog kapitala
- ukidanje carina
- bolje obrazovanje
- smanjenje fluktuacije tečaja
- subvencije
- povećanje blagostanja
- povećanje cijena zbog uvođenja eura
- povećanje poslovanja u transeuropskim, industrijskim i trgovinskim mrežama
- bolji transfer znanja i nabava novih tehnologija
- smanjenje korupcije i učinkovitija javna administracija.

8

Opasnosti:

- povećanje troškova zbog usklađivanja tehničkih standarda
- pridržavanja zakonodavstva u području ekologije i zahtjeva za ulaganjem u sigurne radne uvjete
- povećanje konkurencije
- premale hrvatske tvrtke i jača restrikcija zajmova.

Prognoze: studija “Roland Bergera” procjenjuje kako će ulazak u EU pogodovati tvrtkama koje se bave turizmom i poslovnim uslugama te drvnoj industriji.

Najviše će problema imati maloprodaja, a posebno proizvodna industrija.

Preporuke:

- povećati brzinu poslovanja i operativne sposobnosti
- razvijati svladavanje složenih situacija
- korporacijski menadžment
- učiti engleski jezik i
- internacionalizirati se.

Tradicionalno poduzetništvo

Tradicionalno poduzetništvo se prakticira u mikro, malim i srednjim tvrtkama koje su organizirane u različitim pravno-organizacijskim oblicima, a čiji je temeljni cilj ostvarenje profita koji pripada vlasnicima kapitala i o čijoj upotrebi samostalno odlučuju.

Kategorija	Broj ljudi	Promet ili imovina	
srednja poduzeća	<250	≤ 260.000.000,00 kn	≤ 130.000.000,00 kn
mala poduzeća	<50	≤ 65.000.000,00 kn	≤ 32.500.000,00 kn
mikro poduzeća	<10	≤ (2 mil. €)	≤ (2 mil. €)

Izvor: ZAKON O RAČUNOVODSTVU („Narodne novine“, broj 109/07)

Zašto se pojam poduzetništva najčešće vezuje uz mala poduzeća?

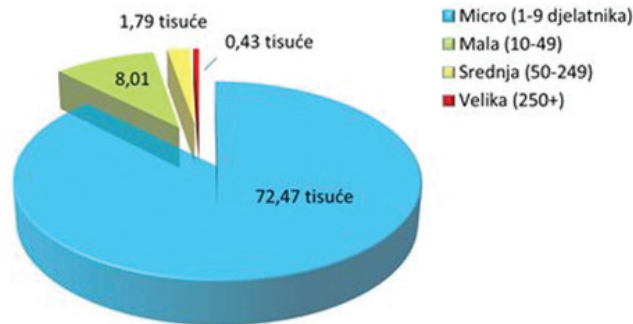
- Naučena funkcionirati s ograničenim resursima (kreativnost, inovativnost, snalaženje).
- Emocionalno vlasništvo nad ciljevima i idejama.
- Veća izloženost događajima na prvim linijama.
- Osobna imovina, ego, društveni status i obitelj pod rizikom.
- Sposobnost umrežavanja.



Sve veći broj ljudi u Hrvatskoj se odlučuje na pokretanje vlastitog posla. Statistički podaci iz 2008. godine nam pokazuju da mala i srednja poduzeća u hrvatskom gospodarstvu imaju sljedeće udjele:

- udio MSP u broju poduzeća 99%
- udio MSP u zaposlenosti 52%
- udio MSP u BDP-u 55%
- udio MSP u ukupnom izvozu 25%.

Poduzeća u Hrvatskoj



Izvor: Eurostat, 2008

Snage malih tvrtki:

- broj malih tvrtki u gospodarstvu
- stopa otvaranja novih radnih mjesta
- mogućnost samozapošljavanja i zapošljavanja
- broj zaposlenih u MSP
- stopa povrata na uloženi kapital
- stopa inovacija
- broj proizvoda koji se plasiraju na tržištu
- privlačnost i dostupnost
- prilagodljivost tržištu i tržišnim kretanjima
- motivacija
- kooperativnost sa srednjim i velikim poduzećima
- neposrednost kontakta
- psihološka prednost.

Slabosti malih tvrtki:

- mogućnosti bržeg propadanja
- odsustvo društvene brige za mala poduzeća
- nedovoljna informiranosti malih i srednjih poduzetnika
- nedovoljan kapital
- nedovoljna stručnost
- ekonomija obujma
- psihološke nepogodnosti.

Brojne studije pokazuju da većina novih poduzeća propada u prve tri godine. Analizom neuspjeha pokazalo se da su vlasnici bili visoko motivirani i spremni puno raditi, te da su si postavljali jasne ciljeve, ali su ipak propali. Osnovni razlozi propasti su nedostatak znanja, planiranja i novaca. Nije dovoljno biti motiviran, naporno raditi i imati ciljeve.

Korporacijsko poduzetništvo

Korporacijsko poduzetništvo vezujemo za velike tvrtke - korporacije koje žele primijeniti suvremene principe menadžmenta na nov način, koji će stvoriti pretpostavke da kreativni pojedinci sa svojim idejama o novim proizvodima, postupcima i procesima dođu do izražaja. Povećanje konkurencije i stalne promjene na tržištima diljem svijeta tjeraju velika poduzeća na inovativnost i fleksibilnost. Korporacijsko poduzetništvo zapravo predstavlja ujedinjavanje prednosti malih poduzeća (kreativnosti, fleksibilnosti, inovativnosti, poznavanja tržišta i dr.) s tržišnom snagom i financijskim resursima velikog poduzeća.



11

Prepreka poduzetništvu u velikim korporacijama jeste sama priroda velikih organizacija. Postoji nekoliko faktora koji rade protiv razvoja poduzetničke kulture u velikim poduzećima: međuljudski odnosi, previše razina odlučivanja, potreba za kontrolom, korporativna kultura, vremenska dimenzija - proračunski ciklusi, potreba za kratkoročnim profitima, nedostatak poduzetničkog talenta i dr.

Socijalno poduzetništvo

Definicija Instituta za socijalno poduzetništvo kaže: Socijalno poduzetništvo je umjetnost simultanih težnji ka financijskom i socijalnom povratu investicija (The Institute for Social Entrepreneurship, 2005).



misije organizacije.

Socijalno poduzetništvo predstavlja primjenu poduzetničkih principa s ciljem unapređenja kvalitete življenja. Kod socijalnog poduzetništva naglasak je na povećanoj odgovornosti spram društvene zajednice i pojedinca u tijeku obavljanja poduzetničke djelatnosti (pojedinačan ili opći interes; odricanje od dijela profita). Prioritetni cilj je stvoriti nove društvene vrijednosti, a ako u tom procesu dođe do stvaranja profita onda se on koristi za ostvarenje

Da bi neka aktivnost imala obilježje socijalnog gospodarstva treba istovremeno zadovoljiti sve tri bitne odrednice:

- socijalnu – udružiti se
- ekonomsku – poduzeti
- političku – ostvariti nešto novo i „drugačije“.

Poduzeće i poduzetničko okruženje

Uvjeti u kojima djeluje poduzetništvo na početku 21. stoljeća su specifični i svode se na:

- neizvjesnost na ekonomskom planu te veliki utjecaj vremena
- fragmentiranost i segmentiranost tržišta
- dizajn, kvaliteta i postprodajno servisiranje
- rekonstruiranje velikih poduzeća i nestajanje tradicionalne poduzetničke strukture
- nestajanje ekonomije velikog obujma u kontekstu masovne proizvodnje
- organizacija unutar pojedinog poduzeća postaje sastavnicom kooperativnih mreža - pojedina poduzeća svoje poslovne partnere smatraju poslovnim suradnicima
- internacionalizacija poslovanja
- inventivan i stvaralački rad radnika u svakom poduzeću - direktna posljedica toga je povećanje kvalitete, proizvodnosti i ekonomičnosti.

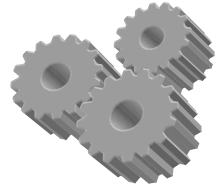
12 Vanjski utjecaji na poduzetništvo

- **Političko okruženje:**
 - kolektivism ili individualizam - razlike u društvenim odnosima spram uloge pojedinca (sloboda, vlasništvo, djelovanje)
 - demokracija ili totalitarizam - razlike u mogućnostima političkog djelovanja pojedinaca ili društvenih skupina
 - socijalizam ili kapitalizam - društveno i političko okruženje koje određuje stupanj demokracije i tržišne slobode i oblike vlasništva.
- **Gospodarsko okruženje:**
 - tržišno gospodarstvo - privatno vlasništvo
 - plansko gospodarstvo - državno vlasništvo
 - mješovito gospodarstvo - tržišno-plansko
 - gospodarstvo upravljano od strane države (država planira i usmjerava investicije).
- **Pravno okruženje** - skup pravila (zakona) kojima država regulira gospodarsko djelovanje (poticanje i zaštita poslovnih ulaganja, porezi, integracija).
- **Kulturno okruženje** - svekoliko postignuće ljudskog društva, materijalna i nematerijalna dobra:
 - znanje, vjerovanja, umjetnost, moral, zakoni, običaji i druge sposobnosti koje su čovjeku potrebne kao članu zajednice
 - vrijednosti i norme (postupci, običaji, tabui)
 - korporacijska kultura i menadžerski stilovi.

Funkcije poduzetništva su grupe poslovnih zadataka i aktivnosti koji se pojavljuju u suvremenom poslovanju poduzetnika. U malim poduzećima sve funkcije poduzetništva provodi jedna osoba – poduzetnik. S porastom poduzeća funkcije se počinju razdvajati na više osoba (menadžera) koji se specijaliziraju u provedbi jedne ili nekoliko njih.

Najvažnije funkcije u suvremenom poduzetništvu su:

- strateška funkcija
- planska funkcija
- organizacijska funkcija
- upravljačka funkcija
- kontrolna funkcija.



Strateška funkcija poduzetništva

Zadaća strateške funkcije poduzetništva je definiranje strategije razvoja poduzeća. Stratešku funkciju provodi poduzetnik samostalno ili u suradnji s menadžmentom poduzeća. Strategija je plan akcija koje poduzetnik treba poduzeti da bi ostvario svoje vizije, definirao misiju i postavio strateške ciljeve. Strategija obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji sinergijski ostvaruju zacrtani cilj.

Planska funkcija poduzetništva

Zadaća planske funkcije poduzetništva je izgradnja i donošenje strateškoga poslovnog plana razvoja poduzeća. Rezultat planske funkcije je strateški plan, a to je dugoročni plan utvrđen radi usmjeravanja aktivnosti svih suradnika i zaposlenika u poduzeću, angažiranja novih zaposlenika, povećanja prodaje proizvoda i usluga i drugih akcija poduzeća. Svrha svakog planiranja je smanjenje rizika tj. povećanje sposobnosti za preuzimanje većih rizika.

Početni problem koji se javlja kod malih poduzeća je kretanje u posao stihijski, bez jasno definirane vizije, a na kojoj se u budućnosti treba graditi identitet malog poduzeća.

Planiranje uključuje osiguranje razumljivih, pažljivo promišljenih odgovora na pitanja:

- Koji će se proizvod ili usluga proizvoditi / osigurati?
- Koje će se tržište opsluživati?
- Koji će se posao pokrenuti?
- Kako će se posao voditi?
- Koji će se posao financirati?

Organizacijska funkcija poduzetništva

Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo kojem području društvenog života.

Zadaća organizacijske funkcije poduzetništva je uspostavljanje organizacijske strukture poduzeća i međusobnih veza među svim zaposlenima u poduzeću koji obavljaju različite aktivnosti. Organizacijska struktura je uži pojam od organizacije. Organizacijska struktura je čitav proces uspostavljanja odnosa između svih sastavnih elemenata poduzeća, a organizacijska shema je grafički prikaz organizacijske strukture.

Dobra organizacija omogućava optimalno korištenje svih resursa, uspješno odvijanje poslovnog procesa, da se ljudi pri radu ne preklapaju, te da vrijeme ne troše na nepotrebne poslove, dok se loša organizacija i nedostatak znanja često pokušavaju zamijeniti pretjeranom žurbom i nervozom, što rezultira neučinkovitošću. Ukoliko se kroz izvjesno vrijeme poslovanja ne uspije steći rutina organiziranja, nakon nekog vremena mali poduzetnik će biti pretrpan manje važnim poslom te neće uspjeti obavljati poslove od važnosti za nastavak poslovanja malog poduzeća.

Upravljačka funkcija poduzetništva

Zadaća upravljačke funkcije poduzetništva je planiranje, organiziranje rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi, kontroliranje ljudskih, materijalnih i informacijskih resursa. Ima zadatak utjecati na zaposlenike kako bi najučinkovitije obavili zadatke čiji rezultati dovode do postizanja cilja.

14 Temelj učinkovitog vodstva čini osmišljavanje zadataka postavljenih određenoj organizaciji i njihovo jasno i očigledno definiranje i utvrđivanje. Vođa postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde, ali čini i kompromise. Način vođenja dvoje ili stotinu ljudi zahtjeva od vođe iste sposobnosti poticanja i motiviranja zaposlenika, ovladavanje sukobima koji se mogu pojaviti u poslovanju itd.

Glavni razlog slabe produktivnosti zaposlenih u hrvatskom gospodarstvu nije nedostatak znanja i sposobnosti, već neadekvatan način vođenja zaposlenih i neulaganje u stručno usavršavanje za određeni dio posla, jer potreba ulaganja u proizvodnu tehnologiju, zahtjeva kontinuirano ulaganje u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih.

Priča

Ovo je priča o četiri osobe koje se zovu **Svatko**, **Netko**, **Bilo tko** i **Nitko**.



Trebalo je obaviti nešto važno pa je **Svatko** zamoljen da to učini. **Svatko** je bio siguran da će to učiniti **Netko**. **Bilo tko** je to mogao učiniti ali to nije učinio **Nitko**.

Netko se onda naljutio zato što je to trebao napraviti **Svatko**. **Svatko** je mislio da je to mogao napraviti **Bilo tko**, ali **Nitko** nije shvatio da to neće napraviti **Svatko**. Završilo je tako da je **Svatko** rekao da je kriv **Netko**, kada **Nitko** nije učinio ono što je mogao učiniti **Svatko**.

Kontrolna funkcija poduzetništva

Zadaća kontrolne funkcije poduzetništva je usporedba planiranih i ostvarenih rezultata u poslovnom procesu. Osnovni zadatak funkcije kontrole je ukazivanje na pozitivna i negativna odstupanja od planiranoga. Ona je bitna za djelotvorno i učinkovito poslovanje poduzeća jer bez nje poduzeće nema načina da zna koliko dobro obavlja ono što se odnosi na njegove ciljeve. Svrha kontrole je voditi poduzeće prema postignuću njegovih ciljeva.

Poduzetnička kultura

Na različite načine se u javnosti pokušava razviti svijest o vlastitoj odgovornosti za ostvarivanje vlastite egzistencije, čime se osobito revaloriziraju važnost i značenje poduzetništva te promiče njihova pozitivna uloga u razvoju gospodarskih i socijalnih procesa i na taj način razvija poduzetnička kultura.

Poduzetnička kultura ili kultura adaptabilnosti podrazumijeva fleksibilnost organizacija i vanjski fokus. Poduzetnička kultura se javlja u okolini koja zahtjeva brze odgovore i rizično odlučivanje. Podrazumijeva autonomiju zaposlenih u odlučivanju i slobodnom djelovanju. Nagrađuje se i potiče kreativnost, eksperimentiranje, preuzimanje rizika, inovativnost.

Vrsta kulture mijenja se sa razvojnim fazama organizacije:

- nove i mlađe → poduzetnička kultura
- zrelost → formalizacija i birokratizacija.

Vlasništvo i kultura:

- državno → birokratska kultura
- privatno → poduzetnička ili kultura zadatka.

Pokretanje poduzetničkog podhvata

Ideja + prilika + tim + resursi = pothvat

Tri su osnovna elementa, bez kojih je nemoguće pokrenuti i uspješno voditi poslovni pothvat: poslovna prilika, resursi i poduzetnik/poduzetnički tim.

Svaka poslovna ideja ne predstavlja poslovnu priliku. Pronalazak dobre ideje predstavlja samo prvi korak u razvoju poduzetničkog procesa. Zapravo, od 100 ideja prezentiranih investitorima obično 1, a ponekad 2-3 budu financirane. Da bi neka poslovna ideja bila i poslovna prilika, ona treba biti dovoljno atraktivna, postojana, izložena u pravo vrijeme, vidljiva kroz neki proizvod/uslugu, koji stvara dodatnu vrijednost za svog kupca/

krajnjeg korisnika. Osnovna karakteristika poslovne prilike je njena tržišna opravdanost, odnosno postojanje dovoljno velikog tržišta, zainteresiranog za kupovinu određenog proizvoda i usluge.

Jedno od najčešćih pogrešnih shvaćanja među budućim poduzetnicima je da prvo treba imati sve resurse “na broju”, pogotovo novac, kao preduvjet uspjeha pothvata. Misliti prvo na novac je velika pogreška. Dobre poslovne prilike lako dođu do novca. Svi investitori će vam reći da su ono što nedostaje dobre poslovne prilike i dobri poduzetnici, ne novac.

Ključni faktor uspjeha poduzetničkog pothvata svakako je čovjek, odnosno poduzetnik i tim ljudi koji ga okružuju. Poduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima s ciljem stvaranja nove vrijednosti. Nedostatak ravnoteže između osnovnih elementa poslovnog pothvata (poslovne prilike, resursa i poduzetnika/poduzetničkog tima) također može biti razlog neuspjeha ili odbijanja investitora da financiraju projekt.



Neki od izvora financiranja poslovnog poduhvata - kako do novaca?

16

Krediti

Ukoliko nisu u mogućnosti sami financirati svoj poslovni pothvat poduzetnici se za pomoć u financiranju najčešće obraćaju svojim poslovnim bankama. Sve poslovne banke daju poduzetničke kredite. Za donošenje kvalitetne odluke o načinu financiranja poslovnog pothvata potrebno je razmotriti sve kreditne uvjete i usporediti kreditne ponude više banaka. Pri odabiru kredita treba voditi računa o namjeni kredita, uvjetima kreditiranja i troškovima kredita.

Fondovi EU

Nakon stjecanja statusa zemlje kandidatkinje za članstvo u EU, Hrvatskoj su se otvorili pretpripremni programi EU, a danas koristimo IPA program i Programe zajednice u kojima sudjeluje Republika Hrvatska (Sedmi okvirni program – FP7 / istraživanje, tehnološki razvoj; CIP - poduzetništvo i inovacije; Progress - zapošljavanje i socijalna politika; Media 2007; Kultura 2007-2013; Europa za građane; Civil Protection Financial Instrument; Program za zdravlje 2007-2013; MARCO POLO II; IDABC; Fiscalis 2013 – porezi; Customs 2013 - carine).

Europska komisija naglasak stavlja na izravnu i neizravnu podršku malim i srednjim poduzećima te sustavu podrške privatnom sektoru s ciljem povećanja dodane vrijednosti proizvodnje i jačanja konkurentnosti općenito. Poseban naglasak je na područjima koja zaostaju u razvoju. Informacije o otvorenim natječajima za bespovratna sredstva možete dobiti u nadležnim ministarstvima, agencijama za razvoj, komorama i putem web-a.

Natječaji za dodjelu bespovratne pomoći hrvatskih ministarstava, donatori i dr.

Ministarstva Republike Hrvatske donose svoje programe koji sadrže pregled smjernica za provedbu poticaja za razvoj za određeno razdoblje. Programima se utvrđuju ciljevi, mjere i zadaci te mehanizmi provedbe i praćenja aktivnosti i projekata. Na osnovu programa donose se operativni planovi. Operativni planovi sadrže projekte, korisnike, mjere i sredstva poticaja za određenu godinu u cilju provedbe programa.

Na osnovu toga se raspisuju natječaji za dodjelu bespovratne pomoći, natječaji za dodjelu različitih vrsta potpora i nagrada i dr.

<http://www.mingorp.hr/default.aspx?id=1618>

<http://www.mps.hr/default.aspx?id=7144>

http://www.mzss.hr/hr/programi_i_projekti.

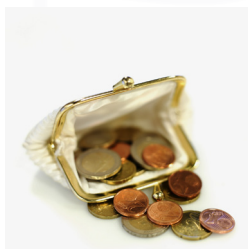
Neformalni izvori financiranja

Poslovni anđeli ili “venture” kapital

Neformalni investitori ili poslovni anđeli su bogati pojedinci koji su spremni koristiti svoje financijske resurse za rizična ulaganja, a na temelju svojih iskustava i interesa. Kod ovakvih vrsta financiranja najčešće se razvija partnerski odnos između poduzetnika i investitora.

Rizični kapital je izvor financiranja malih i srednjih poduzeća koja obećavaju intenzivan rast. Investitori rizičnog kapitala ulažu svoje novce u takvo poduzeće, a za uzvrat dobivaju dio vlasništva i određeni stupanj kontrole u takvom poduzeću. Obično ne postoji fiksni vremenski okvir za povrat ulaganja te je zbog toga takav način financiranja fleksibilniji za poduzeća s potencijalom visokog rasta. Često tekući prihodi ne omogućuju istu razinu financiranja kroz bankarsko zaduživanje. Ne postoji izvjesnost za ulagača da će svoj novac dobiti natrag pa se zato takav kapital i zove rizični.

U Republici Hrvatskoj djeluje nekoliko venture fondova, a od velike pomoći može Vam biti HVCA - Hrvatska Private Equity i Venture Capital Asocijacija (www.cvca.hr) na čijoj web stranici se objavljuju javni natječaji za financiranje venture kapitalom, kao i prilike za ulaganje.



○ **Počinjanie od nule** – osnivanje vlastitog poduzeća

Malim i srednjim poduzetnicima na raspolaganju stoji nekoliko različitih oblika poslovanja: obrt, trgovačko društvo, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, zadruga, trgovac pojedinac, fizička osoba u slobodnom zanimanju i dr. Svaki zakonski oblik ima svoje prednosti i nedostatke ovisno o poduzetničkoj ideji, načinu poslovanja, širini tržišta i djelatnostima koje se žele uključiti u poduzetnički pothvat.

Razlozi „ZA“ započinjanja biznisa od nule mogu biti:

- samostalno djelovanje i samostalnost u odlučivanju
- poduzetnik sam bira svoj tima djelatnika / suradnika
- neopterećenost obvezama iz prošlosti
- poduzetnik je siguran u svoj posao dok se pozitivno posluje
- zapošljavanje vlastite obitelji
- mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha
- izazov postizanja samostalne poslovne karijere i samostalnog razvoja.

Razlozi „PROTIV“ započinjanja biznisa od nule mogu biti:

- preširok raspon odlučivanja za jednog čovjeka
- ograničenost malih poduzeća i oskudijevanje kvalitetnim stručnjacima specijaliziranim za pojedine poduzetničke funkcije
- oskudni financijski resursi pa time i velika mogućnost propasti
- konkurencija u okruženju
- teže prevladavanje sezonskih ili drugih oscilacija na tržištu.

○ **Otkup postojećeg poduzeća**

Prema Nicholasu Siropolisu najčešći poslovni razlozi prodaje poduzeća su osobni i karijerni razlozi (vlasnici žele svoj imetak pretvoriti u novac), nasljeđivanje menadžmenta (vlasnici mogu sumnjati u sposobnost mlađih) i jednoosobni menadžment (vlasnici mogu uvidjeti da je njihovo poduzeće preveliko).

Prednosti kupnje postojećeg poduzeća u odnosu na počinjanje od nule leži u tome da je postojeće poduzeće manje rizično. Naime, ako se radi o uspješnom poduzeću koje je dokazalo sposobnost da privuče kupce ili je već stvorilo stalne potrošače, šanse za uspjeh i poslovanje poduzeća su mnogo veće. Ime tvrtke je već poznato u poslovnom svijetu. Tvrtka ima već uhodano poslovanje. Ima svoje kupce. Ima mrežu dobavljača. Tvrtka se već pozicionirala na tržištu.

“Poslovna zamka” u kupnji postojećeg poduzeća može biti prodaja poduzeća zbog zastarjele tehnologije, zbog kratkog životnog vijeka proizvoda koji se prodaje i gubljenja konkurentskih prednosti na tržištu te zbog zastarjelih metoda prodaje, distribucije ili promocije.

○ **Kupnja franšize**

Kupnja franšize dobiva na značaju u suvremenom poduzetništvu zbog najmanjeg mogućeg rizika. Franšizam predstavlja poslovni odnos u kojem jedna strana ustupa drugoj strani pravo da u svome poslovanju koristi ime, proizvode i usluge, te proizvodno i

poslovno iskustvo davaoca franšize. Davatelj franšize se obvezuje da će primaocu franšize pružiti potrebnu stručnu pomoć i savjete, a primalac franšize se obvezuje da će strogo poštivati upute davaoca franšize o organizaciji i načinu poslovanja.

Temeljne vrste franšiznih sporazuma su:

- franšizni sporazum o franšizi proizvoda / zaštitnog znaka – poduzetnici dobivaju identitet svojih dobavljača sporazumijevanjem o prodaji proizvoda pod imenom dobavljača; poduzetnici su relativno neovisni o dobavljačima; moraju prihvatiti neka pravila, ali sami izabiru lokaciju, određuju opremu, radno vrijeme, način vođenja posla i izlaganje robe
- franšizam sustava / načina poslovanja – veća povezanost franšizora i franšizanta, pored prava prodaje dobiva i pomoć pri izboru lokacije, obučavanju zaposlenika te rješavanje mogućih nastalih problema.

Dobar primjer franšize proizvoda je Coca-Cola koja se uspjela nacionalno (a kasnije i internacionalno) proširiti prebacujući teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svojeg proizvoda na lokalne poslovne ljude koji su dobili prava punjenja.

Ray Kroc je za McDonalds osmislio koncept “trgovačkog odijela” (franšiza poslovnog formata) koji je obuhvatio izgled, ugođaj poslovnog dekora te svaki detalj na osnovu kojeg se posluje. Time je uspostavljen sustav koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom McDonald’s restoranu biti jednako uvijek i svugdje.

Primjeri franšize u Hrvatskoj: Fornetti, OMV Istrabenz, Elektromaterijal, Rubelj Grill, Kraš.

Oblici poduzeća u tržišnoj ekonomiji

S aspekta vlasništva dvije su osnovne vrste poduzeća:

- poduzeća u privatnom vlasništvu
- poduzeća u javnom vlasništvu.

Privatno vlasništvo nad poduzećem može biti:

- inokosno poduzeće (samo jedan vlasnik)
- obiteljsko poduzeće (u obiteljskom vlasništvu)
- ortačko poduzeće (partnersko poduzeće)
- zadružno poduzeće (veći broj pojedinačnih vlasnika) i
- korporativno poduzeće (mnoštvo pojedinačnih vlasnika).

Javno vlasništvo nad poduzećem može biti:

- državna poduzeća (koja pripadaju općini, županiji i drugim političko-teritorijalnim jedinicama)
- društvena poduzeća (u vlasništvu mirovinskih fondova, sindikata, crkava, znanstvenih, obrazovnih, političkih i drugih organizacija).

Javna se poduzeća osnivaju i djeluju u općem interesu i takva su npr. komunalna poduzeća (za opskrbu građana vodom, strujom, plinom), PTT poduzeća, željeznice, radio-televizija, novine itd.

Mješovito vlasništvo je kombinacija privatnog i javnog vlasništva i u novije vrijeme se naglo razvijaju, osobito u razvijenijim zemljama.

Obrt ili tvrtka - što u kojoj situaciji? Prednosti i nedostaci

OPIS	Obrt	Trgovačko društvo
Temeljni kapital	Nema	20.000,00 kuna za d.o.o. 200.000,00 kuna za d.d.
Troškovi osnivanja	cca 500,00 kuna	cca 6.000,00 kuna
Vrijeme potrebno za otvaranje/osnivanje	Obično od 1 do 3 dana, a maksimalno 15 dana	40 dana
Mjesto registracije	Nadležni ured državne uprave u Županiji	Trgovački sud
Odgovornost	Vlastitom imovinom/ cjelokupnom svojom imovinom i imovinom obrta	Visinom temeljnog kapitala i imovinom društva
Knjigovodstvo	Jednostavno knjigovodstvo u skladu sa Zakonom o dohotku	Dvojno knjigovodstvo po Zakonu o računovodstvu
Članstvo u Komori	Hrvatska obrtnička komora	Hrvatska gospodarska komora
Djelatnosti	Sve dopuštene gospodarske djelatnosti	Sve dopuštene gospodarske djelatnosti
Porezne stope	progresivna 12%, 25%, 40% (ovisno o visini dohotka)	20%
Zaposleni	Nema ograničenja	Nema ograničenja
Plaćanje poreza na dodanu vrijednost	Naplaćeni računi R2	Izdani računi R1
Doprinosi za mirovinsko i zdravstveno osiguranje	Vlasnik plaća i u slučaju zaposlenja na drugom mjestu (dvostruko plaćanje)	Vlasnik ne plaća ukoliko je zaposlen drugdje
Sudjelovanje u radu članova obitelji (bez ugovora o radu)	da	ne
Mogućnost privremene obustave rada do 1 godine	da	ne

Obrt i osnivanje obrta

Po Zakonu o obrtu, obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičke osobe sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluge na tržištu.

Osnivanje obrta

Obrt se osniva prijavom u Državnoj upravi, u Službi za gospodarstvo ili u uredu HITRO.HR (www.hitro.hr) te se upisuje u Obrtni registar. Danas je na raspolaganju usluga e-obrt pomoću koje je registracija obrta moguća putem Interneta.

Ured HITRO.HR u Varaždinu nalazi se na adresi A.Cesarca 2. Tel: 042/391391. Radno vrijeme je od 8:00-15:30 h. Ured u Čakovcu se nalazi na adresi O. Keršovanija 7. Tel: 040/371090 ili 040/371054. Radno vrijeme je od 7:30-15:30 h. Informacije možete dobiti i na Internet stranicama www.hitro.hr.

Osnivanje obrta u koracima:

1. KORAK	2. KORAK	3. KORAK	4. KORAK
Vrsta obrta	Rješenje o upisu obrta	Otvaranje računa	Upis u registar poreznih obveznika / Porezna uprava
Preuzimanje obrazaca		Prijava u HZMO	
Uplate		Prijava u HZZO	
		MTU – min teh. uvjeti / Ured za gospodarstvo	

22

Obrtnik je fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti radi postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Obrt se može osnovati i zajedno s partnerom. Može se koristiti i rad drugih osoba.

Razlikujemo:

- slobodni obrt
- vezani obrt
- povlašteni obrt.

Slobodni obrti su oni obrti koji nisu uvjetovani stručnom osposobljenošću (ne traži se majstorski ispit ili ispit o stručnoj osposobljenosti), već je potrebno ispuniti samo opće uvjete za otvaranje obrta.

Vezani obrti su oni obrti za čije je otvaranje potrebno imati odgovarajuće zanimanje i položen majstorski ispit. Međutim, prema Zakonu o obrtu, iznimno, obrt može otvoriti, bez majstorskog ispita, osoba koja ima odgovarajuću višu ili visoku naobrazbu. Vezani obrt može obavljati fizička osoba sa završenom odgovarajućom srednjom stručnom spremom, te fizička osoba izumitelj na temelju ostvarenog patentnog prava za patentirani

proizvod ili uslugu. Vezani obrt možete otvoriti i ukoliko zaposlite osobu koja ima položen odgovarajući majstorski ispit.

Povlašteni obrti su oni obrti koje obrtnik ili trgovačko društvo smije obavljati isključivo na temelju povlastice, koju izdaje nadležno ministarstvo.

Vrsta i stupanj stručne spreme koja je potrebna za obavljanje vezanih i povlaštenih obrta propisani su Pravilnikom o vezanim i povlaštenim obrtima i načinu izdavanja povlastica.

Sezonski obrti su obrti čije obavljanje traje najdulje šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine. Pojednostavljuje se rad fizičkih osoba koje žele obavljati obrt niz godina samo u određenom razdoblju. Sezonsko obavljanje obrta trajno se upisuje u obrtni registar, a osobama koje obavljaju sezonski obrt, u vrijeme njegovog obavljanja uspostavlja se svojstvo osiguranika.

Trgovačko društvo i osnivanje trgovačkog društva

Trgovačko društvo je pravna osoba osnovana i uređena sukladno Zakonu o trgovačkim društvima.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima (ZTD) postoji osnovna podjela trgovačkih društava na dva osnovna oblika:

- društvo osoba i
- društvo kapitala.

Društvo osoba osnivaju barem dvije osobe bez minimalnoga zakonom propisanog kapitala, odgovaraju solidarno cjelokupno svojom imovinom, a članovi neposredno upravljaju poslovima. Društva osoba su javno trgovačko društvo i komanditno društvo.

- *Javno trgovačko društvo* nastaje udruživanjem dvije ili više osoba, a svaka osoba odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cjelokupnom svojom imovinom.
- *Komanditno društvo* je trgovačko društvo u koje se udružuje dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja djelatnosti. Najmanje jedan član mora odgovarati solidarno i neograničeno cjelokupnom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedan član snosi rizik poslovanja samo do visine uplaćenog kapitala (komanditor).

Društvo kapitala može utemeljiti jedna ili više osoba, za obveze društva odgovaraju samo do visine svog uloga, poslovima upravljaju organi društva. Društva kapitala su društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i dioničko društvo (d.d.).

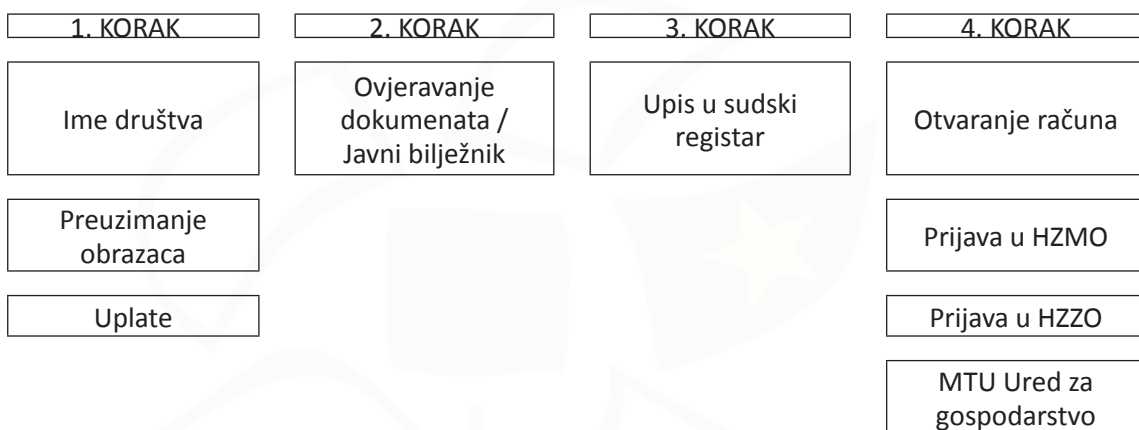
- *Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)* je najčešće osnovano društvo i najmanji iznos temeljnog kapitala je 20.000,00 kn. Ulozi, odnosno udjeli ne moraju biti jednaki, mogu se uplatiti u novcu, stvarima i pravima, no ne mogu se izraziti vrijednosnim papirima. Nijedan osnivač ne može prilikom osnivanja društva preuzeti više temeljnih uloga.

- *Dioničko društvo (d.d.)* je trgovačko društvo kapitala u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice. Dioničko društvo može osnovati i samo jedna osoba, odnosno društvo može imati i samo jednog dioničara. Društvo odgovara za svoje obveze svom svojom imovinom. Dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Temeljni akt dioničkog društva je statut. Njime se uređuje unutarnji ustroj društva. Temeljni kapital i dionice moraju glasiti na nominalne iznose izražene u valuti Republike Hrvatske. Najniži je iznos temeljnoga kapitala 200.000 kuna.

Osnivanje trgovačkog društva

Osnivanje trgovačkog društva zahtjeva nešto više dokumenata, vremena i novaca od osnivanja obrta. Trgovačko društvo možete registrirati na Trgovačkom sudu sami ili uz pomoć javnog bilježnika, a najbrži i najlakši način da osnujete trgovačko društvo je da se javite u najbliži HITRO.HR servis.

Osnivanje trgovačkog društva u koracima:



10 pogrešaka malih poduzetnika:

- Ne ispituju tržište.
- Ne rade poslovni plan.
- Krivo procjenjuju prihode i troškove.
- Ne angažiraju kvalitetno računovodstvo.
- Nemaju obrtna sredstva za poslovanje.
- Zadužuju se s nepovoljnim kamatama.
- Ulaze u krug dugova, iluzija i nadanja.
- Sklapaju nepovoljne ugovore.
- Ne mogu procijeniti rokove i svoje mogućnosti.
- Kreću s previše suvlasnika i previše zaposlenih.

Znanstveni i tehnološki napredak danas za sobom povlači različite promjene, potiče ekonomsku aktivnost novim idejama, novim proizvodima i novim uslugama i čini svijet manjim premošćujući udaljenosti i ubrzavajući komunikaciju. Tvrtke se više ne trebaju ograničavati na vlastito domaće tržište - cijeli svijet im je na dohvat ruke.

Pažljivim planiranjem, čak i najmanja hrvatska tvrtka može uspjeti na međunarodnoj sceni. Izvoz znači nove poslovne mogućnosti i povećanu prodaju. Pitanje je samo da li imate proizvod ili uslugu koja se može prodati, kao i sposobnost, sredstva i odlučnost da konkurirate u globalnim razmjerima. Treba napomenuti da dvije trećine izvoznog truda valja uložiti kod kuće, u Hrvatskoj, prije nego što se odvažite krenuti u inozemstvo.

Najčešći problemi s kojima se mali i srednji poduzetnici susreću u izvozu:

- velika "papirologija"
- pronalaženje pouzdanog partnera u inozemstvu
- nedovoljno znanje o vanjskim tržištima
- kvaliteta i standardi
- saznanja o stranim kanalima distribucije
- nedostatak znanja o carinskim i necarinskim preprekama
- jezična barijera
- prijevoz
- financiranje i naplata
- upravljanje tvrtkom.

Poslovno komuniciranje



Svaki put kada razgovaramo, kada pišemo pismo, šaljemo e-mail, objašnjavamo neki poslovni projekt, telefoniramo ili čitamo – mi komuniciramo. To činimo i verbalno i neverbalno, a svaki put kada to činimo na profesionalnoj razini reprezentiramo ne samo sebe same već i tvrtku u kojoj radimo. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, argumentiranjem pa čak i opovrgavanjem. Uspješnost komunikacije ovisi o stupnju istovjetnih tumačenja sadržaja (podjeli misli) pošiljatelja i primatelja.

Osnovno načelo poslovnog ponašanja odnosi se na brigu o osjećanjima i mišljenju drugih ljudi. Poznajući i uvažavajući pravila uspješno komuniciraju i surađuju ljudi i tvrtke iz različitih krajeva svijeta. Sljedeći pravila poslovnog komuniciranja neće doći u situaciju da neki potez ugrozi poslovanje, poveća rizik, utječe na međusobno povjerenje sudionika ili zahladni odnose.

Utvrđeno je da formula suvremenog poslovnog uspjeha sadrži samo **15% znanja i vještina**, a da je najveći dio, čak **85%, zapravo umjetnost / umješnost komuniciranja**.

Verbalna komunikacija se odvija putem govora. Izgovorena riječ je glavni dio komunikacije i vrlo važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Prednosti: odmah dostupna povratna informacija i procjena da li su se sugovornici razumjeli.

Uz verbalnu istovremeno je moguća i simbolička i neverbalna komunikacija (izraz lica, govor tijela). Nedostatci verbalne komunikacije: ne razmišlja se o poruci prije nego se pošalje; otvore se usta prije nego što se uključi mozak; ne postoji trajan zapis, tako da se sugovornici oslanjaju na vlastito pamćenje; postojanje nervoze kada treba govoriti pred većim brojem ljudi.

Utjecaj komponenti komunikacije:

- 40% ton glasa
- 50% izraz lica
- 10 % izgovorene riječi.

26

Odgovornost prema zaposlenicima

Ljudi su jedan od najvažnijih elemenata poslovnog procesa pa je stoga potrebno veliku pozornost posvetiti njihovom znanju, kompetencijama, sigurnosti na radu i razvijanju osjećaja pripadnosti poduzeću. Uspješnim se smatraju one tvrtke koje uspiju:

- svoje zaposlenike kvalitetno upoznati sa strategijom i vodstvom tvrtke, jer se poznavanjem ciljeva tvrtke kod zaposlenika razvija i želja da se doprinese u ostvarenju istih
- kod kojih su jasno definirani sustavi rada, motivacije i nagrađivanja (procjena radne uspješnosti i sustav nagrađivanja)
- koje svojim zaposlenicima omogućuju usavršavanje i razvoj (mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja)
- u kojima vladaju dobri međuljudski odnosi (odnos s nadređenima i kolegama)
- koje su kod svojih zaposlenika postigle lojalnost trenutnom poslodavcu čiji zaposlenici imaju doživljaj sigurnosti posla.

Zapošljavanje



Zapošljavanje novih djelatnika mora biti rezultat dobro promišljene odluke i utemeljeno na stvarnim potrebama poslovanja / tvrtke. Postoji niz načina kako poduzetnik može pronaći odgovarajućeg zaposlenika: oglašavanjem u medijima, putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, preko privatnih tvrtki za zapošljavanje, na osnovu preporuka i dr.

Obveze poslodavca prema zaposlenicima

- Obveza sklapanja ugovora o radu prije početka rada ili izdavanja potvrde o sklopljenom ugovoru o radu (ugovor o radu na određeno vrijeme, ugovor o radu na neodređeno vrijeme, mogućnost rada bez obveze zasnivanja radnog odnosa, ugovor o autorskom djelu, ugovor o djelu).
- Probni rad - može se, a ne mora, ugovoriti prilikom sklapanja prvog ugovora o radu, a ako se ugovori, probni rad ne smije trajati duže od šest mjeseci.
- Poslodavac je dužan upoznati radnika s propisima o radnim odnosima, odnosno s organizacijom i zaštitom na radu.
- Poslodavac je dužan prijaviti radnika u roku od 8 dana od početka rada s danom početka rada na obvezno mirovinsko osiguranje
- Poslodavac je dužan prijaviti radnika u roku od 15 dana na osnovno zdravstveno osiguranje.
- Poslodavac je dužan uručiti prijave na obvezno mirovinsko i osnovno zdravstveno osiguranje radniku te mu dati potvrdu o preuzetoj radnoj knjižici.
- Poslodavac je dužan doprinose obračunati do 15. dana u mjesecu za prethodni mjesec (članak 67. ZODO), a doprinosi dospijevaju na naplatu do 15. dana u mjesecu za prethodni mjesec (članak 72. ZODO).
- Poslodavac je dužan voditi evidencije o zaposlenim radnicima i drugim kategorijama radnika koji kod njega rade (onih koji rade preko agencija za privremeno zapošljavanje, studenata, redovitih učenika, onih koji obavljaju naukovanje /praktičnu nastavu).
- Definiranje radnog vremena - Puno radno vrijeme ne smije biti duže od 40, odnosno 42 sata tjedno. Ugovor o radu može se sklopiti i za nepuno radno vrijeme. Na poslovima na kojima, uz primjenu mjera zaštite na radu, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja, radno vrijeme se skraćuje razmjerno štetnom utjecaju uvjeta rada na zdravlje i radnu sposobnost radnika.
- Prekovremeni rad - U slučaju više sile, izvanrednoga povećanja opsega rada i u drugim sličnim slučajevima prijeke potrebe, radnik na zahtjev poslodavca **mora** raditi duže od punoga radnog vremena (prekovremeni rad), najviše do 10 sati tjedno. Ako prekovremeni rad određenoga radnika traje duže od četiri tjedna

neprekidno ili više od dvanaest tjedana tijekom kalendarske godine, odnosno ako prekovremeni rad svih radnika određenoga poslodavca prelazi 10 posto ukupnoga radnog vremena u određenom mjesecu, o prekovremenom radu mora se obavijestiti inspektor rada. Zabranjen je prekovremeni rad malodobnih radnika. Trudnica, majka s djetetom do tri godine starosti i samohrani roditelj s djetetom do šest godina starosti može raditi prekovremeno samo ako dađe pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad.

- Raspored radnoga vremena - Ako dnevni i tjedni raspored radnoga vremena nije određen propisom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili ugovorom o radu, o rasporedu radnoga vremena odlučuje poslodavac pisanom odlukom. Poslodavac mora obavijestiti radnike o rasporedu ili promjeni rasporeda radnog vremena najmanje tjedan dana unaprijed, osim u slučaju hitnog prekovremenog rada.
- Preraspodjela radnoga vremena - Ako narav posla to zahtijeva, puno ili nepuno radno vrijeme može se preraspodijeliti tako da tijekom jednoga razdoblja traje duže, a tijekom drugoga razdoblja kraće od punoga ili nepunoga radnog vremena. Ako je radno vrijeme preraspodijeljeno, prosječno radno vrijeme tijekom kalendarske godine ili drugoga razdoblja određenoga kolektivnim ugovorom, ne smije biti duže od punoga radnog vremena. Preraspodijeljeno radno vrijeme, ne smatra se prekovremenim radom. Ako je radno vrijeme preraspodijeljeno, ono ne smije biti duže od 52 sata tjedno. Za poslove sezonske naravi kolektivnim ugovorom može se predvidjeti da preraspodijeljeno radno vrijeme smije biti duže od 52 sata tjedno, ali ne duže od 60 sati tjedno. Zabranjen je rad malodobnika u preraspodijeljenom punom radnom vremenu. Trudnica, majka s djetetom do tri godine starosti i samohrani roditelj s djetetom do šest godina starosti može raditi u preraspodijeljenom punom radnom vremenu samo ako dađe pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad.

Obveze poduzetnika prema državi



Svi organizacijski oblici poslovanja dužni su imati **uredno knjigovodstvo** kojim prate poslovne događaje. Trgovačko društvo mora voditi dvojno knjigovodstvo, a obrtnik može voditi jednostavno knjigovodstvo, odnosno knjigu primitaka i izdataka (naplaćenih prihoda i plaćenih troškova). Na osnovu podataka iz računovodstva poduzetnik može ranije uočiti poslovne probleme i djelovati preventivno. Financijski sustav može biti učinkovit samo ako se menadžer koristi informacijama iz financijskih izvješća kao podlogom za planiranje, nadzor i upravljanje poduzećem. Osnovna financijska izvješća su Račun dobiti i gubitka, Bilanca i Novčani tijek.

U svom poslovanju poduzetnik će se susresti s nizom poreza (porez na dodanu vrijednost, porez na dohodak, porez na dobit, porez na tvrtku i dr.) i doprinosa (doprinos za mirovinsko osiguranje, doprinos za zdravstveno osiguranje, doprinos za ozljede na radu,

doprinos za zapošljavanje, doprinos za općekorisnu funkciju šuma / 0,0525 % od ukupnog prihoda i dr.). Dio njih vezan je za promet, dio za isplatu plaća, dio za dohodak ili dobit. Za svaki porez i doprinos postoje izvještaji koji se predaju u poreznu upravu, mirovinsko osiguranje, REGOS (središnji registar osiguranika), Financijsku agenciju, trgovački sud i druge institucije.

Porez na dodanu vrijednost

Porez na dodanu vrijednost obračunava se i plaća temeljem prometa i razlike u cijeni u određenom obračunskom razdoblju. Poduzetnik početnik koji je tek registrirao svoju djelatnost može izabrati želi li ući u sustav PDV-a ili ne. Kada promet u određenoj godini premaši iznos od 85.000 kn, poduzetnik u idućoj godini mora ući u sustav PDV-a. Kod popunjavanja obrasca za prijavu u sustav poduzetnik bira obračunsko razdoblje PDV-a (mjesečno ili tromjesečno / tromjesečni obveznik obračuna PDV-a mora prijeći na mjesečni obračun ukoliko je tijekom protekle godine ostvario prihode od prodaje veće od 300.000,00 kuna).

Obračun poreza na dodanu vrijednost kod obrtnika se vrši samo za plaćene i naplaćene račune, a kod trgovačkog društva za sve izdane i primljene račune u obračunskom razdoblju (1 mjesec ili 3 mjeseca).

Porezi i doprinosi kod isplate plaća

Doprinosi kod isplate plaća dijele se u dvije grupe: doprinosi iz plaće i doprinosi na plaću. Doprinosi iz plaće plaća djelatnik iz svoje bruto plaće, kao i porez i prirrez, a doprinosi na plaću plaća poduzetnik. Ukupni trošak plaće su dakle zbrojene bruto plaće zaposlenika i doprinos na bruto plaće koji se plaćaju na sumu bruto plaća svih uposlenih. Ukoliko poduzetnik nije u određenom mjesecu isplatio plaće djelatnicima dužan je obračunati i uplatiti doprinosi na minimalne plaće.

Iznosi osnovica za obračun doprinosa za određene skupine osiguranika propisani su Naredbom o iznosima osnovica za obračun doprinosa za svaku godinu posebno. Naredbu donosi Ministar financija. Sve mjesečne i godišnje osnovice u sustavu obveznih doprinosa ovise o prosječnom iznosu mjesečne plaće (bruto) isplaćene po jednom zaposlenom kod pravnih osoba u Republici Hrvatskoj u određenom razdoblju prema objavi Državnog zavoda za statistiku.

Naziv doprinosa	Stope doprinosa		Obveznik doprinosa	Obveznik uplate
	iz plaće	na plaću		
za mirovinsko osiguranje	20%		radnik	poslodavac
za I. stup	15%			
za II stup	5%			
za zdravstveno osiguranje		15,0%	poslodavac	poslodavac
za slučaj ozljede i prof.bolesti		0,5%	poslodavac	poslodavac
za zapošljavanje		1,7%	poslodavac	poslodavac
UKUPNO	20%	17,2%		

Obrtnik - vlasnik obrta plaća doprinos za mirovinsko i zdravstveno osiguranje mjesečno prema visini bruto plaće koja je zakonski definirana.

Ovo vrijedi i za obrtnike koji mirovinsko i zdravstveno osiguranje uplaćuju po nekom drugom temelju (npr. zaposleni u poduzeću, a ujedno i vlasnici obrta).

Poduzetnička infrastruktura

Poduzetničke zone

Poduzetničke zone su projekt Vlade Republike Hrvatske kojim se želi poticati razvoj malog i srednjeg poduzetništva u jedinicama lokalne i regionalne samouprave te na taj način promicati ravnomjerniji razvoj Republike Hrvatske. Odnosi se, prije svega, na razne pogodnosti pri gradnji poslovnih prostora na potpuno infrastrukturno opremljenom zemljištu. Poduzetničke zone su uglavnom lokalnog karaktera i obično je to dio teritorija neke općine ili grada koji je radi poticanja gospodarske djelatnosti infrastrukturno opremljen, a nadležna općina omogućava dodatne pogodnosti (npr. komunalne olakšice, oslobađanje plaćanja dijela komunalnog doprinosa i sl).

Relativno povoljnom cijenom zemljišta koje je kompletno infrastrukturno opremljeno lokalna samouprava privlači ulagače. Kroz ugovorene obveze može biti definirano da se u „zamjenu“ za povoljniju cijenu zemljišta ulagači obvežu za zapošljavanje određenog broja radnika s područja grada ili općine gdje se zona nalazi. Privlačenjem ulagača i ostalo gospodarstvo, pa i društveni život, može imati dobre benefite kao što je povećana potražnja za stambenim objektima, unapređenje školskog sustava, poboljšanja društvena događanja i dr.

30

Slobodna zona

Slobodna zona je dio teritorija Republike Hrvatske, posebno ograđen i označen, gdje se gospodarske aktivnosti obavljaju uz posebne uvjete, bez određenih administrativnih barijera, uz primjenu posebnih poreznih i carinskih olakšica. Slobodne zone su područja koja je Država otvarala sa namjerom da se u njima poslovanje odvija po posebnim uvjetima s povlasticama prvenstveno iz carinskog i poreznog sustava, a sve u cilju povećanja izvoza i novog zapošljavanja.

Zakon o slobodnim zonama morao se mijenjati zbog usklađivanja našeg zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije. Ulaskom Hrvatske u EU, a najkasnije do 31. prosinca 2016. ukidaju se dosadašnje porezne i carinske povlastice korisnika slobodnih zona.

Poduzetnički inkubator

Poduzetnički inkubatori pružaju podršku i kontrolu uvjeta za poduzetnički razvoj te uspostavljaju uvjete za novi poslovni pothvat. Pomažu malim poduzetnicima u realizaciji njihovih poduzetničkih inicijativa u početnoj fazi rasta i razvoja. Inkubatori sudjeluju u stvaranju uspješnih poduzeća osiguravajući im usluge: prostora, zajedničkih usluga (računovodstvo, izrada poslovnih planova, marketing i sl.), konzalting, pristup financijama, savjeti eksperata i dr.

Glavni cilj poduzetničkih inkubatora jeste povezivanje tehničkog znanja s

poslovnim znanjem koje je potrebno za uspješnu komercijalizaciju.

Tehnološki park

Tehnološki park je mjesto na kojem se povezuju stručnjaci i poduzetnici koji žele ostvariti svoje gospodarske ciljeve temeljene na novim tehnologijama. Tehnološki parkovi naglasak daju razvoju i znanstveno istraživačkim aktivnostima. Tehnološki park je u pravilu planski organiziran i infrastrukturno opremljen. Osnivaju se uglavnom u blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara te privlače vrhunske stručnjake, ali i mlade talente koji se u njima dalje usavršavaju i obrazuju.

Poduzetnički centri

Organiziraju se s ciljem pružanja stručne pomoći, savjetodavne pomoći i poticanja razvoja i promocije poduzetništva. Pružaju informacije o mogućnostima ulaska u poduzetništvo, poticajnim državnim mjerama, pomoć kod izrade poslovnog plana, savjetovanje u vođenju projekta itd.

Adresar potpornih institucija

Pod potpornim institucijama za podršku malom i srednjem gospodarstvu u Republici Hrvatskoj podrazumijevamo institucije u kojima se zadovoljavaju potrebe poduzetnika za informacijama, savjetima, poduzetničkim obrazovanjem, poslovnim prostorom, promidžbom te nizom specijaliziranih usluga.

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva

Ulica grada Vukovara 78
10 000 Zagreb
tel: 01/6106-111
email: info@mingorp.hr
Internet: www.mingorp.hr

Hrvatska gospodarska komora

Županijska komora Varaždin
P. Preradovića 17/II
42 000 Varaždin
telefon: 042 405 400
fax: 042 405 401
email: hgkvz@hgk.hr
Internet: www.hgk.hr

Obrtnička komora Varaždinske županije

Vodnikova 4
42 000 Varaždin
tel: 042 320 986, 042 320 335, 042 302 950
fax: 042 32 09 49
email: obrtnicka-komora@vz.t-com.hr
Internet: www.obrtnicka-komora-vz.hr

Udruženje hrvatskih obrtnika Varaždin

Kukuljevićeva 13/I
42 000 Varaždin
tel: 042 320-616
fax: 042 320-582

Obrtnička komora Međimurske županije

Ivana Gorana Kovačića 4
40 000 Čakovec
tel / fax: 040 312 643
email: ok-medjimurja@ck.t-com.hr
ok.cakovec@hok.hr
Internet: <http://jis.hok.hr/hok/pokck/>

**Udruženje hrvatskih obrtnika
Međimurske županije**

Park R. Kropka 1
40 000 Čakovec
tel: 040 31 26 27

Agencija za razvoj Varaždinske županije

Franjevački trg 7
42 000 Varaždin
tel: 042 422 200
fax: 042 390 571
e-mail: info@azra.hr
Internet: www.azra.hr

**Garancijska agencija Varaždinske
županije**

Franjevački trg 7
42000 Varaždin
tel: 042 390 545
fax: 042 390 545
e-mail: info@gara.hr
Internet: www.gara.hr

32**Regionalna razvojna agencija Međimurje
REDEA d.o.o.**

Bana Josipa Jelačića 22
40 000 Čakovec
Tel: +385 (0)40 395 560
Fax: +385 (0)40 395 142
Internet: www.redea.hr

**Razvojna agencija Grada Čakovca –
ČakRa**

Ivana Mažuranića 2
40 000 Čakovec
tel/fax: 040 311 230

Slobodna zona Varaždin

Gospodarska 1
42202 Trnovec Bartolovečki
tel: 042 492 022
fa.: 042 492 027
e-mail: info@slobodna-zona.hr
Internet: www.slobodna-zona.hr

Poslovne zone d.o.o.

Kratka 1
42000 Varaždin
tel: 042 492 900
Internet: www.poslovne-zone.hr

Ured državne uprave u Varaždinskoj županiji

Služba za gospodarstvo - Odsjek za obrtništvo i poduzetništvo
Stanka Vraza 4
42000 Varaždin
tel: 042 394 108
fax: 042 210 712
email: gospodarstvo@uduvz.htnet.hr
Internet: www.uduvz.hr

Ured državne uprave u Međimurskoj županiji

Služba za gospodarstvo i imovinsko-pravne poslove
Ruđera Boškovića 2
40 000 Čakovec
tel: 040 374 102
fax: 040 374 228
email: ksenija.brlek@udu-mz.hr
Internet: www.udu-mz.hr

Carinska uprava

Carinarnica Varaždin
Vilka Novaka 48c
42000 Varaždin
tel: 042 305 191, 042 305 490
fax: 042 305 182

Hrvatski zavod za zapošljavanje

PODRUČNA SLUŽBA VARAŽDIN
Trenkova 56
42000 Varaždin
tel: 042 401 516
faks: 042 230 445

Hrvatski zavod za zapošljavanje

PODRUČNA SLUŽBA ČAKOVEC
Bana Josipa Jelačića 1
40 000 Čakovec
tel: 040 396 800
faks: 040 395 452
email: HZZ.Cakovec@hzz.hr

Financijska agencija

Ispostava Čakovec
Otokara Keršovanija
40 000 Čakovec
tel: 040 371 000
Internet: www.fina.hr

Aleksandar Erceg, mr. sc., Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek: Vrste franšize (2007)

Aleksandar Erceg, mr. sc., Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Osijek: Franšiza u Hrvatskoj

Andrija Kovač, dipl.iur: Primjena zakona o radu i drugih propisa o radu i zapošljavanju Azra: Želim biti poduzetnik (2008)

Bangs, D. H.: Plan marketinga (1998)

Branka Ramljak, dr: Stanje i perspektive razvoja financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj

Centar za poduzetništvo Osijek, Poduzetnički inkubator BIOS Osijek: Prvi korak u poduzetništvo - Osječka poduzetnička bilježnica (2004)

Čengić, D. i Analitički tim Instituta Ivo Pilar: Mala i srednja poduzeća u izvozu Hrvatske: rezultati desk-analize, u Institut društvenih znanosti Ivo Pilar: Izvozni potencijal hrvatskog malog gospodarstva

Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vidoje V.: Poduzetnički menadžment (1999)

Dijana Čičin-Šain, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik: Osnove menadžmenta (2006)

Dijana Čičin-Šain: Osnova menadžmenta

Dr. Jadranko Bendeković i koautori: Planiranje investicijskih projekata, HBOR i Ekonomski institut, Zagreb (1993)

Dr. sc. Ines Kersan-Škabić i dipl.oec. Marina Banković: Malo gospodarstvo u HR i ulazak u EU

Dr. sc. Miljenko Leppee, Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo: Priručnik za izvoznike – Korak po korak (2003)

Dr.sc. Bahrija Umihanić i mr.sc. Dijana Husaković, EF Zenica: Poduzetništvo (2010)

Dragan Milošević: Kreativno donošenje odluka

Drucker P.: Najvažnije o menadžmentu (2005)

Dujanić M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci (2007)

Financijski rezultati poslovanja malog gospodarstva za 2006. godinu (2007)

GEM-Global Entrepreneurship Monitor: Istraživanje i prezentacija GEM rezultata za Hrvatsku (2007)

Gospodarstvo i proširenje EU / Što mogu očekivati tvrtke u Hrvatskoj i novim zemljama članicama / HGK

HGK: Gospodarstvo i proširenje EU; Što mogu očekivati tvrtke u Hrvatskoj i novim zemljama članicama

HZZ: Put do uspješnog poduzetništva

Ivan Tanta: Interno komuniciranje

Ivana Buklijaš: Vođenje projekata

Ivana Đurasek i Martin Brkić: Pisano poslovno komuniciranje (2006)

James C. Van Horne: Financijsko upravljanje i politika (1997)

Josipa Petrović Zozoli: Priprema poslovnog plana i/ili investicijske studije

Krunoslav Babogredac: Poslovno odlučivanje (2005/2006)

Kuratko D.F., Hodgetts R.M.: Entrepreneurship (theory, process, practice) (2007)
Lidija Pavić Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (2006)
Maja Lamza – Maronić, prof.dr.sc. i Jerko Glavaš, univ.spec.oec., Ekonomski fakultet u Osijeku: Poslovno
Marijan Ožanić: Mali brod na olujnom moru (2004)
Marjan Cingula, FOI: Pojmovno određenje poduzetništva (2007)
Marušić, Mira: Plan marketinga, Adeco, Zagreb (2006)
Medić, M., Bilješke s predavanja 2007-2008
Miljenko Leppee, dr. sc., Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo: Priručnik za izvoznike – Korak po korak (2003)
Mr. Ante-Željko Batarelo i koautori: Upravljanje investicijama / Vodič za investitore, TEB, Zagreb (1994)
Mr. Kiril Grabowsky: Priručnik za investitore (1997)
Neven Garača, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici: Poduzetnicka infrastruktura
Poslovni savjetnik, mjesečnik za managere i poduzetnike, srpanj-kolovoz (2005)
Priručnik Her second chance / Njezina druga šansa: Osnove poduzetništva (2011)
Prof. dr Simka Deletić: Poslovna komunikacija
Shane and Venkataraman: The promise of entrepreneurship as a field of research. (2000)
Singer, S.: Znanje, inovacije, rast – formula poduzetničkog uspjeha (2007)
Slavica Netašli, dipl.oec., Veleučilište "Nikola Tesla", Gospić: Menadžment malog poduzeća
Slavica Singer i Sunčica Oberman Peterka: Regionalne prezentacije GEM-a
Slavica Singer: Poduzetništvo u SME sektoru
Slavica Singer: Znanje, inovacije, rast – formula poduzetničkog uspjeha
Studija „Pristupanje Europskoj uniji: očekivani ekonomski učinci“ (2007)
Škrtić, M.: Hrvatsko malo poduzetništvo i Europska unija (2005)
Vadnjak, J; Turk, M; Pavlin, I; Glas, M., Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske: Oblici poduzetništva - Poduzetništvo za 21. stoljeće, Priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva (1999)
Vanja Kokanović: Uspješno delegiranje poslova
Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (2003)
Zrinski Pelajić: Kako poslovati u krizi
Želimir Dulčić: Poslovne strategije
Željka Đaković, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici: Poslovno komuniciranje (2010)
<http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/10721.doc>
www.cepor.hr/projekti/znanje_inovacije.pdf
www.porezna-uprava.hr
www.posao.hr
www.poslovniforum.hr
www.uhov.hr
www.websitemarketingplan.com

BILJEŠKE

BILJEŠKE

BILJEŠKE

Europska komisija izvršno je tijelo Europske unije.

Europsku uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturalnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.

Ugovorno tijelo

HZZ DFC Zagreb

Tel.: +385 1 6126 208

Fax: +385 1 6401 901

Projekt provodi

Hrvatski zavod za zapošljavanje

Područna služba Varaždin

Baruna Trenka 56, Varaždin

Tel.: +385 42 401-500

Fax: +385 42 230-445

Mail: hzz.varazdin@hzz.hr

Za sadržaj ove brošure odgovoran je Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin s partnerima na projektu i on ne može odražavati mišljenje i stajalište Europske unije i/ili Ugovornog tijela.

