

Učilište za poslovno upravljanje

Priručnik za poduzetništvo

Sadržaj:

1.	Uvod u poduzetništvo.....	3
1.1.	Definiranje temeljnih pojmova.....	3
1.2.	Poduzetništvo u suvremenim tržišnim uvjetima.....	3
2.	Poduzetnički proces.....	4
2.1.	Pretpostavke i uvjeti stvaranja i razvoja poduzetništva.....	4
2.2.	Makro i mikroekonomski uvjeti za razvoj poduzetništva.....	4
2.3.	Pokretačke sile poduzetništva.....	6
2.4.	Poduzetnik ili osnivački tim.....	7
3.	Poduzetnička ideja i poduzetnički pothvat.....	11
3.1.	Poslovna prilika.....	11
3.2.	Prozor šansi (tržišna niša).....	13
3.3.	Potrebna sredstva i načini financiranja.....	13
3.4.	Prednosti, nedostaci, mogućnosti i prijetnje - SWOT analiza.....	15
4.	Vizija, misija, ciljevi i strategija poduzetničkog pothvata.....	17
4.1.	Definiranje poduzetničke vizije.....	18
5.	Proces nastanka vizije.....	19
5.1.	Proces nastanka vizije.....	19
6.	Osnivanje poduzeća.....	21
6.1.	Otkup postojećeg poduzeća.....	22
6.2.	Kupnja franšize.....	22
7.	Oblici poduzeća u tržišnoj ekonomiji.....	23
7.1.	Osnovne vrste poduzeća:.....	23
7.2.	Osnivanje obrta.....	24
7.3.	Trgovačko društvo i osnivanje trgovačkog društva.....	25
7.4.	Obrt ili tvrtka -prednosti i nedostaci.....	26
8.	Obveze poduzetnika.....	27
8.1.	Obveze prema radnicima.....	27
8.2.	Obveze prema državi.....	28
8.3.	Porez na dodanu vrijednost.....	29
8.4.	Porez na dobit.....	29
8.5.	Porezi i doprinosi kod isplate plaća.....	30
9.	Poslovna komunikacija i etika.....	31
9.1.	Temeljni pojmovi.....	31
9.2.	Važnost etike za uspjeh i razvoj poduzetništva.....	32
9.3.	Kodeks poslovnog ponašanja.....	33
9.4.	Temeljna etička načela u suvremenom poduzetništvu.....	35
9.5.	Konflikt interesa, etičke dileme i kako ih riješiti.....	35
9.6.	Kultura komuniciranja.....	36
10.	Adresar potpornih institucija.....	38
11.	Literatura.....	39

1. Uvod u poduzetništvo

1.1. Definiranje temeljnih pojmova

Poduzetništvo - dolazi od riječi PODUZETI što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe, nego sam krenuti u akciju.

Poduzetnik je osoba koja poduzima određene pothvate i pri tome preuzima neizvjesnost i rizik.

Najkraća definicija poduzetništva glasi:

“Poduzetništvo je proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega.”

(prof. Jeffrey A. Timmons, Babson College, SAD)

Poduzetništvo je proces prepoznavanja prilike, prikupljanja sredstava za njenu realizaciju, stvaranja i raspodjele novostvorene vrijednosti. U tom procesu poduzetnik je osoba koja preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu.

Poduzeće = skup poduzetnika, tj. skupina ljudi koju povezuje interes obavljanja djelatnosti kojom ostvaruju dobit za osiguravanje svoje svakidašnje egzistencije, a vlasnik i dobit od dugoročnog ulaganja kapitala.

Privatno poduzetništvo je najuspješniji pokretač razvoja i napretka u svim zemljama svijeta; ključni je elemenat u gospodarstvu SAD-a, odgovorno je i za “gospodarsko čudo” poslijeratne Europe, a pokretač je i rasta novih gospodarstava zemalja Dalekog istoka.

1.2. Poduzetništvo u suvremenim tržišnim uvjetima

Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja nove vrijednosti u kojem poduzetnik prikuplja sva potrebna sredstva za realizaciju poslovne prilike.

Ovdje ćemo samo spomenuti temeljne elemente poduzetničkog procesa.

U poduzetničkom procesu sudjeluje nekoliko ključnih čimbenika:

- a) Poduzetnik
- b) Poduzetnička prilika
- c) Potrebna sredstva

Tko je to **poduzetnik**?

To je pojedinac koji u poduzetničkom procesu preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu. To je osoba koja mora imati viziju, koja mora znati odrediti poslovne ciljeve, utvrditi poslovnu strategiju i znati koncipirati poslovni plan.

Što je **poduzetnička prilika**?

Treba razlikovati poduzetničku priliku od poduzetničke ideje. Poduzetnička ideja je svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, koja još nije poslovno provjerena.

Poduzetnička prilika je poslovno provjerena poslovna ideja koju je moguće realizirati.

Koja su to **potrebna sredstva**?

U poduzetničkom procesu potrebna su sljedeća sredstva:

- fizička sredstva
- ljudski resursi
- financijska sredstva

Inače, u poduzetništvu postoji vjerovanje da je novac lako pribaviti ako su svi drugi dijelovi poduzeća dobro definirani.

2. Poduzetnički proces

2.1. Pretpostavke i uvjeti stvaranja i razvoja poduzetništva

Osnovne pretpostavke i uvjeti stvaranja i razvoja poduzetništva su ekonomske slobode u kojima može doći do premještanja (realokacije) fizičkih i ljudskih resursa iz starih neprofitabilnih u nove profitabilne grane djelatnosti.

- Uvođenje novih i kvalitetnijih proizvoda
- Uvođenje novih proizvodnih i poslovnih postupaka
- Djelotvornija proizvodnja
- Približavanje kupcima – domaćim i inozemnim

Većina tih promjena ne moraju biti neka nova visoka tehnologija, nego je to IMITACIJA, PRILAGODBA I PRENOŠENJE već poznatih rješenja u nove gospodarske prostore u kojima još nisu poznati i zato te inovacije dovode do stvaranja, odnosno povećavanja vrijednosti (dobiti, profita).

2.2. Makro i mikroekonomski uvjeti za razvoj poduzetništva

a) **Makroekonomsko okruženje** – stabilni uvjeti niske inflacije, prihvatljive mogućnosti (dostupnost) kreditiranja, prihvatljiva dostupnost devizama

b) **Upravno okruženje** (zakonska regulativa) – povoljno i stabilno zakonsko okruženje, mali broj monopola ili poslovnih djelatnosti koje su zabranjene za

poduzetnike, umjereno oporezivanje, povoljno otvoren pristup (dostupnost) nekretninama

c) **Potporne institucije i podrška vlade**

- Ključne potrebe malog poduzetništva – znanje i informacije, financijska sredstva, kontakti
- Općenita pomoć vlade – obrazovne institucije, posebno programi za zanimanja, financijski sistemi, prometna (transportna) infrastruktura, komunikacijska infrastruktura, "kolektivna učinkovitost", povjerenje i sudjelovanje
- Specifične potporne institucije – poduzetnički centri (savjetovanje), tehnološki parkovi, inkubatori, programi financiranja

d) **Kultura i tradicija** – vrednuju li se poduzetnici pozitivno ili negativno, "uravnilovka", povjerenje (etičnost)

e) **Odnos velikih i malih poduzeća:** Koja su dinamičnija?

- U poratnom periodu (1945.-1970.): velika poduzeća izgledala su kao ključ gospodarstva
- Povratak malih poduzeća 1970.-1990. "tiha poduzetnička revolucija"
- Povratak velikih poduzeća 1990-tih ?
- U budućnosti....

Uspješna država i uspješno gospodarstvo će imati nekoliko velikih i puno malih poduzeća (kaže se da mala poduzeća najbolje uspijevaju u sjeni velikih)

f) **Poduzetnički grozdovi** ("clusters", okruzi) i industrijske zone

- Osim modela satelitskih firmi, postoje različiti odnosi "velika poduzeća – mala poduzeća"
- Klasteri ili industrijske zone – inovativna mala poduzeća, konkurencija na bazi kvalitete i tehnologije vodi izbalansiranom (uravnoteženom) društvenom održivom razvoju, u kojem uspjeh gospodarstva nije baziran samo na niskoj cijeni rada (nadnicama)

O tome kako država i lokalna zajednica aktivnim mjerama svoje gospodarske politike mogu svjesno stvarati povoljno okruženje koje će poticati razvoj poduzetništva bit će govora u udžbeniku Poduzetništvo II.

2.3. Pokretačke sile poduzetništva

Poduzetništvo je proces stvaranja nove vrijednosti u kojem poduzetnik prikuplja sva potrebna sredstva da bi realizirao poslovnu priliku.

Poduzetnik je pojedinac koji stvara novu vrijednost i u tom procesu preuzima rizik gubitka u novcu, vremenu i ugledu.

Poduzetnik nikad nema sve potrebne resurse pa realizacija poslovne prilike uvijek traži premošćenje raskoraka između potrebnih sredstava i onih koja mu stoje ne raspolaganju.

Stvaranje nove vrijednosti – stvaranje što veće razlike između vrijednosti upotrijebljenih resursa (sredstava, inputa, proizvodnih faktora) i vrijednosti novih proizvoda/usluga proizvedenih tim sredstvima.

Dakle, stvaranje što veće razlike između vrijednosti upotrijebljenih sredstava i vrijednosti proizvoda ili usluga koji će se tim sredstvima proizvesti.

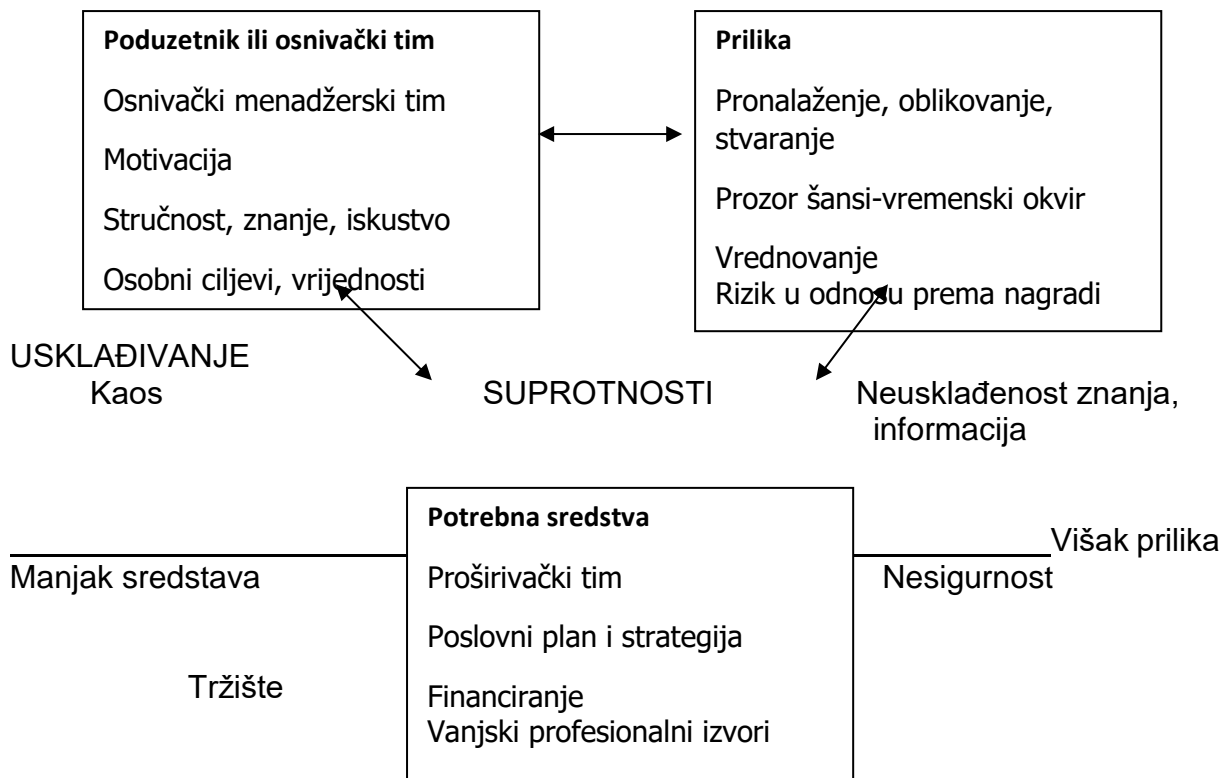
U današnjem svijetu, svaki proizvod ili usluga može se proizvesti ili brže, ili jeftinije, ili kvalitetnije ili s novim načinom proizvodnje ili novim organizacijskim postupkom. Ili se mogu uvoditi novi proizvodi i usluge ili pak postojeće proizvode i usluge uvoditi na nova tržišta. Dakle, mogućnosti stvaranja nove vrijednosti su neograničene.

Najviše novih vrijednosti stvara se u poduzećima, ali i ustanove poput škola, bolnica, državnih ustanova, koje uvode nove programe ili bolje dotadašnje usluge, također stvaraju novu vrijednost. Zato se poduzetništvo u širem smislu odnosi na svako povećanje vrijednosti.

Pokretačke sile poduzetništva

Postoje tri pokretačke sile poduzetništva koje je moguće proučavati, na njih utjecati i tako povećavati mogućnost da poduzetnički pothvat uspije:

1. Poduzetnik ili osnivački tim
2. Poduzetnička prilika
3. Potrebna sredstva



Prikaz 2.3. Poduzetnik, prilika i sredstva¹

2.4. Poduzetnik ili osnivački tim

Poduzetnik ili poduzetnički tim su najvažniji čimbenici poduzetničkog procesa. Čovjek, osoba dolazi do ideje i odlučuje hoće li je realizirati ili ne, a to ovisi o vrlo mnogo čimbenika. Je li prepoznao bolju priliku za zaradu i uspjeh od posla koji sad obavlja, ima li šanse za bolji razvoj karijere, potpora obitelji i prijatelja, poduzetnički uzori, stupanj razvoja gospodarstva u državi, dostupnost potrebnih sredstava itd. Svi se slažu da je kod osnivanja poduzeća uvijek postajao neki presudni događaj koji je na poduzetnika djelovao kao "okidač" da bi stvarno krenuo u akciju.

a) Poduzetnik kao osoba

Svi ljudi se međusobno razlikuju, ne samo po svom izgledu, nego i po svojoj osobnosti. Psiholozi i sociolozi već dugo istražuju i pokušavaju otkriti kako nastaju poduzetnici.

b) Poduzetništvo i menadžment

Nathaniel H. Leff kaže: "Poduzetništvo je sposobnost inovacije, ulaganja i širenja na nova tržišta, proizvoda i tehnika". Prema tome, poduzetnik je tamo gdje se preuzima rizik i ulaže u izvore da bi se napravilo nešto novo, izmislilo nov način stvaranja nečeg što već postoji ili stvorilo nova tržišta.

¹Izvor:Jeffry Timmons, New Venture Creation 1994.

Nasuprot tome, prva zadaća menadžera je da postigne dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira proizvodnju. Menadžeri su školovani stručnjaci, visoko educirani profesionalci za neko od konkretno - radnih, odnosno upravljačkih područja.

U praksi menadžeri se specijaliziraju za različita područja: marketing, organizacija, planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje, kontroliranje, računovodstvo, financije, obrada i analiza podataka, izvozno-uvozni poslovi, upravljanje rastom poduzeća itd.

c) Poduzetničke osobine

Zapravo ne postoje dva posve jednaka poduzetnika.

Istraživanja su pokazala da se ljudi odlučuju na poduzetništvo uglavnom iz dva razloga:

1. Iskorištavanje prilike - natprosječno uspješni u prethodnim zaposlenjima, koji ili nisu željeli biti samo brojke u nečijem tuđem poduzeću, ili žele iskoristiti svoj izum samo za sebe.
2. Samozapošljavanje - zbog vanjskog pritiska: otkaz, tj. nezaposlenost i potreba za rješavanjem gole egzistencije, nazadovanje, zaobiđeni u napredovanju i sl.

Treći, rjeđi razlog, je pritisak da moraju nastaviti obiteljski business. Zato mnoga obiteljska poduzeća propadaju baš na prijelazu iz jedne generacije u drugu.

Najveću vjerojatnost da će uspjeti kao poduzetnici imaju sljedećih **6 osobina**:

- inovativnost
- razumno preuzimanje rizika
- samouvjerenost
- uporan rad
- postavljanje ciljeva
- odgovornost.

Te osobine nisu oštro odvojene, nego se prelijevaju jedna u drugu.

Ovim osobinama mogu se pridodati i još neke kao što su npr:

- Dobro fizičko i psihičko zdravlje – to znači da poduzetnik mora uvijek biti prisutan na poslu, tijekom radnog vremena i izvan njega, a to jednostavno znači da ne smije biti bolestan. U slučaju lakše bolesti, osjećaj za posao mora prevladati bolest.
- Ažurnost – prevladava osjećaj da poslove treba obaviti na vrijeme i točno. Kod poduzetnika vrijedi ona uzrečica "Što možeš učiniti danas, ne ostavljaj za sutra!"
- Emocionalna stabilnost – podrazumijeva se da osobni ili obiteljski problemi ne utječu na posao. Poduzetnik jednostavno ne smije dopustiti da "izgubi glavu" kada se pojave bilo kakvi problemi.

d) **Razvitak poduzetnika**

Budući da je kod nas poduzetnički sustav u početnoj fazi razvoja, nema pouzdanih analiza i studija o osobnostima pojedinaca koji su u poduzetništvu. Prisiljeni smo se služiti inozemnim izvorima, ali smatra se da se njihove analize već mogu ili će se uskoro moći odnositi i na prilike kod nas.

Američke analize su pokazale da pojedine populacije daju više poduzetnika od drugih:

Spol

Većina su poduzetnika muškarci, ali u zadnjem desetljeću raste i broj žena. Najveći postotak u SAD (35%) i to uglavnom u uslužnim djelatnostima.

Radno iskustvo

Najviše poduzetnih osoba ima u malim poduzećima gdje pojedinac radi raznovrsne poslove.

U velikim poduzećima je velika podjela rada i stječu se usko specijalizirana znanja.

Obrazovanje

Veće obrazovanje omogućuje lakši ulazak u svijet poduzetništva.

Nedovoljno obrazovanje obvezno se nadoknađuje dodatnim usavršavanjem uz rad (menadžment, marketing, knjigovodstvo itd.)

Utjecaj sredine

Iskustva i saznanja stečena u drugim okruženjima (druge države, regije), pomažu u otkrivanju ideja i poslovnih mogućnosti.

Osobni kontakti

Profesionalni ili osobni kontakti s drugim poduzetnicima ohrabruju pojedince za započinjanje samostalnog poslovanja.

Obitelj

Psiholozi smatraju da poduzetnici najčešće dolaze iz obitelji koje pred svoju djecu postavljaju vrlo velike zahtjeve, potiču samopouzdanje i otklanjaju oštru stegu.

Različita istraživanja pokazuju da je u cijeloj populaciji stanovnika neke zemlje svega 5-8 % urođenih čistih poduzetnika, a najnovija istraživanja populacije u Finskoj pokazuju da svega 16,7 % populacije čine ljudi koji uopće nemaju poduzetničku osobnost. Iz toga proizlazi da 75% ljudi ima više ili manje izraženu poduzetničku osobnost koja se manifestira na različite načine: poljoprivrednici, obrtnici, kućne radinosti žena, samostalne profesije, vlasnici franšiza i zastupstava velikih poduzeća, djelatnici mrežnog marketinga, unutar korporacijski poduzetnici koji zbog svojih prijedloga za poboljšanje poslovanja dobivaju udio u dobiti...itd.

Zaključuju da se sustavom obrazovanja, pozitivnim poduzetničkim ozračjem i državnim poticajnim mjerama može djelovati baš na te $\frac{3}{4}$ stanovništva kako bi se njihovi

poduzetnički potencijali još više razvili i kako bi se u nekoj zemlji povećao indeks poduzetničke aktivnosti koji će doprinositi gospodarskom rastu.

e) Osnivački ili poduzetnički tim

Do sada je bio naglasak na individualnom poduzetniku, međutim postoji vrlo velik broj muškaraca i žena koji više postižu kao članovi timova, nego kao pojedinci. Skupni napor često pomaže pojedincima da prebrode strah od neuspjeha i pothranjuje njihovu želju za uspjehom.

Partnerstvo funkcionira kada partneri imaju mogućnosti i odgovornosti koje su komplementarne, a to znači da se međusobno ne preklapaju, nego se nadopunjavaju. Npr. jedan je izvrstan tehnolog u proizvodnji, drugi je izvrstan u marketingu, a treći u financijama.

Oni uče jedan od drugog, razmjenjuju informacije i ideje, međusobno se hrabre kad nastupe krize... i općenito pozitivno djeluju jedan na drugog pa su još učinkovitiji nego kad svatko radi sam za sebe.

Međutim, ljudi se često plaše ortaštva jer se boje kako bi se jednog dana mogli posvaditi, doživjeti velike financijske gubitke i na kraju izgubiti najboljeg prijatelja. No ima i za to lijeka ako se unaprijed raščiste stavovi o nekim bitnim pitanjima:

1. Tko je (ako uopće je), vodeći poduzetnik?
2. Koja je poslovna pozadina svakog člana tima?
3. Specifične prednosti i slabosti svakog člana tima?
4. Pojedinačni doprinos poslu (pothvatu)?
5. Koje vještine i talente pothvat treba da bi uspio u svojoj sljedećoj fazi?
6. Koje su posebne odgovornosti svakog člana tima?
7. Koliko će svaki uložiti i kako će se pravedno dijeliti?
8. U kojim okolnostima i pod kojim uvjetima će se upošljavati članovi obitelji?
9. Kakvu će naknadu svatko dobivati – koju plaću, bonuse ili kombinirano?
10. Što će se dogoditi u slučaju neslaganja ili ako neki član ne ispunjava svoje obveze?
11. Koji je mehanizam za zadovoljavajući razvod?
12. Ako se netko predomisli, kako bi se mogao iskupiti?

Isti mehanizam vrijedi i kod uključivanja u obiteljski business i odnos članova obitelji kao poslovnih partnera.

- Članovi poduzetničkog tima moraju imati kvalitetu, ozbiljnost, zrelost, iskustvo u proizvodnji, menadžmentu, poznavanju tržišta te imati dobro osmišljenu strategiju za prodor na tržište.

- U timu moraju postojati znanja i vještine koje se međusobno komplementarno nadopunjavaju.
- Treba voditi računa o: osobnom mišljenju, životnim nazorima, vrijednostima i etici.
- Na samom početku moraju se definirati uloge u timu u skladu sa sposobnostima, iskustvima i sklonostima. Na samom početku članovi poduzetničkog tima trebaju sastaviti i potpisati tzv. ortački ugovor ili u slučaju obiteljskog poduzeća obiteljski ustav u kojem su osim zaduženja, prava, sustava nagrađivanja i podjele dobiti navedene i životne vrednote za koje će se tim zalagati.
- Uza sve to treba računati da je potrebno određeno vrijeme za međusobno upoznavanje, nadopunjavanje i usklađivanje. Jer nakon početne romance u međusobnim odnosima obavezno dolazi i razočaranje, kriza koju treba iskoristiti kao šansu za izgradnju još bolje komunikacije, čvršćeg povjerenja i razumijevanja.

3. Poduzetnička ideja i poduzetnički pothvat

3.1. Poslovna prilika

Nakon poduzetnika i njegovog tima, drugi najvažniji element poduzetničkog procesa je prilika. Ideja ima puno, a problem je što neuspješni poduzetnici izjednačuju ideju s prilikom, dok uspješni znaju razlikovati to dvoje.

Poslovna ideja (engl. venture idea) je svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, a koja još nije poslovno provjerena.

Poslovna prilika (engl. venture opportunity) je poslovno provjerena poslovna ideja koju je moguće realizirati.

Koji su izvori ideja za poduzetničke pothvate?

Uspješni poduzetnici crpe svoje ideje za stvaranje poduzeće iz mnogih izvora, ali najčešće iz prijašnjeg zaposlenja ili osobnih interesa.

Poduzetnička ideja se vrlo često javlja sasvim neočekivano, spontano, u trenutku stanovita nadahnuća, psihičke napetosti, čak i poslovne krize. Ta su stanja vrlo slična onima u kojima pjesnik iz dubine svoje duše iznjedri pjesmu, slikar skicu svoje slike....

Kada će se i pod kojim uvjetima pojaviti takvo stanje, to nije moguće predvidjeti. Međutim, ipak je moguće potražiti potencijalne izvore nadahnuća i stvarati neke početne pretpostavke za generiranje poduzetničke ideje.

Potencijalni izvori poslovnih ideja:

- Sadašnja radna sredina i okruženje poduzetnika
- Potencijalni kupci, dobavljači, poslovni partneri, brokери
- Konkurencijske tvrtke, domaće i inozemne
- Vlastiti menadžeri i zaposlenici, posebice oni iz prodaje i marketinga
- Gospodarski sajmovi, muzeji, izložbe, stručni skupovi
- Uspjeli poduzetnici i tvrtke
- Praćenje trendova kroz revijalni tisak, stručnu literaturu i publikacije
- Učitelji, savjetnici i promicatelji poduzetništva
- Gospodarske komore, investicijski i garancijski fondovi
- Lokalni i regionalni centri za poduzetništvo
- Udruge poduzetnika
- Internet, baze podataka i baze znanja
- Mentalna gimnastika – "brainstorming".

Postoje i različite tehnike za pronalaženje novih ideja i poticanje stvaralaštva u skupinama – pojedinac potiče ostale, a veći broj različitih ideja stvara nove poticaje. Najpopularnija metoda je "brainstorming" ili, hrvatski, SPONTANO NABACIVANJE IDEJA. Desetak stvaralački nastrojenih pojedinaca sjedne zajedno i opušteno razgovaraju o zadanom problemu. Nema prekidanja ni izrugivanja, svaka ideja se zapisuje kako bi bila poticaj drugima da se na nju nadovežu. Zato nema niti prava na autorstvo ideje.

Kako dolazimo do poslovne prilike?

Prvi korak je spoznaja da su prave poslovne prilike često skrivene u kontradiktornim podacima i signalima u općoj zbrci tržišta. Poduzetnik vidi priliku tamo gdje drugi vide tek malo ili ništa. Često to nije neka revolucionarna inovacija, nego može biti sasvim mala inovacija ili modifikacija postojećih proizvoda ili usluga, ali osmišljena tako da pogađa ukuse i financijske mogućnosti većeg broja potencijalnih kupaca. Svi znamo da se više ljudi obogatilo na sasvim prozaičnim i banalnim malim stvarima, nego na primjeni nekih suvremenih visokih tehnologija. Ali vrijeme za realizaciju tih poslovnih prilika bilo je ograničeno – prozor šansi bio je otvoren kratko vrijeme.

Kako ocijeniti vrijednost poslovne prilike?

Dobra je ona poslovna prilika koju poduzetnik i njegov tim smatraju dobrom, stvarno žele i sposobni su je realizirati.

Pitanja za provjeru poslovne ideje:

1. Koji su glavni uzroci koji stvaraju poslovnu priliku? Možemo li ih prepoznati? Koliko dugo će prilika potrajati?
2. Za koga je ova prilika privlačna i ostvariva? (Osobne vrijednosti i stil života poduzetnika osnivača vrlo su snažni čimbenici koji utječu na procjenu što je za nekog dobra poslovna prilika.)

3. Postoji li stvarno potreba za tim proizvodom ili uslugom na tržištu? Jesu li kupci jasno utvrđeni, je li ih moguće naći i jesu li proizvodom doista oduševljeni? Postoji li zapravo tržište za realizaciju poslovne prilike?
4. Ekonomija: Koliki su mogući profiti i hoće li dovoljno dugo trajati? Hoće li biti dovoljno prostora za pogreške do kojih nužno dolazi za vrijeme učenja? Kada će poduzeće dostići pozitivni novčani tijek i koliko kapitala treba imati za njegovo dostizanje?
5. Je li odnos između rizika i očekivane nagrade pozitivan za poduzetnika?
6. Ako poduzeće propadne, jesu li poduzetnik i njegov tim spremni prihvatiti financijske i psihološke posljedice?

Odgovore na ova pitanja poduzetnik će dobiti kroz izradu poslovnog plana.

3.2. Prozor šansi (tržišna niša)

Tržišna niša (engl. market niche) je nedostatak proizvoda ili usluge na tržištu koji bi zadovoljio važne potrebe kupaca i istovremeno poduzetniku omogućio stvaranje dodane vrijednosti.

Tržišni vakuum - prilike se obično pojavljuju tamo gdje dolazi do nereda, problema, lošeg vođenja, informacijske praznine ..., a poduzetnici prije ostalih to prepoznaju, izmjere i odrede vrijednost u tržišnom, financijskom i organizacijskom smislu.

Prozor prilike ili prozor šansi (engl. window of opportunity), je vremenski period (okvir) u kojem postoji neka prilika.

Važno je da je u trenutku pokretanja poduzetničkog pothvata prozor otvoren te da bude otvoren dovoljno dugo da se pokaže da je poduzetnički pothvat isplativi i da se uspije obaviti poduzetnička žetva.

3.3. Potrebna sredstva i načini financiranja

Treća važna pokretačka sila poduzetništva su potrebna sredstva i to: fizička, novčana, tehničko-tehnološka i ljudski resursi.

a) fizička sredstva

Za svaki poduzetnički pothvat potrebno je više ili manje fizičkih sredstava – zgrada, opreme, strojeva, automobila i sl. Ne mora sve biti novo i poduzetnici koji započinju, znaju da će s ograničenim iznosom novaca duže moći raspolagati ako se umjesto za kupovinu prostora i opreme odluče da nešto posude, a nešto unajme. Svaki

poduzetnički pothvat je rizik, zato je važno da se racionalnim ulaganjem što više umanjí početni rizik.

b) novčana sredstva

Uspjeh poduzetnika uvelike ovisi o tome zna li privući, prikupiti i upravljati sredstvima za realizaciju poslovne prilike. Za poduzetnike je znakovito da rijetko imaju vlastita sredstva ili ih nemaju dovoljno. Njihova značajka je da mogu izvesti određeni posao s minimalnim sredstvima, te da mogu uvjeriti druge u uspješnost svoje zamisli o obećavajućoj prilici, mogu ponuditi svoju viziju i tako privući sredstva drugih

Poduzetnici nisu vlasnici pretežitog dijela kapitala, do njega dođu kreditima ili zajmovima, te znaju privući vlasnike i dobiti nadzor nad sredstvima te upotrebljavati ih prema svojim zamislama.

Za planiranje potrebnih sredstava, poslovni plan predstavlja temeljni alat kojim se utvrđuje i izračunava koja i kolika sredstava su nama potrebna, iz kojih izvora i kojom dinamikom ih možemo pribaviti i ostvariti.

Načini financiranja

Kredití

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 razmotri sve kreditne uvjete i usporedi kreditne ponude više banaka. Pri odabiru kredita treba vodi računa o namjeni kredita, uvjetima kreditiranja i troškovima kredita.

Fondovi EU

Nakon stjecanja statusa zemlje kandidatkinje za članstvo u EU, Hrvatskoj su se otvorili pretpristupni programi EU, a danas koristimo programe EU.

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 dobi u nadležnim ministarstvima, agencijama za razvoj, komorama i putem web-a.

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

Ministarstva RH 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 natječají za dodjelu bespovratne pomoći, natječají za dodjelu različitih vrsta potpora i nagrada i dr.

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 dobi 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.

Ljudski resursi

Glede ljudskih resursa utvrđeno je da je vjerojatnost preživljavanja poduzeća veća ako ono ima sposoban početni menadžerski tim. Dobar poduzetnički tim u stanju je iz ograničenih sredstava izvući više nego drugi te osigurati rast i napredak tvrtke uz minimalna dodatna ulaganja.

3.4. Prednosti, nedostaci, mogućnosti i prijetnje - SWOT analiza

SWOT analiza (engl. SWOT analysis, skraćenica engl. izraza strenghts – snage, weaknesses – slabosti, opportunities – prilike i threats - opasnosti) je analiza situacije s kojom se suočava poduzetnik, poduzeće ili tim.

To je strategijski instrument pomoću kojeg se sagledavaju unutarnje snage/slabosti i vanjske prilike/opasnosti radi prepoznavanja šansi/rizika za opstanak.

SWOT analiza je ishodište u procesu strategijskog upravljanja, prvi korak u definiranju postojećeg stanja i zacrtavanje željene pozicije. To je pokušaj cjelovite vizualizacije pozicije poduzeća pa je zato uobičajeno da se rezultati primjene SWOT analize najčešće prikazuju u obliku matrice.

Snaga, jakosti ili prednosti (S – strenghts) (+)	Slabosti ili nedostaci (W – weaknesses) (-)
Prilike ili mogućnosti (O – opportunities) (?)	Prijetnje ili opasnosti (T – threats) (!)

Za postizanje uspjeha važno je na vrijeme uočiti sadašnje i buduće promjene kako bi se mogli s njima uskladiti.

Smatra se da SWOT analizu treba raditi svaka tri mjeseca jer u suvremenim turbulentnim uvjetima poslovanja dolazi do naglih i neočekivanih promjena. Saznanje o njihovu utjecaju, vlastitim snagama i slabostima bitno olakšava oblikovanje budućeg uspjeha.

Primjena SWOT analize u poduzetničkom procesu

SWOT analizu treba promatrati kao stratešku procjenu položaja poduzeća i položaja kupaca, kao i okruženja u kojem se nalaze. Ta procjena sastoji se od sljedećih faza:

1. Odredite posao kojim se želite baviti
2. Odredite vaše osnovne sposobnosti i faktore koji utječu na vaš uspjeh
3. Identificirajte snagu i slabosti
4. Odredite prilike i prijetnje
5. Odredite tekuću strategiju

SWOT analizu koristimo za definiranje moguće strategije:

- gradnja na prednostima
- rješavanje slabosti
- istraživanje i iskorištavanje mogućnosti
- izbjegavanje prijetnji.

STRENGTHS - SNAGA

Opisuje snagu poduzetnika, njegova tima, poduzeća. To su unutrašnji čimbenici i podrazumijevaju sve ono što se čini dobro ili ispravno: znanja, vještine, sposobnosti...

Sve što činimo bolje od konkurencije.

WEAKNESSES – SLABOSTI

Opisuje slabosti poduzetnika, tima ili poduzeća. To su unutrašnji čimbenici koji pokazuju na stvari koje treba ispraviti: nedostatak znanja, vještina i sposobnosti, nedostaci, nepovoljnosti, "ahilova peta"....

Sve što činimo lošije od naše konkurencije ili nam nedostaje u odnosu na našu konkurenciju.

OPPORTUNITIES – PRILIKE

Moramo uočiti sve vanjske čimbenike koji nam omogućavaju sustizanje i prestizanje naše konkurencije, tj. razvoj konkurentskih prednosti – to je cesta za budući rast i razvoj.

To su:

- Sociološko, gospodarsko i političko okruženje
- Nove tehnologije i proizvodni procesi
- Slabosti konkurencije
- Nezadovoljavanje potreba kupaca
- Osoblje i mogućnosti dobavljača
- Organizacijska fleksibilnost
- Na što je poduzeće usredotočeno
- Veličina, položaj i strateško pozicioniranje

THREATS – PRIJETNJE

To su vanjske prijetnje poduzetniku, timu ili poduzeću - poteškoće s kojima se susrećemo danas i one koje se mogu pojaviti u budućnosti:

- Svi vanjski čimbenici koji nas okružuju i koji mogu dovesti do neispunjavanja postavljenih ciljeva
- Nove jeftinije tehnologije i jeftiniji proizvodi
- Ulazak jeftinijih stranih konkurenata
- Novi propisi koji opterećuju proizvodnju
- Promjene demografske strukture stanovništva
- Promjene u političkom okruženju

Pri ovoj analizi opasnosti treba uzeti u obzir našu nesklonost promjenama, nedostatak interesa ili motivacije, neprihvatanje obveza, nedostatak fleksibilnosti, visok rizik ili nemogućnost stvaranja prednosti.

4. Vizija, misija, ciljevi i strategija poduzetničkog pothvata

Vizija je ključ do uspjeha u svakom poduzeću. Ako se osvrnemo u povijest, možemo ustanoviti da niti jedan uspješni poduzetnik nije pobijedio bez jasno predočene vizije.

Vizija, misija, strateški ciljevi i strategije su pojmovi koji imaju sve češću upotrebu u poslovnoj terminologiji jer predstavljaju temelje razvoja poduzeća ili zadržavanja i postizanja konkurentnosti.

4.1. Definiranje poduzetničke vizije

Uspješno poduzetništvo povezano je s bitnim elementom - vizijom. Nema uspješnog poduzetnika bez vizije.

Vizija je projekcija stanja vlastitog poduzeća u budućnosti.

Viziju čine realistični snovi - to je slika poduzeća u budućnosti koja počiva na realnim osnovama.

Proces stvaranja ili oblikovanja vizije je složen proces i traži svoje vrijeme. Za to vrijeme poduzetnik proučava kakve su mogućnosti ostvarenja njegove vizije na tržištu. Bez proučavanja, traženja, analiziranja i stalnog učenja poduzetnik ne može ostvariti svoju viziju.

Vizija je dakle, poduzetnikova predodžba o:

- tržištu - koje poduzetnik želi osvojiti u budućnosti pomoću svojeg proizvoda
- poduzeću - organizaciji koju je potrebno uspostaviti za ostvarivanje poduzetničke ideje
- lokaciji i području - na kojem poduzetnik namjerava osnovati poduzeće.

Vizija se stvara na temelju sustava vrijednosti koji pojedinac ima i koji se naziva autentična ideologija i onoga što zovemo slika poduzeća u budućnosti.

Dakle, vizija se sastoji od dva dijela:

1. Autentične ideologije²

- sustav vrijednosti (npr. etičnost odnosa, humanost, poštivanje doprinosa pojedinca, pripadnost, stupanj povezanosti s tržištem, lokalnom zajednicom itd). Ove su vrijednosti unikatne za jedno poduzeće i ne može ih se prenijeti u drugo poduzeće. Ovih se vrijednosti poduzetnici ne odriču niti u kriznoj situaciji. Ovih vrijednosti obično u poduzeću ima od tri do pet.

2. Zamišljene slike razvoja poduzeća u budućnosti što bi poduzeće u budućnosti trebalo postati ili postići

² Autentičan - istinit, izvoran, vjerodostojan, potječe doista od onoga kome se pripisuje

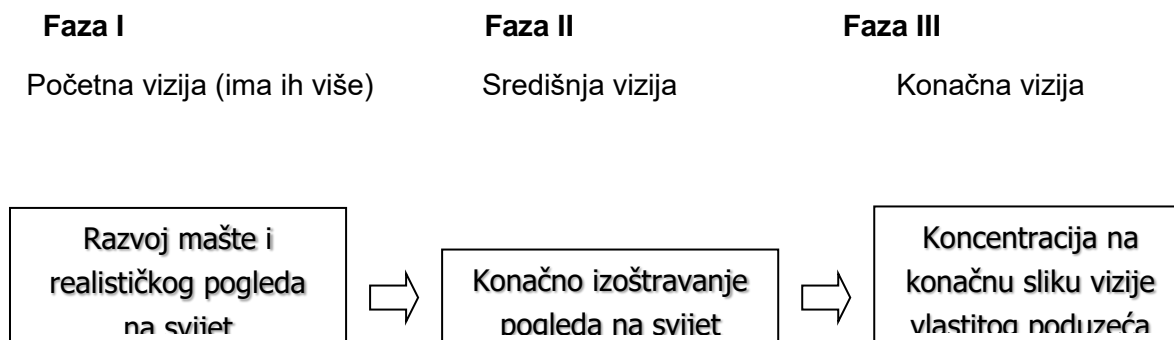
Ideal – uzor, savršenstvo kome se teži

Ideologija – sustav ideja i predodžbi, izražen u različitim oblicima društvene svijesti (politika, moral, religija)

Pojednostavljeno rečeno, kad poduzetnik definira svoju viziju, ili zamišlja svoje poduzeće u budućnosti, na to definiranje utjecat će njegov postojeći sustav vrijednosti.

Kao što je već bilo rečeno, rijetko se dešava da poduzetnik odmah definira viziju, već se to odvija u više koraka.

5. Proces nastanka vizije



Prikaz 5.1. Proces nastanka vizije

5.1. Proces nastanka vizije

U početku svog poduzetničkog pothvata, poduzetnik ima početnu viziju. U početnoj fazi poduzetnik se može baviti s više vizija. S vremenom, kako se poduzeće razvija, vizija se "izoštrava". Konačna vizija rezultat je i organizacijske strukture i načina upravljanja te odnosa među zaposlenima u poduzeću. Vizija treba postati dio kulture i ponašanja svih zaposlenih, a ne samo poduzetnika. Dakle, u konačnu viziju svaki zaposleni pridodaje svoj doprinos.

Misija (poslanje) ili Zašto to radim?

Misija ili poslanje je razlog postojanja ili motivacija za pokretanje poduzetničkog pothvata.

Drugim riječima, to je razlog zašto je poduzetnik odlučio pokrenuti određenu ideju, a ne neku drugu.

Svrha misije je:

- promovirati jasnoću svrhe/namjere djelovanja kroz poduzeće,
- stvoriti temeljno polazište za donošenje ključnih odluka i ocjenu ostvarenog,
- pomoći ostvariti poduzetnikovu odanost ciljevima unutar poduzeća,

- unaprijediti razumijevanje i podršku za poduzetnikove ciljeve, kako unutar, tako i izvan poduzeća.

Misija djeluje i kao alat za komuniciranje. Ona prenosi namjere, ciljeve i usmjeravanja u poslovanju poduzetnika te pomaže razvijati konkurentske prednosti.

Osnovne sastavnice misije:

- opis posla
- opis kupaca
- opis proizvoda koji se nudi
- opis ciljeva poduzeća
- opis filozofije poduzeća
- opis ugleda poduzeća u javnosti

Zanimljivo je da ciljevi i strategije mogu biti ostvareni, a misija ostaje nedovršena priča. Iako se misija ne mijenja, ona je ključni inicijator promjena.

Ciljevi i strategija dinamika i međusobna povezanost

Ciljevi su postignuća i stremljenja koja se žele ostvariti poduzetničkim pothvatom. Drugim riječima, to je ono određenje gdje poduzetnik želi biti ostvarenjem svojeg pothvata.

Ciljevi se obično dijele na dugoročne (do 5 godina) i kratkoročne (do 1 godinu); na opće i specifične.

Kako bi slikovitije objasnili kako odrediti ciljeve koristi se izraz SMART:

- **Specific** – što specifičniji – smjer/područje djelovanja
- **Measurable** – mjerljivi
- **Achievable** – ostvarivi
- **Realistic** – realni
- **Time-bounded** – imaju vremensko određenje ("Ciljevi su snovi koji imaju rok")

Odnosno, dok su vizija i misija okrenute prema budućnosti, dotle ciljevi moraju biti vrlo praktični i mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni.

Strategija

Strategija je put kojim poduzetnik treba ići kako bi ostvario zacrtane ili planirane ciljeve. Ona je, u stvari, proširen ili uopćen plan. Strategija se može odnositi na poduzeće u cjelini i na pojedine djelatnosti ili funkcije poduzeća, njegove organizacijske jedinice, organizacijsku strukturu, način ponašanja, tržište i dr.

Poslovne strategije opisuju akcije poduzeća u svakom od područja poslovanja. Nakon što su određeni pravci razvoja poduzeća, pristupa se utvrđivanju strateškog plana poslovanja. Ovaj se strateški plan gradi na osnovu ciljeva poduzeća, korištenja vanjskih prilika i unutarnjih snaga te uklanjanja unutarnjih slabosti i izbjegavanja vanjskih prijetnji izvedenih iz SWOT analize. Strateški plan opisuje taktike koje će poduzeće koristiti u izvođenju poslovnog plana.

Strategije su dugoročnije odluke i ne smije ih se prečesto mijenjati, dok su taktike svakidašnje odluke koje se prilagođavaju novonastalim situacijama.

Poslovni plan

Poslovni plan sadrži sve detaljne podatke o načinu izvršenja nekog zamišljenog modela poslovnog pothvata.

Poslovni plan je jedan od osnovnih dokumenata na temelju kojih poslovne banke i suulagači donose odluku o sudjelovanju u financiranju poduzetničkog pothvata. To je pisani dokument koji simulira način izvršenja svega gore navedenog i odgovara na pitanja:

- Mogu li to uspješno izvesti?
- Kako ću to izvesti?
- Što ću time dobiti?
- Koliko mi sredstava za to treba i kako ću ih pribaviti?
- Koliko imam prostora za pogreške?
- Na što trebam paziti kako bi postigao uspjeh?
- Tko će kupovati moj proizvod ili uslugu?

6. Osnivanje poduzeća

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 svoje djelatnike / suradnike
- 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 funkcije
- oskudni financijski resursi pa time i velika mogućnost propasti
- konkurencija u okruženju
- teže prevladavanje sezonskih ili drugih oscilacija na tržištu.

6.1. Otkup postojećeg poduzeća

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 jednosobni 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.

6.2. 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. 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) proširi 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: Forneti, OMV Istrabenz, Elektromaterijal, Rubelj Grill.

7. Oblici poduzeća u tržišnoj ekonomiji

7.1. 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.

7.2. 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.

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 patinirani 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.

7.3. Trgovačko društvo i osnivanje trgovačkog društva

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

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.
- Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) čiji temeljni kapital iznosi 10 kn.
- 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.

7.4. Obrt ili tvrtka -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

8. Obveze poduzetnika

8.1. Obveze prema radnicima

Zapošljavanje novih djelatnika mora biti rezultat dobro promišljene odluke i utemeljeno na stvarnim potrebama poslovanja. 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.

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 prije početka rada s danom početka rada na obvezno mirovinsko osiguranje

Automatski se prijavljuje i na zdravstveno osiguranje.

Poslodavac je dužan uručiti prijave na obvezno mirovinsko i osnovno zdravstveno osiguranje.

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 prijeko potrebe, radnik na zahtjev poslodavca mora raditi duže od punoga radnog vremena (prekovremeni rad), najviše do 8 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 radi prekovremeno samo ako dade 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 mladobrnika u preraspodijelom 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 dade pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad.

8.2. Obveze 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 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.

8.3. 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 230.000 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 800.000,00 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).

8.4. Porez na dobit

Porez na dobit jest porez što ga trgovačka društva plaćaju na ostvarenu dobit, tj. na razliku prihoda i rashoda. Taj se porez u drugim zemljama obično naziva porezom na dohodak trgovačkih društava (corporate/corporation income tax), tj. pravnih osoba, za razliku od poreza na dohodak koji plaćaju fizičke osobe (individual/personal income tax). Hrvatska porezno pravna terminologija ne poznaje sintagmu porez na dohodak trgovačkog društva, nego se koristi izrazom porez na dobit (profit tax). Pojam porez na trgovačka društva (corporation tax) označava, osobito u Velikoj Britaniji, porez na dohodak trgovačkih društava, tj. porez na dobit.

Četiri su temeljna elementa koji određuju karakter svakog poreza na dobit: porezna osnovica, porezni obveznik, porezna stopa i porezne olakšice. Navest ćemo te elemente hrvatskog poreza na dobit.

Poreznu osnovicu čini iskazana dobit u obračunskom razdoblju. Prema hrvatskom Zakonu o porezu na dobit (NN 127/00 i 163/03), porezna je osnovica dobit, tj. razlika prihoda i rashoda poduzeća propisanih zakonom. Za tuzemnoga poreznog obveznika to je ukupna dobit ostvarena u Hrvatskoj i u inozemstvu, a za inozemnog poduzetnika dobit ostvarena u Hrvatskoj.

Obveznik poreza na dobit jest:

trgovačko društvo i druga pravna osoba koja obavlja djelatnost radi stjecanja dobiti
tuzemna poslovna jedinica inozemnog obveznika, tj. onoga koji u Hrvatskoj nema sjedište ili upravu

fizička osoba koja ostvaruje dohodak od obrta, slobodnih zanimanja te poljoprivrede i šumarstva ako to na vlastiti zahtjev želi biti. Ona, dakle, može izabrati da umjesto poreza na dohodak plaća porez na dobit.

8.5. 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 prirez, 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		Obvezik 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.bolesi		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).

9. Poslovna komunikacija i etika

9.1. Temeljni pojmovi

"Više vrijede dobri poslovni običaji, nego dobri zakoni."

(Kornelije Tacit, rimski povjesničar)

Moral – lat.(mos, moris) običaji, volja, pravilo, zakon, ćudoređe

Moral je skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica.

Etika – grć.(ethos) običaj, navada, ćud

Etika je skup i opis društvenih normi, navika i pravila, ali i znanost koja uz to što opisuje ta pravila, upućuje na promišljanje o tome što čini ta pravila dobrim, lijepim i korisnim. Budući da je u teoriji poznato gledište po kojemu je pravo minimum morala, etičke norme nadopunjuju zakone, ali služe i kao opravdanje za njihovo donošenje.

"Moralan" i "etičan" u svakodnevnom govoru označavaju onog koji je prema sebi i drugima pošten, čestit, ćudoredan, koji razlikuje dobro od zla, ispravno od neispravnog.

Integritet (engl.integrity) – cjelovitost, bespriječnost, poštenje, čestitost, neporočnost, čistoća duše.

Ljudi s integritetom imaju usklađenost riječi i djela, ponašanje u skladu s vrijednostima koje promiču, ne manipuliraju ljudima i ne zavaravaju ih, iskreni su prema sebi i drugima. Kaže se da se integritet rodio iz braka poniznosti i hrabrosti. ("Integrity is never compromised" – "S poštenjem nema pogađanja", V. Markovac)

Poslovna etika (engl. business ethics)

Poslovanje – slav.(poso, posso,busso), engl.(busy) djelovanje, odnosno djelovanje u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom, poslanjem i misijom, ili djelovanje u zamjenu za nešto. Spajanjem pojmova posso-business, i ethos-etika dobivamo definiciju pravednoga ili prirodnog poslovanja.

Poslovna etika je sustav poslovnih načela ili vrijednosti koji se odnosi na poslovne sudove, dužnosti i obveze. Određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnog morala, a što je slabo, odnosno neetično. Određuje što je u poslu pravedno, a što nepravedno.

Postoje različiti pristupi sistematizaciji etičkih teorija³

Kodeks profesionalne etike popis je etičkih normi i pravila ponašanja čijim pridržavanjem se postiže osobna odgovornost i štiti dignitet profesije.

Kodeks lat. (1. codex, 2. codicis - 1. panj, klada; 2. knjiga, popis, jer su stari pisali na povoštenim daščicama) zbornik zakona koji se odnosi na neko područje. To su pravilnici poslovnog ponašanja koje suvremena poduzeća koriste kao formalne smjernice poželjna poslovnog ponašanja.

Organizacijska kultura je set ključnih vrijednosti, vjerovanja, razumijevanja i normi podijeljenih među članove organizacije.

9.2. Važnost etike za uspjeh i razvoj poduzetništva

Začetak etike javlja se prije 2 500 godina, a poslovna etika razvila se tek u 20. stoljeću, posebno u SAD-u. Danas je poslovna etika sastavni dio svakog poslovnog obrazovanja i temelj kompanijske kulture.

Poslovna etika često se interpretira kao deskriptivna, opisujući moralnost koja se koristi u poslovanju, ali i kao normativna, predstavljajući moral kojim treba biti vođen poslovoditelj u poslovnom procesu. Odnosi se na istinitost i pravednost te sadržava mnoštvo aspekata poput poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvene odgovornosti i ponašanja poslovnih subjekata u zemlji i inozemstvu.⁴

Značenje poslovne etike u suvremenom poslovanju

1. Poslovna etika je "fair-play" prema suradnicima, kupcima i konkurentima. Bez tog temeljnog, prirodno ispravnog odnosa nema uspjeha na dugi rok.
2. Poštivanje ljudskih prava ujedno je i komparativna prednost poduzeća, dobar ugled koji stvara odanost kupaca.
3. Globalizacija i internacionalizacija poslovanja u različitim kulturama zahtijevaju što bolje međusobno sporazumijevanje i neka zajednička pravila korektnog poslovnog ponašanja koja će vrijediti u cijelom svijetu.

³ Prof.dr. Buble M.: Management, Ekonomski fakultet, Split 2000., str. 97.

⁴ Wehrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str.70

Poduzetnici imaju ključnu ulogu u gospodarskom razvoju države. Etička načela poslovanja trebaju pridonijeti većoj humanosti i uspješnosti u obavljanju poslovođiteljskih funkcija, a osobito u stvaranju poslovne kulture. U svrhu što bolje primjene etičkog poslovanja, tvrtke trebaju donijeti kodeks poslovnog ponašanja. U današnje vrijeme temeljni čimbenik kojim se provodi razlikovanje uspješnosti i perspektive jedne tvrtke od druge, je stupanj primjene etike u njihovom poslovanju. Tvrtke koje imaju dugoročnu viziju uspješnog razvoja ne štede vrijeme, novac i energiju da zaposleni ovladaju tim područjem i njegovim pravilima, te da ih svaki dan primjenjuju i oplemenjuju vlastitim spoznajama i dostignućima.

Poduzetnička etika je prije svega etika odgovornosti, jer su poduzetnici ti koji svojim djelovanjem i odlučivanjem utječu na okruženje u kojem se nalaze.

Primjena etike zahtijeva od svakog od nas poštivanje visokoga stupnja odanosti prema društvu, obitelji, tvrtki, struci i samom sebi. Etičko ponašanje je potrebno izgrađivati i primjenjivati. I pojedinac i tvrtka moraju istodobno biti vođeni etičkim ponašanjem, inače će potreban sklad zamijeniti sukobi i nesporazumi.

9.3. Kodeks poslovnog ponašanja

„Najbolji kodeksi su oni koji opisuju način na koji se svi u poduzeću već ponašaju i osjećaju.

Najgori su oni u kojima viši izvršni dužnosnici u poduzeću određuju popis načela, osobito ako oni sami "jedno govore, a drugo rade".

(Robert Solomon, Professor of Business Ethics, University of Texas)⁵

Poduzeća moraju donijeti kodeks etičkog ponašanja koji služi zaposlenicima kao snažan skup smjernica koje utječu na njihovo unutarnje ponašanje, stvaranje organizacijske kulture i ponašanje u zajednici.

Kako bi mogli potaknuti etično ponašanje, etički kodeksi moraju zadovoljavati dva zahtjeva:

1. moraju se odnositi na konkretne probleme (podmićivanje, krivotvorenje dokumenata i drugo), te osigurati određeni etički vodič i točno definirati način ponašanja
2. etički kodeksi moraju uživati snažnu potporu vrhovnog poslovođstva, te moraju biti provedeni kroz sistem nagrada i kazni.

⁵ Zaklada Integra, Ruke, : Etički kodeks i socijalna revizija,, Udruga Ruke, Zagreb, 2002., str.22

Stvaranje pozitivne organizacijske kulture predstavlja veoma važan faktor utjecaja na etičko ponašanje poslovođitelja. Jaka kultura koja podupire visoke etičke standarde snažno i pozitivno utječe na etičko ponašanje poslovođitelja. Nasuprot tome, slaba kultura utjecati će na oslanjanje poslovođitelja na subkulturne norme kao vodiče vlastita ponašanja. U takvoj će kulturi norme ponašanja nižih organizacijskih jedinica snažnije utjecati na ponašanje u organizaciji kao cjelini.⁶

Ovo je prijedlog HUP-ovog modela kodeksa poslovnog ponašanja koji bi trebao poslužiti kao predložak trgovačkim društvima za uređenje njihovih unutarnjih odnosa.⁷

U njemu se u bitnim naznakama promiče sljedeći pristup:

1. Svoje cjelokupno nastojanje usmjerit ćemo, ne samo na stalno povećanje dobrobiti zaposlenih, nego i svih onih čiji materijalni položaj ovisi o djelovanju naše tvrtke.
2. Slijedeći vlastite probitke, nećemo gušiti probitke drugih.
3. Nastojat ćemo što bolje spoznati potrebe potrošača i zadovoljavati ih što kvalitetnije, uz konkurentne cijene.
4. Suradnike ćemo voditi tako da se razviju u samostalne i ugodne osobe, koje sa zadovoljstvom rade za svojega poslodavca.
5. S kupcima i dobavljačima stvarat ćemo suradništvo utemeljeno na uzajamnu povjerenju, koje ćemo pak zasnivati na dosljednom poštovanju dogovorenoga.
6. U konkurenciji ćemo biti lojalni i poštovati sve pravne propise, poslovne običaje i poslovni moral.
7. Svjesni smo da smo izloženi javnosti.
8. Zauzimat ćemo se za takva ekološka načela koja će čovjeku i drugim živim bićima biti ugodna.

Sve suvremene procjene govore u prilog tvrdnji da će usklađenje poslovnih interesa, ciljeva i etike u poslovanju, gledano na duži rok, postati vrlo važan dio društvenoga kapitala. Zato bi bilo realno da prihvaćanje etike u poslovanju ne shvaćamo kao dvojbu, nego kao vlastitu obvezu i odgovornost za održivi razvoj.

⁶ Prof. Dr. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split 2000., str. 102.

⁷ Zbornik radova: Etičke norme i poslovni moral u gospodarskim odnosima, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb 1997. str.3

9.4. Temeljna etička načela u suvremenom poduzetništvu

Osnovna etička načela su:

- Savjest
- Poštenje
- Jedinstvo tržišta
- Ne nanošenje štete - drugim sudionicima na tržištu, potrošačima, društvenoj zajednici
- Nepristranost
- Uljudnost
- Uviđavnost
- Uslužnost
- Poštovanje preuzetih obveza

ZLATNO PRAVILO – Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čine tebi!

9.5. Konflikt interesa, etičke dileme i kako ih riješiti

Konflikt interesa – situacija kada se susretnete s dva interesa koji su motivirajući, ali nije moguće istovremeno zadovoljiti oba, jer su u konfliktu.

Sukob interesa treba izbjeći. Nedopušteno je biti u položaju koji pojedinca suprotstavlja interesima poduzeća: primanje darova i provizija, podmićivanje, sudjelovanje u radu ili vlasništvu, posuđivanje novca ili odavanje podataka dobavljačima, distributerima, konkurentima ili potrošačima.

Dilema – alternativa, položaj u kojem treba birati između dvije mogućnosti; sumnja, ili-ili, škripac.

Dileme mogu biti u vezi s:

1. odnosom prema kupcima, partnerima i konkurenciji
2. moralnim gledištem nastupanja poduzetnika /poduzeća u javnosti
3. moralnim gledištem marketinga i promidžbe u medijima
4. zaštitom potrošača i okolice
5. izazovima poduzetništva u međunarodnom poslovanju i zamkama poslovanja s partnerima iz različitih kulturnih krugova
6. kršenjem autorskih prava
7. "prigovorom savjesti" zaposlenih i odanošću vlasniku poduzeća
8. primanjem i otpuštanjem radnika
9. zamkama rapidnog rasta
10. dugom kao moralnim problemom
11. izazovima i zamkama uključivanja domaćeg gospodarstva u Europsku uniju

U kontekstu razrješavanja moralnih dilema, sporova i konflikta interesa koji nastaju u poslovnom životu potrebno je jasno definiranje moralne dimenzije poslovnih odluka ili poteza.

Razrješavanje nagomilanih problema, sporova i konflikata moguće je metodama moralnog razvoja poduzetnika, kao i otkrivanja onih potrebnih promjena u organizacijskoj kulturi, bez čijeg je uvođenja preobrazba zastarjelih odnosa i klime nezamisliva. Bez novog duha nema ni najmanje šanse za uspjeh u oštroj konkurentskoj borbi na globalizirajućem tržištu.

Preduvjet razvoja je moralno usavršavanje poduzetnika koje prije svega otvara put za bez predrasudno suočavanje s vlastitim pogreškama, promašajima i padovima. Njihovo brzo, efikasno i cjelovito otklanjanje neminovno je za svakog onog poduzetnika koji želi poslovni uspjeh.

9.6. Kultura komuniciranja

Uz poslovnu etiku veže se i poslovna kultura, tj. kultura komuniciranja i kultura odijevanja (poslovni bon-ton) pa mnoge tvrtke donose priručnike i pravilnike o toj tematici. 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 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 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.

Ljudi su jedan od najvažnijih elemenata poslovnog procesa pa je stoga potrebno veliku pozornost posveti 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 njih su jasno definirani sustavi rada, motivacije i nagrađivanja (procjena radne uspješnosti i sustav nagrađivanja). Svojim zaposlenicima omogućuju usavršavanje i razvoj (mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja). U njima vladaju dobri međuljudski odnosi (odnos s nadređenima i kolegama) čime se postiže lojalnost trenutnom poslodavcu.

10. Adresar potpornih institucija

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 Zagreb
Draškovićeva 45, 10000 Zagreb
tel: 01/4606-777
fax: 01/4606-813
email: hgkzq@hgk.hr
internet: www.hgk.hr

Županijska komora Bjelovar
Preradovićeva 4/I, 43000 Bjelovar
tel: 043/274-060
fax: 043/241-908
email: hgkbj@hgk.hr

Obrtnička komora Zagreb
Ilica 49, 10000 Zagreb
tel: 01/4846- 741
fax: 01/4846- 615
internet: www.okz.hr
email: ok.zagreb@hok.hr

Udruženje obrtnika grada Zagreba
Trg Mažuranića 13, 10000 Zagreb
tel: 01 48 77 888
fax: 01 48 26 096
internet: www.obrtnici-zagreb.hr
email: uo.zagreb@hok.hr

Obrtnička komora Bjelovarsko
Bilogorske županije
Junija Palmotića 1, 43000 Bjelovar
tel: 043/242 242
fax: 043/241 280
internet: www.okbj.hr
email: ok.bjelovar@hok.hr

Udruženje obrtnika grada Bjelovara
Franjevačka 6, 43000 Bjelovar
tel: 043/243 018
fax: 043/20 949
email: uo.bjelovar@hok.hr

Ured državne uprave u Zagrebačkoj
županiji
Trg J. J. Strossmayera 4, 10000
Zagreb
tel. 01/6345-102
fax. 01/6345-235

Ured državne uprave u Bjelovarsko-
bilogorskoj županiji
Dr. Ante Starčevića 8, 43000 Bjelovar
tel: 043/278 161
fax: 043/278 164

Hrvatski zavod za zapošljavanje

Područna služba Zagreb
Ulica kralja Zvonimira 15, 10000
Zagreb
tel: 01/4699 999
fax: 01/4699 955
email: HZZ.Zagreb@hzz.hr

Područna služba Bjelovar
Andrije Kačića Miošića 7, 43000
Bjelovar
tel: 043/61 11 00
fax: 043/24 17 04
email: HZZ.Bjelovar@hzz.hr

11. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., P. Sikavica (ured.): **"Leksikon menadžmenta"**, Masmedia, Zagreb, 2001.
2. Bebek, B., A. Kolumbić: **"Poslovna etika"**, Sinergija, Zagreb, 2000.
3. Blanchard, K., N. V. Peale: **"Kako poslovati pošteno i uspjeti"**, Illyricum, Zagreb, 1996.
4. Bygrave, W. D.: **"The Portable MBA in Entrepreneurship"**, John Willey & Sons, New York, 1997.
5. Cingula, M., D. Grabovac, N. Miletić: **"Poduzetništvo"**, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
6. **"Ekonomski leksikon"**, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995.
7. **"Etičke norme i poslovni moral u gospodarskim odnosima"**. Zbornik radova. Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 1997
8. Fiet, J. O.: **"The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship"**, Journal of Business Venturing, 16(1) 2001., p1-24.
9. Fiet, J. O.: **"The Pedagogical Side of Entrepreneurship Theory"**, Journal of Business Venturing, 16(2) 2001., p 101-117.
10. Glas, M. i grupa autora: **"Poduzetništvo za 21. stoljeće: priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva"**, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb, 1999.
11. Kottler, P.: **"Upravljanje marketingom"**, Informator, Zagreb, 1999.
12. Koutsoyiannis, A.: **"Moderna mikroekonomika"**, MATE, Zagreb, 1996.
13. Kuvačić, N.: **"Počela poduzetništva & Test poduzetničkih sklonosti"**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu & Veleučilište u Splitu, 1998.
14. Lentz, L.: **"10 zapovijedi za uspješnost malih i srednjih poduzetnika"**, Biovega i Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb 2003.
15. **"Management i poduzetništvo - 1.000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća"**, glavni urednik I. Vajić, Centar za poduzetništvo d.o.o. Zagreb, Mladost d.d. Zagreb, 1994.
16. Miljković, D. i M. Rijavec: **"Odabrana poglavlja iz Organizacijske psihologije za studente Ekonomije poduzetništva"**, IEP – D2, Zagreb, 2000.
17. Ožanić, M.: **"Poslovna pisma: ili kako napisati poslovno pismo koje će postići učinak koji očekujete"**, Tehnološki park Zagreb, Zagreb, 2001.
18. Ožanić, M.: **"Menadžerski izazov poslije rata i socijalizma"**. Trend Croman, Zagreb 1994.
19. Petar, S.: «Recite to jasno i glasno. Osnove uspješne prezentacije». Kregor, Zagreb, 2000.
20. **"Poslovni plan poduzetnika"**, uredio V. Žanić, Ministarstvo gospodarstva RH, Masmedia, Zagreb, 1999.
21. **"Priručnik za poduzetnike Zagrebačke županije"**, urednik R. Žabčić, Zagrebačka županija, 2001.
22. Singer, S., S. Pfeifer, Đ. Borozan, N. Šarlija, S. Oberman: **"Što Hrvatsku čini (ne) poduzetničkom zemljom" – Rezultati GEM 2002 za Hrvatsku**, Global Entrepreneurship Monitoring, CEPOR, Zagreb, 2003.
23. Siropolis, N. C.: **"Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo"**, 4. izd., MATE / Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995.
24. Stevenson, H. H., M. J. Roberts, H. I. Grousbeck: **"New Business Ventures and Entrepreneurs"**, Irwing Mc Graw-Hill, Boston 1994., 4th ed.
25. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet **"Upute za pisanje seminarskog i diplomskog rada"**, uredili P. Jung Erceg, D. Gulin, Đ. Ozretić Došen, M. A.
27. Omazić, N. Pološki, T. Sačer, I. Strugar i M. Tomašević Lišanin, Zagreb, travanj 1999.
29. Timmons, J. A.: **"The Entrepreneurial Mind"**, 1989.

30. 27. Timmons, J. A.: **"New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century"**, 4th Ed., Irwin / McGraw-Hill, 1994.
31. 28. Tominović, K.: **"Suvremene strategije i metode dostizanja strateških ciljeva"**, www.techne.hr/casopis.htm
32. 29. Vadnjal, J.: **"Timski rad u poduzeću"**, predavanje za učitelje/trenere poduzetništva, GEA College, 1999.
33. 30. Vesalainen, J., T. Pihkala: **"Entrepreneurial Identity, Intentions and the Effect of the Push-Factor"**, Academy of Entrepreneurship Journal, 5(2), 1999, p 1-23.
34. 31. **"Vodič za poduzetnike"**, uredio V. Žanić, Ministarstvo gospodarstva RH, Zagreb, 1998.
35. 32. **"Vodič za poduzetnike"**, III. dopunjeno i prošireno izdanje, uredio V. Žanić, Ministarstvo gospodarstva RH, Zagreb, 1999.
36. 33. Vukmirović, N.: **"Privatni posao"**, Zagreb, 1993.
37. 34. Različiti materijali s predavanja učitelja/trenera poduzetništva: Vin Morar, dr. Mijo Vrhovski, Davorin Spevec, Vesna Cvitanović, Ljiljana Kovačević, Sanja Penić i dr.