



MEĐUNARODNI  
URED  
RADA

# Pokreni svoj posao

Vještine samozapošljavanja za mlade



VODIČ ZA KORISNIKE

# **Pokreni svoj posao**

---

**Vještine samozapošljavanja za mlade**

Valli Corbanese i Gianni Rosas

Međunarodni ured rada

**VODIČ ZA KORISNIKE**

Copyright © Međunarodna organizacija rada, 2011.  
Prvo izdanje, 2011.

Izdanja Međunarodnog ureda rada (*eng. International Labour Office*) zaštićena su autorskim pravom temeljem protokola 2 Univerzalne konvencije o autorskom pravu. No ipak, mogu se bez ovlaštenja reproducirati kratki izvadci iz njih, pod uvjetom da se navede izvor. Za prava reproduciranja ili prevođenja, zahtjev se treba podnijeti Uredu za izdanja Međunarodnog ureda rada: Publications Bureau (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland ili elektronskom poštom: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Međunarodni ured rada pozdravlja takve zahtjeve.

Knjižnice, institucije i drugi korisnici koji su registrirani sa udruženim organizacijama za prava reproduciranja, mogu sačinuti fotokopije u skladu s licencama koje su im u tu svrhu izdane.

Posjetite [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) za informacije o organizaciji za prava reproduciranja u vašoj zemlji.

ILO Cataloguing in Publication Data

Corbanese, Valli; Rosas, Gianni

Pokreni svoj posao : Vjestine samozapošljavanja za mlade : VODIC ZA KORISNIKE / Valli Corbanese i Gianni Rosas ;

Međunarodni ured rada. - Zagreb: ILO, 2011

1 v.

ISBN: 9789228245912; 9789228245929 (web pdf)

International Labour Office

self employment / youth employment / enterprise creation / entrepreneurship / management development

13.01.3

Dostupno i na engleskom: Biz-up: self-employment skills for young people: user's guide (ISBN 978-92-9049-430-0), ILO, Torino, 2006.

Nazivi koji se koriste u izdanjima MOR-a usklađeni s praksom Ujedinjenih naroda i sadržaj koji je u njima predstavljen, ne znače izražavanje bilo kakvog mišljenja Međunarodnog ureda rada vezano za pravni status bilo koje zemlje, područja, teritorija i njihovih tijela vlasti, ili vezano uz razgraničavanje njezinih granica.

Odgovornost za mišljenja izražena u potpisanim člancima, studijama ili bilo kakvim drugim priložima snose isključivo njihovi autori, a publikacija ne predstavlja pružanje potpore Međunarodnog ureda rada s obzirom na mišljenja izražena u njima. Navođenje imena tvrtki i komercijalnih proizvoda i procesa ne znači pružanje potpore Međunarodnog ureda rada, a nespominjanje određenih tvrtki, komercijalnih proizvoda ili procesa nije znak neodobravanja.

Izdanja MOR-a i elektronički proizvodi mogu se nabaviti putem velikih knjižara ili lokalnih ureda MOR-a u brojnim zemljama, ili pak izravno iz Izdanja MOR-a: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Katalozi ili popisi novih izdanja su besplatni i dostupni na gornjoj adresi, ili putem elektronske pošte: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org). Posjetite našu internetsku stranicu: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

Prijelom i priprema: Krešimir Serdarušić

Tiskano u Hrvatskoj



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

# Vodič za korisnike

	<b>Uvod</b> .....	1
	<b>Orijentacija za korisnika</b> .....	2
	<b>Imate li ono što je potrebno za samozapošljavanje?</b> .....	6
	1. Što je to samozapošljavanje? .....	6
	2. Je li samozapošljavanje za vas? .....	7
<b>Poglavlje 1</b>	<b>Stvaranje poslovnih ideja</b> .....	10
	1. Stvaranje poslovnih ideja .....	10
	2. Istraživanje informacija i umrežavanje .....	15
<b>Poglavlje 2</b>	<b>Analiza tržišta</b> .....	18
	1. Analiziranje tržišta .....	18
<b>Poglavlje 3</b>	<b>Sredstva</b> .....	22
	1. Ljudski resursi .....	22
	2. Troškovi pokretanja i račun dobiti i gubitka .....	25
<b>Poglavlje 4</b>	<b>Financiranje</b> .....	36
	1. Izvori financiranja .....	36
	2. Upravljanje sredstvima .....	38
<b>Poglavlje 5</b>	<b>Planiranje poslovanja</b> .....	40
	1. Planiranje poslovanja .....	40
	2. Sastavljanje poslovnog plana .....	43
<b>Poglavlje 6</b>		

# Dodaci

<b>Dodatak 1 – Sredstva za upoznavanje vlastitih mogućnosti</b> .....	48
<b>Dodatak 2 – Model poslovnog plana</b> .....	56
<b>Dodatak 3 – Glosar poslovnih pojmova</b> .....	64
<b>Dodatak 4 – Popis internetskih izvora</b> .....	66



# Uvod

Ova brošura je izrađena kao prateći materijal brošure „Pokreni svoj posao: Vještine samozapošljavanja za mlade – Vodič za predavače i Priručnik“. Ona daje primjer načina na koji predavač može izraditi priručnik za poticanje vještina samozapošljavanja mladih ljudi u skladu sa specifičnostima određene zemlje. Pri prilagođavanju Vodiča za korisnike, predavač bi trebao voditi računa o sljedećim ključnim točkama, kako bi odgovorio potrebama mladih polaznika osposobljavanja:

- Svrha Vodiča – Odlučite treba li se Vodič koristiti ponajprije za vrijeme trajanja radionice za osposobljavanje (podijeliti polaznicima kao brošuru ili kao zasebni umnoženi materijal na svakom predavanju) ili kao zasebni priručnik (npr. podijeliti grupi na kraju predavanja ili za vrijeme događanja u vezi s razvojem karijere).
- Utvrđivanje ciljne skupine – Odredite jesu li ciljna skupina Vodiča mladi općenito ili određena skupina mladih.
- Značajke polaznika – Odaberite najbolju metodu podučavanja, primjere i aktivnosti, uzimajući u obzir spol, starosnu dob, razinu obrazovanja, status aktivnosti (studenti, tražitelji zaposlenja, radnici) mladih.
- Sadržaj – Utvrdite jesu li sve teme i predavanja relevantni za nacionalne okolnosti ali i za potrebe ciljne skupine. To će dovesti do one vrste revizije koja je potrebna kako bi sadržaj bio odgovarajući i relevantan, uključujući i bilo koju temu ili predavanje koje treba dodatno uvrstiti. Nadalje, utvrdite lokalne primjere koji mogu biti uključeni u prilagođenu verziju Vodiča za korisnike.

## Orijentacija za korisnika

### Koja je svrha ovog Vodiča?

Sveukupna svrha ove brošure osigurati mladim ljudima upute za istraživanje mogućnosti za samozapošljavanje i razumijevanje svih faza koje pokretanje vlastitog posla podrazumijeva.

Postati samozaposlen može biti vrlo vrijedno i korisno, i u osobnom i u financijskom smislu. Međutim, mnogi mladi ljudi, čak i kada imaju sjajne poslovne zamisli, imaju teškoća u sastavljanju poslovnoga plana ili pokretanju novog proizvoda ili usluga. Prikupljanje sredstava tj. uzimanje zajma za financiranje poslovne djelatnosti također može biti složeno, posebice ako potencijalna samozaposlena osoba nema kreditnu povijest ili ima ograničeno radno iskustvo. No ipak, postoje brojni primjeri mladih ljudi koji uspješno vode tvrtke.

Ovaj Vodič vodi čitatelja kroz različite korake koji pomažu u boljem razumijevanju mogućnosti i izazova vezanih uz samozapošljavanje.

### Kome je Vodič namijenjen?

### Kako koristiti Vodič?

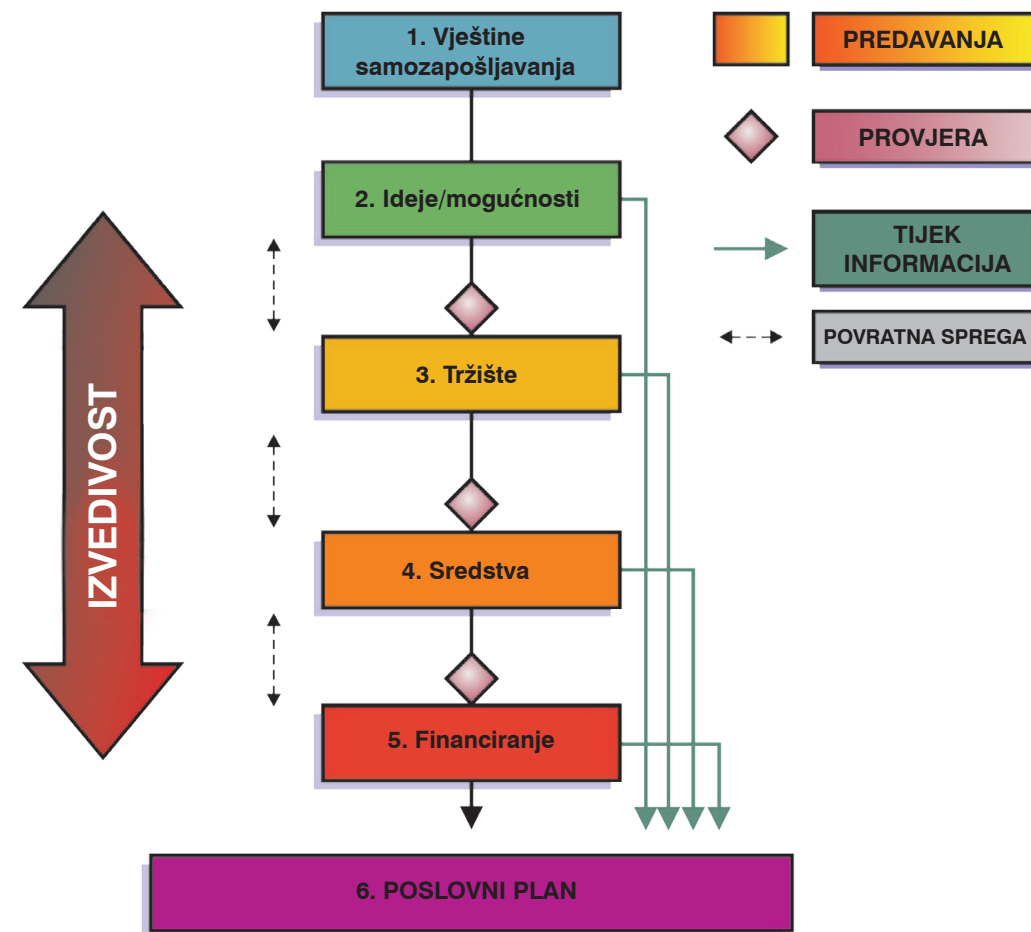
Ovaj vodič je izrađen kako bismo doprli do mladih u dobi između 15 i 24 godina starosti koji znaju čitati, pisati i znaju temeljne aritmetičke operacije.

Vodič je zamišljen kao popratni materijal uz aktivnosti učenja. Međutim, čitatelj ga može koristiti i kao referentni materijal te u svrhu samoučenja.

Proces učenja započinje ocjenjivanjem vlastitih dobrih i loših strana s obzirom na vještine samozapošljavanja i stavove; zatim slijede određeni savjeti o načinima stvaranja poslovnih ideja, procjene njihove izvedivosti te sastavljanja poslovnog plana.

## Kako je strukturiran Vodič?

Ovaj Vodič obuhvaća šest poglavlja. Segmenti i sadržaj su rezimirani u donjem dijagramu. Uvodno poglavlje pomaže čitateljima u razumijevanju ključnih poslovnih pojmova i otkrivanju poduzetničkih vještina. Drugo poglavlje težište stavlja na stvaranje poslovnih ideja, pronalaženje informacija i uspostavu mreža. Treće poglavlje se bavi procjenom izvedivosti poslovnih ideja i vodi u pravcu analize tržišta. Četrto poglavlje pomaže čitateljima u identificiranju ljudskih i financijskih resursa neophodnih za vođenje poslovne djelatnosti i uvodi koncept planiranja poslovanja. Peto poglavlje je usredotočeno na pitanje gdje naći i kako upravljati financijskim sredstvima. Posljednje poglavlje pomaže korisnicima da sve ove elemente povežu zajedno u poslovni plan. Primjeri i modeli su ili inkorporirani u tekst ili su dodani u dodacima na kraju Vodiča. Dodaci također sadrže i glosar poslovnih pojmova.



## Poglavlje

# 1

### Imate li ono što je potrebno za samozapošljavanje?

#### 1. Što je samozapošljavanje?

Samozapošljavanje je jedan od načina na koji ljudi kreiraju i provode nove ideje i metode za proizvodnju roba i pružanje usluga. Pojmovi „samozaposleni“, „poduzetnik“, „vlasnik tvrtke“, odnose se na svakoga tko samostalno ostvaruje prihod u obliku vođenja tvrtke, obavljanjem djelatnosti po ugovoru ili kao pripadnik slobodnog zanimanja. Samozaposlena osoba je ona osoba koja obavlja poslovnu djelatnost ili aktivnost samostalno ili s manjom skupinom ljudi, sa ili bez zaposlenih kod nje kao poslodavca.

Da biste imali jasniju predodžbu o tome što podrazumijeva poduzetništvo, razmislite o nekoj poznatoj lokalnoj tvrtki, o nekoj djelatnosti u području samozapošljavanja ili o nekom uspješnom poduzetniku i pokušajte u jednoj rečenici objasniti čime se oni bave.

#### Primjer



Pekara „Friško“ peče i pakira kruh i kolače za prodaju lokalnoj zajednici.



Gospodin Horvat je vodoinstalater; ugrađuje i popravlja vodovodne instalacije (npr. sudopere, slavine, vodovodne cijevi, kupaonice).

#### 2. Je li samozapošljavanje za vas?

Prije pokretanja vlastitog posla vrijedi dobro razmisliti o svojim idejama i vidjeti imate li „poduzetničke“ stavove. Pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja u kojima su naglašene neke od odlika poduzetnika:

- Jeste li uporni i posvećeni postizanju svojih ciljeva?
- Jeste li entuzijast i kreativni?
- Jeste li ambiciozni i imate li samopouzdanja?

Gore navedene odlike ni u kojem slučaju nisu sve, niti predstavljaju preduvjet da bi netko postao uspješan poduzetnik. Konačno, ne postoje čvrsta i striktna pravila. Vještine koje se obično vezuju uz pojam poduzetništva mogu se naučiti, stavovi se mogu razviti, iako neki ljudi imaju više sklonosti od drugih za bavljenje aktivnostima iz područja samozapošljavanja.

#### Kako otkriti je li samozapošljavanje za mene?

Prvi korak u pravcu samozapošljavanja i osnivanja poduzeća jest upoznavanje svojih sposobnosti, tj. uvid u to imate li „ono što je potrebno“ da biste postali poduzetnik. Na raspolaganju imate različita sredstva za procjenu pomoću kojih možete dobiti predodžbu o tome što znači „imati poduzetnički duh“. Možete tražiti sredstva i „testove“ koje koriste poduzetnički centri, razvojne agencije, institucije za obrazovanje i osposobljavanje te gospodarske i obrtničke komore. Izbor tri sredstva za samoocjenjivanje uključen je u dodatke ovog Vodiča. Osim toga, nekoliko je vježbi za upoznavanje svojih sposobnosti koje se mogu preuzeti s Interneta (vidi popis u Dodatku 4).

Ne zaboravite da vam ova sredstva mogu pomoći u razmišljanju o vještinama koje imate i o onima koje želite poboljšati te da nema „točnih“ ili „pogrešnih“ odgovora.

Kad popunite jedno od sredstava za samoocjenjivanje:

- Zamolite nekog od prijatelja ili člana obitelji da provjeri vaše odgovore. Postoje li neke od vaših vještina koje su drugi ocijenili većom ocjenom nego što ste to vi učinili? Ako je odgovor potvrđan, mislite li da možda podcjenjujete ili precjenjujete svoje vještine?
- Razmislite o vještinama koje trebate poboljšati (primjerice, organiziranje i planiranje, preuzimanje rizika, djelotvorna komunikacija). Kako to možete učiniti?

Ne zaboravite da je poboljšanje tih vještina korisno ne samo za pokretanje biznisa već i za vaše mogućnosti za zapošljavanje i za vaš osobni život.

Ako imate bilo kakve sumnje, ili ako rezultati procjene nisu pouzdani, možda će biti potrebno da pažljivije razmislite o ciljevima svoje karijere i obavite detaljnija istraživanja prije nego što se upustite u poduhvat samozapošljavanja. Odgovori na sljedeća pitanja mogu pomoći da pojasnite svoje ideje:

- Tražite li bolju zaradu, osobno zadovoljstvo, kontrolu nad svojim poslom i rasporedom radnih obveza? Razmislite o osobnim ciljevima ili ciljevima karijere koje želite ostvariti.
- Imate li samoinicijativu? O vama će ovisiti – ne o nekome drugome – razvoj projekata, organizacija vremena i praćenje pojedinosti.
- Kako se slažete s različitim tipovima ljudi? Možete li se nositi sa zahtjevnim klijentima, nepouzdanim dobavljačima i nezadovoljnim radnicima u najboljem interesu vaše tvrtke? Vlasnici tvrtki trebaju razviti poslovne odnose s nizom različitih ljudi, uključujući klijente, dobavljače, zaposlenike, bankare i profesionalce, poput odvjetnika i računovođa.

Što ako se moje  
samoocjenjivanje  
pokaže  
neuspješnim?

Što još?

- Koliko ste dobri u donošenju odluka? Od vlasnika tvrtki se traži da donose odluke samostalno, često brzo, i pod pritiskom.
- Jesu li vaše trenutne vještine i radno iskustvo u skladu s vrstom poslovne djelatnosti za koju ste zainteresirani? Razmislite o vještinama koje ste stekli u školi i na radu.
- Koliko ste dobri u planiranju i organiziranju? Dobra organizacija i planiranje – financija, ljudskih resursa i proizvodnje – od ključnog su značaja za poslovanje.
- Je li vaša pokretačka snaga dovoljno jaka da bi vaša motivacija trajala? Vođenje poslovanja vrlo je zahtjevno. Motivacija će vam pomoći tijekom razdoblja zastoja i prevelikog obujma posla.
- Kako će poslovanje utjecati na vaš obiteljski život? Prvih nekoliko godina od početka bavljenja privatnim poslom mogu imati negativan utjecaj na obiteljski život. Mogući su financijski problemi dok posao ne postane unosan, što može potrajati mjesecima ili čak godinama. Možda ćete se morati prilagoditi nižem standardu života ili izložiti obiteljsku imovinu riziku.

Posjedovanje „poduzetničkih“ vještina i stavova je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za pokretanje vlastite djelatnosti na području samozapošljavanja.

Također morate imati „dobru poslovnu ideju“ koja se može plasirati na tržištu, morate biti sposobni predstaviti je na uvjerljiv način i osigurati sredstva za vođenje svoje poslovne djelatnosti.





## Poglavlje 2

## Stvaranje poslovnih ideja

## 1. Stvaranje poslovnih ideja

## Kako dobiti poslovnu ideju?

Poslovna ideja je kratak i precizan opis osnovnih djelatnosti jedne tvrtke. Ona objašnjava o kakvoj vrsti tvrtke je riječ, tko su njezini klijenti i na koji način proizvodi i usluge dolaze na tržište.

Poslovne mogućnosti su svugdje oko vas. Prvi izazov za vas je naći pravu ideju pri čemu će vaša sredstva, interesi, vještine i iskustvo odgovarati potrebama tržišta i njegovih klijenata.

Jedan od načina stvaranja poslovnih ideja je da promatrate predmete od opće upotrebe (u kući, na ulici, u prodavaonicama) i da razmislite o njihovim promjenama na bolje koje bi ljudi bili spremni platiti. Većina poduzetnika je uspješna jer su unaprijedili postojeće proizvode ili usluge koje su klijenti već cijenili.

Drugi način stvaranja ideja je da zamislite „Da sam samo...“, čime ukazujete na težnju, želju ili potrebu za predmetom ili uslugom koji nisu dostupni ili se do njih lako ne dolazi. Postoje potrebe koje se vremenom razvijaju i proizlaze iz promjena u interesima pojedinaca ili tehnologiji. Razmislite primjerice o potrebama koje su se nedavno pojavile (npr. mobilni telefoni, ruksaci za školu, role).



## Što je najbolje za mene?

Kada stvarate poslovne ideje, najbolje je da budete otvoreni. Smislite što je moguće više ideja i napravite popis svih poslovnih mogućnosti koje vam padnu na pamet. Na vrhu praznog lista papira napišite aktivnost koju volite raditi (neka to bude naslov). Koristite posebnu stranicu za svaku aktivnost ili interes koji imate. Na svakoj stranici napravite popis što je moguće više stavki koje možete utvrditi. Upotrijebite maštu da biste te stavke pretvorili u proizvode ili usluge koje biste mogli prodati.

Preispitajte popis koji ste upravo napravili i pokušajte odrediti potencijalni uspjeh svake od ideja. Odaberite ideje za koje smatrate da posjedujete odgovarajuće vještine. Analizom vlastitih vještina u odnosu na planirani vlastiti posao shvatit ćete koja vam ideja najviše odgovara. Za svaku stavku na popisu napravite preliminarnu provjeru izvedivosti na način da odgovorite na sljedeća pitanja:

- Odgovara li proizvod ili usluga nekoj potrebi?
- Na koji način se proizvodi? Koja vrsta opreme i materijala je nužna za proizvodnju predmeta ili za pružanje usluge? Gdje možete kupiti taj materijal? Koliko će to koštati?
- Postoji li ikakva prepreka u dobivanju onoga što vam je potrebno za posao (npr. nedovoljno dostupne sirovine, skupa oprema ili neodgovarajuća tehnologija)?

Ova vježba će vam pomoći da isključite ideje koje su jednostavno previše složene za realizaciju ili previše skupe. Ovaj izbor će suziti vaš fokus na nekoliko poslovnih mogućnosti. U okviru 2.1. navedeni su neki primjeri uspješnih poslovnih ideja.

## USPJEŠNE POSLOVNE IDEJE

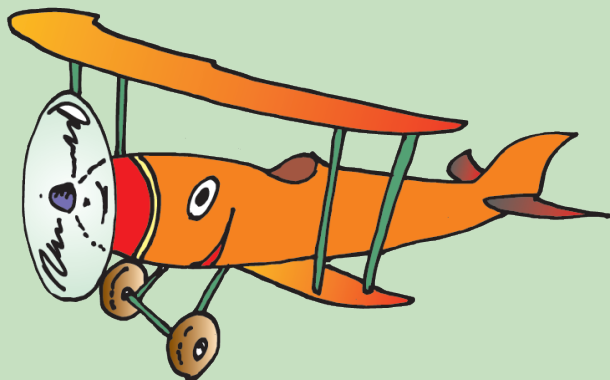
## Okvir 2.1.

**Cipele koje dišu**

Ideja cipela GEOX stvorena je na planinskoj stazi i svojeg je izumitelja učinila jednim od najbogatijih ljudi na svijetu. Dok je vezivao vezice na cipelama za planinarenje, izumitelj cipela GEOX je počeo zamišljati kako će mu stopala biti užarena dok bude pješao planinarskom stazom. Rekao je sebi: „Da bar imam cipele čiji bi potplati propuštali zrak, ali ne i vodu ili snijeg.“

**Ruska Pony Express pošta**

Ideja o ruskoj kompaniji za ekspresnu dostavu došla je dvojici apsolutno određenim iskustvom u pružanju usluga isporuke. Cilj je bio ponuditi kurirsku dostavu između Moskve i drugih ruskih gradova tvrtkama koje su nove na ruskom tržištu. Od 1994. godine dvojica poduzetnika su od svoje službe za dostavu sa sjedištem u Moskvi napravili jednu od najuspješnijih početničkih malih tvrtki u Rusiji. Danas Pony Express pošta nudi kurirske usluge između Moskve i 185 gradova, ostvaruje ukupan godišnji promet više od 5 milijuna USD i zapošljava 270 ljudi.

**Istakni svoju reklamnu ploču!**

Na ideju o proizvodnji jeftinih ploča za prodavaonice došla je skupina mladih ljudi koji su čuli prigovore vlasnika malih tvrtki o visokim cijenama reklamnih natpisa. Ta tvrtka koristi otpadni materijal, dizajn koji podsjeća na skulpture i inovativne kombinacije boja u proizvodnji jedinstvenih reklamnih ploča po niskoj cijeni. Njihov prvi posao je bila izrada reprodukcije čuvenog ženskog portreta s brižljivo napravljenom frizuricom radi reklamiranja frizerskog salona. Reklamna ploča je bila naslikana na dasci napravljenom od ostataka drvenih letvica.

**Drvene rolete**

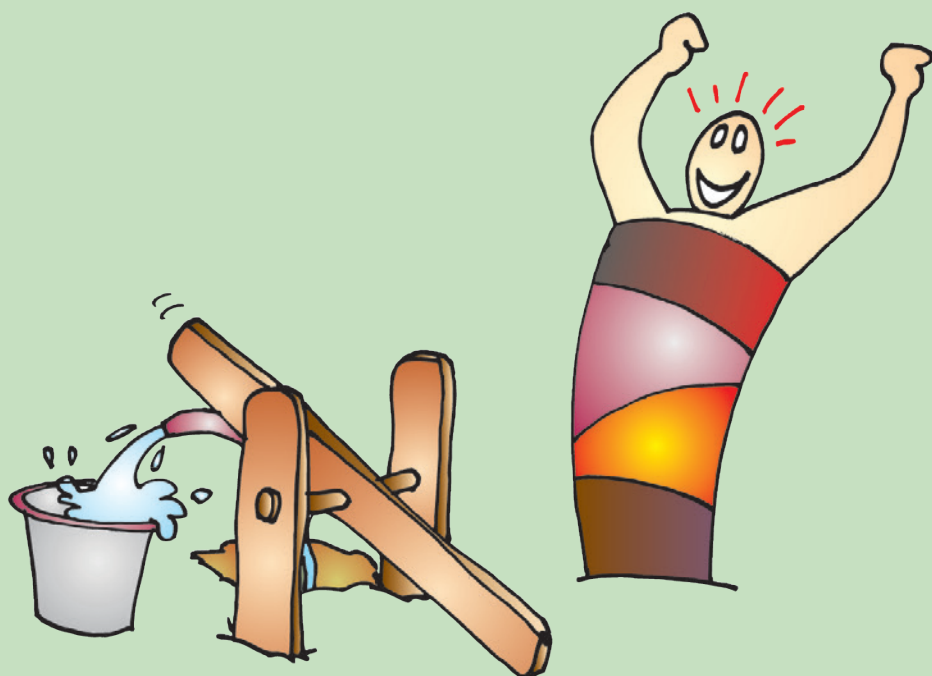
Proizvodnja vertikalnih i horizontalnih prozorskih roleta od drvnog otpada još je jedna uspješna poslovna ideja. Na tu je ideju došla skupina učenika prolazeći pokraj kompanije za proizvodnju drvnog namještaja na putu do škole. Kompanija je imala gomilu drvnog otpada u svojem dvorištu. Taj je otpad s vremena na vrijeme prodavan drugoj kompaniji, no troškovi prijevoza su bili toliko veliki da se vlasnik kompanije za proizvodnju namještaja radije odlučio na skladištenje i prodaju drvnog otpada tijekom zimskih mjeseci za ogrjev. Učenici su otkrili kako je 30 posto drvnog otpada pogodno za proizvodnju drvenih prozorskih roleta te su sklopili ugovor s tom kompanijom. Danas je promet koji ostvaruje tvrtka za izradu drvenih roleta gotovo jednak prometu navedene kompanije za proizvodnju namještaja.



**Crpka za vodu na pedale (Crpka na pedale)**

Ideja o crpki za vodu na pedale svoje podrijetlo vuče s afričkih farmi gdje se voda crpi iz kanala i bunara kako za navodnjavanje tako i za potrebe u domaćinstvu. Ideja o crpki na pedale je unaprijeđena verzija ručne crpke. Umjesto korištenja snage ruku i trupa, farmeri koriste noge i težinu cijeloga tijela za rad crpke. Crpke koje pokreće motor su skupe za nabavku i održavanje i vrlo se često kvare zbog intenzivnog korištenja. K tome, u brojnim područjima još uvijek nije uvedena električna energija, stoga električne crpke ne odgovaraju potrebama farmera.

Za četiri sata rada crpke na pedale dnevno je moguće navodniti do 0,5 hektara zemlje, uštedjeti troškove motornih i električnih crpki i smanjiti fizičke napore potrebne za rad s ručnim crpkama.

**2. Istraživanje informacija i umrežavanje****Gdje i kako mogu dobiti potrebnu informaciju?**

Istraživanje i dobivanje informacija, kao i uspostava mreža, ključni su čimbenici u razumijevanju izvedivosti vaše poslovne ideje.

Postoji više institucija i agencija koje osiguravaju informacije o mogućnostima za samozapošljavanje i o načinu na koji možete pokrenuti vlastiti posao. To su, u pravilu, gospodarske i obrtničke komore, poduzetnički centri i regionalne razvojne agencije, zavodi za zapošljavanje, banke i institucije za financiranje malog poduzetništva, organizacije u sklopu zajednice i javne službe, kao što su općinski i porezni organi. Danas je najuobičajeniji način za nalaženje informacija Internet, ali i telefonski imenici (žute i bijele stranice) i popisi lokalnih javnih i privatnih službi mogu također biti korisni. Nadalje, važno je naći izvore za podršku poslovanju i usluge stručnjaka. Primjerice, dobra ideja bi mogao biti posjet organizaciji poslodavaca sa svrhom dobivanja informacija iz prve ruke o gospodarskim trendovima.

Ako niste sigurni kakvu vrstu informacije trebate i gdje je možete naći, odlazak u lokalnu javnu knjižnicu može biti dobro polazište. Jedna od mogućnosti je i pitati susjede, prijatelje i članove obitelji. Oni možda znaju nekoga tko vam može pomoći.



## Poglavlje 3 Analiza tržišta

### 1. Analiziranje tržišta

#### Što podrazumijeva analiza tržišta?

Najvažniji korak u utvrđivanju izvedivosti poslovne ideje jest pomno proučavanje tržišta. Uspjeh neke poslovne djelatnosti u velikoj mjeri ovisi o tome koliko je dobro utvrđen tržišni cilj.

Da bi se ustanovilo postoji li tržište za poslovnu ideju, neophodno je znati tko su potencijalni klijenti, kakve su njihove potrebe i želje te koju cijenu mogu platiti za proizvode i usluge koje će se nuditi.

Analiza tržišta zahtijeva prikupljanje informacija o:

- proizvodu ili usluzi i njihovom procesu proizvodnje;
- opremi i zalihama koji su vam potrebni za pokretanje posla, kao i o vještinama koje se traže za vođenje vaše poslovne djelatnosti;
- „najboljem“ mjestu za lokaciju vašeg poduzeća (npr. prometnice, usluge koje su dostupne u neposrednoj blizini, komunikacijske mreže);
- vašim glavnim konkurentima (tj. o onima koji prodaju ili osiguravaju slične proizvode ili usluge);
- vašim potencijalnim klijentima (tj. o onima koji će kupovati vaš proizvod ili uslugu i razlozima zbog kojih će ih kupovati upravo od vas).

Marketinški stručnjaci obično klasificiraju svoje klijente prema sljedećim individualnim karakteristikama:

- Spol i starosna dob – kupovne navike muškaraca, žena, djece, mladih i odraslih su različite;
- Dohodak i zanimanje – i jedno i drugo su pokazatelji sklonosti i kupovne moći klijenta;
- Obiteljski status – kupovne navike obitelji su znatno drukčije od navika samaca.

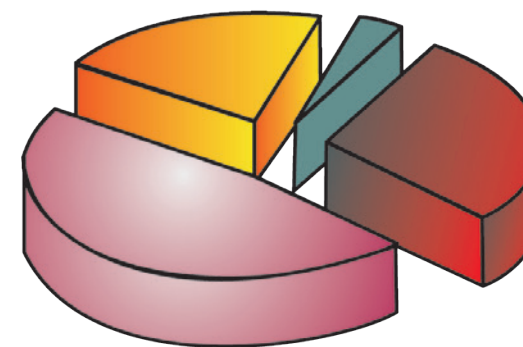
Vodite računa o načelu 80/20: kada je riječ o većini poduzeća, oko 20 posto klijenata kupuje 80 posto njihovih proizvoda ili usluga. To znači da će većina kupaca kupiti samo preostalih 20 posto. Stoga je važno razviti svoju marketinšku strategiju kako bi vaša ciljna skupina bili oni klijenti koji će kupiti većinu proizvoda ili usluga.

Poduzetnički centri, regionalne razvojne agencije, gospodarske i obrtničke komore, banke ili institucije za financiranje malog poduzetništva te zavodi za zapošljavanje razvile su određene formate kako bi vam pomogli u istraživanju tržišta. Vrsta informacija koju trebate prikupiti i njihovi izvori sažeti su u Okviru 3.1.

Bolje je da nalaze vašeg istraživanja organizirate i uobličite u vidu pisanoga dokumenta. To će vam biti od pomoći kada budete pripremali poslovni plan.

## 80/20

Koji je najbolji način za prikupljanje informacija o tržištu?



## ANALIZA TRŽIŠTA

## Okvir 3.1.

**Klijenti**

Razvrstajte potencijalne klijente prema dobi, spolu, geografskoj lokaciji i razini prihoda.

Najbolji način da dođete do ovih informacija je izravno pitati potencijalne klijente. Napravite popis pitanja koja treba postaviti i počnite od prijatelja, rođaka i znanaca. Kada steknete više samopouzdanja, možete se obratiti i ljudima koje ne poznajete tako dobro.

**Trendovi**

Prikupite informacije o aktualnim i budućim tržišnim trendovima koji utječu na onaj podsektor u koji želite ući. Trebate posebno prikupiti informacije o: veličini aktualnog tržišta i načinu na koji će se vjerojatno mijenjati ubuduće; udjelu tržišta u kojemu će djelovati vaša tvrtka; mogućnostima i prijetnjama unutar tržišta; čimbenicima koji utječu na tržište (npr. tehnologija, dizajn).

Treba razgovarati s ljudima koji se razumiju u poslovanje (po mogućnosti da nisu iz istoga područja u kojemu vi želite pokrenuti posao). Dobavljači i klijenti vaših konkurenata, kao i umirovljeni radnici, dobar su izvor informacije.

**Dobavljači i distribucija**

Ustanovite tko su dobavljači opreme i materijala koji su vam potrebni za vođenje posla i kanale distribucije za vaše proizvode i usluge.

Telefonski i poslovni adresari (dostupni u javnim knjižnicama) sadrže popise poduzeća prema vrsti djelatnosti. Ovu vrstu informacija također objavljuju gospodarske i obrtničke komore i organi nadležni za registraciju poduzeća. Možete stupiti u kontakt s nekima od njih kako biste dobili potrebne informacije.

**Konkurencija**

Dobar test za provjeru vaše poslovne ideje je analiza proizvoda i usluga koje nudi konkurencija, kako biste stekli uvid u njihove rezultate na tržištu. Tu analizu je jednostavno napraviti kada je poznat tržišni udio svakog od konkurenata i kada postoji jasna razlika između vaših proizvoda i onih koje nudi konkurencija. Važno je utvrditi tko vam je konkurencija i saznati što njihovi klijenti kažu o njihovim proizvodima i uslugama.

Kada ustanovite gore navedene klijente, pitajte ih koliko su zadovoljni robom ili uslugama i bi li htjeli imati nešto drugačije.

**Lokacija**

Opišite način na koji lokacija tvrtke može pridonijeti njezinom uspjehu.

Morate tragati i promatrati različite lokacije i usporediti troškove najma ili kupnje. Trebali biste pratiti protok ljudi i vozila u različito vrijeme i u različite dane tjedna, kao i postojanje transportnih objekata, prostora za utovar, pristup dobavljačima, itd.

**Marketinške i promotivne strategije**

Razvijte marketinške i promotivne strategije koje vaš proizvod ili uslugu čine privlačnijim vašim potencijalnim klijentima.

Trebali biste donijeti odluku o očekivanom rezultatu i cilju vaše marketinške i promotivne kampanje, kao i o iznosu sredstava koja je potrebno uložiti u te aktivnosti (vidi također poglavlje 6).

**Komparativna prednost**

Opišite prednosti vaših proizvoda ili usluga (npr. cijena, kvaliteta, lokacija, isporuka) u usporedbi s onima koje nude vaši izravni konkurenti.

Trebate odrediti distinktivna obilježja vašeg proizvoda ili usluge koja će ih učiniti primamljivijim za klijente.

**Proračun**

Identificirajte financijska sredstva potrebna za pokretanje i funkcioniranje vaše poslovne djelatnosti, kao i izvore iz kojih možete osigurati financiranje vašeg poduzeća.

Trebate napraviti izračun financijskih zahtjeva, troškova proizvodnje roba i usluga, očekivanih prihoda i profita tvrtke (vidi također poglavlja 4 i 5).

**Što ako moja ideja ne funkcionira?**

Analiza tržišta pomaže vam otkriti u kojoj je mjeri izvediva vaša poslovna ideja prije samoga investiranja vremena i novca. Upravo tijekom ove faze možete otkriti da vaša poslovna ideja ima male izgleda za uspjeh (bilo bi previše skupo, nitko ne bi bio zainteresiran, itd.). U prosjeku, samo dvije od deset poslovnih ideja mogu imati potencijal, a samo jedna može biti stvarno izvediva. Stoga, zadržite svoj entuzijazam i posvećenost i pokušajte ponovno s drugom idejom.

## Poglavlje 4 Sredstva

## 1. Ljudski resursi

Istraživanje tržišta daje vam prilično dobru predodžbu o sredstvima – ulaznim, kao što su materijal, oprema, radna snaga i gotovinski kapital – koja su vam neophodna za poslovne djelatnosti. Nakon što utvrdite izvedivost svoje poslovne ideje, trebali biste analizirati zahtjeve poslovne djelatnosti i uskladiti ih sa svojim vještinama. Ova vam analiza omogućuje planiranje vanjske podrške koja vam je potrebna, utvrđivanje vaših potreba u smislu osposobljavanja i određivanje najpodesnijeg oblika vašeg poduzeća.

Poslovni zadaci su brojni i nije uvijek moguće da jedna osoba sve sama obavlja. Ako vam je potrebna podrška sa strane, trebali biste procijeniti zahtjeva li to zapošljavanje radnika (s punim radnim vremenom ili honorarno) ili je moguće da temeljem podugovora drugima povjerite zadatke koje ne možete sami obaviti. Zapošljavanje radnika je veliki korak za svaku poslovnu djelatnost, posebice ako je riječ o novoosnovanoj tvrtki. Prije nego što uložite vrijeme i novac u zapošljavanje kadrova, potrebno je pomno razmotriti sljedeće:

1. rekurentnost (učestalost) poslova;
2. pravila i propise o zapošljavanju kadrova (zahtjeve radnog zakonodavstva). Ove informacije mogu se dobiti od zavoda za zapošljavanje, gospodarske i obrtničke komore, sindikata i poslodavaca;
3. troškove plaća.

Mogu li sve sam obavljati ili mi trebaju radnici?

## Primjer

Napravite popis svih poslova i aktivnosti koje je potrebno poduzeti u vašoj tvrtki, navedite učestalost tih poslova (npr. svaki dan, često, rijetko) i označite one koje možete sami obavljati (to jest one za koje smatrate da ste kompetentni i da vam idu od ruke). Razmotrite učestalost zadataka koje niste u stanju obavljati kako biste donijeli odluku o tome trebate li zaposliti nekoga (na puno radno vrijeme ili honorarno) da ih obavlja ili da temeljem podugovora povjerite te zadatke nekoj drugoj osobi ili poduzeću, prema vašim potrebama. U završnoj fazi trebate provjeriti može li vaša tvrtka priuštiti troškove koje sa sobom nosi zapošljavanje ili ugovaranje ljudskih resursa.

Pri zapošljavanju radnika ne zaboravite da postoje radni standardi koje morate poštovati. Minimalni radni standardi sadržani u međunarodnim normama navedeni su u Okviru 4.1.



## PRAVA U VEZI S RADOM

## Okvir 4.1.

**MOR**

Međunarodna organizacija rada je specijalizirana agencija Ujedinjenih naroda koja promiče socijalnu pravdu i međunarodno priznata ljudska i radna prava.

MOR je osnovan 1919. godine i formulira međunarodne radne standarde u formi konvencija i preporuka koji propisuju minimalne standarde osnovnih radnih prava: slobodu udruživanja, pravo na organiziranje, kolektivno pregovaranje, ukidanje prisilnog rada, jednakost mogućnosti i tretmana te ostale standarde koji uređuju uvjete u cjelokupnom spektru pitanja u vezi s radom.

**Najniža dob za rad i zabrana dječjeg rada:**

Najniža dob za prijem u zaposlenje ili rad ne smije biti niža od dobi za završavanje obveznog školovanja. Postoje posebne odredbe za neposredno ukidanje najgorih oblika dječjeg rada (npr. ropstvo, prostitucija, trgovina ljudima, itd.). Takva zabrana se odnosi na svu djecu mlađu od 18 godina.

**Standardi ravnopravnosti i nediskriminacije:**

Ti standardi podrazumijevaju zabranu diskriminacije u pristupu zaposlenju, osposobljavanju i drugim uvjetima zapošljavanja na temelju rase, boje kože, spola, vjere, političkog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla. Svrha je promicanje jednakosti mogućnosti i tretmana te jednake plaće i naknada za rad jednake vrijednosti.

**Prisilni rad:**

Ti standardi zabranjuju korištenje svakog oblika prisilnog ili obveznog rada kao sredstva političke prinude ili odgoja, kao kazne za izražavanje političkih stavova, kao radne discipline, kao i kaznu za sudjelovanje u štrajkovima i kao sredstvo diskriminacije.

Pravo na organiziranje i kolektivno pregovaranje:

Ti standardi predviđaju pravo svih radnika i poslodavaca na osnivanje i pristupanje udrugama prema svojem izboru, pravo na zaštitu od postupaka protusindikalne diskriminacije i promicanje kolektivnog pregovaranja.

**Zdravlje i sigurnost na radu:**

Svaka tvrtka ima zakonsku odgovornost osiguranja zdravlja i sigurnosti zaposlenih i drugih osoba te zaštitu životne sredine. Te dužnosti uključuju osiguravanje minimalnih standarda udobnosti i čistoće radnoga mjesta te prijavljivanje ozbiljnih ozljeda, bolesti ili opasnih nesreća relevantnim tijelima (inspekciji rada i tijelima za zaštitu zdravlja).

Izvor: [www.ilo.org/standards/index.htm](http://www.ilo.org/standards/index.htm)

## 2. Troškovi pokretanja i račun dobiti i

### Što su troškovi pokretanja?

Mnogi mladi poduzetnici ne ulažu dovoljno napora u financijsko planiranje, uvjereni kako neće biti teško doći do dodatnih sredstava ako dobro posluju ili ako je ideja dobra. Međutim, većina novih tvrtki zahtijeva više sredstava nego što je prvobitno planirano.

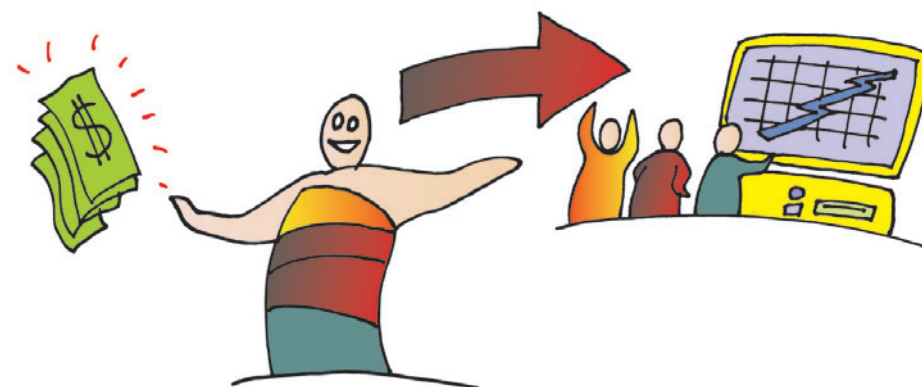
Prvi korak u financijskom planiranju je utvrđivanje troškova pokretanja poslovanja. To su jednokratni troškovi za započinjanje poslovne djelatnosti (oprema, namještaj, zalihe, renoviranje, dozvole i ostale administrativne i zakonske pristojbe). Troškovi nastali nakon otvaranja tvrtke poznati su kao troškovi poslovanja.

### Kakva struktura tvrtke je najbolja za mene?

Odabrana forma poslovanja poduzeća može utjecati na troškove otvaranja tvrtke i troškove poslovanja. Primjerice, loše odabrana struktura poslovanja može rezultirati nepotrebnim izlaganjem dugu, teškoćama u poslovanju ili nepotrebnim financijskim opterećenjima tijekom rada tvrtke.

Pri odabiru strukture vašeg poduzeća, trebete razmotriti:

- broj osoba s učešćem u poduzeću;
- ulogu svakog partnera u poduzeću i mogućnost povlačenja iz poslovnog poduhvata;
- potrebna financijska sredstva.





## Otvaranje trgovačkog društva u Hrvatskoj

Bez obzira koju strukturu odabrali, trebate:

- provjeriti treba li vam dozvola za vođenje poslovne djelatnosti;
- odabrati ime pod kojim ćete registrirati svoju tvrtku;
- provjeriti koje namete trebate platiti shodno strukturi koju ste odabrali.

Bilo bi dobro potražiti stručni savjet u rješavanju nekih od ovih pitanja. Poslovne savjete moguće je dobiti od lokalnih gospodarskih i obrtničkih komora, poduzetničkih centara i regionalnih razvojnih agencija. Računovodstveni i knjigovodstveni servisi, odvjetnici i eventualno bankari također vam mogu pomoći u odabiru najboljeg oblika poduzeća. Najčešći oblici poduzeća tj. trgovačkih društava sažeti su u Okviru 4.2.

Otvaranje trgovačkog društva u Hrvatskoj zahtijeva registraciju kod Trgovačkog suda, Državnog zavoda za statistiku, Porezne uprave, Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Uobičajeno je da domaći odvjetnik ili neki drugi pravni zastupnik nadgleda postupak osnivanja društva.

Prije registracije potrebno je provjeriti na trgovačkom sudu je li željeni naziv trgovačkog društva već upisan u sudski registar. Za korištenje riječi Hrvatska ili bilo koje izvedenice te riječi u nazivu društva osnivači moraju dobiti posebnu suglasnost Središnjeg državnog ureda za upravu.

Trgovačko je društvo pravna osoba čiji su osnivanje i ustroj uređeni Zakonom o trgovačkim društvima. Upis društva u sudski registar uređen je Zakonom o sudskom registru i Pravilnikom o načinu upisa u sudski registar. Prema Zakonu, u Hrvatskoj se može osnovati društvo kapitala (društvo s ograničenom odgovornošću, dioničko društvo i gospodarsko interesno udruženje) ili društvo osoba (javno trgovačko društvo, komanditno društvo).

Zakonom se uređuje i pitanje osnivanja podružnice te položaj trgovca pojedinca.

Pri osnivanju za sve oblike trgovačkih društava vrijede neka opća načela:

### Osnivači

Trgovačko društvo može osnovati svaka domaća ili strana pravna ili fizička osoba.

### Pravna sposobnost trgovačkih društava

Sva trgovačka društva pravne su osobe. Pravnu osobnost društvo stječe upisom u sudski registar.

### Odgovornost za obveze društva

Trgovačko društvo odgovara za svoje obveze cijelom svojom imovinom. Članovi društva s ograničenom odgovornošću i dioničari dioničkog društva ne odgovaraju za obveze društva osim kada je to određeno Zakonom o trgovačkim društvima.

Članovi javnog trgovačkog društva i komplementari u komanditnom društvu odgovaraju za obveze društva osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom.

### Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)

Društvo s ograničenom odgovornošću najčešći je oblik trgovačkog društva u Hrvatskoj. Društvo s ograničenom odgovornošću trgovačko je društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed ugovorenom temeljnom kapitalu. Temeljni uložci ne moraju biti jednaki. Nijedan osnivač ne može pri osnivanju preuzeti više temeljnih uloga, ali ih kasnije može steći. Poslovni udjeli ne mogu se izraziti u vrijednosnim papirima.

## Oblici trgovačkih društava u Hrvatskoj

**Dioničko društvo (d.d.)**

Dioničko društvo trgovačko je 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.

Dioničko društvo je pravna osoba koja pravnu osobnost stječe upisom u sudski registar. 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.

**Trgovac pojedinac**

Trgovac pojedinac fizička je osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost u skladu s propisima o obrtu i upisana je u trgovačkom registru kao trgovac pojedinac. Obrtnik koji ispunjava određene uvjete može se upisati u sudski registar kao trgovac pojedinac. To može zatražiti obrtnik čiji godišnji prihod prelazi 2,000.000 kuna za godinu za koju se utvrđuje taj prihod. Obrtnik čiji godišnji prihod prelazi 15 milijuna kuna dužan je upisati se u sudski registar kao trgovac pojedinac.

Svojstvo trgovca pojedinca stječe se upisom u sudski registar, a gubi brisanjem iz tog registra. Prijava za upis u sudski registar mora sadržati: tvrtku, sjedište i predmet poslovanja trgovca pojedinca; podatak o godišnjem prihodu te naziv i broj obrtnog registra u kojem se ta osoba vodi kao obrtnik.

**Obrt**

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. Ta osoba pritom može koristiti i rad drugih osoba.

Ovisno o uvjetima koji moraju biti ispunjeni, obrt može biti slobodan, vezan i povlašten.

Slobodni obrti su oni za koje se ne traži stručna osposobljenost ni majstorski ispit.

Vezani obrti su oni za koje se traži stručna osposobljenost i majstorski ispit. Za obavljanje slobodnog i vezanog obrta potrebna je obrtnica. Obrtnicu izdaje županijski ured odnosno ured Grada Zagreba nadležan prema sjedištu obrta.

Povlašteni obrti su oni koji se obavljaju na osnovi povlastice. Ovisno o vrsti obrta povlasticu izdaje nadležno ministarstvo.

Fizička osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje obrta i koja dobije obrtnicu odnosno povlasticu postaje obrtnikom kad se upiše u obrtni registar.

Obrtne registre vode županijski uredi odnosno ured Grada Zagreba. Povlastice se upisuju u registar povlastica koji se vode kod ministarstva nadležnog za izdavanje povlastice.

## OBLICI TRGOVAČKIH DRUŠTAVA (OPĆENITO)

### Okvir 4.2.

#### Isključivo vlasništvo

Pojedinac je vlasnik poduzeća u cijelosti. Glavna prednost takvog oblika vlasništva je u zadržavanju čitavoga profita u rukama vlasnika. Nedostatak je što je vlasnik osobno odgovoran za sve dugove i obveze.

#### Partnerstvo

Dvoje ili više partnera dijele vlasništvo poduzeća. Glavna prednost je u dijeljenju troškova i prihoda sukladno ugovoru o partnerstvu. Nedostatak partnerstva je u osobnoj odgovornosti pojedinog partnera za sve dugove i odgovornosti poduzeća.

#### Društvo s ograničenom odgovornošću

Dvoje ili više članova sudjeluje u upravljanju društvom temeljem broja dionica tj. udjela koje posjeduju. Prednost takvog oblika društva je u zaštitenosti članova društva od osobne odgovornosti za dugove poduzeća koji prelaze iznos njihovih udjela. Glavni nedostatak se odnosi na striktno zakonske zahtjeve za takve vrste poduzeća.

#### Zadruga

Zadruga predstavljaju oblik poslovne strukture u kojoj određeni broj osoba udruži snage radi obavljanja gospodarske djelatnosti sa svrhom ostvarivanja zajedničke koristi. To je pravni subjekt kojega kontroliraju njegovi članovi. Članstvo je otvorenoga tipa, što znači da svatko tko zadovoljava određene uvjete može pristupiti. Glavna prednost je u razmjernoj distribuciji ekonomske dobiti, u skladu s udjelima svakog člana. U nekim zemljama zadruge dobivaju poticaje, uključujući niže pristojbe za registraciju.

## Kako izračunati troškove i rashode pokretanja tvrtke?

Nakon što ste u cijelosti savladali proces proizvodnje, trebate započeti izradu proračuna za vaše poduzeće. To podrazumijeva izračun troškova i rashoda potrebnih za poslovanje i projekciju dobiti koja će biti ostvarena kroz obavljanje poslovne djelatnosti.

Informacije iz Okvira 4.3. mogu vam pomoći u izračunu troškova otvaranja vaše tvrtke.

TROŠKOVI POKRETANJA		Okvir 4.3.
IZNOS TROŠKOVA POKRETANJA	OPIS	IZNOS
1. Licence, dozvole i registracija	Provjerite kod lokalnih i državnih tijela vlasti kolike su naknade za registraciju tvrtke i za dobivanje trgovačke dozvole i dozvole za obavljanje poslovne djelatnosti.	
2. Depoziti <ul style="list-style-type: none"> <li>Najam</li> <li>Komunalne usluge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>iznos koji se plaća prije otvaranja (ugovor o najmu)</li> <li>provjerite prosječne troškove kod komunalnih poduzeća (npr. voda, električna energija, telefon)</li> </ul>	
3. Gradnja, renoviranje	Pitajte lokalno građevinsko poduzeće koliko bi koštalo renoviranje ili izgradnja poslovnog prostora.	
4. Instalacije i oprema	<ul style="list-style-type: none"> <li>provjerite u lokalnim prodavaonicama kolika je cijena instalacija</li> <li>za proizvodnu opremu i materijale provjerite cijene kod lokalnih dobavljača</li> </ul>	
5. Honorari	Uključuju naknade za knjigovodstvene usluge, pravne usluge i za građevinske inženjere. Raspitajte se o okvirnim cijenama usluga.	
6. Osiguranje	Zatražite procjenu od osiguravajućih društava.	
7. Vozila	Provjerite cijene novih i rabljenih vozila (ne zaboravite u račun dobiti i gubitka uključiti troškove goriva, osiguranja i održavanja).	
8. Troškovi otvaranja <ul style="list-style-type: none"> <li>Reklamiranje</li> <li>Plaće</li> <li>Zalihe</li> <li>Ostalo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotivne aktivnosti za otvaranje poduzeća (reklame, prospekti, itd.).</li> <li>Plaće su utvrđene u ugovorima o radu. Ako nemate predodžbu o plaćama, pitajte svog predavača.</li> <li>Za ured, sredstva za čišćenje, itd.</li> <li>Uključuje iznos za nepredviđene troškove</li> </ul>	
9. Inventar za otvaranje	Oprema i potrošna roba neophodna za otvaranje tvrtke.	

## Što je to račun dobiti i gubitka?

Još jedan važan korak u planiranju poslovanja tiče se odnosa između gubitka i dobiti iz poslovanja. U računu dobiti i gubitka iskazuju se prihodi i rashodi iz poslovanja ostvareni tijekom određenog vremenskog razdoblja. Razlika između jednog i drugog pokazuje dobit (ili gubitak) koji je vaša tvrtka ostvarila. Većina poduzeća ne može biti profitabilna na samom početku svojega rada. Međutim, od njih se očekuje da imaju plan s vremenskom procjenom ostvarivanja dobiti. Različiti dijelovi računa dobiti i gubitka sadržani su u Okviru 4.4.

RAČUN DOBITI I GUBITKA		Okvir 4.4.
	OPIS	IZNOS
<b>1. Ukupni promet</b>	Iznos prihoda ostvarenog iz poslovanja. Iznos koji se tu evidentira je ukupan promet, minus svaki povrat proizvoda ili odobreni popusti.	
<b>2. Cijena robe</b>	Troškovi izravno povezani s izradom proizvoda. Troškovi uključuju materijale kupljene od dobavljača, kao i sve interne troškove nastale u procesu proizvodnje ili pružanja usluga.	
• Bruto profit	• Bruto profit se dobiva odbijanjem cijene prodane robe od prihoda od prodaje. Ne uključuje troškove poslovanja ili poreze na prihod. (1 minus 2)	

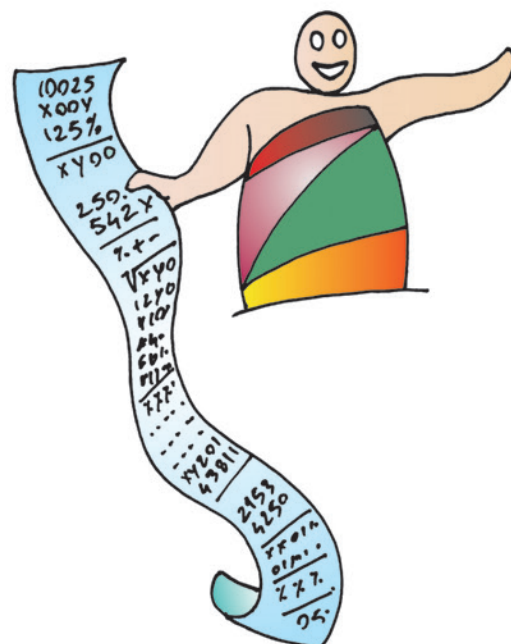
<b>3. Troškovi poslovanja</b>	Dnevni troškovi koje snosi tvrtka:	
• Plaće	• Plaće koje se isplaćuju zaposlenima.	
• Troškovi promocije	• Troškovi promocije uključuju uzorke proizvoda i besplatne primjerke koji se koriste za promociju proizvoda.	
• Troškovi reklamiranja	• Svi troškovi stvaranja i objavljivanja tiskane ili multimedijalne reklame.	
• Ostali troškovi	• Ostali troškovi u vezi s prodajom proizvoda. Mogu uključivati putne troškove, najam opreme i razne troškove tiskanja.	
• Zakup/najam	• Naknade koje se plaćaju za zakup ili unajmljivanje uredskog ili proizvodnog prostora.	
• Komunalije	• Troškovi električne energije, telefona, vode, itd.	
• Amortizacija	• Amortizacija je godišnji trošak kojim se uzima u obzir gubitak vrijednosti opreme koja se koristi u obavljanju poslovne djelatnosti.	
• Pogonski troškovi	• Troškovi koji ne spadaju ni u jednu kategoriju. Ova vrsta troškova može obuhvaćati osiguranje, uredske zalihe ili usluge čišćenja.	
<b>4. Ukupni troškovi</b>	Iznos svih troškova, bez poreza.	
<b>5. Neto prihod (prije poreza)</b>	Iznos koji poduzeće zaradi prije plaćanja poreza. Do njega se dolazi oduzimanjem ukupnih troškova poslovanja od bruto dobiti.	
<b>6. Porezi</b>	Iznos poreza koji se plaća središnjim ili lokalnim državnim organima.	
<b>7. Neto prihod</b>	Iznos koji ostaje tvrtki nakon plaćanja poreza. (5 minus 6)	

Koliko novca mi je doista potrebno za pokretanje posla?

Što je to siva tj. neformalna ekonomija?

Jedan od najčešćih razloga za neuspjeh mnogih tvrtki je manjak odgovarajućeg kapitala. Ovaj nedostatak ima brojne implikacije koje se mogu negativno odraziti na vaše poslovanje. Primjerice, možda ćete morati odabrati ambalažu koja nije idealna za vaš proizvod jer nemate dovoljno sredstava. Isto tako, nemogućnost nabave učinkovite tehnologije može značiti da ćete morati uložiti više vremena i truda, što može biti skupo, a da proizvedete manje proizvoda (ili slabije kvalitete). Račun dobiti i gubitka je u biti pokazatelj ravnoteže između onoga što bi za jednu tvrtku bilo idealno potrebno i onoga što možete priuštiti investirati.

Ne dopustite da vas siva tj. neformalna ekonomija „namami“ (npr. izbjegavanje poreza i naknada za registraciju ili zapošljavanje ljudi bez ugovora o radu ili socijalnog osiguranja). Dugoročna šteta od rada u neformalnoj ekonomiji daleko je veća od neposredne koristi koju donosi kratkoročni profit. U Okviru 4.5. definirana je neformalna ekonomija i njezini dugoročni nedostaci.



## NEFORMALNA EKONOMIJA

### Okvir 4.5.

Neformalna ekonomija obuhvaća sve gospodarske aktivnosti radnika ili gospodarskih jedinica koje, u zakonu ili u praksi, nisu u dovoljnoj mjeri pokrivene formalnim aranžmanima.

Neformalna ekonomija može doista osigurati mogućnosti za ostvarivanje zarade za one koji bi inače bili bez sredstava za život, ali šteta po poduzeća, radnike i zajednicu je velika. Nedostaci su sljedeći:

- nepoštivanje zakona i propisa;
- neplaćanje doprinosa u korist državnih prihoda zbog izbjegavanja poreza;
- nelojalna konkurencija formalnim poduzećima kroz izbjegavanje troškova poslovanja koji se odnose na registraciju i propise;
- niska produktivnost, npr. doprinos zapošljavanju je veći od doprinosa nacionalnom proizvodu određene države.

Za radnike „neformalan“ status znači:

- nepostojanje zaštite u smislu radnog zakonodavstva i socijalne zaštite;
- česta nemogućnost korištenja, ostvarenja ili zaštite njihovih prava na radu;
- rad na malim ili nedefiniranim radnim mjestima, u nesigurnim i nezdravim radnim uvjetima, s niskom razinom kvalifikacija i produktivnosti, niskim i neredovitim prihodima, bez pristupa osposobljavanju i tehnologiji;
- suočavanje s preprekama u organiziranju i učinkovitim predstavljanju pred poslodavcima i javnim vlastima;
- isključenost ili ograničen pristup javnoj infrastrukturi i beneficijama.

## Poglavlje 5 **Financiranje**

### 1. Izvori financiranja

#### Gdje mogu naći neophodan novac?

Osiguravanje financijskih sredstava za vašu tvrtku može biti jedna od najvećih prepreka koju trebate prevladati. Mnogi mladi poduzetnici imaju ograničena uštedena sredstva za investiranje u svoje poslovanje.

Financijska sredstva mogu potjecati iz više izvora – bankovni krediti, osobna uštedevina, komercijalni krediti i slično – ali nisu sva lako dostupna. Kreditne institucije mlade u pravilu smatraju „rizičnim“ klijentima jer nemaju prethodno iskustvo s kreditima, već ograničeno iskustvo u radu i poslovanju. Međutim, odluka kreditnih institucija o odobravanju kredita ponajprije se temelji na kvaliteti poslovnoga plana.

Za mnoge mlade ljude najdostupniji izvor financiranja najvjerojatnije su osobne uštedevine ili zajmovi obitelji i prijatelja (neformalni izvori). Također trebate provjeriti postoje li bilo kakvi posebni programi koji pomažu mladim poduzetnicima u osiguranju financiranja. Možete stupiti u kontakt s gospodarskim i obrtničkim komorama, poduzetničkim centrima, regionalnim razvojnim agencijama, zavodima za zapošljavanje, komercijalnim bankama i institucijama za financiranje malog poduzetništva koje vam mogu dati informacije o ovim mogućnostima.

U Okviru 5.1 navedene su informacije o glavnim izvorima financiranja za novoosnovana poduzeća.



### IZVORI FINANCIRANJA

#### Okvir 5.1.

##### Osobna uštedevina

Uštedevina je najuobičajeniji izvor sredstava za pokretanja vlastitog posla. Banke često preporučuju osobne investicije s obzirom da nova tvrtka ima manje izgleda za dobivanje kredita, osim ako vlasnik nije voljan investirati vlastita sredstva. Osobna investicija u biznis ukazuje na vlasnikovo prihvaćanje obveze.

##### Odabir poslovnog partnera

Moguće je postizanje sporazuma ili ulazak u partnerstvo s drugim osobama ili tvrtkama koje mogu osigurati financijsku podršku u vidu gotovine, kapitala, opreme i kredita.

##### Neformalno financiranje

Obitelj, prijatelji i organizacije u sklopu zajednice primjeri su neformalnih izvora financiranja. Organizacije u sklopu zajednice također mogu pomoći u pripremi financijskih izvještaja i osiguranju knjigovodstvenih usluga, besplatne pravne pomoći i umrežavanja.

##### Komercijalni i robni krediti

Komercijalni ili robni kredit može se koristiti za rad tvrtke. To uključuje dobavljače koji isporučuju robu i pružaju usluge prije dobivanja plaćanja. U tiskarstvu, primjerice, moguće je ugovoriti sa dobavljačem papira rok plaćanja 30 dana, tako da nova tvrtka može platiti robu iz prihoda od prometa.

##### Kreditni za mala poduzeća

Mogućnost dobivanja kredita za mala poduzeća može ovisiti o nizu čimbenika koji su obično sažeti u tzv. pravilo „5C“ kreditne sposobnosti – character, cash flow, collateral, capital and conditions (karakteristike tražitelja kredita, novčani tijek, uvjeti osiguranja kapitala, kapital tražitelja kredita i uvjeti poslovanja tražitelja kredita). Početnici imaju manju vjerojatnost dobiti takve kredite nego afirmirane tvrtke s obzirom da su ove potonje manje „rizične“. S druge strane, postoje banke i institucije za financiranje malog poduzetništva koje novac daju preko kredita isključivo novoosnovanim tvrtkama, često koristeći prednosti sustava jamstava za poticanje razvoja malih poduzeća.

##### Poduzetnički inkubatori

Poduzetnički inkubatori poduzetnicima koja započinju svoj rad osiguravaju besplatnu poslovnu i upravljačku pomoć, prostor i ostale usluge podrške. Obično ih vode agencije za gospodarski razvoj ili lokalna uprava, a osnovani su sa svrhom promicanja poduzeća koji djeluju u posebnim podsektorima

## 2. Upravljanje sredstvima

Upravljanje sredstvima – novcem, klijentima, osobljem i informacijama – važan je aspekt poslovanja. Uključuje planiranje i organiziranje prihoda i rashoda, a te vještine se mogu lako naučiti, iako se umješnost stječe kroz praksu. Možda će vam za ove poslove trebati pomoć specijaliziranih institucija (npr. službi za poslovno savjetovanje, bankarske i kreditne unije, organizacije poslodavaca). Nadalje, bilo bi dobro da se učlanite u neku organizaciju poslodavaca kako biste bili u tijeku s gospodarskim događanjima i imali pristup uslugama koje ta organizacija pruža.

### Kako naučiti upravljati sredstvima?

Praktična vježba koja vam može pomoći u razumijevanju načina upravljanja sredstvima odnosi se na kupnju nečega što želite ili što vam je potrebno. U tu svrhu trebali biste kroz jedno određeno razdoblje voditi evidenciju o tome koliko novca zarađujete tjedno, koliko trošite (i na što) i koliko ste u stanju uštedjeti. Na temelju toga možete izračunati koliko vam je vremena potrebno za uštedu novca kojim biste kupili što želite, vodeći računa i o tome da ćete možda imati i neplanirane troškove. Na kraju toga razdoblja trebali biste provjeriti jeste li stvarno bili u stanju uštedjeti onoliko koliko ste mislili ili vaš plan nije bio realan.

Jedna složenija vježba sastoji se od simulacije upravljanja приходima i rashodima vašeg domaćinstva. Za potrebe ove vježbe trebate utvrditi:

- mjesečni prihod vašeg domaćinstva (ne samo prihod od plaća, već i od udjela na temelju investicija);
- koliko se mjesečno troši za vođenje vašeg domaćinstva (npr. najam, hrana, komunalije, školovanje);
- iznos ušteđevine vašeg domaćinstva (npr. na bankovnom računu);
- iznos planiranih troškova, kratkoročnih i srednjoročnih (npr. iznos neophodan za zadovoljenje većih i manjih potreba i obveza domaćinstva).

Također trebate planirati nepredviđene troškove (npr. troškove nepredviđenih popravaka automobila).

Razmotrite i opciju podizanja kredita u banci za plaćanje potreba domaćinstva. Ovaj kredit će, međutim, morati biti otplaćivan kroz određeno vrijeme i morat ćete izračunati i plaćanje mjesečne kamate.

Pripremite svoj plan, odaberite svoje opcije i razgovarajte o njima sa članovima obitelji ili sa svojim nastavnikom ili savjetnikom. Ustanovite da je vrlo lako napraviti pogrešku, posebice pri odlučivanju o tome koji rashodi imaju prioritet u odnosu na druge.

## Poglavlje 6 Planiranje poslovanja

### 1. Poslovni plan

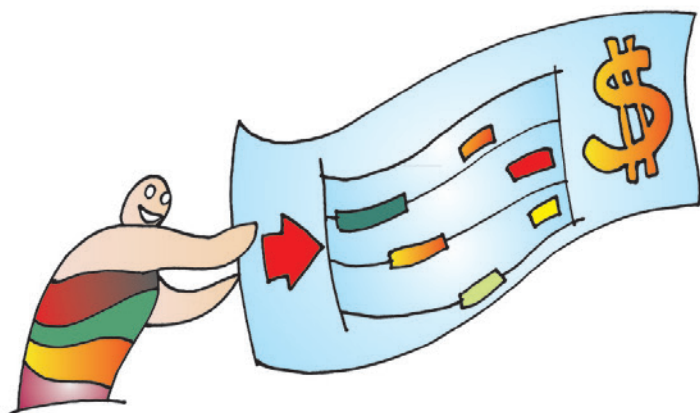
#### Što je to poslovni plan?

Poslovni plan je dokument koji formulira:

1. svrhu i ciljeve tvrtke i
2. investicijski prijedlog kojega je potrebno podnijeti financijskim institucijama i investitorima.

Poslovni plan je operativno sredstvo za planiranje načina korištenja ljudskih, tehničkih i financijskih sredstava u poslovanju na najbolji način. Taj se dokument obično priprema nakon donošenja odluke o bavljenju poslovnom djelatnošću, a prije osnivanja poduzeća.

Većina informacija sadržanih u poslovnom planu prikupljena je tijekom analize tržišta i financijskog planiranja. Sada je vrijeme za izradu marketinške strategije i za organiziranje informacija u logičnu strukturu. Ako ste informacije o analizi tržišta organizirali u pisanom obliku, već ste napravili tri četvrtine poslovnoga plana.



#### Zbog čega je marketing važan?

Marketing se često izjednačava sa strategijama prodaje (kako prodati proizvod koji već postoji). Naprotiv, razvoj marketinške strategije počinje od otkrivanja što potencijalni klijenti žele i osiguravanja da se takva roba proizvede (ili pruže takve usluge) na način koji odgovara potrebama klijenata.

Najvažnije značajke marketinga su rezimirane u pojmu marketinškog miksa, poznatog i kao „4P“ (proizvod, cijena, mjesto - distribucija i promocija – Product, Price, Place and Promotion).

Kad odgovorite na pitanja iz Okvira 6.1., dobit ćete opći uvid u vašu marketinšku strategiju.



**MARKETINŠKI MIKS****Okvir 6.1.****Proizvod**

- Vaš proizvod ili usluga i potrebe potrošača koje zadovoljava.
- Definirajte potencijalne potrošače (ne zaboravite da postoje različiti klijenti s različitim potrebama).

**Cijena**

- Koliko su potencijalni klijenti spremni platiti za vaš proizvod ili uslugu?
- Kako znate da su spremni toliko platiti? Kolike su cijene kod konkurencije?
- Koje druge čimbenike treba razmotriti pri utvrđivanju cijene?

**Mjesto/distribucija (gdje i kako će kupac kupiti proizvod)**

- Gdje je najbolje mjesto i koja je metoda prodaje najbolja za pridobivanje potencijalnih klijenata i ostvarenje najviše moguće razine prometa?
- Postoji li potreba za više od jednog mjesta za opsluživanje različitih potencijalnih klijenata? (Ne zaboravite također provjeriti dostupnost komunikacijskih pogodnosti, pristup dobavljačima, itd.).

**Promocija**

- Moguće je istodobno koristiti četiri metode promocije:
  1. Reklama (brošure i katalogi);
  2. Javno oglašavanje (npr. priopćenja za medije, usmena predaja, tj. da kažete vašim prijateljima da kažu svojim prijateljima i znancima);
  3. Osobna prodaja;
  4. Promotivna prodaja (kupiš jedan, dobiješ drugi besplatno, itd.).
- Koje vrste i sredstva promocije su najprimjereniji vašem biznisu, s obzirom na proizvod, mjesto i potencijalne kupce?

**2. Sastavljanje poslovnog plana**

Da biste dobili predodžbu o tome kako pripremiti poslovni plan, možete prikupiti modele koje obično pripremaju lokalni poduzetnički centri ili regionalne razvojne agencije ili kreditne institucije.

Primjeri poslovnih planova mogu se i preuzeti s Interneta, a u njima možete pronaći razna sredstva koja vam mogu pomoći u finaliziranju vašeg plana za samozapošljavanje. Kao alternativu, možete konzultirati model iz Okvira 6.2., koji daje popis glavnih naslova poslovnoga plana i objašnjava što je potrebno unijeti uz svaki naslov. Na koncu, Dodatak 3 daje primjer kompletnog poslovnog plana.

## POSLOVNI PLAN

## Okvir 6.2.

**1. Naslovnica i sažetak**

Naslovnica treba sadržavati naziv tvrtke, imena vlasnika i podatke za kontakt. Sadržaj bi trebao jasno izražavati viziju tvrtke i njezinu strukturu. Također bi trebao identificirati proizvode i usluge, tržišne mogućnosti i ciljeve poslovanja u prvih nekoliko godina djelovanja. Ako se plan traži radi odobrenja kredita, sažetak bi također trebao sadržavati iznos koji se traži, predviđenu namjenu sredstava i koliko će tvrtka biti uspješna u provođenju planiranih aktivnosti.

**2. Opis tvrtke**

U ovom dijelu su opće informacije o tvrtki i njezinim komparativnim prednostima. Komparativne prednosti odnose se na dobre strane proizvoda u odnosu na konkurenciju (npr. usluge, isporuka i lokacija).

Opis tvrtke trebao bi sadržavati naziv i vrstu poslovne djelatnosti (proizvodnja, usluge, itd.), kratak opis onoga čime se tvrtka bavi, cijene i distribucije proizvoda/usluga te načina na koji je strukturiran proces poslovanja.

**3. Analiza tržišta**

Ovaj dio treba:

- definirati proizvod na precizniji način;
- identificirati postojeće klijente i njihove značajke;
- izmjeriti potencijal tržišta;
- odabrati najbolje sredstvo za konkurentnost na tržištu (npr. metode prodaje, komunikacije i marketinške metode, distributivne mreže).

U tu svrhu niz ljudi može pomoći u osiguravanju informacija. Na primjer:

- umirovljeni radnici koji su radili u sličnoj djelatnosti;
- lokalni stručnjaci;
- klijenti i dobavljači poduzeća koji rade u istoj ili sličnoj domeni.

**4. Menadžment plan**

Ovaj dio poslovnog plana bavi se strukturom menadžmenta tvrtke. Također treba ukazati na to hoće li biti angažirani tržišni stručnjaci (npr. pravni savjetnici, knjigovodstvene usluge). Dio o kadrovima opisuje uloge i odgovornosti osoblja, kao i različite poslove za svakodnevno funkcioniranje tvrtke. U dijelu o funkcioniranju opisuje se način proizvodnje i distribucije roba i usluga.

**5. Marketinški plan**

Ovaj dio pruža detaljne podatke o:

- formiranju cijena (koliko su klijenti spremni platiti i čimbenici koje treba razmotriti pri utvrđivanju konačne cijene);
- strategiji distribucije za proizvod ili usluge; i
- reklamiranju (promotivna sredstva za reklamiranje proizvoda ili usluge).

**6. Financijski plan**

Financijski plan prikazuje novčani iznos potreban za pokretanje posla, način na koji će poslovna djelatnost ubuduće biti financirana, kao i projekciju poslovnih rezultata. Obično sadrži sljedeće stavke:

- Financijsko izvješće: Obuhvaća procjenu ukupnog prihoda, ukupnih rashoda i ukupnih gotovinskih sredstava koje vlasnik može investirati u posao.
- Račun dobiti i gubitaka: Najbolja procjena (zasnovana na istraživanju tržišta) rezultata poslovanja tijekom određenog razdoblja (prihodi i rashodi).
- Analiza točke pokrića: Analiza odnosa između prometa i troškova, u cilju utvrđivanja koliko je proizvoda potrebno da bi se dostigla razina gdje prihodi iz poslovanja pokrivaju troškove.
- Projekcija novčanog tijeka: Prikazuje tijek financijskih sredstava nužnih poduzeću za pokretanje i vođenje djelatnosti.
- Kapitalna oprema: Inventar cjelokupne opreme i materijala koji su već dostupni ili potrebni za poslovanje.

## Savjeti za kraj...

Kada je poslovni plan izrađen i informacije provjerene, možete zamoliti nekog od svojih prijatelja ili članova obitelji da ga pročitaju. Možete također zatražiti preliminarni savjet stručnjaka (npr. poslovnog čovjeka ili bankovnog službenika). Traženje sredstava možete početi tek kada ste dovoljno sigurni u svoj plan.

Ne zaboravite da poslovni plan nije dokument koji se priprema samo jednom. Idealno bi bilo ažurirati ga i koristiti kao sredstvo upravljanja tijekom cjelokupnog vijeka postojanja tvrtke.



### Dodatak 1 – Sredstva za upoznavanje vlastitih mogućnosti

#### Primjer 1

- A. Koristeći predloženi sustav bodovanja, ocijenite svoje vještine u stupcu „Ja“.
- B. Zamolite drugu osobu koja vas dobro poznaje da također rangira vaše vještine u drugom stupcu. Možda ćete željeti razmisliti o ocjenama koje ste dobili.

1. Ovo je jedna od mojih jačih strana; 2. Ovo je područje koje bih mogao dodatno razviti;
3. Ovo je jedna od mojih slabih točaka. Na tom području moram još raditi kako bih bio bolji.
4. Nisam siguran – moram saznati više.

IMAM SLJEDEĆE VJEŠTINE	Ja	Druga osoba	Komentar
1. Traženje i korištenje mogućnosti			
2. Poduzimanje inicijativa			
3. Kreativnost			
4. Učenje na pogreškama			
5. Učinkovito planiranje			
6. Preuzimanje odgovornosti			
7. Učinkovito umrežavanje			
8. Kritičko rasuđivanje u pogledu rizika			
9. Rješavanje konflikata			
10. Samopouzdanje i samouvjerenost			
11. Sposobnost procjene vlastitih rezultata			
12. Ustrajnost			
13. Vještina pregovaranja			
14. Fleksibilnost			
15. Usklađivanje sposobnosti i zadataka koje treba obaviti			
16. Sposobnost traženja savjeta			

#### Primjer 1

Jeste li spremni za pothvat?

1. Koristeći predloženi sustav bodovanja, ocijenite svoje vještine u stupcu „Ja“.

1. Volite li sami donosite vlastite odluke?	
2. Volite li natjecanje?	
3. Imate li samodisciplinu?	
4. Planirate li unaprijed i obavljate stvari na vrijeme?	
5. Prihvaćate li savjete drugih ljudi?	
6. Jeste li prilagodljivi?	
7. Jeste li spremni raditi prekovremeno, tijekom vikenda i za vrijeme praznika?	
8. Imate li mnogo psihičke i emocionalne energije?	
9. Zna li koje vještine i stručna područja su od ključne važnosti za uspjeh vašeg projekta? Imate li te vještine?	
10. Jesu li vaše vještine i sposobnosti korisne za provođenje vaše ideje?	
11. Zna li kako doći do drugih koji imaju stručnost koju vi nemate?	
12. Ispunjava li vaš projekt ciljeve vaše karijere?	

2. Zamolite drugu osobu koja vas dobro poznaje da također rangira vaše vještine u drugom stupcu. Možda ćete željeti razmisliti o ocjenama koje ste dobili.
3. Pažljivo razmotrite „ne“ odgovore i razmislite o tome kako ih možete pretvoriti u „da“.

### Primjer 1

#### Upitnici za samoocjenjivanje

Ovaj upitnik za samoocjenjivanje više odgovara mladim ljudima koji već imaju određeno radno iskustvo.

#### MOLIMO DA NA SVAKO PITANJE DATE SAMO JEDAN ODGOVOR

##### DIO A

1. Kada bih morao raditi 70 sati tjedno, ja bih:

- A** Gundao i žalio se
- B** Radio, ako bih morao
- C** Govorio ljudima da je to bio lagan tjedan
- D** Razbolio se od stresa i iscrpljenosti
- E** Ne znam

2. Što biste bili spremni poduzeti za pokretanje svojega posla?

- A** Pristao na smanjenu plaću
- B** Preuzeo financijski rizik
- C** Stavio pod hipoteku obiteljsku kuću
- D** Sve gore navedeno
- E** Ne znam

3. Kada biste nazvali dvjesto potencijalnih klijenata i svaki put bili odbijeni, što biste učinili?

- A** Nazvao drugih dvjesto
- B** Pokušao privući klijente koristeći drugu metodu
- C** Kupio mobilni telefon
- D** Zamolio nekog drugog da obavi telefonske pozive
- E** Ne znam

4. Da primijetite nešto što bi moglo povećati učinkovitost vašega radnog mjesta, biste li:

- A** Rekli svojim prijateljima kako ste sjajni
- B** Priopćili svoje ideje izravno nadređenom
- C** Nastavili dalje i sami napravili promjene
- D** Uzeli predah dok ideja ne nestane
- E** Ne znam

5. Kako bi vas ljudi opisali?

- A** Optimist i entuzijast
- B** Oprezan i rezerviran
- C** Pričljiv i ugodan
- D** Opušten i ne previše poduzetan
- E** Ne znam

6. Prije nego što vam odobri kredit, banka traži da izradite poslovni plan. Vi ćete...

- A** Otići u drugu banku
- B** Tražiti novac koji vam je potreban od obitelji
- C** Istražiti konkurenciju i potencijal tržišta
- D** Staviti obiteljsku kuću pod hipoteku
- E** Ne znam

7. Upravo ste dobili ideju za posao – što ćete prvo učiniti?

- A** Postaviti ploču na vaša vrata
- B** Početi reklamirati proizvod
- C** Istražiti potencijal tržišta
- D** Tražiti kredit od banke
- E** Ne znam

8. Kako biste opisali svoje radne navike?

- A** Radim od 9 do 17, od ponedjeljka do petka, i imam slobodan vikend
- B** Opušten sam
- C** Hektičan sam
- D** Radim na nečemu dok ne završim
- E** Ne znam

9. U petak potkraj dana primete veliku narudžbu klijenta koja treba biti završena do ponedjeljka ujutro. Znaete da će trebati vremena za njezinu pripremu. Što ćete učiniti?

- A** Objasniti da to ne možete napraviti
- B** Zvati vašeg pomoćnika i povjeriti mu zadatak
- C** Radit ćete prekovremeno i završiti narudžbu do ponedjeljka
- D** Proslijediti zahtjev svojem šefu
- E** Ne znam

### DIO B

1. Poznajem samog sebe i znam što mogu učiniti  DA  NE
2. Kada vjerujem u nešto, mogu uvjeriti druge u vrijednost istoga  DA  NE
3. lako uzimam u obzir mišljenje drugih ljudi, konačnu odluku donosim sam  DA  NE
4. Uživam se u cijelosti predati svemu što radim: uspješno obavljen posao donosi mi zadovoljstvo  DA  NE
5. Osjećam se dobro kad rukovodim drugim ljudima, uključujući kad im govorim što trebaju raditi  DA  NE
6. Bojim se napornog i prekovremenog rada i više volim raditi jednu po jednu stvar  DA  NE
7. Neočekivane situacije smatram poticajnima, posebno kada znam što radim  DA  NE
8. Vjerujem kako rad jača moje sposobnosti  DA  NE
9. Za mene je novac dobar pokazatelj uspjeha  DA  NE
10. Teško mi je kad ne radim ništa i mirno sjedim. Odgovornost za obavljanje poslova daje mi energiju  DA  NE
11. Mogu raditi dugoročne planove i ispunjavati svoje ciljeve i postići što želim  DA  NE
12. Nikada ne razmišljam o obavljanju poslova na drukčiji način  DA  NE

## SUSTAV BODOVANJA

### DIO A

	A	B	C	D	E
1	2	3	4	1	0
2	1	2	3	4	0
3	3	4	2	1	0
4	1	3	4	2	0
5	4	1	3	2	0
6	2	3	4	1	0
7	1	3	4	2	0
8	2	1	3	4	0
9	1	2	4	3	0

**Ukupno 36-28:** Imate poduzetnički duh. Nezavisni ste i spremni prihvatiti odgovornost. Imate dobar osjećaj za biznis i želite uspjeti.

**Ukupno 27-20:** Zainteresirani ste za poduzetništvo. Međutim, imate umjeren osjećaj za biznis. Još uvijek oklijevate i treba vam vremena za donošenje odluka.

**Ukupno 19-10:** Više volite čvrstu strukturu u kojoj biste dobro radili i bili učinkoviti. Vaš poduzetnički duh nije razvijen.

### DIO B

1	DA
2	DA
3	DA
4	DA
5	DA
6	NE
7	DA
8	DA
9	NE
10	DA
11	DA
12	NE

Ako je vaš odgovor DA:

- **između sedam i devet puta:** imate poduzetnički duh
- **između šest i četiri puta:** imate samo umjeren interes za poduzetništvo
- **četiri puta i manje:** vrlo slabo ste zainteresirani za poduzetništvo

## Dodatak 2 – Model poslovnog plana

### Poslovni plan poduzeća „Soapy Rides“

Soapy Rides,  
Rose Meadow 345  
Tel. (098) 876 543

#### 1. Sažetak

„Soapy Rides“ je tvrtka za pranje vozila koja će pružati usluge klijentima iz grada Rose Meadow. Pružat će dvije glavne vrste usluga: vanjsko i unutarnje pranje vozila i usluga servisiranja. Soapy Rides nema konkurenciju koja nudi visoku kvalitetu usluge po povoljnim cijenama. Sposobnost poduzeća da osigurava visoku kvalitetu usluge, i usluge pranja i usluge servisiranja, temelji se na stručnosti njegovih radnika.

Soapy Rides za ciljnu skupinu ima tri glavne skupine klijenata: privatne vlasnike automobila, trgovce vozilima i lokalne tvrtke. Okruženje u kojem se nalazi Soapy Rides je relativno dobrostojeće, 40 posto stanovnika zarađuje više od \$40.000 godišnje. U zoni od tri milje posluje pet različitih trgovaca vozilima kojima su potrebne usluge servisa za pranje vozila. Postoje i brojne lokalne tvrtke koje imaju službene automobile.

Konkurentna prednost i važan adut tvrtke je iskustvo Marka Smitha, njezinog vlasnika. On se bavi obiteljskim automehaničarskim poslom zadnje dvije godine. Prije iskustva u ovom poslovnom pothvatu, Mark Smith je izučio automehaničarski zanat u lokalnoj srednjoj školi.

Tvrtka Soapy Rides predviđa da će steći tržišni udio od 20 posto. Posao će donijeti bruto maržu od 95 posto i neto maržu od 11 posto nakon godinu dana.

#### 2. Opis tvrtke

Misija tvrtke „Soapy Rides“ je osigurati vrhunsko pranje i servisiranje vozila u Rose Meadowu. Ciljevi poduzeća su sljedeći:

1. postati glavna tvrtka za pranje i servisiranje automobila u Rose Meadowu;
2. održati bruto maržu dobiti od 95 posto;
3. ostvariti neto maržu dobiti od 11 posto nakon prve godine;
4. proširiti posao na novu lokaciju nakon treće godine rada.

#### Vlasnička struktura poduzeća

Poduzeće će biti registrirano na ime Marka Smitha, jedinog vlasnika tvrtke. Troškovi pokretanja tvrtke Soapy Rides bit će financirani iz osobnog kredita od US\$30.000, za koji je zahtjev podnio Mark Smith. Radionica i uredi bit će unajmljeni na razdoblje od najmanje tri godine. Kredit će iznositi \$1.200 mjesečno. Osiguranje će se kretati oko \$200 mjesečno.

Mark radi s lokalnim grafičkim dizajnerom na osmišljavanju logotipa, memoranduma i brošura poduzeća.

Oprema obuhvaća tri vodene crpke velike snage, dva industrijska usisivača, dva računala i jednu blagajnu. Zgrada se ranije koristila kao automehaničarska radionica za ekspresno servisiranje, tako da je predviđena za brzi protok vozila. Za renoviranje objekta angažirat će se poduzeće po ugovoru.

U donjoj tablici opisani su zahtjevi za pokretanje djelatnosti i saldo gotovine.



ZAHTJEVI ZA POKRETANJE POSLA	\$	SALDO GOTOVINE	\$
Zakonske pristojbe	500	Saldo gotovine na dan početka rada	8.700
Uredski materijal, uredski troškovi, itd.	400	Inventar pri pokretanju posla	1.250
Brošure, znak i reklame	1.150	<b>Ukupna raspoloživa aktiva</b>	9.950
Osiguranje	200	Dugoročna aktiva	10.000
Najam/zakup	1.200	<b>Ukupna aktiva</b>	19.950
Oprema	4.400	<b>Ukupni zahtjevi</b>	30.000
Izgradnja i renoviranje	2.200	Investitor 1	30.000
		Gubitak pri pokretanju posla	(10.500)
<b>UKUPNO</b>	10.050	<b>Ukupni kapital</b>	19.950

### 3. Analiza tržišta

Grad Rose Meadow nudi brojne prednosti za djelatnost koja se bavi pranjem automobila. Više od 40 posto domaćinstava u neposrednom susjedstvu zarađuje više od \$40.000 godišnje. Mnogi ljudi posjeduju nove automobile i ulažu velika sredstva u njihovo održavanje. Postoji veliki broj trgovaca automobilima na tom području (pet od njih u zoni od tri milje od predložene lokacije). Soapy Rides će osigurati pranje automobila, čišćenje i servisiranje (popravke manjih kvarova i rutinsku kontrolu).

Ciljne skupine klijenata tvrtke su:

1. Vlasnici novih automobila: Vlasnici novih automobila su oni za koje postoji najveća vjerojatnost da će koristiti usluge pranja automobila. Ovi vlasnici su vrlo ponosni na svoje automobile i često ih dovoze na pranje.
2. Vlasnici luksuznih automobila: Ovi vlasnici imaju svoje luksuzne automobile nekoliko godina i žele ih održavati u dobrom stanju. Dovoze ih redovno na pranje.
3. Vlasnici sportskih automobila: Ovi vlasnici su često mladi ljudi koji veliku važnost pridaju izgledu svojih automobila. Obično ih peru svaki tjedan.
4. Dugogodišnji vlasnici: Mnogi od ovih vlasnika imaju svoje automobile više od pet ili šest godina. Povremeno ih dovoze na pranje. Vole da im automobili izgledaju besprijekorno i žele ih održavati u dobrom stanju.
5. Trgovci automobilima: U blizini predložene lokacije radi pet trgovaca novim i rabljenim automobilima. Ovi trgovci često koriste usluge obližnje autopraonice kako bi očistili automobile prije nego što ih ponude na prodaju.
6. Lokalne tvrtke: Neke lokalne tvrtke imaju službene automobile i mala dostavna vozila koja je potrebno održavati čistima. Ove tvrtke traže ekonomičan i učinkovit servis za pranje koji uglavnom koriste tijekom tjedna.

### Strategija ciljnog tržišta

Strategija tvrtke Soapy Rides je privući redovne klijente koji će koristiti usluge tvrtke u dijelu tjedna kada nema mnogo klijenata. Neće biti teško privući klijente za vrijeme ljetnih mjeseci ili vikendom. Međutim, tijekom tjedna, a posebice u zimskome razdoblju, ljudi neće razmišljati o pranju automobila. Iz tog razloga Soapy Rides će za ciljnu skupinu odabrati ljude koji će nastojati izbjeći vrijeme velikih gužvi, kao što su poslovni ljudi, umirovljenici, trgovci i tvrtke.

Konkurencija tvrtci Soapy Rides u Rose Meadowu su brojne male tvrtke za ručno pranje vozila, uključujući i strojeve za automatsko pranje vozila. Soapy Rides će stoga za ciljnu skupinu imati pojedince koji su svjesni kvalitete i dovoljno cijene svoje automobile da bi na njihovo pranje trošili \$12 tjedno.

### Konkurencija

U Rose Meadowu postoji jedna druga velika tvrtka za ručno pranje vozila. Relativno je nova i nastoji biti konkurentna automatskom pranju vozila tako što svoje usluge nudi po niskim cijenama. Međutim, ona ne privlači klijente koji traže kvalitetno čišćenje, a upravo su to klijenti koji su ciljna skupina tvrtke Soapy Rides s obzirom da su više zainteresirani za kvalitetu usluge. Nemaju ništa protiv da potroše nešto više novca za pranje i poliranje automobila.

Ključ uspjeha tvrtke Soapy Rides je njezin vlasnik i njegove osobne veze u okruženju mjesta Rose Meadow. Zahvaljujući tim vezama, prodaja i marketing će se usredotočiti na pristup klijentima po načelu jedan-na-jedan, pri čemu je naglasak na pridobivanju lojalnih klijenata. Konkurentna prednost je to što će vlasnik staviti veliki naglasak na stvaranje usluge koja je i brza i učinkovita, dok će istodobno održati troškove na minimumu.

### Prognoza prodaje

Donja tablica prikazuje prognozu prodaje, temeljenu na tržišnoj strategiji. Cilj tvrtke je povećanje prometa na način da će se za cilj postaviti određeni segmenti tržišta, tj. oni koji žele da im automobili budu čisti tijekom čitave godine.

JEDINICA PRODAJE	2004.	JEDINIČNE CIJENE	2004.	JEDINIČNI TROŠAK	2004.
Kompletno pranje	1.760	Kompletno pranje	\$15,00	Kompletno pranje	\$0,70
Vanjsko pranje	2.050	Vanjsko pranje	\$9,00	Vanjsko pranje	\$0,40
Unutarnje čišćenje	770	Unutarnje čišćenje	\$8,00	Unutarnje čišćenje	\$0,30
Servisiranje	129	Servisiranje		Servisiranje	\$3,00
Pranje voznog parka poduzeća	615	Pranje voznog parka poduzeća	\$10,00	Pranje voznog parka poduzeća	\$0,70
Servisiranje vozila zastupstava	494	Servisiranje vozila zastupstava	\$70,00	Servisiranje vozila zastupstava	\$3,00
<b>Ukupno jedinice prodaje</b>	<b>5.818</b>				

UKUPNA PRODAJA	2004.	UKUPNI TROŠKOVI	2004.	OSOBLJE	2004.
Kompletno pranje	\$26.400	Kompletno pranje	\$1.232	Vlasnik	\$18.000
Vanjsko pranje	\$18.450	Vanjsko pranje	\$820	Perači vozila	\$30.240
Unutarnje čišćenje	\$6.160	Unutarnje čišćenje	\$231	Admin./Prodaja	\$13.440
Servisiranje	\$18.060	Servisiranje	\$387		
Pranje voznog parka poduzeća	\$6.150	Pranje voznog parka poduzeća	\$431		
Servisiranje vozila zastupstava	\$34.580	Servisiranje vozila zastupstava	\$1.482		
<b>Ukupna prodaja</b>	<b>\$109.800</b>	<b>Ukupni troškovi</b>	<b>\$4.583</b>	<b>Ukupne plaće zaposlenih</b>	<b>\$61.680</b>

#### 4. Plan upravljanja

Mark Smith će biti jedini vlasnik poduzeća i njegov direktor. Međutim, pomoćnik će mu računovođa za financijsko upravljanje poduzećem.

#### Kadrovski plan

Poduzeće će angažirati jednog stručnjaka za pranje i servisiranje vozila s punim radnim vremenom. Osim toga, oslanjati će se na privremene i honorarne radnike. Poduzeće će također angažirati jednog administrativnog pomoćnika koji će vlasniku pomagati oko dokumentacije i koji će također raditi na prijemu klijenata.

#### 5. Financijski plan

Sljedeći plan prikazuje financijski razvoj tvrtke Soapy Rides. Poslovna djelatnost će isprva biti financirana osobnim kreditom od \$30.000 kojega će uzeti vlasnik. Za tri godine očekuje se da će poduzeće biti u stanju otvoriti još jednu lokaciju.

#### Analiza troška pokrića

Fiksni mjesečni troškovi tvrtke Soapy Rides procijenjeni su na oko \$7.500, a jedinice analize troška pokrića čini 203 vozila mjesečno.

ANALIZA TROŠKA POKRIĆA	
Jedinica troška pokrića, mjesečno (vozila)	203
Mjesečni prihod za trošak pokrića	\$9.122
Očekivani mjesečni fiksni troškovi	\$7.500

#### Projekcija dobiti i gubitka

Donja tablica dobiti i gubitka ilustrira prihode i troškove tijekom prve godine poslovanja.

DOBIT I GUBITAK	1. GODINA
Promet	\$109.800
Ukupni troškovi prometa	\$4.583
<b>Bruto dobit</b>	\$105.218
<b>Bruto dobit, %</b>	95,83%
<b>Troškovi</b>	
Plaće zaposlenih	\$61.680
Prodaja i marketing	\$2.600
Amortizacija	\$2.070
Komunalije	\$3.325
Osiguranje	\$1.800
Najam/zakup	\$4.800
Porezi na plaću	\$15.420
Ukupni troškovi poslovanja	\$91.695
Neoporezovana dobit	\$13.523
Plaćene pristojbe	\$3.204
<b>Neto dobit</b>	\$10.318
<b>Neto dobit/promet</b>	9,40%

Izvor: Adaptacija internetske stranice Modela planova koja se može preuzeti na <http://www.sampleplans.com/> (verzija iz siječnja 2007.).

### Dodatak 3 – Glosar poslovnih pojmova

Neke od riječi koje se koriste u samozapošljavanju i pokretanju poslovne djelatnosti nije lako razumjeti. Da biste bolje razumjeli glavne poslovne pojmove, prođite kroz popis riječi i definicija te označite one koje su vam već poznate.

<input type="checkbox"/> Aktiva	Sva imovina kojoj je vlasnik neko trgovačko društvo ili fizička osoba. Aktiva uključuje novac, zemljište, objekte, investicije, inventar, automobile, kamione i ostale vrijednosti.
<input type="checkbox"/> Amortizacija	Smanjenje vrijednosti opreme tijekom vremena.
<input type="checkbox"/> Bilanca	Izveštaj o financijskoj situaciji neke tvrtke koji navodi popis sredstava, obveza i kapitala u određenom vremenskom trenutku.
<input type="checkbox"/> Fiksni troškovi	Troškovi koji ne variraju u značajnoj mjeri u ovisnosti o obujmu proizvodnje. Primjer za to su plaće zaposlenih. (Vidjeti također VARIJABILNI TROŠKOVI)
<input type="checkbox"/> Formiranje cijene	Određivanje prodajne cijene proizvoda ili usluge.
<input type="checkbox"/> Granični troškovi	Dodatni troškovi vezani za proizvodnju dodatne jedinice proizvoda.
<input type="checkbox"/> Istraživanje tržišta	Prikupljanje i analiza informacija o klijentima, konkurenciji i marketinškim strategijama. Poduzetnici koriste istraživanje tržišta radi određivanja održivosti nove tvrtke, provjeru interesa za nove proizvode ili usluge, unapređenje svoje poslovne djelatnosti i razvijanje strategije za konkurentnost. Drugim riječima, istraživanje tržišta omogućuje tvrtkama donošenje odluka koje im omogućavaju veću osjetljivost o potrebama klijenata i povećanje profita.
<input type="checkbox"/> Knjigovodstvo	Proces evidentiranja poslovnih transakcija u poslovnim knjigama.
<input type="checkbox"/> Kolateral	Imovina koju je poduzetnik voljan ponuditi radi osiguranja kredita. Kuće, automobili, nekretnine ili oprema su primjeri imovine koja se može koristiti kao kolateral.
<input type="checkbox"/> Kredit za mala poduzeća	Kredit za mala poduzeća je novac koji se daje na zajam nekoj osobi za pokretanje ili vođenje male tvrtke. Taj izraz također koriste kreditne institucije za opisivanje kredita koji se odobravaju osobama koje imaju male tvrtke.

<input type="checkbox"/> Maloprodaja	Direktna prodaja potrošačima. I obrnuto, prodaja velikih količina preprodavačima radi daljnje prodaje je „veletrgovinska“ djelatnost.
<input type="checkbox"/> Marketing	Proces privlačenja potencijalnih klijenata zainteresiranih za proizvode i usluge tvrtke.
<input type="checkbox"/> Partnerstvo	Pravni odnos dvoje ili više osoba koji dijele odgovornost, sredstva, profit i financijske obveze u pogledu poslovne djelatnosti.
<input type="checkbox"/> Poduzetnik	Svatko tko samostalno ostvaruje svoju zaradu u obliku tvrtke, rada po ugovoru ili kao pripadnik slobodnog zanimanja.
<input type="checkbox"/> Početni kapital	Sredstva potrebna za pokretanje poslovne djelatnosti.
<input type="checkbox"/> Poslovni plan	Dokument koji predstavlja sažetak operativnih i financijskih ciljeva poslovne djelatnosti i sadrži detaljan plan i proračun koji prikazuju način na koji će ciljevi biti ispunjeni. Poslovni plan također sadrži detaljne financijske prognoze o rezultatima poslovanja te marketinški plan.
<input type="checkbox"/> Promocija	Općenito uzevši, promocija je komunikacija s potencijalnim klijentima kako bi se na njih utjecalo da kupuju proizvode ili usluge poduzeća. Promocija uključuje sve dostupne metode za upoznavanje klijenata s proizvodom kako bi ga htjeli kupiti.
<input type="checkbox"/> Proračun	Plan izražen financijskim terminima, npr. koliko je novca potrebno za vođenje poslovne djelatnosti i koliko novca će biti zarađeno.
<input type="checkbox"/> Reklamiranje	Pokušaj utjecanja na potrošačko ponašanje klijenata osiguravanjem uvjerljivih poruka za prodaju proizvoda i usluga.
<input type="checkbox"/> Točka pokrića	Razina poslovanja na kojoj prihod (dobit) točno odgovara troškovima (rashodima).
<input type="checkbox"/> Upravljanje novčanim tijekom	Proces praćenja, analize i prilagodbe tijeka financijskih sredstava. Za mala poduzeća najvažniji vid upravljanja novčanim tijekom je izbjegavanje nestašice gotovine, uslijed raskoraka između priljeva i odljeva.
<input type="checkbox"/> Usluga klijentu	Sposobnost izlaženja u susret potrebama klijenata. Unapređenje usluga za klijente obuhvaća učenje što je klijentu potrebno i razvoj planova za uspostavljanje procesa po mjeri klijenata.
<input type="checkbox"/> Varijabilni troškovi	Svaki trošak koji se značajno mijenja u ovisnosti o razini proizvodnje. Primjer su troškovi materijala.

## Dodatak 4 – Popis internetskih izvora

Popis svake korisne internetske stranice koja je dostupna, a odnosi se na razvoj poslovne djelatnosti i usluga samozapošljavanja, prelazi okvire ove brošure za profesionalnu orijentaciju. Štoviše, informacije s Interneta se neprestano ažuriraju i revidiraju, što znači kako je moguće da web stranice, koje su bile dostupne u vrijeme objavljivanja, kasnije ne budu dostupne korisnicima.

### A. VAŽNIJI INTERNETSKI IZVORI U HRVATSKOJ

<http://www.mingorp.hr>  
<http://www.hgk.hr>  
<http://www.hok.hr>  
<http://www.hamag.hr>  
<http://www.hbor.hr>  
<http://www.hup.hr>  
<http://www.nn.hr>  
<http://www.hzz.hr>  
<http://www.sssh.hr>

### B. SAMOPOMOĆ PRI SAMOZAPOŠLJAVANJU

<http://www.donnadouglas.com/links.htm>.  
[http://www.sedi.org/html/new/fs1\\_new.html](http://www.sedi.org/html/new/fs1_new.html)  
<http://www.exploreselfemploy.ca>  
<http://www.cbosc.org>  
<http://www.strategis.ic.gc.ca>  
<http://www.yea.ca>  
<http://www.cybf.ca>

[http://www.adviceguide.org.uk/index/life/employment/self-employment\\_checklist.htm](http://www.adviceguide.org.uk/index/life/employment/self-employment_checklist.htm)  
<http://www.nase.org>  
<http://www.wevonline.org/Training/SETOrientation.htm>  
<http://www.inc.com/home>  
<http://www.entreworld.org/Channel/SYB.cfm>  
<http://www.myownbusiness.org/>  
<http://www.benlore.com>  
[http://www.business.com/directory/small\\_business/](http://www.business.com/directory/small_business/)  
<http://www.businesstown.com/>  
<http://www.toolkit.cch.com/>  
<http://www.businessownersideacafe.com>  
<http://www.wl.office.com/>

### C. SAMOOCJENJIVANJE

[http://www.cbosc.org/alberta/tbl.cfm?fn=self\\_analysis](http://www.cbosc.org/alberta/tbl.cfm?fn=self_analysis)  
<http://www.profitguide.com/quizzes/entre.asp>  
[http://www.bdc.ca/en/business\\_tools/entrepreneurial\\_self-Assessment/selfassessment.htm?iNoC=1](http://www.bdc.ca/en/business_tools/entrepreneurial_self-Assessment/selfassessment.htm?iNoC=1)  
<http://www.wd.gc.ca/apps/amiament.nsf>

### D. PLANIRANJE POSLOVANJA

<http://www.cbosc.org/>  
<http://www.morebusiness.com/>  
<http://www.business.gov>  
<http://www.businessnation.com/smallbiz.html>  
<http://www.planware.org/busplan.htm>  
<http://www.businessplans.org/business.html>  
<http://www.bplans.com/sp/>

**Bilješke:**