



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

2REVIVE

PRIRUČNIK ZA USPJEH PODUZETNIKA DRUGE ŠANSE



Sadržaj

Kome je namijenjen ovaj priručnik?	4
1. Prvi dio - Kako početi ponovo?	5
1.1. Tehnike i strategije za savladavanje stigme neuspjeha, dobivanje motivacije i samosvjesti	7
2. Drugi dio - Osnove poduzeća druge šanse	13
2.1. Vodič za ponovno pokretanje poduzeća	13
2.2. Shvaćanje jedinstvene vrijednosti prijedlog ideja	17
2.3. Savjeti za (ponovno) pisanje poslovnog plana	20
2.4. Alati za poticanje poslovanja	26
2.5. Poslovni spisak	27
2.6. Primjeri dobre prakse	30
3. Treći dio - Lokalni resursi i propisi	33
Uvod	33
POLJSKA	33
BUGARSKA	34
NIZOZEMSKA	34
ITALIJA	35
MALTA	35
HRVATSKA	35
3.1. Izvješća zemalja o specifičnim poslovnim okruženjima u svakoj državi	36
3.1.1. Lokalni resursi i propisi	36
3.1.1.1. Koliko je poduzeća bilo uspješno?	36
POLJSKA	36
BUGARSKA	37
NIZOZEMSKA	38
ITALIJA	40
MALTA	41
HRVATSKA	42
3.1.1.2. Local resources and regulations for boosting second-chance entrepreneurship	45



POLJSKA	45
BUGARSKA	46
NIZOZEMSKA	48
ITALIJA	49
MALTA.....	51
HRVATSKA	52
Lokalni propisi	53
POLJSKA	53
BUGARSKA	54
NIZOZEMSKA	55
ITALIJA	56
MALTA.....	57
HRVATSKA	58
3.2. Mogućnosti za dinamično umrežavanje	59
POLJSKA	59
BUGARSKA	59
NIZOZEMSKA	60
ITALIJA	61
MALTA.....	62
HRVATSKA	62
3.3. Linkovi gdje se može pronaći još informacija.....	63
POLJSKA	63
BUGARSKA	64
NIZOZEMSKA	65
ITALIJA	66
MALTA.....	66
HRVATSKA	67
3.4. Zaključak	69
Bibliography.....	73



Kome je namijenjen ovaj priručnik?

Ako ste imali poduzeće koje nije uspjelo i sada želite početi iznova, ovaj je Priručnik za vas:

Jer će vam pomoći da procijenite održivost vaše poslovne ideje.

Ako vam je propast vaše prijašnje poslovne ideje uništilo samopouzdanje i motivaciju za nastavak, ovaj je Priručnik za vas:

Jer će vas voditi korak po korak kroz proces prihvatanja, učenja i oporavka.

Ako ste mladi poduzetnik koji je nedavno otvorio poduzeće i želite biti spremni na sve mogućnosti, ovaj je Priručnik za vas:

Jer će vam pokazati kako je neuspjeh samo dio poduzetništva kako bi bili spremniji.

Ako ste iskusni poduzetnik koji traži konstantna poboljšanja, ovaj je Priručnik za vas:

Jer će vam pružiti alate koje možete iskoristiti kako bi vaše poduzeće poslovalo bolje.

Ako niste nikad imali poduzeće ali ste uvijek imali interesa za poduzetništvo, ovaj je Priručnik za vas:

Jer će vam predstaviti dobre i loše poduzetne primjere koji vas mogu nadahnuti na skok u poduzetničke vode.

Ako ste VET učitelj/trener ili upravljate VET centrom/organizacijom ili ste na ikakav način uključeni u VET sektor, ovaj je Priručnik za vas:

Jer će vam pomoći inkorporirati sadržaj ovog Priručnika u vaša učenja, tečajeve i programe, jer može pružati vašim učenicima sljedeće:

- ***korisne savjete u savladavanju stigme neuspjeha, sticanju motivacije i samosvjesti;***
- ***relevantne primjere i efikasne alate za ponovno započinjanje poduzeća;***
- ***pregled specifičnog poslovnog okruženja svake zemlje u partnerstvu u odnosu na propise i izglede upravljanja poslom, preživljavanja poduzeća i korisne lokalne izvore za nalaženje financiranja, umrežavanja i veze gdje možete naći dodatne informacije.***



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

2REVIVE

Naziv projekta: "Revival entrepreneurship through second
chance" – 2REVIVE
Broj projekta: 2017-1-PL01-KA202-038525



Prvi dio

KAKO POČETI PONOVRNO?

Trenutna situacija u Europi stavlja bivše poduzetnike u teško okruženje ne samo s obzirom na propise već i iz psihološkog i društvenog pogleda. Postoji rasprostranjeni pogled na **stigma neuspjeha i strah od kaznenih sankcija** kako i praktične poteškoće koje stoje na putu nekad bankrotiranim poduzetnicima koje stoje na putu ponovnom početku. U državama u kojima je stupanj stigme najviši, istraživači su otkrili kako, ako ste poduzetnik koji je pretrpio neuspjeh, imate većih poteškoća u ponovnom pokretanju poduzeća. Ali prvo, što je točno stigma?

Prema Goffmanu, 1963, stigma je "fenomen na više razina" koji obuhvaća makro razinu - društvene skupine i mikro razinu - osobe. Makro razina čini kolektivno osuđivanje posljedica imanja oznake stigme, a mikro razina jest inkorporacija kolektivnog osuđivanja u sliku samoga sebe. Istraživači otkrivaju kako poduzetnici koji zatvore poduzeće iz bilo kakvog razloga postaju stigmatizirani. Specijalisti u sferama stigme i njenim efektima također su ukazali kako pojedinačne implikacije stigme u poduzetnicima koji su prošli kroz "poslovni izlazak" iz uspješnog poduzeća su jako važne pošto su jedva proučavane. (Simmons, S., Stigma i poslovni neuspjeh: Implikacije za poduzetnikov izbor karijere). Raspravlja se kako, ako ste poduzetnik koji je pretrpio teški neuspjeh, skloniji ste stvaranju osjećaja povezanih sa "gubitkom reputacije, slike, statusa i iskustva" koji smanjuju vaše izgleda na poslovnom tržištu. Kako se propast poduzeća uvelike pripisuje poduzetniku koji ga je stvorio i vodio, razlog propasti se većinom prebacuje na nju ili njega te se tako stvori oznaka stigme.

Prema anketama ciljnih grupa koje je konzorcij partnerstva 2REVIVE projekta provodio u Poljskoj, Italiji, Bugarskoj, Hrvatskoj, Malti i Nizozemskoj u sklopu O1: Istraga o stavovima ponašanja prema poduzetništvu



druge šanse, odgovarajući smatraju kako je pogled ljudi koji ih okružuju na ljude kojima poduzeće ne uspije uglavnom negativno, te je jedan odgovarajući naveo:

"Čak je i moj terapeut zvučao negativno prema poduzetnicima i uzimanju rizika koji dolazi sa time."

No, neki odgovarajući navode kako su primjetili promjenu u percepciji te je jedan ispitanik odgovorio:

"Mislim kako danas ljudi smatraju neuspjele poduzetnike nesretnim više nego nesposobim."

Tako se rezultati mogu interpretirati kao potvrda sveukupne percepcije neuspjeha u društvu.

Istraživači također ukazuju kako su masovni mediji dio procesa stigmatizacije te su pronašli kako, ako se vaš poduzetni neuspjeh objavi, osjećaj stigme ima veće šanse da se pojavi. Atribucijska teorija se također može analizirati kako bi daljnje objasnili zašto stigma ima takav efekt na pojedinca². Teorija uglavnom pretpostavlja kako ljudi pokušavaju shvatiti zašto se pojedinci ponašaju na određeni način te zbog toga pokušavaju pripisati jedan ili više uzroka njihovom ponašanju. Proces koji označava atribuiranje se sastoji od 3 koraka: 1) osoba mora zapaziti ponašanje druge osobe 2) osoba mora odrediti ako vjeruju da je njihovo ponašanje namjerno; 3) osoba mora odlučiti ako ona/on vjerujuju kako je druga osoba bila prisiljena ponašati kako jesu. U kontekstu stigme i ljudske reakcije na nju, teorija proširuje prirodu atribuiranja koje ljudi rade za stigmom i kako se pripisuje na način na koji sažaljevaju stigmatiziranu osobu i žele joj pomoći. Na primjer, pomoć je češće ponuđena kada ljudi vide nosioce stigme koji su slabo sposobni te postoje okolnosti i vanjske barijere koje su van njihove kontrole.

No, u testiranju hipoteze (Jenkins i drugi), poduzetnici se smatraju odgovornim za propast njihovog poduzeća bez obzira na okolnosti koje prirodno utječu na količinu empatije koje im je pokazano. Prema tome, neuspjeh je stigmatizirajući faktor ali odgovarajući koji razumiju da je **neuspjeh urođeni rizik vođenja poduzeća manje su skloni atribuciji propasti poduzeća sa poduzetnikom**. Jenkins i drugi misle kako sa većim shvaćanjem rizika koje prate samozapošljavanje i vođenje poduzeća stigmatizacija propalih poduzetnika se znatno smanjuje. Zato kroz 2REVIVE projekt konzorcij želi preoblikovati koncept neuspjeha i normalizirati ga. Zato će ovaj Priručnik koji uključuje informacije, praktične alate i tehnike za uspješno ponovno započinjanje poduzeća biti na široko populariziran i iskorišten za promjenu percepcije propasti ne samo ciljnih skupina projekta, već i cijelog društva.

¹ Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. and Davidsson, P. (2014). Stigmatization Of Failed Entrepreneurs: Prevalence And Solutions, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 34: Iss. 5, Article 2. Retrieved from: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>



1.1. Tehnike i strategije za savladavanje stigme neuspjeha, dobivanje motivacije i samosvjesti²

● Tehnika broj 1 *Analizirajte vaše greške dok držite vaše samopoštovanje*

Jedan od načina kako otresti stigmatu neuspjeha jest da započnete sa sobom. Normalno je da nakon vašeg neuspjelog pokušaja u poslovnim vodama imate manje samopoštovanja i više sumnji. uzmite si vremena za odmor i učite od lekcija iz vašeg iskustva prije nego uđete u novu poslovnu inicijativu. Dobra početna točka bi bila razvijanje nove svijesti za vaše slabosti. Sjetite se: svodi se na to kako interpretirate negativan događaj. Ova interpretacija će vam ili oštetiti samopouzdanje ili će vas oblikovati u bolju verziju sebe.

Napravite listu svih grešaka koje ste napravile u prvom poslovnom pokušaju. Precizna identifikacija krivih poteza koje ste napravili pomoći će vam da naučite iz vašeg neuspjeha i biti će bitna u ponovnoj izgradnji vašeg samopouzdanja. Najteži dio ove tehnike jest da ste vjerojatno zapeli u situaciji. U tom slučaju, postoje dva glavna faktora: **odgovarajuća procjena** onoga što je pošlo po zlu dok zadržavate **vaše samopoštovanje**. Inače kada samopoštovanje prevlada, pojedinac krivi vanjske faktore za svoje nespjeh. No, kada je pojedinac uspješan, daju sve zasluge svojim osobnim kvalitetama i znanju! Zadržavanje samopoštovanja ima svoju cijenu. Kada zatvorite oči pred vašim greškama, nije moguće naučiti od njih. Ali kako zadržati ravnotežu? Kako priznati greške i sačuvati samopoštovanje? sve se svodi na jednu rečenicu koju si stalno morate ponavljati: Nisam uspio, ali NISAM neuspjeh. To znači da prihvaćate svoj neuspjeh ali se ne poistovjećujete istim.

Nakon što ste se pomirili sa neuspjehom, ohrabrite se i točno definirajte krive korake koje ste uzeli. Prođite kroz sljedeće ključne točke:



Tržište: Istraživanje tržišta je bitno za uspjeh svakog poduzeća. Pitajte se sljedeća pitanja:

- *Da li ste odradili duboku istragu tržišta prije otvaranja poduzeća?*
- *Da li ste razvili proizvod ili uslugu koju nitko ne želi?*
- *Da li ste identificirali problem i jeste i pružali primjereno rješenje za taj problem?*

2 Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices. Volume 42, Issue 3, pp 485–505. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf



- ✓ **Klijenti:** ako ne znate svoje klijente postoji visoka šansa da ne znaju ni oni vas. Ovo dramatično smanjuje vaše šanse da im prodate vaša dobra ili usluge. Razmišljajte o vašim prijašnjim pokušajima u poslovnom svijetu.
 - *Da li ste dali jasnu sliku vašeg savršenog klijenta?*
 - *Da li ste neuspješno identificirali potencijalne klijente?*
 - *Da li se vaša marketing kampanja istinski odnosila na vašeg savršenog klijenta?*

- ✓ **Prodaje:** ako nema prodaja, nema ni poslovanja. Vrlo jednostavno. Ovo se čini očito, pogotovo kada se gleda unazad na ono što je ostalo od vašeg neuspjelog poduzeća. Svejedno, nije lako izdvojiti greške u prodaji kada ste zauzeti sa izgradnjom poduzeća. Budite iskreni sami sa sobom.
 - *Da li ste se dovoljno usredotočili na prodaju?*
 - *Da li ste imali jasan cilj u prodaji?*
 - *Da li ste pratili vaš cilj?*
 - *Da li ste ga ispravili kada je to bilo potrebno?*

- ✓ **Cijene:** morate odrediti cijenu proizvoda/usluge u odnosu na njenu vrijednost kupcu, a ne u odnosu na troškove i željeni profit.
 - *Da li su vam cijene pre niske?*
 - *Da li su se cijene podudarale pravom vrijednošću vašeg proizvoda/usluge ili su samo pokrivale troškove produkcije?*

- ✓ **Profit:** Nije bitno koliko ste novca zaradili nego koliko će tog novca ostati kada pokrijete troškove. Stalni dohodak je bitan, ali je profit vitalan za razvijanje vašeg poslovanja i profitabilnosti.
 - *Da li ste se usredotočili na dohodak više nego na profit?*

- ✓ **Troškovi:** postoje puno stvari na koje možete potrošiti novac, ali morate se osigurati da porast u troškovima podudara sa porastom u profitu. Minimalizirajte svoje troškove i investirajte samo u potrebna sredstva.
 - *Da li vas je ponijelo i investirali ste u stvari koje nisu bile stvarno potrebne?*
 - *Da li ste se odlučili za elegantan ured kada takav nije u stvarnosti bio potreban?*
 - *Da li ste potpisali dugotrajne ugovore za iznajmljivanje sredstava koji vam nisu omogućili da optimizirate vašu potrošnju kada je to bilo potrebno?*



Pitanja gore su primjeri. Možete postaviti daljnja pitanja i biti specifičniji, možete dodati pitanja i kategorije koje su imale utjecaja na vaše poduzeće. Cilj je razmišljati detaljno, istraživati svaki korak vašeg poslovnog putovanja. Jednom kada je vaša lista spremna, identificirali ste sve razloge za vaš neuspjeh i možete započeti sa učenjem lekcija.

● **Tehnika broj 2 *Inspirirajte se dobrim primjerima***

Učenje iz vaših grešaka je uvijek dobra ideja. No, učenje iz tuđih grešaka je također korisno. Posebno kada je ta druga osoba netko poznat ili netko na koga se ugledate. Postoji puno primjera uspješnih poduzetnika koji nisu uspjeli prije nego su uspjeli.

Prođite kroz sljedeće situacije neuspjeha. Kako mislite da su se osobe koje su prošle kroz ta razočaranja osjećale? Da li su se poistovjetile sa neuspjehom? Da li su uspjele poslije u životu?

1. Dobio je otkaz iz novina zbog manjka maštovitosti i dobrih ideja. Poslije, njegova ideja za lik iz crtica je osuđivana za manjak kreativnosti.
2. Sa 22 godine bila je reporterka koja je dobila otkaz jer nije bila primjerena za TV. Poslije je postala voditeljica televizijskih novosti, ali je dobila otkaz zbog loših ocjena.
3. Bio je profesor engleskog koji je pisao kratke priče za dodatni prihod. Imao je ideju za knjigu, ali je odustao nakon što ga je 30 izdavajućih kuća odbilo.
4. U ranim danima benda odbijeni su od izdavajuće kuće koja im je rekla da nemaju budućnost u show biznisu.
5. Bankrotirao je 5 puta.
6. Nije mogao pričati dok nije navršio četiri godine. Nije mogao čitati do sedme. Njegovi su ga roditelji i učitelji smatrali retardiranim. Bio je izbačen iz škole.
7. Bila je bez posla, rastavljena, bez novca i sa zavisnim djetetom. Imala je više epizoda depresije, te se naposljetku prijavila za državni doplatak.
8. Učitelji su mu rekli kako je "preglup da išta nauči"
9. Njegova je prva priča odbijena 600 puta.
10. Nakon samo jednog nastupa jedan menadžer mu je rekao: "Ne ideš ti nigdje, sinko. Bilo bi ti bolje da se vratiš vožnji kamiona."

Biste li bili obeshrabljeni u takvim situacijama? Biste li smatrali da su ove osobe pretrpjele neuspjeh?

Sada pogledajte listu dolje. Prepoznajete li imena? Smatrate li da su ove osobe uspjele ili propale? Biste li ih asocijali sa gore spomenutim situacijama?

1. Walt Disney (i Mickey Mouse)



2. Oprah Winfrey
3. Stephen King (i njegova knjiga Carrie)
4. Beatlesi
5. Henry Ford
6. Albert Einstein
7. J.K. Rowling
8. Thomas Edison
9. Jack London
10. Elvis Presley

Gledajući na situacije neuspjeha, lako se možete obeshrabriti. No, kada gledate na osobe najvjerojatnije ih smatrate uspješnim. Njihove su priče uspjeha počele sa neuspjehom, nekad čak i sa dva ili tri neuspjeha za redom. Svejedno, oni nisu dopustili da ih neuspjeh definira. Ono što je ovdje važno jest moći razlikovati loš period u životu i ono što ste vi i što vas definira kao osobu i profesionalca.

Pokušajte sažeti vaše propalo poduzeće u jednu ili dvije rečenice. Da li je slično gore spomenutim situacijama? Može li se staviti pod brojem 11 na listi? Što mislite gdje će vas to dovesti? Je li moguće da će vas ta situacija dovesti korak bliže uspjehu? Da li vjerujete kako je vaš neuspjeh samo prvi dio priče koja će naposljetku staviti vaše ime pod brojem 11 odmah nakon Elvise Presleya?

Postoji još mnogo primjera uspješnih ljudi koji su pretrpjeli neuspjeh na samom početku. Ako vam treba nadahnuće kako bi povećali vaše samopouzdanje, možete pogledati još priča uspjeha na: <http://2revive.eu/success-storybook/>

● Tehnika broj 3 *Naučite iz loših primjera*

Ne propadaju samo mala, nepoznata poduzeća. Nekad svjetski poznata, velika poduzeća naprave niz loših odluka koje ih dovedu do bankrota. Ova poduzeća su bila javno izložena i cijeli je svijet postao svjedok njihovog neuspjeha. Ono što je dobro jest da su postala dio duboke analize i njihovi su neuspjesi postali znakovi upozorenja za sve druge poduzetnike. Dolje možete pronaći šest primjera poduzeća koji su nekad bili glavni igrači u svojim poljima.

LA Gear

u 4 godine, poduzeće je uspjelo proširiti prodaju sa \$11 milijuna na \$820 milijuna. Loš strateški potez jest bila odluka da **prodaju puno svojih proizvoda sa toliko velikim popustom** da su potrošači počeli viđati LA Gear kao **brend niske kvalitete**. Druga greška koju su počinili jest da su uložili puno u proizvode koji su bili daleko od onog za što su bili najpoznatiji - sportske košarkaške tenisice. Počeli su nuditi jeftine cipele u Walmartu i **izgubili fokus na ono u čemu su bili najbolji**.



Polaroid

Dosegli su vrh brendiranja- njihov je brend ime proizvoda i sinonim za "visoku kvalitetu". Ono što ih je poguralo daleko od tržišta jest njihova **nesposobnost da se prilagode na promjenjenu stvarnost** - njihovi korisnici iz 80ih i 90ih već koriste telefone za snimanje fotografija. Njihov je proizvod predmet u muzeju uspješnih brendova prošlosti.

Kmart

Kmart je bio prvi nacionalni lanac marketa u SAD i bio je vrlo uspješan. Naknadno, počeli su privlačiti bogatije klijente. Od početka novog tisućljeća, Walmart se posve fokusirao na jeftiniju robu, a Target je ciljao na klijentelu koje su interesirali novi modni trendovi. Kmart je pokušao konkurirati objema tvrtkama i nuditi proizvode u obje kupovne kategorije. Tvrtka **nije imala specifičnu ciljnu skupinu**, klijenti su se rasprostranili i brend je izgubio udio tržišta. U 2002. godini poduzeće je bankrotiralo.

MySpace

Osnivačima Myspace društvene mreže nije bilo lako priznati poraz. U 2006., News Corp. je potrošio \$580 milijuna na MySpace, te je nastavio investirati u sljedećim godinama, no u svo to vrijeme MySpace je gubio utrku protiv Facebooka, te se na kraju prodao za \$34 milijuna. Ako ste uložili puno vremena i novaca u nešto, ne želite to prodati, ali ako to ne učinite, **možete izgubiti puno više**.

Lululemon

Tvrtka za tajice, Lululemon, je počinila ogromnu stratešku pogrešku tako da **je okrivila tijela svojih klijenata za defekte u svojim proizvodima**. Klijenti su se žalili kako se tajice brzo izlizuju, a tvrtkin osnivač Chip Wilson odgovorio je na optužbe tako da je okrivio žene da su pretile, te bi tako brže izlizale tkaninu koja se nalazi u zoni međunožja. Rezultat je bio ljutiti tajfun na društvenim mrežama pun govora protiv brenda.

Pets.com

Tvrtka proizvoda za ljubimce **nije uspjevala prodavati velike količine svojih najprofitnijih proizvoda** - igračke za životinje. Proizvodi koji su se najviše naručivali putem web stranice, točnije pijesak za mačke i hrana za pse su bili pre teški i pre skupi za transport. Druga stvar koja je dovela tvrtku do propasti jest odluka da se **previše oslone na popuste kako bi privukli kupce**.



Gledajući na priče ovih nekad velikih tvrtki, čini se lako izdvojiti krivi poslovni potez koji ih je naposljetku doveo do propasti. To su bile velike tvrtke; vjerojatno su imale uprave i puno financijskih, pravnih i marketinških savjetnika koji su im mogli pomoći kada je krenulo po zlu. Ipak, nije im uspjelo. Shvaćanje da čak i svjetski poznate tvrtke mogu propasti može vam pomoći u zacjeljenju vašeg samopouzdanja.

Koje su lekcije koje možete izvući iz propasti velikih igrača? Pravite se da je vaša tvrtka velika i poznata kao i one koje su izlistane gore. Napišite svoju kratku priču o neuspjehu izdvajajući ključne čimbenike koji su doveli do vašeg bankrota. Pokušajte biti što objektivniji, kao da ste vanjski analitičar. Sada prođite kroz lekcije naučene od ovih poslovnih neuspjeha (dolje) i zapišite lekcije koje drugi poduzetnici mogu naučiti iz vašeg iskustva. Da li ovdje prepoznajete svoje greške? Ili imate što dodati na listu?

- **Ne gubite fokus na ono u čemu ste najbolji.** Čak i ako pokušate razlikovati vaše proizvode ili uslugu, učinite to pažljivo.
- **Pazite se popusta.** Sigurno, mogu biti način privlačenja mušterija, ali previše smanjenja u cijenama mogu dovesti do niskog profita. Nizak profit vas liši sredstava za pokriće neočekivanih utroška ili stalnih utroška u slučaju pada u prodaji.
- **Budite dosljedni.** Ako se pokušate identificirati kao brend visoke kvalitete, ne kompromirajte to. Klijenti će se zbuniti i otići.
- **Znajte svoju ciljnu skupinu.** Već u fazi planiranja vaše poslovne inicijative morate imati jasnu ideju kome je upućen vaš proizvod ili usluga. Povežite vaš proizvod sa ciljanom skupinom i budite joj odani. Ne skačite sa skupine na skupinu jer postoji rizik da ih sve izgubite.
- **Poštujte svoje kupce.** Čak i ako se ne slažete sa njihovim mišljenjem, poštujte ga i odnosite mu se sa poštovanjem.
- **Uvijek pokušajte prodati više proizvoda sa najboljom marginom.** To su proizvodi koji donose profit. Stoga, najbolje je planirati marketinšku strategiju oko njih.
- **Prilagodite se na novu stvarnost.** Ako nema potražnje za vašim proizvodom pokušajte shvatiti što možete promijeniti kako bi ostali u toku sa novim sklonostima. Ne podcjenjujte trendove u vašem području i ponašajte se shodno njima.
- **Prestanite ulagati kad to više nema smisla.** Trebali bi prepoznati i prihvatiti poraz. Nekad je bolje odustati nego riskirati upadanje u još veći dug samo jer ste tvrdoglavi. Prije nego dodatnog ulaganja, razmislite da li je korak unazad bolja opcija.



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

2REVIVE

Naziv projekta: "Revival entrepreneurship through second
chance" – 2REVIVE
Broj projekta: 2017-1-PL01-KA202-038525



Drugi dio

OSNOVE PODUZEĆA DRUGE ŠANSE

2.1. Vodič za ponovno pokretanje poduzeća

✓ Pronađite mentora

Poduzetništvo je nevjerojatno iskustvo, ali ste vjerojatno već shvatili da nije za svakoga. Iako ste možda ekspert u jednom polju, vođenje novog poduzeća ili ponovno pokretanje jednog zahtjeva potpuno novi raspon vještina i sposobnosti koje većina vlasnika poduzeća tek stekne na poslu. Osim ako ste pohađali poslovnu školu ili ste odrasli u obitelji gdje ljudi vode svoje poduzeće, vjerojatno imate puno toga za naučiti. Mentori i poslovni treneri vam mogu uštedjeti puno vremena, snage i sredstava. Mentori su ključni u oblikovanju vašeg razmišljanja i poteza i mogu vam biti velika potpora u najstresnijim trenucima, vodeći vas kroz korake i pomagajući vam biti ne samo pametniji, nego i strpljiviji, optimističniji i otporniji. Dostići ovu promjenu u vašem mentalitetu može biti neprocjenjivo i garantirati će vam više energije i brže rezultate u novom poslovanju.

Mentori vas mogu obučavati u tome kako se koncentrirati na sljedeće korake, umjesto ganjanja nestvarnih snova i rezultata. Podržavati će vas u dovođenju energija u radnje koje su potrebne na svakom koraku.

Ne morate tražiti najboljeg mentora u gradu, jer bi vam čak i osoba koja obučava nekoliko godina mogla biti od pomoći. Takvi mentori vam mogu dati osnove onoga što možda niste znali, ili ste propustili tokom posljednjeg pokušaja u poduzetništvu.

Kada birate sa kime raditi, morate biti sigurni da se slažete. Vaš mentor bi trebao biti prikljiv i dobar slušatelj, netko koga poštujete i radujete se zajedničkom radu. Htjeti ćete da ova osoba sluša vaše ideje bez upadanja u riječ i postavljanja limitacija, da pita relevantna pitanja i ponudi rješenja koja je moguće implementirati.



Ne strahujte ako je vaš mentor iz drugačijeg polja od onog u kojem planirate početi raditi. To vam može donijeti dodatnu korist i dati vam stranu perspektivu koja funkcionira dobro. I što je najvažnije, možete biti otvoreniji i iskreniji sa njime jer vaš mentor neće biti dio vaše konkurencije.

Važno je da kada odaberete nekoga, da ga se držite i obvežete se na zajednički rad barem godinu dana. Mentorstvo je proces sa dugotrajnim očekivanjima i ciljevi moraju biti utvrđeni i uporno praćeni.

✓ **Utvrđite vaše vrijednosti i svrhu**

Marko Aurelije, stojički filozof, rekao je prije 2000 godina:

'Ne trošite vrijeme raspravljajući što bi dobar čovjek trebao biti. Budite to.'

Možda znate da mnogi poduzetnici čine grešku vjerovanja u nešto ali ne ponašanja shodno sa tim vjerovanjem. Vrijednosti bi trebale biti čvrste. Ako su vam vrijednosti prave, vaša pozicija i slika će biti autentična i pouzdana i stajati će iznad mnogih vaših konkurenata.

Povezivanje vašeg poduzeća sa svrhom će uvelike povećati šanse uspjeha poduzeća čak i ako se dese ekonomski padovi. Poduzetnici sa čvrstim, idejama građenim na svrsi ostaju povezani sa svojim kupcima, koji ih u slijedu promoviraju među prijateljima i srodnicima. Ovo je jedan od najboljih marketinških praksi koje mogu biti usađene u poduzeće.

Isto tako, ako se proglasi klimatsko izvanredno stanje, postoje velika očekivanja i odgovornost na poduzećima da odrade svoj dio u održivosti okoliša. Jedan od najključnijih koraka koje možete uzeti u obzir jest kako smanjiti i eliminirati otpad u svojim procesima i minimalizirati vaš ugljični otisak. Mali i srednji poduzetnici također imaju prednost nad velikim poduzećima što se tiče opskrbnih lanaca jer je njima lakše kontrolirati sa kime imaju posla. Osigurajte se da primjenjujete i promovirate održive mjere i očekujte isto od svih svojih partnera.

Potrošači u ovom periodu podizanja svijesti žele znati kome mogu vjerovati i tko su akteri na tržištu koji mare za ljude i za planetu

✓ **Procijenite gdje ste sada**

Tokom vašeg života zasigurno ste stekli jake sposobnosti, vještine i znanje, učili od profesora, prijatelja, kolega, šefova, konkurencije te, što je najvažnije, na svojim iskustvima u životu i poslu. Obratite pažnju na ono što ste već postigli, kako ste se obogatili i koju mrežu, vještine i ekspertizu već posjedujete. Procijenite i ispišite sva vaša sredstva, te koliko oni mogu pridonijeti vašem uspjehu u sljedećem periodu. Gradite njima, razvijajte ih i uložite u njih.



Dok istražujete o čemu ste strastveni, prije svega pitajte se 'Zašto želim započeti svoje poduzeće?' Onda, počnite razmišljati što vas smeta u poslovnom sektoru i što biste vi učinili bolje. Da li već imate stručnost za izmisliti novu poslovnu ideju? Što vam je potrebno za prikupiti sve informacije i sredstva za novi početak? Nemojte imati strah pitati svoju mrežu za savjet. Konstantno istražujte, sakupljajte dobre prakse i locirajte i zabilježite sve važne informacije koje ste propustili do sada. Istraga tržišta pokazati će vam ako postoji šansa da zaradite u području u kojem planirate raditi.

Prema Carol Roth i njenoj knjizi "The Entrepreneur Equation", postoje 10 mentaliteta koje svaki poduzetnik treba razviti prije nego otvori svoje poduzeće. Uzmite si vremena za samorefleksiju i prođite kroz njih.

1. **Kritički procijenite svoju motivaciju:** osim što znate koji je temeljni razlog za sebe, pokušajte odgovoriti što bi rekli svojim poslovnim partnerima, kreditorima, investitorima i kupcima.
2. **Budite spremni imati puno šefova:** mislite da se slobodni i da vas nitko ne kontrolira kao poduzetnika. U stvarnosti, vaši kreditori, investitori i kupci će biti vaši novi šefovi.
3. **Procijenite kako radite sa drugima:** komunikacija i rad sa ljudima su neophodni u poslovnom sektoru. Mogli bi se usredotočiti na razvijanje svoje komunikacije, suradnje i vještine rješavanja problema, biti će potrebne kada budete radili sa knjigovođama, odvjetnicima, kupcima i drugim kolegama.
4. **Zbroyite svoje odgovornosti:** vođenje posla može izgledati kao 24-satni posao. Pitajte se ako ste spremni za to, te da li je potrebno poduzeti neke korake kako bi dostigli prihvatljiv balans posla i života.
5. **Naoštrite vještine menadžmenta i vođenja:** vjerojatno ste već shvatili, u svojim prijašnjim poduzetničkim periodima, da upravljanje ekipom je ključno za vaše poduzeće. Motivacija ekipe ide rame uz rame uz produktivnost i predanost ekipe.
6. **Nije bitno što znate, već koga znate:** napravite listu raznih profesionalaca sa kime ste već u kontaktu, i tražite mogućnosti proširivanje mreže na raznim događajima, poslovnim sastancima, seminarima, itd.
7. **Budite iskreni u vezi svog odnosa sa novcem:** ne samo u prvom periodu, nego kroz cijelu aktivnost, trebati ćete uzeti nekoliko odluka povezano sa trošenjem, investiranjem, itd. Ako imate osjećaj kako vaše vještine upravljanja novcem nisu dovoljno jake, educirajte se. Potražite sredstva, kontaktirajte eksperte, prisustvujte sastancima i gledajte videa ili pratite online tečajeve. Svaki trud može potencijalno povećati šanse da stabilizirate vaše poslovanje.
8. **Pristupite svojoj osobnosti:** najvažnije, razmislite kako se nosite sa stresom. Biti vlasnik poduzeća znači biti spreman za neočekivano. Biti fleksibilan i upravljati svime što dođe. Ako se



previše stresirate kada stvari ne idu kako ste planirali - jako je važno početi svjesno stvarati nove mehanizme nošenja sa stresom. Postoje različiti resursi i metodologije online, ali možete također potražiti pomoć od trenera, savjetnika ili, na primjer, trenera za svjest.

9. **Proučite svoju konkurenciju i tržište:** kako bi brandirali svoje poduzeće i uvjerali ljude da ga podržavali, također morate shvatiti kako i zašto nadjačati svoju konkurenciju.
10. **Testirajte svoju nadogradivost:** Puno uspješnih poduzeća se oslanja na automatizaciju i delegaciju. Kao vođa morate znati kako i kome delegirati posao

✓ **Napišite poslovni plan**

Ovo je tako važna i kompleksna tema da ćemo dublje ući u nju u sekciji 2.3. Savjeti za pisanje poslovnog plana.

✓ **Sagradite novo poduzeće uz sve potrebne korake i alate:**

Kao što vjerojatno već znate iz prijašnjih iskustva, kako bi registrirali vaše poduzeće trebate:

- Odrediti strukturu i format poduzeća;
- Dati mu ime;
- Registrirati ga u dotičnim uredima;
- Dobiti porezni broj;
- Dobiti dozvole i dopuste;
- Otvoriti poslovni bankovni račun;
- Registrirati se za zaštitni znak ili autorsko pravo.

Prije svega, trebate biti svjesni svih ovih potrebnih koraka. Ako vam treba savjet, zatražite pravnu pomoć ili odvjetnika.

Za sljedeći korak, jako je preporučljivo da počnete koristiti razne digitalne alate za upravljanje različitim aspektima. Možete potražiti po forumuima ili pitati svojoj mrežu za preporuku kako bi saznali koji bi alati i brendovi bili najbolji odabir. Razmislite o sljedećem

- Nabavljanju računovodstvenog programa kako bi lako pratili potrošnju;
- Otvaranju web stranice koju bi lako sami sagradili kako ne bi dodatno trošili financijska sredstva;
- Nabavljanju ili stvaranju loga - također možete pronaći besplatne platforme za dizajn jednostavnih logoa;



- Otvaranju računa na društvenim mrežama i shvaćanju kako se pravilno njime koristiti (zakazivanje objava, angažmanu sa pratiocima, pronalazak dobre komunikacijske strategije). Ako se trebate istrenirati u tome, možete pitati vašu mrežu, stručnjaka ili potražiti online alate i lekcije;
- Otvaranju e-mail adrese uz sigurnu i dobrofunkcionirajuću platformu na bazi clouda kako bi spremali svoje dokumente i datoteke;
- Korištenje alata za upravljanje projektima bi također moglo biti korisno. Postoji ih puno, i možete razmisliti o veličini svojeg poduzeća te koliko radnika planirate zaposliti. Na osnovi toga, možete naći alat koji ima najbolju strukturu za vaše potrebe;
- Istraživanju kako možete promovirati vaše poslovanje online na najlakši i najefikasniji mogući način;
- Otvaranju kalendara i zabilježavanju svih važnih događaja/sastanaka;
- Otvaranju računa za odnose sa kupcima;
- Razmislite o nabavljanju alata za spremanje lozinki kako bi zapamtili lozinke za sve nove registracije.

2.2. Shvaćanje jedinstvene vrijednosti prijedlog ideja

Shvaćanje prave vrijednosti vaše poslovne ideje znači procijeniti ju, dati drugima da ju pregledaju i poboljšati ju identificirajući slabosti u implementaciji i mjere kako ih prerazići.

Postoje različite metode koje vam mogu pomoći sa procijenom ideja. Ako ste preskočili ovaj dio prije nego ste pokrenuli prijašnji poslovni pothvat, bilo bi pametno posvetiti više vremena na procijeni prave vrijednosti vašeg proizvoda/usluge.

Ispod ćete pronaći različite metode koje vam mogu pomoći procijeniti vrijednost vaše poslovne inicijative i posvetiti se mogućim slabostima.

Evaluacija prolazak-pad

Ova metoda je najbolja u slučajevima gdje fluktirate između više ideja. Svaka može izgledati dovoljno dobra za vas, ali fokusiranje na onu pravu može postati pravi izazov. Pogotovo ako ste iskusili teškoću neuspjeha u prvom poduzetničkom pokušaju. Prvi korak u odabiranju "pobjedničke" poslovne ideje bi bio napraviti listu kriterija kako bi odredili da li je ideja vrijedna daljnjeg razmatranja. Zapišite nekoliko ključnih



kriterija, na primjer:

Tabela 1 Evaluacija prolazak-pad

Criterion	Pass	Fail
Da li je izdavanje mogeg proizvoda/usluge u okviru budžeta koji sam postavio?		
Da li ću uspjeti izdati svoj proizvod/uslugu u vremenskom okviru koji sam postavio?		
Da li ću moći dostaviti svoj proizvod/uslugu sa sredstvima koje imam (ljudska/financijska/vremenska/materijalna, itd)?		
Da li moj proizvod ispunjuje rupu u tržištu?		
Da li je moj proizvod/usluga nadogradljiv? Da li će zadovoljiti potražnju kupaca bez potrebe za stalnim nadogradnjama?		

Možete dodati na listu koliko god specifičnih kriterija želite. Ne zaboravite prijašnje poduzetno iskustvo. Možda ste identificirali novi ključni kriterij koji je specifičan za vaše poslovno područje koji niste udovoljili prijašnji put. Jednom kada je vaša lista gotova, postavite prag. Možete reći da ako bilo koja ideja ne zadovolji barem 90% kriterija, nije izvediva i treba biti odbačena. Kako bi sproveli ovakvu evaluaciju morate biti jako objektivni i sigurni u odgovore koje date. Ovdje ne postoji kolumna 'možda' ili 'djelomično'. Postoji samo da ili ne. Ipak, ako mislite da se vaša ideja može izmijeniti da zadovolji određene kriterije, učinite to. Bilo bi korisno da uključite još neku osobu u evaluaciju - bila ona vaš poslovni partner ili zaposlenik. Pitajte ih da odrade svoju prolazak/pad evaluaciju. Oni vam mogu dati drugačiju perspektivu što se tiče održivosti vašeg proizvoda/usluge. Uspoređivanje dviju ili triju evaluacija može vam pomoći identificirati slabost koju niste uvidjeli.

✓ Evaluacijska matrica

Ova je metoda korisna u slučajevima gdje imate dvije ili tri ideje za proizvod/uslugu ili modifikacije za isti proizvod gdje vam je teško odabrati koju želite. Za razliku od evaluacije prolazak/pad, ova metoda vas potiče da svaki kriterij ocijenite sa ocjenom od 0 do 5.

Ispod ćete pronaći primjer evaluacijske matrice koju možete modificirati u skladu sa posebnostima vašeg poduzeća:



Tabela 2 Evaluacijska matrica

		KRITERIJ					
		Ispunjuje rupu u tržištu (0-najniža, 5-najviša)	Trošak/korist (0-najniža, 5-najviša)	Odradivo sa dostupnim sredstvima (0-najniža, 5-najviša)	Ima mogućnosti nadogradnje (0-najniža, 5-najviša)		Ukupna ocjena
IDEJE	Ideja 1						
	Ideja 2						
	Ideja 3						

Procijenite svaki kriterij na skali od 0 do 5, s obzirom da je 0 najniža, a 5 najviša ocjena. Zadnji stupac zbraja sve ocjene iz svih kriterija. Ideja sa najvećom ocjenom se smatra najizvodljivijom.

Možete dodati kriterije ovisno o posebnostima vašeg proizvoda/usluge. Nemojte ignorirati prijašnje iskustvo. Može vam pomoći identificirati aspekte koje ste prije zapostavili, a pokazali su se ključnim u razvoju vašeg poduzeća.

✓ SWOT analiza

Klasična analiza snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji (SWOT analiza) je dobar nastavak za evaluacijsku matricu. Ona vam omogućuje dublju procjenu svojih ideja jer ih sagledava iz različitih perspektiva.



Tabela 3 SWOT Analiza

Snage Koje su prednosti ove ideje? Kakav će pozitivan utjecaj imati ova ideja? Što ističe ovu ideju od drugih?	Slabosti Kako se ova ideja može poboljšati? Što će biti teško sa ovom idejom? Koji aspekti ove ideje troše vrijeme i sredstva?
Mogućnosti Zašto će tržište biti entuzijastično zbog ovog proizvoda/usluge? Što još možemo učiniti sa ovim proizvodom/uslugom? Kakvi novi trendovi nastaju?	Prijetnje Koje prepreke stoje na putu do uspjeha? Koje potrepštine nedostaju kako bi ovo uspjelo? Koje se promjene zbivaju u okružju našeg tržišta?

Jednom kada ste ispunili tablicu za vašu ideju, dajte od 0 do 5 bodova za svaku snagu i mogućnosti i oduzmite od 0-5 bodova za svaku slabost i prijetnju. Krajnji rezultati će napraviti dobru usporedbu sa vrijednostima vaših različitih ideja. Opet bi bilo bolje uključiti barem još jednu osobu u evaluaciju kako bi mogli pružiti perspektivu bez pristranosti. Kada ste završili evaluacije, možete pitati članove vašeg tima/poslovnog partnera ili čak prijatelje o prijedlozima za savladavanje slabosti i prijetnji. To će vam pomoći da oblikujete poslovnu ideju kako bi se bolje uklopila u tržište.

2.3. Savjeti za (ponovno) pisanje poslovnog plana

✓ Držite ga jednostavnim

Ključna stvar za uspješno malo poduzeće, pogotovo u fazi početka, jest držati stvari jednostavnima i troškove niskim. I troškovi nisu samo novčani, već i vremenski i energetski. Puno poduzetnika u početku žele napraviti najbolji poslovni plan u svijetu, te tako upadnu u zamku, pogotovo ako već jednom nisu uspjeli. Definitivno ćete trebati odličan plan ako želite investiciju ili ponovnu investiciju ili financiranje ali je iznimno preporučljivo ispitati svoje ideje prije nego potrošite puno vremena, novca i ostalih sredstava. Za prvi korak možete stvoriti jednostavan poslovni plan na jednoj stranici koji će sažeti sve poglede poduzeća koji ćete započeti ili ponovno započeti.

Što je potrebno definirati jest

- Vašu viziju - Koji bi bio krajnji rezultat za vaše poduzeće?
- Vašu misiju - Koji je razlog stvaranja vašeg poduzeća? Zašto vaše poduzeće postoji?
- Vaši cijevi - Koji su ciljevi koji vas vode do dostizanja vaše vizije i misije?



- Vaše osnovne strategije - Kako ćete postići identificirane ciljeve?

Nakon što ste odgovorili na sva ova pitanja, sve što trebate jest napraviti plan rada korak-po-korak, usmjerenog na zadatke kako ćete početi raditi prema ispunjenju vaših ciljeva.

✓ Iskoristite pravilnu okosnicu

Vjerojatno ste čuli za Business Model Canvas - alat koji je odličan predložak za razvijanje novog poslovnog modela. Ovaj grafikon sa 9 odvojenih blokova daje vam prostora za opisati:

- Ključne partnere poduzeća: poput dobavljača, ili komplementarnih poduzeća;
- Ključne aktivnosti: najvažnije aktivnosti u egzekuciji prijedloga vrijednosti vašeg poduzeća
- Ključna sredstva: dobra koja su potrebna za održavati i potprijeti poduzeće, poput ljudskih, finansijskih, fizičkih i intelektualnih sredstava;
- Prijedlozi vrijednosti: kolekcija proizvoda i usluga koje vaš proizvod nudi kupcima;
- Segmenti potrošača: identificirane skupine potrošača koje vi želite poslužiti;
- Odnos sa potrošačima: vrsta odnosa koji želite uspostaviti sa segmentima potrošača;
- Kanali: kroz koje kanale možete dostaviti prijedloge vrijednosti vašim mušterijama;
- Struktura troškova: finansijska struktura prema kojoj će vaše poduzeće poslovati
- Tok prihoda: način na koji možete stvoriti prihod iz različitih segmenta potrošača;

Ispunjavanje Business Model Canvasa zajedno sa drugim kolegama i stručnjacima može pridonijeti puno prednosti poput povećane kreativnosti i mogućnost otvorenog prikaza vaših različitih ideja te vam to može pomoći doći do važnih rasprava i dati veće shvaćanje kako upravljati vašim budućim poslovanjem.

Drugi način (ponovnog) postavljanja vašeg plana jest korištenje metodologije Pristupa logičnoj okosnici. To se sastoji od dvije faze: faza **analize** i faza **planiranja**.

Za fazu analize, pripremiti ćete sljedeće:

- Analizu udioničara
- Analizu problema
- Analizu ciljeva
- Analizu strategije

Za fazu planiranja razviti ćete Matricu logične okosnice, zakazati svoje aktivnosti i stvoriti budžetni plan.

Nekako je jednostavnija i dublja analiza o osnovama vašeg poduzeća. Opsežna analitička faza može vam pomoći razmišljati o svim pogledima specifičnog područja. No, nakon ispunjena projektnog okvira, moguće je da ćete morati učiti dublje u poslovne detalje - ovo je vrijeme kada bi alat Canvas mogao biti od koristi.



✓ Fokus na potrošače

Razlika između uspješnog poduzeća i poduzeća koji se muči se često svodi na jedan pogled: koje poduzeće može bolje zadovoljiti svoje mušterije. Organizacije koje posluju najbolje shvaćaju da biti usredotočen na mušterije zahtijeva kombinaciju atraktivnosti, angažmana, zadovoljstva i zadržavanja. Istraživanja često pokazuju kako voditelji ne poznaju dovoljno svoje mušterije.

Još jedan problem jest da organizacije često ne održavaju obećanja koje su dali svojim mušterijama ili, još gore, ne održavaju obećanja koje su dali svojim zaposlenicima. Istraživači su otkrili da kako bi postali usredotočeniji na potrošače, treba postojati obveza sa strane ljudi na vrhu organizacije.

Kako vi možete postati usredotočeni na potrošače?

Fokus na potrošače možete započeti tako da se zapitate: **“Kako mogu pomoći svojoj mušteriji?”** što će vas natjerati da se stavite u cipele vaših potrošača i zauzmete mentalitet usredotočen na potrošače. Također možete trenirati vještine usredotočivanja na potrošača dok ste u situaciji gdje ste vi mušterija, razmišljajući: **“Kako se osjećam radi prodavača ili pružatelja usluge? Da li mare za mene, moju situaciju, prioritete i želje? Ili ih samo interesira sklapanje posla? Da li su usluga i pažnja koje su mi pružane učinile da se osjećam bolje?”** Još jedna jako važna praska jest posvojiti i pokazati ponašanje usredotočeno na potrošače, što je različito od prijelaza na mentalitet usredotočen na potrošače. Možete povećati razumijevanje ove vrste ponašanja ponovno reflektirajući kako ste tretirani kao potrošač. Kako se prodavači/pružatelji usluge ponašaju? Što zapravo rade? I kako to rade?

Kada ste dovoljno naoštrili svoj mentalitet i razumijevanje ponašanja, kombinirajte ih! Usredotočite se na pomaganje vašim mušterijama na način koji je najbolji za njih. Budite iskreni. I uvijek održite obećanja.

✓ Istražujte, istražujte, istražujte

Ono što je potrebno za odličan poslovni plan jest duboko znanje o svojem tržištu, konkurenciji i svojim sposobnostima i snagama. Trebali bi uložiti dvostruko više vremena na istraživanju i procijenjivanju nego na čin pisanja poslovnog plana.

Što će uključiti vaše istraživanje? Provođenje industrijske analize, analiza ciljnog tržišta i kompetitivnu analizu.

Kada analizirate industriju, trebali bi procijeniti opću okolinu u kojoj planirate poslovati. Tražite statistiku na veličinu industrije, prodajama i stopi rasta; da li se širi, smanjuje ili ostaje ista? Koji su trenutni trendovi u industriji? Da li postoje promjene u ciljnom tržištu ili u tehnologiji koju koristi? Možete tražiti informacije iz različitih izvora: državnih baza podataka, industrijskih baza podataka i izdanja, podataka trgovačkih društva,



itd.

Analiziranje ciljnog tržišta će vam pomoći ako postoji dovoljno ljudi na tržištu koji su voljni kupiti vaš proizvod ili uslugu po cijeni koju trebate naplatiti kako bi postigli profit. Naravno, kako bi napravili ovu analizu trebate dobro znati potencijalne kupce.

Kompetitivna analiza dati će vam osvrt najvažnijih igrača u vašoj industriji. Možda nećete konkurirati svima, ali važno je znati ko je tamo vani, tko što radi i kako. Možete proučiti njihovo reklamiranje i promocijske aktivnosti, kampanje i materijale, način na koji komuniciraju i kako se predstavljaju svojim mušterijama. Zsigurno možete identificirati koje su dobre prakse, iz čega možete učiti i što možete bolje odraditi. Uz to, pokušajte saznati koji su dobavljači vaših konkurenata.

✓ Pronalazak povoda za vaše poduzeće

Društvena odgovornost je jedan od ključnih faktora u gradnji uspješnog poduzeća. U smislu poslovnog svijeta, društvena odgovornost se definira kao korporativna društvena odgovornost (KDO ili CSR), što se više tiče velikih korporacija koje imaju posebni odjel koji se bavi KDO aktivnostima. Ove dane, postalo je još važnije jer kupci, investitori i ostali važni udioničari traže ne samo najprofitabilniju opciju u koju investirati, već i onu koja pridonosi društvu. Efekt ovog trenda jest da sva nova poduzeća pokušavaju povezati svoje poslovanje nekoj društvenoj problematiki ili na više njih. Preuzimanje korporativne društvene odgovornosti također znači učiniti svoje poslovanje održivim, tako da kada ponovo napišete poslovni plan razmotrite koliko vaših financija može biti investirano u neku društvenu problematiku.

Korporativna društvena odgovornost se često mijenja za filantropiju što doslovno znači ljubav za čovječanstvo, tj. izvršenje privatnih inicijativa za javno dobro. Filantropija se pokušava baviti korijenom problema, slično izreci, umjesto da da ljudima ribu, filantropija uči ljude kako da pecaju. Korporativna filantropija (KF) je specijalizirani pojam koji se odnosi na poslovni svijet i takva filantropija može uključiti donacije u obliku financijskih kontribucija uz ostala sredstva poput vremena, ljudskih sredstava, itd. Korporativne filantropske inicijative mogu također uključiti praćenje jednog cijelog filantropskog programa uz upravljanje različitim donacija i sredstava koji su ponuđeni (to većinom rade korporacije). Vi, poduzetnik, možete odlučiti da li će se brend vašeg poduzeća javno spomenuti od organizacije koja će primiti donaciju. Filantropija je neophodna u modernom društvu i jako je važna za sva poduzeća diljem svijeta, pogotovo u trenutnoj moralnoj i klimatskoj krizi. Nedvojbeno, svim profitabilnim poslovanjima se preporuča da stave na stranu dio svojih sredstava kako bi služili zajednici ili javnom dobru.

Onda, pitate li se koja je razlika između korporativne društvene odgovornosti i korporativne filantropije?



Korporativna društvena odgovornost se treba uključiti u poslovni model i prakse u jednom poduzeću. Moglo bi se reći da to obuhvaća korporativnu filantropiju jer ima dugoročne ciljeve i program koji bi trebao uključiti direktnu pomoć od tvrtke u rješavanju nekog problema ili više njih u jednoj zajednici. Na primjer, tvrtka koja proizvodi odjeću i koristi boju da oboji tu odjeću treba biti jako oprezna na kakav se način rješava otpada tih operacija i započeti programe kako bi umanjila utjecaj na okoliš i na zdravlje društva. Ako tvrtka ne prati takav plan, utjecaj na njenu sliku može biti podosta negativan. U suprotnom slučaju, ako tvrtka uopće ne investira u korporativnu filantropiju, to neće utjecati na njihovu sliku u očima kupaca i poslovnog svijeta. Ova odluka ne bi imala jako negativne posljedice na društvo.

Razlozi zašto bi se vaše poduzeće trebalo povezati sa društvenom problematikom:

✓ Kako bi privukli i zadržali bazu klijenata

Prema istraživanju objavljenom u Međunarodnom časopisu za ekološko istraživanje i javno zdravstvo³, korporativna društvena odgovornost i briga za okoliš osnažuje odnos između potrošača i trgovca te opći stav potrošača prema brendu/poduzeću postaje pozitivniji. Ova otkrića vode do zaključka da ako je potrošač podijeljen između dvije tvrtke koje nude slične usluge/proizvode, birati će onu koja je društveno odgovornija. Potrošači čak mogu smatrati vaše usluge više kvalitete i vrijednosti te uložiti više novca u vaše usluge/proizvode. Privrženost vaše tvrtke nekom društvenom problemu može i potaknuti aktivnost među potrošačima. Drugim riječima, mogli bi razviti sličnu privrženost vašem brendu/poslovanju.

Vaši kupci, bez koga vaše poslovanje ne može postojati, su vaši pravi šefovi. Zadovoljavanje njihovih potreba je ključno za vođenje uspješnog poduzeća, stoga je mudro izgraditi poslovni plan znajući i razumeći kojim njihovim potrebama možete služiti i kako. Kupci lako shvate kako se neka tvrtka odnosi prema njima. Mogu otkriti koliko marite za njih ili za određenu problematiku. Korporativna društvena odgovornost ili filantropija vašeg poduzeća bi trebala više od nečega što činite zato jer je to "dobro". Trebala bi biti ključna misija u vašem trudu da razvite svoje poslovanje i povežete se sa svojim mušterijam.

✓ Kako bi učinili da se vaši zaposlenici osjećali vrijednijim i kako bi privukli više talenta

Kako rješavanje društvene problematike privlači i zadržava vaše kupce, takav je utjecaj i na vaše zaposlenike. Prema anketi koju je sproveo Deloitte, "značajan posao koji zaposlenicima daje svrhu" je među dimenzijama

³ Ho, Ching-Wei. (2017). Does Practicing CSR Makes Consumers Like Your Shop More? Consumer-Retailer Love Mediates CSR and Behavioral Intentions. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558 Published online 2017 Dec 12. doi: 10.3390/ijerph14121558



jednostavno neodoljivih organizacija koje potiču angažiranje⁴. Ubacivanje društvene dimenzije vašem poduzeću može također lako privući nove talentirane zaposlenike.

Vjerojatno se može reći da velika većina tvrtki su u poduzetništvu kako bi zaradile novac, ali imanje vizije i dužnosti koje idu dalje od cilja zarade može dati vašoj tvrtki veću svrhu. Kada vam je tvrtka sagrađena oko više misije tj. u korist društva, unosite tu strast u sve proizvode, usluge, pa čak i zaposlenike i kupce. To nastojanje se može pokazati u radu vaše ekipe, izazvati veću kreativnost, posvećenost te stoga, rast.

✓ **Kako bi našli nove mogućnosti za razvoj**

Gradnja osobnijeg odnosa sa vašom bazom klijenata i zaposlenicima kroz rješavanje društvene problematike koju je vaša tvrtka preuzela može vam pomoći u daljnjem rastu vašeg poduzeća. Na primjer, možete sprovesti anketu među vašim klijentima i zaposlenicima kako bi našli oko čega su strastveni i zainteresirani. Možete računati na činjenicu da će biti voljni odgovoriti iskreni jer su i sami privrženi problematici. Na taj način, možete prikupiti bitne uvide u kojem smjeru voditi tvrtku, inspirirati se i vidjeti nove mogućnosti koje su prije bile previđene i tako započeti aktivnosti koje ne bi samo pomogle problematici nego i vašem poduzeću.

Svi ovi razlozi mogu pridonijeti razvoju i ponovnom stvaranju poduzeća koje obuhvaća održivu pomoć društvenoj problematici. Ako ne znate kojoj društvenoj, ekonomskoj, klimatskoj ili drugačijoj problematici dati svoju potporu kroz vaše poduzeće, možda se želite konzultirati sa neprofitnim udrugama u vašem području i upoznati se sa kontekstom u kojem rade i kojim se problemima oni bore. Možete zaroniti u literaturu o Održivim razvojnim ciljevima (ORC ili eng. SDG) koji su identificirali 17 svjetskih ciljeva i 169 odredišta, određene sa strane UNove opće skupštine u 2015. godini i trebaju biti postignuti do 2030. godine. Agenda 2030 poziva sva privatna i javna tijela da daju svoju kontribuciju postignuću tih ciljeva. Možete biti onaj koji čini razliku i obvezati svoje poduzeće jednom ili više ciljeva. Kroz vrijeme vaša će se investicija vratiti na novčani i drugim, nefinancijskim načinima te tada zasigurno nećete to požaliti.

⁴ Deloitte Consulting LLP. (2016). Engaging the workforce/ Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>



2.4. Alati za poticanje poslovanja:

✓ Ankete redovnih mušterija

Jednom kada pokrenete poduzeće, podsjetite se često pitati vaše mušterije, kroz razne kanale i obrasce, zašto su se odlučili za vas i što vi nudite što oni cijene? Može vas iznenaditi da ih privlači nešto posve drugačije od onog što ste mislili.

Ankete klijenata su neophodne za jaku marketinšku kampanju, zbog dva razloga: prvo, utvrđuje ono što podržavate i obećanja vašeg brenda i drugo, stvara nova obećanja brenda.

Ankete kupaca bi trebalo provoditi jednom ili dvaput godišnje, ali možete ih provoditi češće. Podaci koje sakupite pomoći će vam strukturirati vaših sljedećih 12 mjeseci vođenja poduzeća - kako u proizvodnju/usluzi tako u komunikaciji.

Važno je da nikad ne pretpostavite da znate informacije o vašim klijentima bez da ih pitate. Trebate ih pitati o svemu što želite znati, što im je potrebno i kako im vi to možete pružiti. Mogu vas cijeniti još više ako nakon ankete pružite povratne informacije i zahvalite im na njihovom dragocijenom doprinosu.

Izvršna je praksa da od kupaca zatražite osvrt ili preporuku. Nakon što postavite nekoliko na svoju web stranicu ili na svojim računima na društvenim mrežama, uspostavite ćete veće povjerenje jer dolaze od drugih. Tako će se i vaš ugled nadograđivati.

✓ Investirajte u svoju ekipu

U svim slučajevima kada ne djelujete samostalno, raditi ćete s timom. Možete biti sigurni da ćete za izgradnju angažiranog i vrlo uspješnog tima trebati biti motivirajući vođa. Ali tajna stvaranja proaktivnog, produktivnog i snažnog tima jest poticanje vaših kolega da i oni sami razviju voditeljske vještine. Studije pokazuju da su glavni pokretači angažmana zaposlenika jake sposobnosti vođenja i mogućnost razvoja. Sve što trebate učiniti jest predstaviti snažno vodstvo i ponuditi svojim zaposlenicima istu priliku.

Ulaganje u razvoj vašeg tima presudno je i na drugim područjima. Organizacije koje ulažu u obrazovanje i profesionalni razvoj svog osoblja mogu držati svoje osoblje mnogo motiviranijim i angažiranijim. Henry Ford je jednom rekao:

'Jedina stvar gora od obučavanja svojih zaposlenika i dopuštanja im da odlaze je ne obučavati ih i zadržavati.'

Postoje velike mogućnosti za učenje i rast tijekom stručnih skupova, konferencija, trgovinskih događanja. Vaši zaposlenici mogu dobiti puno vrijednih uloga i povratnih informacija, nadahnjujući ih na daljnji rast na terenu. Ne trebate slati ljude vrlo daleko zbog mogućnosti učenja. Možete organizirati i interni trening ili praćenje posla. Na primjer, možete nekome pružiti priliku da provede dan s kolegom učeći od njega / nje. Na raspolaganju je i beskrajna količina mrežne obuke i možda bi neki od vaših zaposlenika bili zainteresirani



uložiti svoje vrijeme u pohađanje tečaja ili programa po svom izboru tempom koji su sami postavili.

Organizacije mogu također pronaći puno drugih načina da usreće svoje zaposlenike. Neki im omogućuju da prilagode svoja radna mjesta. Mogućnost rada od kuće ili fleksibilnih sati su također dobrodošle. Neke tvrtke omogućavaju zaposlenicima da 20% vremena provode sudjelujući u projektima za koje smatraju da zaslužuju njihovo vrijeme. Druge čak plaćaju obiteljski odmor ili daju plaćeno odsustvo dva mjeseca svakog ljeta kako bi se borili sa izgaranjem. U slučaju da ne znate što biste trebali ponuditi, najbolje je izravno pitati svoje zaposlenike.

Slušanje vaših zaposlenika i njihovo uključivanje u strateške odluke ne samo da će ih osjećati vrijednima nego ćete dobiti i puno neočekivanih, svježih i kreativnih ideja i novih perspektiva.

✓ Društveni mediji

Brojni su načini od kojih možete imati koristi od korištenja društvenih medija. Nekoliko savjeta koji će vam pomoći da ih postignete:

- Podijelite ono što je u trendu: ako objavite podatke koji su relevantni za vaš korisnički segment, doći ćete do njih izravno, dok će se vaši konkurenti udaljiti od njih;
- Koristite odgovarajući jezik: na društvenim mrežama morate koristiti različite vrste komunikacije i poruka. Slike, video i infografika čine čuda;
- Koristite plaćene oglase: to će uvelike povećati vaše sljedbenike, pretplatnike i proširena baza može biti vrlo važna za pokretanje uspješne kampanje društvenih medija;
- Koristite automatizaciju: za pravilno upravljanje društvenim medijima treba vremena i energije. Preporučuje se upoznavanje s automatizacijom određenih procesa poput objava, poruka, ažuriranja.

2.5. Poslovni spisak

Kad već jednom niste uspjeli u poslu, zasigurno ćete htjeti provjeriti spremnost za započinjanje novog. Bilo da se radi o potpuno novoj inicijativi ili oživljavanju vaše prethodne poslovne ideje, sada imate iskustvo koje će vam pomoći primijeniti drugačiju perspektivu u planiranju. Ispod ćete pronaći popis za provjeru koji će vam pomoći da detaljnije razmotrite svoju poslovnu ideju. Prilikom provjere okvira razmislite o svom prethodnom





poslovnem pokušaju. Možda ćete identificirati nova područja poboljšanja na koja se morate usredotočiti prije nego što ponovo pokrenete svoju poduzetničku avanturu.

Table 4 Business checklist

Kategorija	Da	No	Komentari
Vaš proizvod/usluga			
Jeste li analizirali tržište i stavove kupaca?			
Postoji li potražnja za vaš proizvod/uslugu?			
Je li vaš proizvod/usluga koristan I potreban?			
Budžet			
Jeste li detaljno kalkulirali vašu investiciju?			
Da li imate dodatan budžet za nepredvidljive situacije?			
Jeste li identificirali izvore financiranja?			
Tim			
Imate li zaposlenike?			
Jesu li vaši zaposlenici kvalificirani i sposobni raditi svoj posao?			
Da li misija vaše tvrtke podudara sa vrijednostima vaših zaposlenika?			
Da li poslovne mogućnosti koje vi nudite podudaraju sa očekivanjima zaposlenika?			
Jesu li vaši zaposlenici motivirani?			
Konkurencija			
Znate li svoju konkurenciju?			
Jeste li sigurni da konkurencija nije pre velika u vašem području?			
Imate li velikih konkurenata?			
Jeste li sigurni da vaš proizvod/usluga nije identična proizvodu/uslugama vaših konkurenata?			
Ako vjerujete da vaš proizvod/usluga ima jedinstvene prednosti, imate li dovoljno sredstava kako bi ga promovirali dok nije prepoznatljiv?			
Cijena			
Kada izračunavate cijene vaših proizvoda/usluga, jeste li uzeli u obzir sve troškove potrebne za proizvodnju?			
Jeste li sigurni da vaše cijene nisu previsoke? (što vodi do rizika niskog broja prodaja)			
Jeste li sigurni da vaše cijene nisu preniske? (što vodi do rizika niskog profita)			



Poslovni model			
Imate li jasnu poslovnu strategiju?			
Jeste li pripremili detaljan poslovni plan?			
Jeste li uzeli u obzir sve moguće prepreke u sastavljanju poslovnog plana?			
Marketing			
Imate li dovoljno reklama za vaš proizvod/uslugu?			
Imate li jasnu marketinšku strategiju?			
Jeste li identificirali ciljanu skupinu?			
Da li je vaš budžet za marketing viši od 10% ukupne investicije?			
Klijenti			
Pratite li stavove vaših klijenata?			
Jeste li svjesni da se stavovi i potrebe klijenata često mijenjanju?			
Jeste li prilagodili marketinške strategije u odnosu na te promjene?			
Imate li mehanizme za dobivanje povratnih informacija od vaših klijenata?			
Vrijeme			
Je li pravo vrijeme da vaš proizvod/usluga bude na tržištu?			
Jeste li sigurni da niste uranili? (što vodi do rizika male potražnje)			
Jeste li sigurni da niste zakasnili? (što vodi do rizika gubitka udia tržišta)			
Rizici			
Jeste li identificirali rizike proizvodnje? (sredstva, oprema, tim, itd.)			
Jeste li identificirali komercijalne rizike?			
Jeste li identificirali financijske rizike?			
Jeste li identificirali rizike više sile? (požari, oluje, poplave, provale, itd.)			
Jeste li razvili strategiju za nadgledanje rizika i izbjegavanje rizika?			

Označite "da" samo ako ste sigurni da je to odgovor. Ako imate bilo kakvih nedoumica, upišite ih u stupac "komentari". Razmislite o svakom "ne" koji ste označili i razmislite o tome što možete učiniti da postane "da". Zamislite "ne" kao područje poboljšanja i nešto što vas je moglo ometati u vašem prvom poslovnom pokušaju.



2.6. Primjeri dobre prakse

✓ **Prostori za suradnju:** pri pokretanju ili ponovnom pokretanju posla uvijek je dobro paziti na svoje troškove. Pogotovo ako ste iskusili lošu stranu nepovoljnih dugoročnih najamnina. Danas se mnoge tvrtke odlučuju za najam stolova u suradničkim prostorima jer je to način optimizacije troškova. Ostale pogodnosti koje ovi prostori pružaju poduzetnicima uključuju:

- **Bolje mogućnosti umrežavanja:** u tim prostorima postoje mnogi poduzetnici i tvrtke. Potpuno je prirodno da ćete, dok ste tamo, uspostaviti neke profesionalne kontakte. Prostori za suradnju potiču zajednice. Možda ćete također dobiti priliku pronaći nove klijente i povećati svoj prihod, talent i ljude s kojima radite. Često se različiti događaji održavaju u prostorijama prostora za suradnju - bilo da se radi o predavanjima, treninzima ili neformalnim koktelima. Tu je i ležerno čavrljanje pored aparata za kavu. Sve su to prilike za olakšavanje kontakata i širenje vaše profesionalne mreže. Ako je umrežavanje bila slaba točka vašeg prvog poslovnog pokušaja, suradnički prostori mogu vam pomoći u radu na ovom aspektu i izgraditi povjerenje u vaše mrežne vještine.
- **Manji izdaci za ured:** Kada plaćate radni stol (ili stolove), dobivate potpuno opremljen ured, a plaćate manje nego za tradicionalni ured. Stoga je to najbolji način rada u uredu s minimalnim ulaganjem. Štoviše - ne trebate snositi sve troškove koji dolaze s postavljanjem ureda. Na primjer, možete koristiti uredske prostore u prostorijama i biti fleksibilni s cijenama članstva. Tako ćete uštedjeti na komunalnim računima, jer prostori za suradnju sami pokrivaju taj trošak. Suočavanje s pružateljima usluga ili popravcima druga je stvar o kojoj ne morate voditi računa. Ako u sobi za suradnju nešto pođe po zlu, odgovornost za to ispraviti leži na vlasniku. Još jedan plus je da ćete dobiti poslovnu adresu, što je vrlo važno za slanje i primanje pošte, čime ćete dobiti kredibilitet za vaše poslovanje.
- **Fleksibilnost:** prostori za suradnju nude različite mogućnosti članstva i možete odabrati što najbolje funkcionira za vas i vaše poslovanje. Moguće je mjesečno ili dnevno plaćanje. Članovi prostora za suradnju također imaju fleksibilnost u postavljanju vlastitog rasporeda i rada kada njima odgovara. Također dobro djeluje i u pogledu radnih stolova. Možete započeti iznajmljujući dva stola, a zatim proširiti na tri ili četiri kako posao raste. To također funkcionira i obrnuto - ako morate otpustiti neke od svojih zaposlenika, lako je smanjiti broj radnih stolova i smanjiti troškove na odgovarajući način.
- **Mogućnosti učenja:** Programi suradnje podržavaju redovne događaje dizajnirane i razvijene kako bi olakšale njihovim članovima način na koji stiču nove vještine. Ovi zajednički uredski



prostori pomažu svojim članovima da surađuju s drugim ljudima i iskoriste formalne ili neformalne mogućnosti učenja u prostorijama. Često ljudi koji rade u zajedničkom uredskom prostoru postaju inspiracija jedni drugima i međusobno se mentoriraju dok rade na putu do uspjeha.

- **Bolje mogućnosti zapošljavanja:** svog sljedećeg zaposlenika možda ćete prepoznati u osobi koja zauzima vaš susjedni stol. Također možete privući klijente jer ćete imati priliku svoj proizvod ili uslugu izravno predstaviti zajednici koja zauzima zajednički prostor.

✓ **Crowdfunding:** možda ste se u svom prethodnom pokušaju poslovanja kao poduzetnika usredotočili na privlačenje jednog ili dva velika ulagača. Ponekad se ispostavi da je to težak zadatak. Jeste li ikada razmišljali o crowdfundingu kao opciji? U svojoj biti, djeluje na isti način, ali umjesto da privučete jednog velikog ulagača, pokušavate privući veliki broj malih ulagača. Prema definiciji Investopedije *"Crowdfunding je korištenje malih količina kapitala velikog broja pojedinaca za financiranje novog poslovnog pothvata. Crowdfunding koristi laku dostupnost ogromnih mreža ljudi putem društvenih medija i crowdfunding web stranica kako bi se ujedinili investitori i poduzetnici, s potencijalom za povećanje poduzetništva širenjem baze investitora izvan tradicionalnog kruga vlasnika, rođaka i rizičnih kapitalista"*.

Osim što većih potencijalnih sredstava koji mogu biti prikupljeni putem crowdfunding platformi, one mogu olakšati i druge važne aspekte poslovanja:

- **Istraživanje tržišta:** predstavljanje vašeg proizvoda ili usluge u crowdfunding kampanji omogućuje vam brze, stvarne povratne informacije. Što više potencijalnih kupaca to pregleda i komentira, to će vam biti bolja ideja o njihovim željama. Bilo to prednost drugoj boji, veličini ili značajkama, povratne informacije pomoći će vam da svoj proizvod prilagodite zahtjevima tržišta. Također možete ponuditi niz izbora u kampanji i vidjeti što je najpopularnije. Primljeni komentari pomoći će vam da brzo prilagodite proizvod / uslugu kupcima i ostvarite veću prodaju.
- **Povećajte svoj profil:** ako je vaša kampanja uspješna, to može učiniti puno za vašu popularnost. Možete dobiti besplatni publicitet, pogotovo ako u novinama, blogovima ili društvenim medijima bude pažnja usmjerena na vaš proizvod / uslugu. Pokriće medija donosi legitimitet vašoj ponudi što, zauzvrat, može rezultirati većom prodajom.
- **Privucite ulagače:** ponekad je prethodna uspješna kampanja za prikupljanje sredstava izravan način za privlačenje većih ulagača na vašu stranu. Anđeoski ulagači i ulagači rizičnog kapitala mogu pronaći potencijal u vašoj poslovnoj ideji prateći vašu kampanju na crowdfunding platformi.



✓ "Griješi brzo, griješi često" ili dobra praksa toleriranja neuspjeha

Gore spomenute dobre prakse važe za poduzetnike druge šanse kojima mogu biti od pomoći pri smanjenju troškova i osiguravanja novih izvora financiranja. Postoji li primjer dobre prakse koji može promijeniti percepciju ljudi, zajednica ili cijelih društva koji još uvijek vide neuspjeh kao slabost? Kada ste poduzetnik koji ima poteškoća sa otvaranjem novog poduzeća unatoč gubitku samopouzdanja, motivacije ili sredstava koji ste pretrpjeli u prijašnjem poduzeću, zadnje što vam je potrebno jesu oštre presude ljudi oko vas. Mijenjanje percepcije društva (pogotovo negativnih percepcija) je složen proces koji ne može biti gotov u jednoj noći.

Pogledajmo Silicijsku dolinu. Koje su prve asocijacije koje vam padnu na pamet kada čujete to ime? Inovacija. Brzi rast. Umovi usmjereni na budućnost. Pioniri. To su one najčešće. Ali što sa uzimanjem rizika, eksperimentiranjem, neuspjehom, serijskim poduzetništvom? U mentalitetu poduzetnika Silicijske doline ukorijenjeno je mišljenje kako nema uspjeha bez neuspjeha, kako bi se neuspjeh trebao slaviti te kako neuspjeh dovodi do inovacije puno češće nego uspjeh. Njihova je manta "griješi brzo, griješi često" te baš taj mentalitet motor brzog rasta i uspjeha u regiji. Prema Matthijsu Rosmanu, partneru u RevelX-u i poduzetniku rasta, taj se koncept odnosi na mišljenje "ako stalno pokušavaš dostići svoje ciljeve, suđeno ti je činiti greške, ali češ u isto vrijeme naučiti nove vještine i dobiti svjež uvide.". U stvarnosti, ideja ovoga jest - pokušajte nešto (proizvod ili uslugu), dobijte povratne informacije, prilagodite se te ako je stupanj nesigurnosti pre visok, ostavite se toga i započnite nešto novo.

Drugim riječima, postoji visoki stupanj tolerancije prema neuspjehu, uglavnom zbog mentaliteta zajednice u Silicijskoj Dolini koja je fokusirana na pozitivne značajke neuspjeha.

- **Učenje od iskustva:** nećete rasti ako ne doživite neuspjeh. Greške vam daju iskustvo koje će vas oblikovati u bolju verziju vas kao poduzetnika. U konačnici će se isplatiti.
- **Inovacija kroz eksperimentaciju:** uzimanje rizika je jedini put prema inovaciji. Do novih otkrića se ne dolazi uzimanjem malih koraka, nego dugih, hrabrih koraka.
- **Gradnja ustrajanosti:** vaši neuspjesi naučiti će vas kako se dignuti na noge i ponovno započeti. Čine vas otpornijim na prepreke na vašem putu prema uspjehu.
- **Prilagodljivost:** prilagođavanje na promjene u okruženju dovodi vas do veće agilnosti, poboljšavajući vašu sposobnost za stizanje i prestizanje konkurencije.
- **Tolerantnost na rizik:** filozofija brzog pada ne samo da poboljšava svjesnost o rizicima nego također unapređuje tolerantnost na rizik - među poduzetnicima i društvom. Stoga se neuspjeh ne nosi kao stigma već kao orden časti.



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

2REVIVE

Naziv projekta: "Revival entrepreneurship through second
chance" – 2REVIVE
Broj projekta: 2017-1-PL01-KA202-038525



Treći dio

LOKALNI RESURSI I PROPISI

Uvod

Poslovno okruženje u svakoj partnerskoj zemlji projekta (Poljska, Bugarska, Malta, Nizozemska, Italija, Hrvatska) specifično je zbog lokalnih resursa, propisa, programa, fondova, dinamičnih mreža i drugih inicijativa dostupnih u zemljama u kojima se nalaze. Zanimljivi razvoj događaja može se primijetiti u poduzetničkom spektru u nekim analiziranim zemljama Europske unije, ali u svima njima može se izvući zajednički zaključak: poduzetništvo druge šanse još je prilično nepoznata i neistražena tema. Stoga se moraju razviti i usvojiti konkretnije i specifičnije mjere, alati i instrumenti kako bi se ohrabрили i potaknuli neuspješni poduzetnici na akciju u novom poduhvatu. Trenutačni Priručnik korak je prema cesti popločanoj uzbuđljivim, ali i izazovnim stazama kojom bi ponovni pokretači trebali proći do krajnjeg odredišta: USPJEH. Zbog toga je zajedno sa sadašnjim priručnikom stvoren dodatni alat za pomoć poduzetnicima da obnove tvrtku - džepna karta koja vodi uspjehu poduzetnika druge šanse (vidi zaseban prilog).

Evo kratkog pregleda što možete očekivati kada ustanovite novo poduzeće u Poljskoj, Bugarskoj, Malti, Nizozemskoj, Italiji, Hrvatskoj:



POLJSKA

Poslovna klima u Poljskoj u pogledu poduzetništva druge šanse se stalno mijenja. Prema "Kompozitnom



indeksu druge šanse" predloženom u studiji "Stečaj i druga šansa za poštene poduzetnike u stečaju", Ecorys za Europsku komisiju - GD za poduzetništvo i industriju, 2014., Poljska je procijenjena na indeks 1,8 što je sasvim sigurno nizak rezultat. Međutim, uvode se važne mjere koje mogu utjecati na taj broj. Na primjer, Vijeće ministara usvojilo je program Politika nove šanse (New Chance Policy - NCP). Cilj programa je stvoriti sveobuhvatan sustav podrške poduzetnicima orijentiranim na suzbijanje bankrota poduzeća izgradnjom i promicanjem sustava ranog upozoravanja i izvansudskih sudskih procesa, zajedno s pravosudnim oblicima popravaka i restrukturiranja. Program također olakšava ponovno započinjanje poslovnih aktivnosti. Među najvažnijim aktivnostima koje su uvedene u Poljskoj su novi zakon o bankrotu i reorganizaciji i projekt Early Warning Poland. U provedbi takvih mjera sudjeluju ne samo javne ustanove, već i nevladine organizacije i sveučilišta.



BUGARSKA

U Bugarskoj je poslovno okruženje vrlo dinamično jer je mnogo ulagača privučeno fleksibilnim mogućnostima zemlje za pokretanje i vođenje tvrtke. Prema podacima u Zakonu o malim poduzećima 2016. Bugarska ima "jedan od najnižih postotaka ljudi koji imaju poslovne prilike koji se plaše potencijalnog neuspjeha". Prema istom dokumentu, Bugarska ima nešto bolji rezultat od prosjeka EU po pokazateljima stupnja potpore za drugu šansu (Bugarska - 84%; prosjek EU - 82%) i straha od stope neuspjeha (Bugarska 33,3%; prosjek - 40,7%). Ako se indikator straha od neuspjeha uzme u stranu i poveže sa sve većim brojem novoregistriranih tvrtki i ukupno aktivnim tvrtkama u Bugarskoj, 2016., može se sugerirati da više ljudi osniva nove tvrtke jer se manje ljudi boji neuspjeha. Javne mjere za poduzetnike druge šanse u zemlji postoje u nacionalnim strategijama, programima i trgovačkom zakonu, iako je potrebno više informacija o tome kako se te mjere zapravo provode.



NIZOZEMSKA

U Nizozemskoj bi poslovna klima mogla predstavljati veliki izazov, no uočeni su znakovi poboljšanja za započinjanje novih pothvata. Primjerice, povećavaju se registracije novih poduzeća jer je u 2015. bilo 162 955, a u 2016. 166 820 novo registriranih tvrtki. Ovaj trend pokazuje oporavak od posljednje ekonomske i financijske krize. Stopa zatvaranja znatno zaostaje, a ukupna stopa nezaposlenosti slijedi ovaj trend. Najpopularniji rastući sektori su usluge i građevinarstvo s velikim postotkom individualnih poduzetnika.



ITALIJA

Tema o poduzetništvu druge šanse je vrlo relevantna za procvat poslovne klime u Italiji. Nacionalni zakon utemeljen na geslu: „nikad ne očajavaj, možeš započeti ponovno“ konačno je odobren u listopadu 2017. Cilj zakona je skidanje stigme neuspjeha i stvaranje novog puta za poduzetnike koji prije nisu bili uspješni. Broj zatvaranja tvrtki u Italiji u 2017. godini iznosio je oko 35 000 jedinica, što pokazuje pozitivan trend u poslovnom okruženju. Između siječnja i lipnja 2017. godine, zatvaranja su bila 15,6% manja nego u istom razdoblju 2016. godine uz široko poboljšanje u svim sektorima i područjima zemlje. Uz to, zanimljiva privatna inicijativa u Italiji pomaže poduzetnicima druge šanse. Naziva se “telefono arancione”, telefonska usluga za podršku poduzetnicima koji već nisu uspjeli ili će uskoro započeti zatvaranje tvrtke.



MALTA

Malteško poslovno okruženje obilježeno je promjenama i diverzifikacijom. Iz tradicionalne poslovne baze Malta se proširila na biotehnologiju, farmaciju, zdravstvo, inženjering, logistiku, zrakoplovstvo, pomorstvo, elektroniku, ugostiteljstvo, razvoj IKT-a i softvera, te financijske usluge. Čini se da se broj aktivnih tvrtki svake godine povećava, jer ih je krajem 2015. bilo 49 634, a u 2016. 52 949. Postoji niz lokalnih fondova i programa koji, iako nisu posebno usmjereni prema poduzetnicima druge šanse, mogu biti upotrebljeni za njihovo ponovno pokretanje.



HRVATSKA

Poslovna klima u Hrvatskoj razvija se u pozitivnom smjeru jer je u 2014. bilo 104 116 aktivnih tvrtki, a u 2015. bilo ih je 106 221. Postoje različite vrste organizacija koje pružaju podršku poduzetnicima, uključujući poduzetnike druge šanse, poput : razvojne agencije, gospodarske komore, poslovni inkubatori, nevladine organizacije itd. Hrvatska gospodarska komora posebno pomaže poduzetnicima da se prijave za poslovne partnere na nacionalnoj i međunarodnoj razini pružajući obrazovanje o poslovnim i poduzetničkim vještinama i izvorima financiranja. Jedna od hrvatskih razvojnih agencija provodi program podrške namijenjen poduzetnicima koji imaju poteškoća u upravljanju vlastitim poslom. Namjena je spriječiti propast potencijalnih poslovnih poduzeća na tržištu, kao i ublažiti negativne percepcije često povezane s poslovnim poteškoćama.



3.1. Izvješća zemalja o specifičnim poslovnim okruženjima u svakoj državi

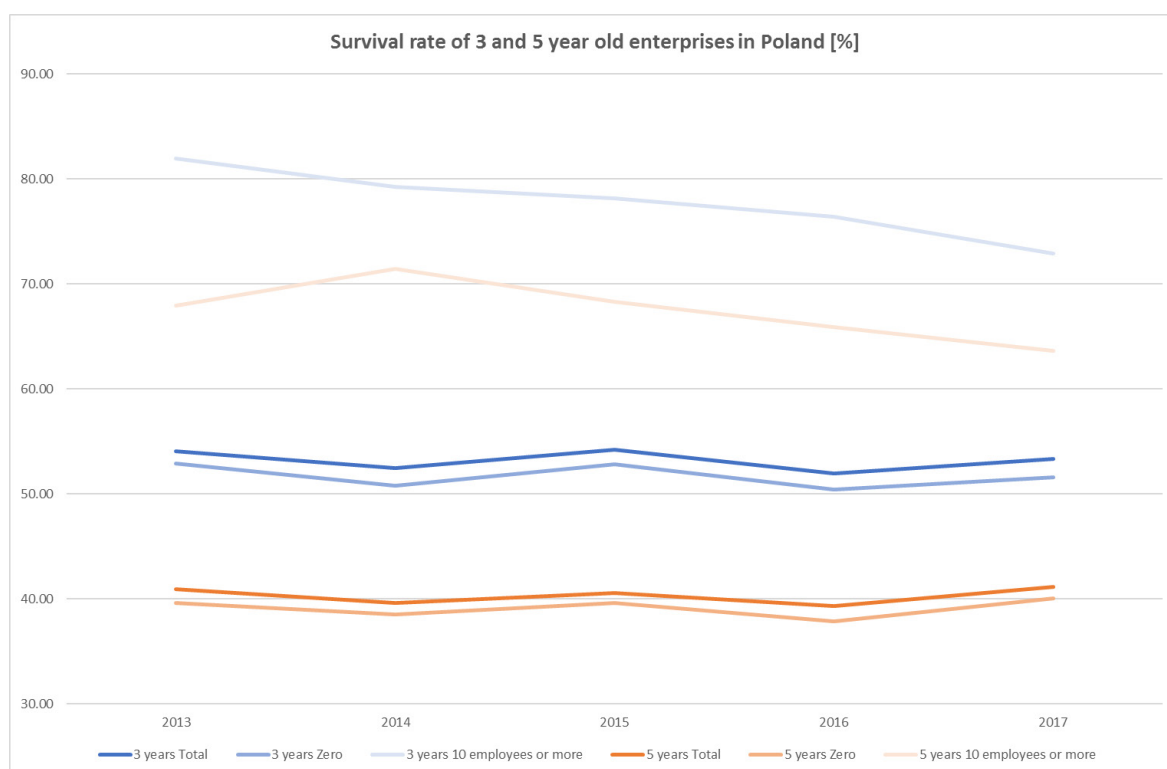
3.1.1. Lokalni resursi i propisi

3.1.1.1. Koliko je poduzeća bilo uspješno?

Statistike i analize date u nastavku temelje se na različitim izvorima i pokazateljima u svakoj partnerskoj zemlji. Dakle, teško je napraviti autentičnu usporedbu rezultata, ali bilo bi učinkovitije analizirati brojeve odvojeno.



POLJSKA



Grafikon 1 Stopa preživljavanja trogodišnjih i petogodišnjih poduzeća u Poljskoj (%). (2013 – 2017). Izvor: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

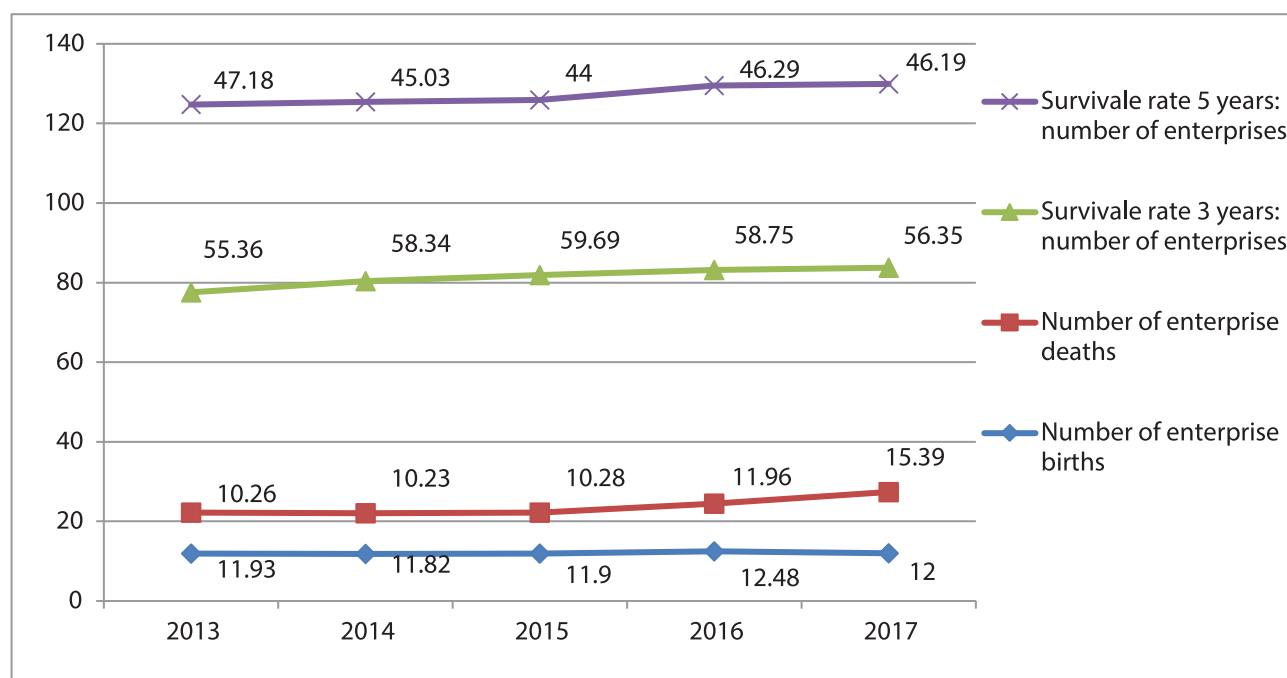
Prema podacima Eurostata, stopa preživljavanja svih poljskih poduzeća posljednjih godina ostaje stabilna: oko 55% još postoji nakon 3 godine, a oko 40% nakon 5 godina. Pokazatelji za skupinu najmanjih tvrtki s jednim čovjekom izgledaju slično, što znači da se uvjeti za njihov razvoj mogu smatrati relativno stabilnim.



Međutim, još jedan trend pokazuju veće tvrtke (najmanje 10 zaposlenih): ukupno ih preživljava više (60-80%), ali u posljednjih 5 godina njihov je opstanak smanjen za oko 10%. Podaci prikazani gore pokazuju da isti broj poduzeća i dalje postoji i da nije primijećen stvarni porast. Pokazatelji dovode do zaključka kako bi se situacija u Poljskoj trebala promijeniti i uz pomoć sadašnjeg vodiča više poduzetnika druge šanse moglo bi biti motivirano za ponovno uspostavljanje uspješnog poslovnog pothvata. Lokalni resursi i inicijative dostupne u Poljskoj mogli bi biti pokretač promjena.



BUGARSKA



Grafikon 2 Poslovna demografija u Bugarskoj 2013 – 2017 (%) Izvor: Eurostat,
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

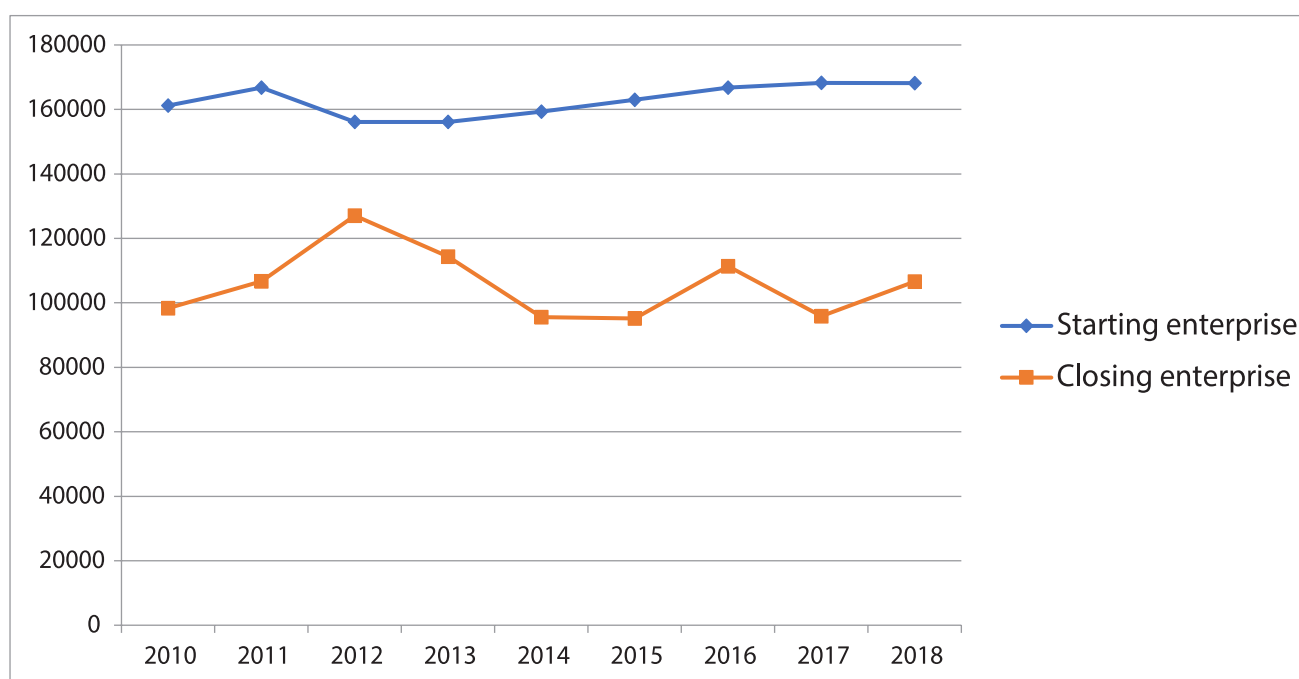
Kao što je vidljivo iz gornjeg grafikona, broj rođenja poduzeća (mjereno brojem rođenja poduzeća podijeljen s brojem aktivnih poduzeća) bio je relativno stabilan tijekom razdoblja od 2013. do 2017. i iznosio je otprilike 12% godišnje. Broj umrlih poduzeća (mjereno brojem umrlih poduzeća podijeljen s brojem aktivnih poduzeća) bio je nestabilniji s postotkom i drastičnim porastom s oko 10% u razdoblju 2013. - 2015. na 11,96% u 2016. i 15,39% u 2017. godini. Stope preživljavanja trogodišnjih i petogodišnjih poduzeća (mjereno brojem poduzeća u referentnom razdoblju novonastalih poduzeća u prvoj godini koji su preživjeli podijeljeno s brojem rođenih) u 2013. - Razdoblje 2017. malo se međusobno razlikuju. Trogodišnja poduzeća sve više preživljavaju do 2015. (s 33,36% na 59,69%) i dok je u 2016. mali pad (58,75%), u 2017. godini postoji oštar pad kada je stopa preživljavanja smanjena na 56,35%. Slične su tendencije primijećene za mikro i



mala poduzeća, ali s kraćim padom stopa preživljavanja. Trend preživljavanja petogodišnjih firmi stabilan je tijekom pet godina, kako je gore prikazano. U 2015. došlo je do naglog pada stope preživljavanja (sa 47,18% u 2013. na 44% u 2015.), ali porast je primijećen u sljedeće dvije godine i iznosio je 46% petogodišnjih tvrtki koje su zadržale svoje postojanje. Rezultati pokazuju da manje poduzeća ostaje održivo nakon treće godine postojanja, što bi moglo značiti da poduzetnici trebaju dugoročno planiranje za razvoj svog poslovanja od samog početka. Dodatna pomoć u obliku različitih lokalnih potisnika i fondova mogla bi se koristiti kako bi im se održala tvrtka profitabilna, posebno koja bi se trebala uvesti tijekom treće godine pokretanja njihove tvrtke kako bi je oživjela.



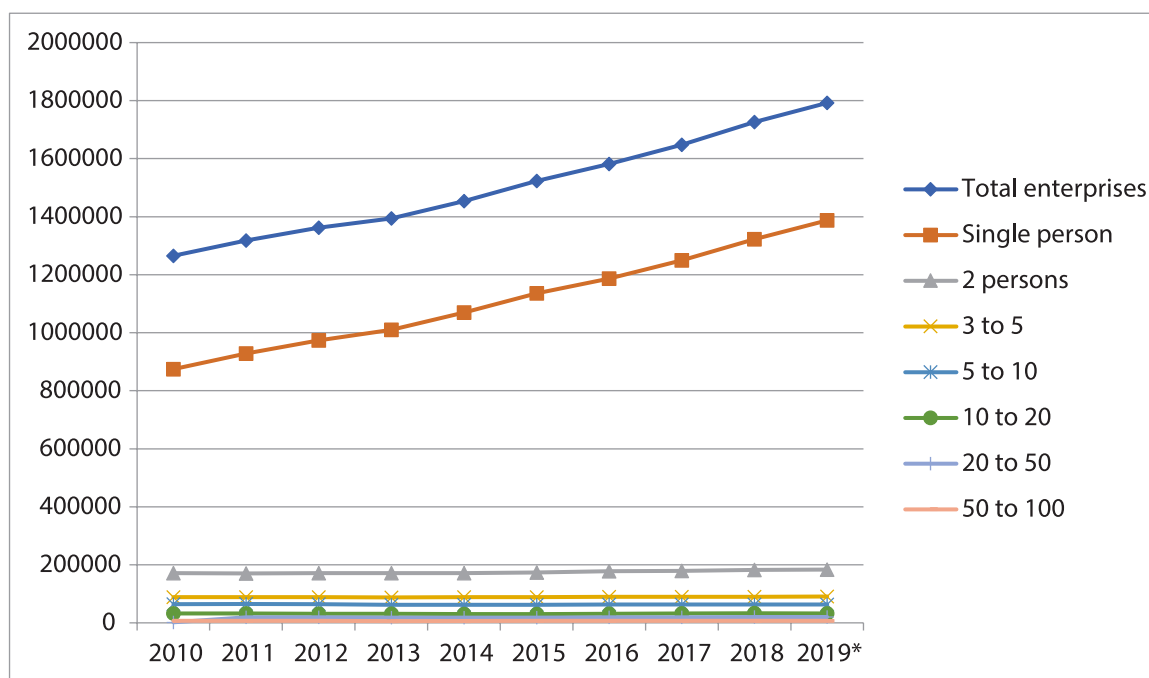
NIZOZEMSKA



Grafikon 3 Otvaranja i zatvaranja poduzeća u Nizozemskoj 2010 - 2018., Izvor: www.cbs.nl

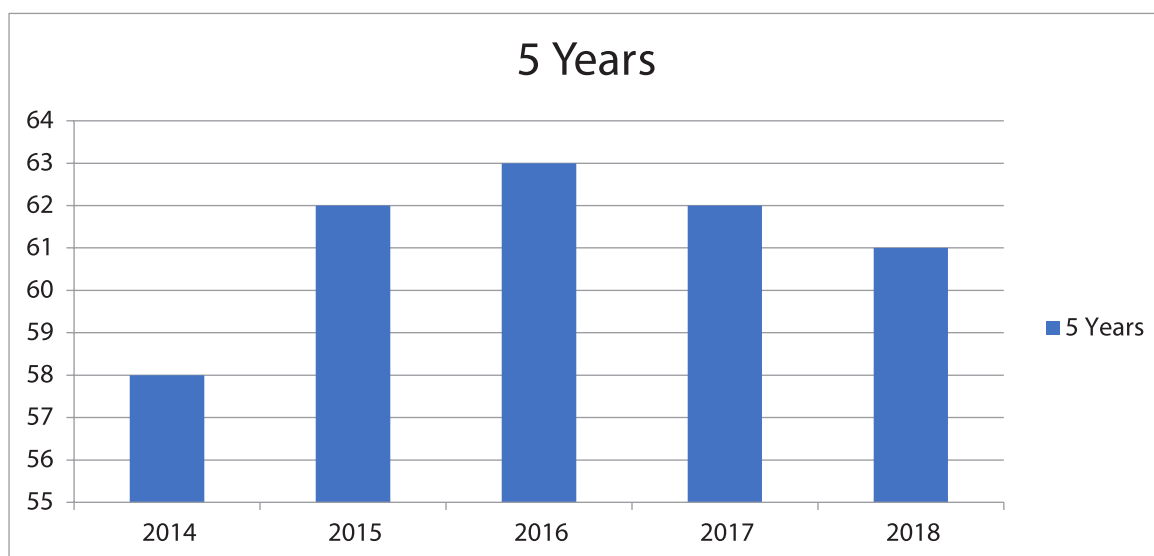
Krajem 3. tromjesečja 2019. u Nizozemskoj je bilo registrirano 1.792.145 poduzeća, što je povećanje za 307.000 u odnosu na isto tromjesečje 3 godine ranije, što jasno pokazuje znakove visoke povezanosti. Ipak, bolji pokazatelj stanja u gospodarstvu je vidjeti koliko tih tvrtki nakon određenog razdoblja još uvijek postoji, te vidjeti o kojoj veličini poduzeća pričamo.

Sve u svemu, ukupni volumen poduzeća u Nizozemskoj povećava se, kao što se može vidjeti na slikama 3 i 4. Ipak, jasno je da je velika većina tog porasta posljedica porasta broja pojedinačnih osoba. Čini se da je to jasan trend u Nizozemskoj, gdje je krajem 2018. oko 19% ukupnog radno aktivnog stanovništva bilo samostalni poduzetnik.



Grafikon 4 Tablica. 2 Veličina poduzeća u Nizozemskoj 2010 - 2019. Izvor: www.cbs.nl *3rd quarter 2019

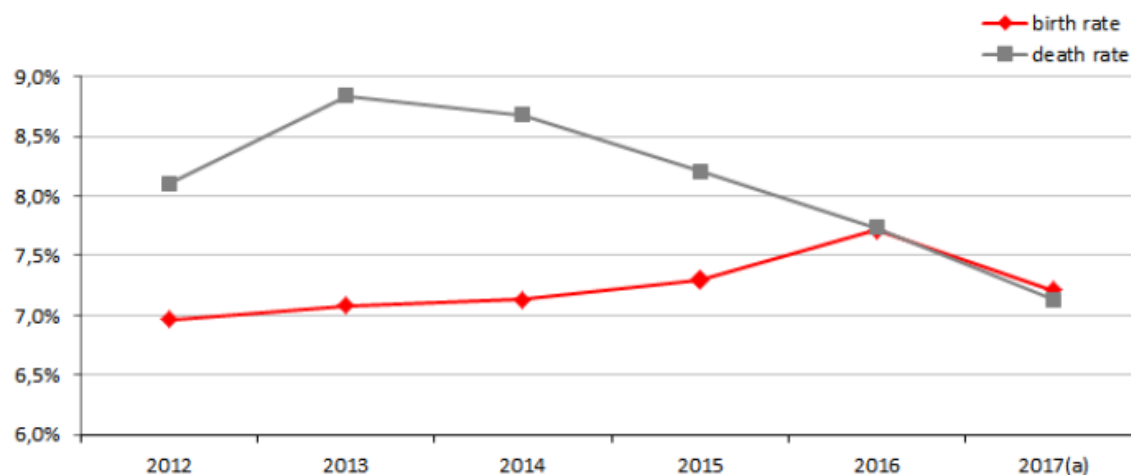
Očekivani život novoosnovanih poduzeća može se vidjeti u donjoj tablici. Bez obzira na veličinu posla, pojavljuje se u istraživanju daljnjih podataka. Očekuje se da će oko 60% novoosnovanih poduzeća i dalje raditi nakon 5 godina. Ovi su rezultati prilično pozitivni u usporedbi s ostalim zemljama partnera. Upotreba različitih resursa, mreža za suradnju i druga pomoć koja se pruža na lokalnom teritoriju pomogla bi održavanju tog broja i čak povećala stopu uspješnog preživljavanja poduzeća.



Životni vijek 5 godina nakon otvaranja poduzeća Nizozemska 2014 - 2018. Izvor: www.kvk.nl



ITALIJA



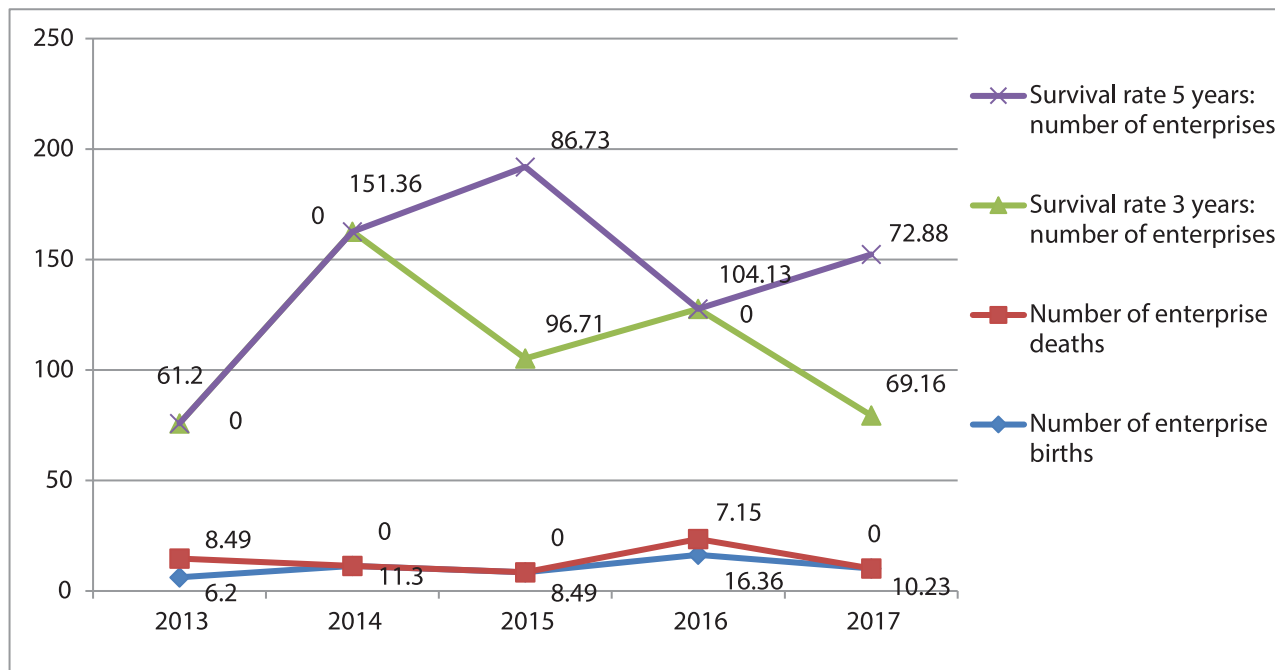
(a) death rate estimates for 2017

Grafikon 6 Stope rođenja i smrti u Italiji, Godine: 2012.-2017., postotak. Izvor: ISTAT

U 2017. godini broj stvarnih rođenja bio je 276.890, 20.000 manje nego u 2016. Nakon pozitivnog trenda zabilježenog u posljednjih 5 godina, stopa nataliteta smanjena je i iznosi 7,2%, 0,5 postotnih bodova manje u odnosu na prethodnu godinu. Stopa smrti nastavila je trend progresivnog smanjenja koji je započeo 2014. godine: u 2017. godini procijenjena smrtnost je 273 818, sa stopom smrti od 7,1% (što je 0,6 postotnih bodova manje nego u 2016. godini). Dinamika dviju stopa dovela je do blago pozitivne stope neto prometa u 2017. godini (+ 0,1%), što je promijenilo negativni trend zabilježen od 2007. godine nadalje. Tendencije primijećene u Italiji pokazuju da iako manje poduzeća prestaje postojati, broj osnivačkih poduzeća je također manji. Pod uvjetom da poduzetnici koji nekada nisu bili uspješni opremljeni odgovarajućim alatima, statistika bi mogla transformirati i postaviti stvarni pozitivan trend.



MALTA



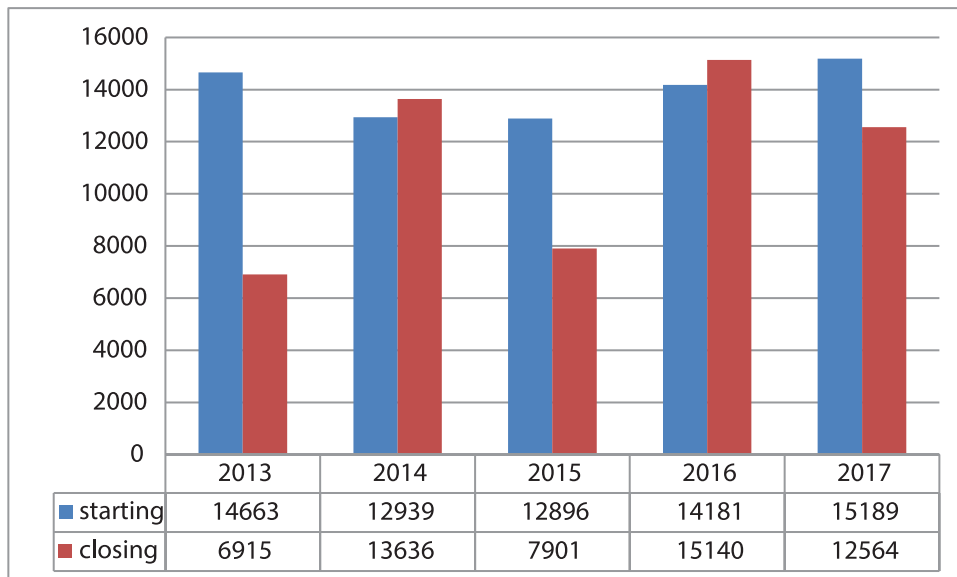
Grafikon 7 Poslovna demografiju na Malti 2013 – 2017 (%) Izvor: Eurostat,

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

Gore navedeni podaci zapravo ne mogu dovesti do zaključka o specifičnim trendovima, jer su u nekim godinama informacije ostale povjerljive i zato su označene sa „0“. Postoji značajan pad postotka rođenja od 2016. (16,36%) do 2017. (10,23%), ali budući da se to ne može usporediti sa stopom smrtnosti poduzeća, može se zaključiti samo da postoji prilično negativna tendencija u poduzećima. Stopa preživljavanja trogodišnjih poduzeća prilično je dinamična s naglim padom preživljavanja sa 104,13% u 2016. na 69,16% u 2017. Statistika preživljavanja petogodišnjih poduzeća nije dovoljna za zaključak. Nedostatak podataka pokazuje da su istraživanja o poduzetništvu na Malti u tijeku i trebalo bi ih dalje proširiti. Više lokalne podrške u obliku financiranja, umrežavanja i mentoriranja trebalo bi promovirati poduzetničke poduhvate koji bi iskoristili drugu priliku za pokretanje posla.



HRVATSKA



Grafikon 8 Otvaranja i zatvaranja poduzeća u Hrvatskoj 2013 – 2017 (broj). Izvor: Bisnode,
<http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

Gospodarski rast Hrvatske u 2017. godini vidljiv je iz podataka o start-up tvrtkama koje vode poduzeća. Ukupno 15.189 tvrtki upisano je u sudski registar što predstavlja porast od 7,1% u odnosu na 2016. godinu i 3,6% više od iznosa registriranog u "zlatnoj" 2013. godini za Hrvatsku. Pozitivna vijest je da broj start-up tvrtki premašuje za 20% broj zatvorenih tvrtki (12.564). Broj smrtnih slučajeva poduzeća posljednjih s e godina povećao nakon što je Zakon o stečaju ubrzao automatsko zatvaranje tvrtki koje su u zaključane više od 120 dana.

U pogledu oblika tvrtke, jednostavno „društvo s ograničenom odgovornošću“ dominiralo je s udjelom od gotovo 52%, iako atraktivnost ovog relativno skupog načina pokretanja posla polako opada. U 2017. godini u Hrvatskoj je poslovalo 36.367 jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću, dok je ukupno registrirano 234.967 poslovnih subjekata koji obavljaju trgovačke djelatnosti (s udrugama, strankama, vjerskim i drugim institucijama 327.121), od čega 150.687 poslovnih subjekata, a 84.280 obrta. Ako se gore navedenim podacima dodaju statistike obrta i samostalnih djelatnosti, u 2017. godini otvoreno je ukupno 25.680 poslovnih subjekata, a 20.829 zatvoreno. Navedeni podaci pokazuju da se Hrvatska brzo pretvara u zanatsko gospodarstvo što je trend koji se primjećuje i u drugim europskim zemljama. Novoosnovana poduzeća dominiraju trgovinom usluge u IT sektoru i savjetovanjem. Vodeći sektor za rad tvrtki bila je trgovina u kojoj je osnovano 17,5% novih poduzeća, kao i ugostiteljstvo, intelektualni, građevinski i



proizvodni sektor. U tih pet sektora osnovano je više od 62% svih tvrtki, ali većina njih je obustavljena (72%)
(Izvor: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>)

✓ Tax Regimes

U današnje vrijeme, poduzetnici se često sele, započinju nova poduzeća ili nove branše svoga poduzeća van svojih država ili država prebivališta. Jedan od najvećih razloga za otvaranje novih poduzeća u inozemstvu jesu pojednostavljeni i rasterećeni porezni režimi. Kako jedan od vanjskih procjenitelja 2REVIVE projekta ističe: "Sa većim brojem prekograničnih poslovnih transakcija, postaje sve važnije razmotriti i procijeniti utjecaj poreza." Kako se državni porezni režimi konstantno mijenjaju, ako planirate započeti posao u Poljskoj, Bugarskoj, Malit, Italiji, Nizozemskoj ili Hrvatskoj, preporučamo vam da budete u toku sa posljednjim promjenama u poreznim propisima u svakoj od partnerskih država koristeći sljedeće linkove:



POLJSKA

- Informacije o poreznom režimu u Poljskoj: <https://www.podatki.gov.pl/>



BUGARSKA

- Porez na tvrtke / korporacije u Bugarskoj s podacima o registraciji, vođenju računovodstvene evidencije i pripremi porezne prijave tvrtke: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/bulgaria/index_en.htm
- Zakon o porezu na dobit: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135540562>
- Nacionalna agencija za prihode: <https://nap.bg/page?id=327>
- Jedinствена kontaktna točka za usluge (PSC), Bulgaria: <http://psc.egov.bg/psc-tax-scheme> & <https://mi.government.bg/bg/pages/point-of-single-contact-for-service-providers-50.html> - PSC je portal za elektroničke upravne usluge utemeljen u svakoj od zemlja članica EU kako bi pomogli poduzetnicima koji žele početi poslovati u području usluga u EU.
- Praktični vodič za poslovanje u Europi: https://europa.eu/youreurope/business/index_en.htm
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost i režim: <https://www.minfin.bg/en/790>
- Zakon o porezu na dohodak fizičkih osoba u Bugarskoj: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135538631>
- Trgovački registar i registar nevladinih organizacija: <https://www.registryagency.bg/bg/registri/targovski-registar/>



NIZOZEMSKA

- **Započinjanje bilo kakvog poduzeća (Porezna uprava):** https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen//onderneming_starten
- **Svako bi se poduzeće trebalo osnovati u gospodarskoj komori:** <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven> (potom će oni obavijestiti poreznu upravu koja će registrirati PDV broj)
- **Stranica sa svim linkovima za registraciju/porez/PDV/etc.:** <https://www.ikgastarten.nl/bedrijf-starten/internationaal/internationaal-zakendoen-wat-zijn-de-dos-en-donts>



ITALIJA

- **Ministarstvo gospodarstva i financija - Odjel za financije:** www.finanze.gov.it
- **Agencija za prihode:** www.agenziaentrate.gov.it



MALTA

- **Mala poduzeća:** <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- **Poslodavci:** <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- **Korporativni porez:** <https://cfr.gov.mt/en/Corporate/Pages/Corporate-Tax.aspx>
- **Međunarodno oporezivanje:** <https://cfr.gov.mt/en/inlandrevenue/itu/Pages/International-Taxation.aspx>
- **Porez i carina EU:** https://ec.europa.eu/taxation_customs/business_en



HRVATSKA

- **Informacije o porezima, propisima i međunarodnom oporezivanju u Hrvatskoj od Ministarstva financija:** <https://www.porezna-uprava.hr/en/Pages/default.aspx>



3.1.1.2. Lokalni resursi i propisi za poticanje poduzetništvo druge šanse

✓ LOKALNI FONDOVI I PROGRAMI



POLJSKA

● Nowy Start (New Start)

Web: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/nowy-start>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Pozovite za projekte usmjerene na osposobljavanje i savjetovanje poduzetnika (ukupno najmanje 1000 ljudi) koji su propali u prethodnoj tvrtki i ponovno započeli svoju poslovnu aktivnost. Proračun poziva iznosi 15 milijuna PLN, a financira ga Europski socijalni fond u okviru programa POWER 2014-2020. Prijavljena su 24 projekta i čija će se evaluacija završiti do kraja 2019. Nakon toga započeti će provedba odabranih projekata za financiranje.

● Early Warning Poland project

Web: <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/early-warning>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Projekt ranog upozoravanja provode PARP i Fondacija za obiteljska poduzeća. Cilj mu je podrška poduzetništvu i razvoju malih i srednjih poduzeća. Najvažniji zadatak Early warninga je razviti sustav koji će pomoći tvrtkama iz svih sektora u suočavanju sa izazovima, upravljanju krizama i iskorištavanjem druge šanse u slučaju neuspjeha. Sustav se sastoji od mreže konzultanata za cijelu državu kojima se poduzetnici mogu obratiti za pomoć u dijagnosticiranju stanja tvrtke i ukazivanju na njihove mogućnosti podrške, mreže mentora, tj. iskusnih poduzetnika koji će raditi pro bono s poduzetnikom, podržavajući ga u procesu oporavka od krize, nudeći mu savjete i iskustva i mrežu savjetnika koji su stručnjaci za pravo restrukturiranja.

● REBORN project

Web: <https://www.interregeurope.eu/reborn/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? REBORN je projekt koji je u tijeku i koji će regijama EU-a pružiti priliku za učenje o politici i prijenos dobre prakse u poduzetništvu druge šanse, jer u Europi nema dovoljno alata i znanja za pomoć poduzetnicima kada se dogodi neuspjeh, za poticanje malih i srednjih poduzeća ključnih regionalnih sektora, prevazilaženje zastoja koja postoje trenutno itd. REBORN je savršen alat za pomoć Lubelskie-u, Poljskoj kao jednoj od regija partnera u jačanju politike i regionalnog razvoja, primjenom planova za podršku „restartorima“ kroz bolju upotrebu ESRR-a i drugih komplementarnih sredstva usklađujući napore sa zajedničkim ciljem. Ostale regije koje su izravno na meti projekta su Ligurija, Murcia, Valonija i Središnja Mađarska.



● Regional Operating Programmes / POWER

Web: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka/osobafizyczna/#/3756=Osoba%20fizyczna>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? U okviru Regionalnih operativnih programa i programa POWER (financiranog iz Europskog socijalnog fonda) provode se stotine projekata kojima se obraćaju ljudi koji pokušavaju pokrenuti vlastiti posao, uključujući i ponovne pokretače. Svaki projekt ima specifičnu ciljnu skupinu i oblik podrške, kao što je razvoj pojedinačnog puta karijere sa savjetnikom, prilagođeni treninzi, stažiranje, stipendije za osnivanje poslovne i mentorske pomoći. Poduzetnici druge šanse zainteresirani za podršku mogu naći projekt koji zadovoljava njihove potrebe.



BUGARSKA

● LAUNCHub Ventures

Website: <https://www.launchub.vc/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Cilj LAUNCHub Ventures je pomoći poduzetnicima da vlastite ideje i vizije pretvore u uspješne tvrtke. Oni ne samo da pružaju financijsku potporu, također pružaju i alate za prikupljanje sredstava i umrežavanje. LAUNCHub Ventures je osnovna tvrtka za rizični kapital sa sjedištem u Sofiji koja ulaže u poduzeća u ranoj fazi u Bugarskoj i široj regiji jugoistočne Europe. Osnovan 2012. godine, prvi LAUNCHub fond od 9 milijuna EUR aktivno je ulagao do kraja 2015. godine i raspoređen je u pretplatničke karte u iznosu do 200 000 EUR. Bivši fond podržao je 62 start-up poduzeća koja su u prateće financiranje privukla više od 20 milijuna EUR. Drugi fond od 18 milijuna EUR LAUNCHub Ventures proširuje se na investicijama u fazi sjemena u rasponu od 300K do 700K EUR, proširivo do 2M EUR po tvrtki. Prethodna financijska povijest i ukupno djelovanje druge šanse uzimaju se u obzir pri odlučivanju o financiranju i jačanju njihovih potencijala.

● Eleven Ventures

Web: <https://www.11.me/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Eleven Ventures je rizični kapital prije i poslije faze sjemena sa sjedištem u Sofiji u Bugarskoj, s fokusom na poduzetnike iz jugoistočne Europe. Drugi fond Eleven Venturesa - Osnivački fond prvi put je zatvorio godinu na 6 milijuna eura. To je potpuno privatni investicijski fond koji sponzoriraju neki od najuspješnijih lokalnih tehnoloških poduzetnika i rukovoditelja. To je tanji i opasniji nasljednik, nadograđujući se na veliku zajednicu osnivača, mentora i investitora koji će postati preferirani ulagač prvog kruga za sve početnike u jugoistočnoj Europi. Moglo bi promicati poduzetništvo druge šanse, uglavnom financijskim ulaganjima.



● Operacijski program "Innovation and competitiveness" 2014-2020

Web: <http://en.opic.bg/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Program izdvađa potporu bugarskom poslovanju iz europskih strukturnih i investicijskih fondova za razdoblje 2014.-2020. OPIC je usmjeren na rješavanje potreba, prevladavanje izazova i iskorištavanje mogućnosti za razvoj bugarske ekonomije. Mjere koje su uključene u program imaju za cilj da složeno doprinesu uspostavi održivih, dugoročnih konkurentskih prednosti bugarskih poduzeća i ubrzaju prijelaz na gospodarstvo temeljeno na znanju. Podrška je usmjerena na inovacije, poduzetništvo, rast kapaciteta malih i srednjih poduzeća (MSP), energetske i resursne učinkovitost poduzeća. U okviru programa pokreću se različiti postupci poput: „Promicanje poduzetništva“ koji je pogodan za ponovno pokretanje poduzetnika; „Podrška razvoju inovacija od strane start-up kompanija“ također pogodna za poduzetnike koji nisu uspjeli i žele započeti novi posao; Postupak prema pristupu lokalnom razvoju u zajednici pod nazivom „LAG Kotel, Sungurlare i Varbitsa - Povećanje konkurentnosti MSP-a na teritoriju LAG-a stvaranjem mogućnosti za lokalno poslovanje, uklj. kroz diverzifikaciju i alternativne aktivnosti“ usmjerene i na tvrtke koje su tek stvorene kako bi poduzetnik druge šanse mogao ponovno uspostaviti svoje poslovanje koristeći podršku postupka.

● Financing Innovative Start-ups Programme (FISP)

Web: <https://ogf-sofia.com/en/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? FISP je pokrenuo Općinski jamstveni fond za mala i srednja poduzeća (MGFSME) i novi je sustav garancija dodan u već uspješnu opću garancijsku shemu. Program FISPa specijalizirana je garancijska shema MGFSME-a, a razvijen je u provedbi Inovativne strategije za pametnu specijalizaciju Sofije. Cilj mu je olakšati pristup poduzetnicima i njihovim start-up inovativnim poduzećima financijskim sredstvima vezanim za realizaciju i razvoj njihovih poslovnih projekata. Dakle, program je vrlo pogodan za poduzetnike koji žele ponovno pokrenuti svoje poslovanje, jer bi njihov posao trebao biti stvoren ne više od tri godine od zahtjeva za jamstvenom podrškom. MGFSME dijeli s kreditnom bankom dio kreditnog rizika, osiguravajući do 50% glavnice zajma i do maksimalno 30.000 leva, bez obzira na iznos glavnice na odobrenom kreditu. Jamstvo je pomoćno sredstvo osiguranja uz glavicu osiguranja u okviru zajma koji je Banka prihvatila. Maksimalni iznos pod kojim će MGFSME izdati garancije u skladu s ovim financijskim instrumentom je 600.000 BGN.



NIZOZEMSKA

● Qredis Microcredit

Web: <https://qredits.nl/krediet/microkrediet>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Ovo je vladin sigurnosni program za podršku početnicima (i ponovnom pokretanju) poduzetnika s kreditom, posebno u vrijeme kada redovne financijske institucije (npr. Banke) još uvijek ne daju kredit. Zajam može iznositi i do 50.000 eura i može se kombinirati s besplatnim osposobljavanjem (financiranjem) o financijama, kao i o upravljanju poslovanjem (poput pronalaska klijenata). Organizacija (Qredis) nudi i veće kredite, do 250.000 eura od većih startupa. Informacije o toj shemi potražite ovdje: <https://qredits.nl/krediet/mkb-krediet>

U oba slučaja nije jednostavan postupak predaje poslovnog i financijskog plana, a oni ga odbacuju ili odobravaju. To je više postupak suradnje u kojem dobivate smjernice za poduzimanje koraka za uspješniji zahtjev za financiranjem. Tako se nude i obuke u najranijim fazama poduzeća.

● Borgstelling MKB

Web: <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/borgstelling-mkb-kredieten-bmkb/aanvraaginformatie-borgstelling-mkb-kredieten>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Borgstelling MKB program (Garantni program MSP-a) je jamstveni program, koji podržava nizozemska vlada, gdje početnici poduzetnici mogu usmjeriti svoju financijsku instituciju (npr. Banku) na banke koje daju kredite, a uz podršku takvog jamstva mogu ponuditi bolje uvjete (npr. Niže odredbe / kamate) početnim poduzetnicima za njihove financijske potrebe. Poduzetnici se ne mogu sami prijaviti na ovo jamstvo, već zahtijevaju od svoje financijske institucije da ga dobiju. Kako je ukupna svota svih zajmova s jamstvom ograničena na godišnjoj razini, poduzetnici bi trebali provjeriti ovaj program na početku godine.

● Erasmus for Young Entrepreneurs

Web: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Erasmus za mlade poduzetnike je program prekogranične razmjene koji nudi novim i perspektivnim poduzetnicima priliku da uče od iskusnih poduzetnika koji vode mala poduzeća u nekoj od drugih zemalja suradnica. Razmjena iskustva odvija se tijekom boravka sa iskusnim poduzetnikom što novom poduzetniku pomaže steći vještine potrebne za vođenje malog poduzeća. Poduzetnik koji prima posao koristi se novim poslovnim perspektivama i ima priliku raditi sa stranim partnerima i učiti o novim tržištima. Program većina smatra otvorenim samo za početnike ili one



koji žele promijeniti svoje poslovanje, ali je otvoren i za poduzetnike druge šanse. U Nizozemskoj će to izričito spomenuti na web portalu programa!

● NL Groeit (NL Grows)

Web: www.nlgroeit.nl

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? NL Groeit (NL raste) je inicijativa koju podržavaju npr. Ministarstvo ekonomskih poslova i klime, Gospodarske komore, a nudi alate za planiranje poslovanja, testiranje koliko ste spremni na sljedeći korak i još mnogo toga. Ali ono što ih čini posebnim je to što imaju mrežu od oko 80 poduzetnika koji su dostupni kao mentori, kako bi pomogli poduzetnicima, uključujući poduzetnike druge šanse. Što znači da neki od tih 80 mentora imali su vlastito iskustvo s „neuspjehom“ i najbolje znaju što dolazi sa suočavanjem sa takvim situacijama.



ITALIJA

● Smart&Smart Italia

Web: <http://www.smartstart.invitalia.it/site/smart/home.html>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Smart & Smart Italia je shema subvencioniranja financiranja inovativnih start-up tvrtki sa sjedištem u Italiji. Ukupna sredstva ovog programa iznose 200 milijuna eura, raspoloživih do iscrpljenja sredstava, za inovativne projekte čija se potrošnja za investicijske proizvode i / ili troškove upravljanja kreće između 100 000 i 1,5 milijuna eura. Shema financiranja pokrivat će takve programe potrošnje kroz hipoteke bez kamata za 70% njihova ukupnog iznosa. Omjer pokrivenosti raste na 80% kada su većina poslovnih suradnika i zaposlenika žene ili mlađi od 35 godina. Štoviše, kada korisnik inovativnog poduzeća ima sjedište na jugu Italije, 20% sredstava pretvara se u neposrednu potporu, pristup toj mjeri je također otvoren osobama koje su posvećene osnivanju novog inovativnog poduzeća u sljedećih 60 dana. Start upovi mlađi od 12 mjeseci također mogu imati koristi od usluga podučavanja o tehničkim i upravljačkim pitanjima što shemu čini pogodnom za poduzetnike koji drugi put započinju s poslovanjem ili osnivaju novo poduzeće.

● Italia Startup Hub

Web: <http://italiastartuphub.mise.gov.it/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Italia Startup Hub je program kojim se ubrzavaju procedure Italia Startup Vise građanima koji nisu članovi EU-a koji već posjeduju redovnu dozvolu boravka (dobivenu, na primjer, iz studija), a koji žele ostati u Italiji i dulje od datuma isteka kako bi pokrenuli inovativni start-up. Ovaj program omogućuje pretvaranje većine vrsta boravišne dozvole u „dozvolu za samozapošljavanje



u inovativnom start-up-u" bez napuštanja talijanskog teritorija i koristi od istih pojednostavljenih mjera predviđenih za početnu vizu. To čini Hub korisnim za neuspješne poduzetnike, uključujući one koji su pokušali poslovati u drugoj zemlji jer u Italiji mogu započeti iznova.

● Microcredit

Web: <https://microcredito.gov.it/finanziamenti.html>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Mikrocredit je financijski instrument koji ima za cilj zadovoljiti potrebe financijskog uključivanja onih koji imaju poteškoća u pristupu tradicionalnom kreditu. To nije samo mali zajam, već integrirana ponuda financijskih i nefinancijskih usluga. Ono što razlikuje Microcredit od običnog kredita jest pažnja prema osobi, što se pretvara u dobrodošlicu, slušanje i podršku korisnika iz faze prije isporuke u fazu nakon isporuke, kao i posebna pažnja posvećena valjanosti i održivosti projekta. Alat microcredita, u obliku „poduzetničkog mikrokredita“, namijenjen je svima koji namjeravaju pokrenuti ili ojačati mikropoduzeće ili samozapošljavanje i / ili imaju poteškoće u pristupu bankarskom kreditu. Stoga je to dragocjeno sredstvo za pokretanje i ponovno pokretanje poduzetnika.

Konkretnije, mogućnosti financiranja dostupne su za:

- Samozaposlene koji su registrirali porezni broj ne više od 5 godina i s najviše pet zaposlenih;
- Pojedinačne tvrtke koje su registrirale porezni broj ne više od 5 godina i s najviše pet zaposlenih;
- Tvrtka osoba, tvrtka profesionalaca, pojednostavljena društva s ograničenom odgovornošću i zadruge, koje su registrirale porezni broj ne više od 10 godina i s najviše 10 zaposlenih.

● Resto al Sud

Web: <https://www.restoalsud.it/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Resto al Sud poticaj je koji podržava stvaranje novih profesionalnih aktivnosti započetih u jednoj od 8 regija Južne Italije. Nudi pomoć do 200 000 eura za mlade stručnjake do 45 godina.

Financiranje pokriva 100% opravdanih troškova i sastoji se od:

- nepovratni doprinos koji iznosi 35% ukupne investicije;
- financiranje od strane banke u iznosu od 65% ukupne investicije, zajamčena Jamstvenim fondom za mala i srednja poduzeća. Kamata na kredit u potpunosti je pokrivena subvencijom za kamate.



MALTA

● Business First

Web: <https://businessfirst.com.mt/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Najbolji način za započinjanje poslovanja na Malti je kontaktiranje tvrtke First - budući da tamo postoje stručnjaci iz svih relevantnih programa podrške u poslovnom okruženju i oni vam mogu pomoći na najbolji način u postavljanju vašeg novog posla. Oni vam također mogu dati savjet o ispravnom pravnom formatu u kojem želite djelovati. Ovo je jedna od najvažnijih odluka koju trebate donijeti u ranoj fazi jer će odrediti kako ćete upravljati svojim poslovanjem u budućnosti. Više informacija o svim pravnim vrstama možete pronaći na: <https://businessfirst.com.mt/en/planning/Pages/business-formation.aspx>

● Shema poslovnog savjetovanja 2018-2020

Web: <https://www.maltaenterprise.com/support/business-advisory-services>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Shema poslovnog savjetovanja dizajnirana je kao podrška poslovnim poduzetnicima koji posluju na Malti kako bi pristupili savjetodavnim uslugama koje odgovaraju njihovim specifičnim okolnostima. Shema je namijenjena pomoći poduzetnicima, menadžerima i vlasnicima poduzeća u formuliranju poslovnih strategija kako bi se osigurala održivost i rast. Korisnici će dobiti Vaučer za poslovno savjetovanje (važi 6 mjeseci) koji se može koristiti za plaćanje savjetnika ili savjetnika za pomoć u rješavanju specifičnih poteškoća ili razvojnih inicijativa u okviru poslovnog napora. Vaučer s novčanom vrijednošću ne smije biti veći od 500 eura uz minimalno 5 sati savjetodavnih usluga. Svako dodatno savjetovanje podržat će se kroz fiskalnu pogodnost u obliku poreznog kredita obračunatog na 50% troškova koje je korisnik pretrpio do maksimalne potpore od 2000 eura. Na taj način poduzetnicima druge šanse se može pružiti podrška u pokretanju njihovog novog pothvata.

● Shena poreznih kredita za investicijsku pomoć 2014 - 2020

Web: <https://www.maltaenterprise.com/support/investment-aid-tax-credits-2014-2020>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Porezni krediti za investicijsku pomoć namijenjeni su održavanju regionalnog industrijskog i ekonomskog razvoja Malte. Ova mjera olakšava početna ulaganja poticanjem osnivanja novih objekata i širenjem i razvojem postojećih poduzeća. Kroz ove kredite mogla bi se značajno potaknuti motivacija ponovnih pokretača.

● Micro Invest

Web: <https://www.maltaenterprise.com/support/micro-invest>



Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Cilj ove sheme je potaknuti poduzeća da ulažu u svoje poslovanje, inoviraju, proširuju i provode direktive o usklađenosti ili razvijaju svoje poslovanje. Takva poduzeća koja mogu uključivati samozaposlene osobe bit će podržani poreznim kreditom koji predstavlja postotak prihvatljivih rashoda, uključujući plaće novozaposlenih. Kroz ove mjere Micro Invest bi mogao pružiti dovoljnu potporu novim, iskusnim i poduzetnicima druge šanse.

● B-Start

Web: <https://www.maltaenterprise.com/support/business-start-bstart>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Riječ je o bespovratnoj pomoći u iznosu do 25 000 eura koju početnici mogu koristiti u prve 3 godine svog života. Budući da je financiranje u obliku nepovratnih sredstava, to doista može biti oblik financiranja koji pruža poticaj poduzetnicima druge šanse koji će možda trebati taj dodatni poticaj da bi započeli ponovno. Budući da je riječ o relativno novoj vrsti podrške, najvjerojatnije prvi put kada ste otvorili tvrtku, niste imali takvu pomoć, pa će ovo biti dodatno pojačanje.



HRVATSKA

● Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)

Web: <https://www.hbor.hr/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Unutar hrvatskog bankarskog sustava HBOR igra ulogu razvojne i izvozne banke osnovane za financiranje obnove i razvoja hrvatskog gospodarstva. Programi zajma s niskim kamatama, dugim rokovima otplate i bez naknade strukturirani su u 13 skupina: Omladinsko, žensko i početno poduzetništvo, ulaganja u privatnom sektoru, financije prije izvoza, kredit kupca, kredit za dobavljače, investicijski zajmovi za ruralni razvoj, financijsko restrukturiranje, ulaganja u javni sektor, EU projekti, obrtni kapital, rast i proširenje ESIF-a, ESIF energija, učinkovitost u zgradama u javnom sektoru i ESIF krediti za javnu rasvjetu. Za poduzetnike druge šanse, ako se utvrdi da im treba pomoć za zatvaranje propalog posla, takav zajam za financijsko restrukturiranje mogao bi se koristiti za podmirivanje postojećih obveza prema dobavljačima, financijskim institucijama i ostalim vjerovnicima (isključeni povezani subjekti, osim za potrebe uobičajenog i operativnog poslovanja, pod uvjetom da su povezani subjekti sudužnici zajmoprimca). Kako bi se potaknule nove tvrtke, drugi se programi zajma mogu koristiti uz izuzeće omladinskog, ženskog i start-up poduzetništva, jer poduzetnici druge šanse nisu prihvatljivi korisnici.

● European Structural and Investment Funds

Web: <https://strukturnifondovi.hr/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Nakon internetske stranice <https://strukturnifondovi.hr/> otkrit ćete mogućnost pretraživanja otvorenih natječaja kako biste pronašli onaj koji odgovara vašem



području interesa. Pomoću različitih filtera možete pretraživati po području, vrsti prijavitelja, vrsti natječaja kao i drugim kategorijama. Programi poduzetništva dostupni su svim poduzetnicima, uz napomenu da je svaki natječaj jedinstven, a uvjeti sudjelovanja i podobnost moraju se pažljivo pročitati.

● Erasmus za mlade poduzetnike

Web: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Erasmus za mlade poduzetnike je program prekogranične razmjene koji nudi novim i perspektivnim poduzetnicima priliku da uče od iskusnih poduzetnika koji vode mala poduzeća u nekoj od drugih zemalja suradnica. Razmjena iskustava odvija se tijekom boravka s iskusnim poduzetnikom, što novom poduzetniku pomaže steći vještine potrebne za vođenje malog poduzeća. Poduzetnik koji prima posao koristi se novim poslovnim perspektivama i ima priliku raditi sa stranim partnerima i učiti o novim tržištima. Postoje četiri lokalne kontakt jedinice u Hrvatskoj koje mogu pomoći poduzetnicima da postanu sudionici programa: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=5&pid=018&ctr=HR&country=Croatia>. Program je otvoren za početnike, poduzetnike koji imaju manje od tri godine i za poduzetnike druge šanse ako nemaju više od tri godine iskustva u vođenju poslovanja.

● Mjere aktivne politike zapošljavanja

Web: <http://mjere.hr/>

Kako se potiče poduzetništvo druge šanse? Ministarstvo rada i mirovinskog sustava i Hrvatski zavod za zapošljavanje provode niz aktivnih mjera politike zapošljavanja usmjerenih na promicanje zapošljavanja, dodatnog obrazovanja zaposlenika i zadržavanja radnih mjesta. Postoji 9 aktivnih mjera politike zapošljavanja. Za poduzetnike, kao i za poduzetnike druge šanse, mjere se sastoje od financijske pomoći u otvaranju novog poduzeća ili podrške u sufinanciranju daljnjeg obrazovanja vaših zaposlenika ili zapošljavanja dodatnog osoblja.

✓ LOKALNI PROPISI



POLJSKA

● „Polityka Nowej Szansy (PNS)” - New Chance Policy (NCP) programme

Web: <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/polityka-nowej-szansy>

NCP je razvojni program koji je Vijeće ministara usvojio 22. srpnja 2014. Njegov je cilj stvoriti sveobuhvatan sustav podrške poduzetnicima, orijentiran na suzbijanje bankrota poduzeća izgradnjom i promicanjem sustava ranog upozoravanja i izvansudskih i sudskih oblika popravka i restrukturiranja, kao i olakšavanje



ponovnog pokretanja poslovne djelatnosti osobama koje su pretrpjele poslovni neuspjeh. Ova se podrška pruža kroz savjetodavne i obučne aktivnosti, podučavanje, mentoriranje, pružanje informacija i promocije usmjerene na suzbijanje stigmatizacije tih osoba.

Ovaj će se cilj provoditi sljedećim izravnim radnjama:

- 1) sprečavanje kriznih situacija poduzeća (sustavi ranog upozoravanja);
- 2) smanjenje rizika od likvidacije poduzeća (vansudski i sudski obnovi popravaka i restrukturiranja);
- 3) učinkovita likvidacija poduzeća (pravosudni oblici restrukturiranja i likvidacije);
- 4) podrška ponovnom pokretanju gospodarske aktivnosti - takozvani novi početak.

NCP predstavlja programske, institucionalne, organizacijske i zakonodavne aktivnosti i određuje vremenski plan za njihovu provedbu. Uz to, ukazuje na institucije odgovorne za provedbu svake akcije specifične za svaku ciljanu akciju.



BUGARSKA

● Državna strategija za promociju MSPa 2014 – 2020 i Nacionalni razvojni program

Web: <https://www.mi.government.bg/en/themes/national-strategy-for-small-and-medium-sized-enterprises-2014-2020-small-business-act-11-285.html> & <https://www.eufunds.bg/archive2018/archive/documents/1357828564.pdf>

Nacionalna strategija za promicanje malog i srednjeg poduzetništva za razdoblje 2014. - 2020., nazvana i „Zakon o malom poduzetništvu“ (SBA), politički je srednjoročni dokument kojim je Vlada Republike Bugarske pokazala svoju viziju vladine politike za potporu malim i srednjim poduzećima u zemlji, uskladiti svoje politike u ovom području s politikom EU.

Nacionalni razvojni program: Bugarska 2020 (NDP BG2020) vodeći je strateški i programski dokument u kojem su detaljno opisani ciljevi razvojne politike zemlje do 2020. Vizija, ciljevi i prioriteti NDP BG2020 definirani su na temelju socio-ekonomske analize sastavljene u tu svrhu kao i na podnescima primljenim kao rezultat javnih rasprava u svakoj fazi izrade dokumenta. Formulirani ciljevi vladinih politika osigurat će postizanje ubrzanog gospodarskog rasta i podizanje životnog standarda bugarskih građana u srednjem i dugoročnom razdoblju.

U oba gore navedena dokumenta nalaze se sljedeće mjere koje se odnose na poduzetništvo druge šanse:

- imenovanje financijskog ombudsmana zaduženog za sprečavanje prijevара i olakšavanje tvrtkama pristup kreditima;
- poštteni poduzetnici će imati mogućnost rješavanja svojih obveza u roku od max. 3 godine;



● Bugarski trgovački zakon

Web: www.minfin.bg

Sljedeće mjere koje utječu na poduzetnike druge šanse i poduzetnike koji posluju u nevolji utvrđene su Trgovačkim zakonom:

- stabilizacija poduzeća prije nesolventnosti (nacrt prijedloga);
- omogućavanje poduzetnicima da pregovaraju o restrukturiranju obveza i stvaranju uvjeta za oporavak (nacrt prijedloga);
- pred-sudski postupci insolventnosti za tvrtke u ekonomskoj i financijskoj nevolji (nacrt prijedloga);

Cilj navedenih mjera je pomoći već postojećim i neuspješnim poduzetnicima da se oporave i prevladaju svoje ekonomske i financijske nevolje.



NIZOZEMSKA

● Akcijski plan ambiciozno poduzetništvo

Web: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/regeldruk/regeldruk-bij-ondernemers>

Poduzetnici trebaju prostor da posluju, inoviraju i eksperimentiraju. Zbog viška pravila, poduzetnicima je ostalo manje vremena i novca. To dovodi do nepotrebnih iritacija, troškova ili prepreka. Vlada zagovara novi pristup smanjenju regulatornog opterećenja za poduzetnike, dajući im više prostora za inovacije i eksperimentiranje.

Novi pristup smanjenju regulatornog opterećenja

Vlada želi staviti poduzetnike u središnji položaj i raditi sa njima na pronalaženju upravo onih problema koji uzrokuju najviše neprilika u praksi. Cilj nije samo uklanjanje nepotrebnih troškova, već, prije svega, njihovo sagledavanje:

- izvedivost zakona i propisa;
- način na koji se nadzor i pružanja usluga organizira;
- kako vlada može bolje pomoći poduzetnicima da iskoriste prostor za eksperimentiranje u zakonodavstvu i propisima. To će poduzetnicima omogućiti optimalno reagiranje na novi društveni i tehnološki razvoj.

Ovim novim pristupom vlada želi poduzeti daljnje korake u narednom razdoblju kako bi stvorila više prostora za inovacije i smanjila regulatorno opterećenje za poduzetnike.

Načini rješavanja regulatornog tereta

Nekoliko ministarstava rješava regulatorni teret za poduzetnike. To čine u akcijskim programima koji postavljaju jasno definirane ciljeve za poboljšanje regulacije i pružanja usluga. Pored specifičnog i individualnog pristupa



koji su usvojila ministarstva, postoje i drugi instrumenti za borbu protiv regulatornog pritiska.

Suradnja s poslovnim sektorom

Na cijeli poslovni sektor može utjecati previše pravila. Pomislite na primjer na sektore poput zdravstvene zaštite ili maloprodaje. Predstavnici iz ovih sektora stupaju u razgovore s raznim vladama kako bi riješili najvažnije probleme. To je poznato kao prilagođeni pristup.

Pristup regulatornom pritisku oko važnih trenutaka u životnom ciklusu tvrtke

Kao i kod ljudi, život tvrtke sastoji se od važnih životnih događaja. Razmislite o pokretanju posla, kupnji zgrade ili zapošljavanju osoblja. Vlada to naziva "životnim događajima" i želi se nositi s regulatornim teretom koji ih okružuje.

Rješavanje regulatornog tereta za inovacije i investicije

Regulatorni pritisak može spriječiti inovacije i ulaganja. Ako se poduzetnici osjećaju inhibiranim, mogu to prijaviti programu Room in Rules. Ovo je program ministarstava za gospodarska pitanja, klimu i infrastrukturu i javne radove.

Savjetodavni odbor za bolju regulaciju poslovanja

Strateški odbor za bolju regulaciju poslovanja poduzeća savjetuje vladu o međusektorskim problemima u postojećim propisima.

Uključivanje pojedinačnih poduzetnika iz MSP-a u nove zakone i propise

Pojedini poduzetnici za MSP mogu razmišljati o novim zakonima ili propisima u ranoj fazi. Kada se izradi novi zakon ili propis koji mogu imati veliki utjecaj na mala i srednja poduzeća, postojat će skupina pojedinačnih poduzetnika iz MSP-a. To se naziva SME test.

Neovisna procjena novih zakona i propisa

Savjetodavni odbor za procjenu regulatornog tlaka (ATR) ocjenjuje jesu li novi zakoni i propisi prikladni za rješavanje problema. Također procjenjuje da li novi zakoni ili propisi ne stvaraju ispravno nove probleme. Preko gore prikazane veze sve se mjere mogu detaljno procijeniti. Slijedom toga, može se utvrditi koja su pravila koja se primjenjuju, koja dolaze i koje su druge mogućnosti.



ITALIJA

● Talijanski zakon o start-upovima

Web: http://italiastartupvisa.mise.gov.it/media/documents/Executive_Summary_Italy's_Startup_Act_02_03_2016.pdf

Od kraja 2012., Italija provodi sveobuhvatnu strategiju politike za promicanje stvaranja i razvoja visokotehnoloških tvrtki, u skladu s Uredbom 179/2012, „Talijanskim zakonom o pokretanju“. Zakonodavstvo za podršku inovativnim start-up kompanijama ne odnosi se na sva novoosnovana poduzeća, već samo na



ona koja predstavljaju jasan karakter tehnološke inovacije. Osim ove razlike, nije učinjeno ograničenje koje se odnosi na industriju: zakonodavstvo se potencijalno primjenjuje na tvrtke koje posluju u bilo kojem ekonomskom sektoru, od digitalne do proizvodnje, trgovine od poljoprivrede.

Definicija inovativnog započinjanja: sve tvrtke s dioničkim kapitalom (tj. Društva s ograničenom odgovornošću, „società di capitali“), uključujući zadrugue, čiji kapitalni udjeli - ili ekvivalentni - ne kotiraju na reguliranom tržištu niti na multilateralnom pregovaračkom sustavu. Ta se poduzeća moraju pridržavati i sljedećih zahtjeva:

- biti novoosnovani ili raditi manje od 5 godina (u svakom slučaju, ne prije 18. prosinca 2012.);
 - imaju sjedište u Italiji ili nekoj drugoj zemlji EU-a, ali s podružnicom barem proizvodnog mjesta u Italiji;
 - imati godišnji promet manji od 5 milijuna eura;
- ne raspodjeljuju dobit;
- imaju kao ekskluzivni ili prevladavajući objekt tvrtke - kako je navedeno u poslovima o osnivanju - proizvodnju, razvoj i komercijalizaciju inovativnih roba ili usluga visoke tehnološke vrijednosti;
 - nisu rezultat spajanja, podjele ili prodaje poduzeća ili podružnice;
 - inovativni karakter poduzeća identificiran je barem jednim od sljedećih kriterija:
 1. najmanje 15% troškova kompanije može se pripisati aktivnostima istraživanja i razvoja;
 2. najmanje 1/3 ukupne radne snage čine doktoranti, nositelji doktorata ili istraživači; ili, alternativno, 2/3 ukupne radne snage mora imati magisterij;
 3. poduzeće je nositelj, depozitar ili osoba kojoj je izdana licenca za registrirani patent (industrijsko vlasništvo) ili vlasnik i autor registriranog softvera.



MALTA

● Zakon o tvrtkama – Poglavlje 386 malteških zakona

Web: <http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=8853>

Izvorno započet 1995. i redovno dopunjavan, Zakon o trgovačkim društvima glavni je zakon koji regulira poslovanje društava na Malti. Uključuje obilne detalje o njihovim pravima i dužnostima, kako se mogu formirati i ukinuti tvrtke i što bi trebali raditi tijekom svog života.

Tijelo za financijske usluge na Malti glavno je vladino tijelo u odnosu na tvrtke i ono u praksi primjenjuje sve zahtjeve ovog zakona. U stvari, to je i nacionalni registar tvrtki, ali i njihov regulator. Na Malti se može osnovati nekoliko vrsta tvrtki - trgovačka partnerstva, privatna društva s ograničenom odgovornošću i



javna poduzeća. Sve razlike između njih navedene su u ovom zakonu i načini kako ih formirati, spojiti, steći i otopiti detaljno su date u pojedinostima. Zakon također navodi koji godišnji izvještaji i izvještaji moraju biti generirani i javno podneseni od strane svake vrste poduzeća. Ako to ne učinite, nastupit će kazne, čak su i one navedene i objašnjene u dokumentu.



HRVATSKA

● Strategija razvoja poduzetništva 2013-2020

Web: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>

Strategija je izravan odgovor na kratki pregled uvjeta s općim ciljem povećanja konkurentnosti malih poduzeća u Hrvatskoj. Ostvarenje općeg cilja podržat će se mjerama koje se odnose na pet strateških ciljeva:

1. POBOLJŠANJE EKONOMSKOG USPJEHA

To znači poboljšanje ekonomskog učinka malih poduzeća u proizvodnom i uslužnom sektoru većim ulaganjem u istraživanje i razvoj, većim razinama inovacija, rastom izvoza i daljnjim razvojem poslovnih mreža i veza.

2. POBOLJŠANJE PRISTUPA FINANCIRANJU

To znači razvijanje različitih financijskih prilika za male poduzetnike i zatvaranje financijskog jaza za mala poduzeća.

3. PROMICANJE PODUZETNIŠTVA

To znači podržati osnivanje novih poduzeća, povećati broj aktivnih tvrtki i jačati institucije koje podržavaju poduzetnike da doprinesu uravnoteženijem razvoju hrvatskih regija.

4. POBOLJŠAVANJE PODUZETNIČKIH VJEŠTINA

To znači podržati veći razvoj subjekata malih poduzetnika jačanjem njihovog upravljanja, uvođenjem i radom više kvalificiranih zaposlenika i podrškom cjeloživotnog učenja zaposlenika u malim poslovnim subjektima.

5. POBOLJŠANJE POSLOVNOG OKOLIŠA

To znači poboljšati napredak postignut uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšati poslovanje u Hrvatskoj.



3.2. Mogućnosti za dinamično umrežavanje



POLJSKA

● Creative Hub

Web: <http://creativehub.pl/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Radi se o franšizi otvorenog središta koja ima tri lokacije u Poljskoj: Varšava, Krakow i Łódź. Možete dobiti usluge treniranja i podršku za kontakte, LinkedIn trening i Moodle webinarne programe.

● Cybersec

Web: <https://cybersechub.eu/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Poslovni akcelerator za IT, daje prilike mikro poduzećima u izviđačkim mogućnostima, financiranju, poslovnim anđelima, suradnji, međunarodnim zahtjevima, obuci i savjetovanju. Postoje mogućnosti za pokretanje poduzeća ili drugu šansu.

● Aula Polska

Web: <https://aulapolska.pl/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Aula Polska je zajednica koja nudi redovne sastanke inicijative. Sastanci na kojima je sudjelovanje slobodno održavaju se u prosjeku dva puta mjesečno, a svaki put se okupi 300-350 sudionika. Sastanci su otvoreni za sve, a cilj im je također stvoriti ekosustav koji pogoduje inovacijama poduzeća i podupire aktivne ekonomske stavove.



BUGARSKA

● Entrepreneurs Night Out

Web: <https://entrepreneursnightout.org>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Poduzetnički noćni izlazak je mrežni događaj u Sofiji u Bugarskoj, koji ima za cilj na jednom mjestu okupiti zajednicu ljudi posvećenih poslovanju i poduzetništvu. U ponedjeljak navečer Poduzetnički noćni izlazak okuplja ljude iz različitih poslovnih aktivnosti, koji se okupljaju na različitim mjestima kako bi razmijenili iskustva, ideje i kontakte. Ne postoje ograničenja u pogledu spola, dobi, socijalnog statusa, karijere ili zanimanja. Sve što je potrebno je zanimanje za posao ili vaš osobni razvoj. Događanja su besplatna i održavaju se mjesečno.



● My Education Club

Web: <https://myeducationclub.com/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? My education club je platforma koja vam omogućuje upoznavanje novih ljudi koji vas mogu nešto naučiti ili vam pomoći u nečemu. Fokus je na njihovim vještinama i znanju, a ne njihovom životopisu kao u LinkedInu. Temelji se na vršnjačkom učenju. Platforma je potpuno besplatna za sve korisnike. Morate se samo registrirati i na temelju pruženih filtera pronaći vašeg studenta. Ljudi mogu podučavati putem interneta putem Skypea, Zooma itd. Ili se čak možete sresti ako borave u istom gradu. Registrirajte se i navedite vještine koje imate i nove vještine ili znanja koja želite steći. Zatim kroz filtre nađete prijatelja koji ima znanje / vještinu koju tražite i što mu treba. Tada počinjete učiti jedni druge i razmjenjivati bodove kao način plaćanja. Bodovi su interna valuta plaćanja koju možete upotrijebiti za "plaćanje" prijatelju za njihova nastavna iskustva.

● Večeri za sanjare

Web: www.move.bg

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Večeri za sanjare inicijativa je MOVE.BG-a koja pruža vrijeme i mjesto za razgovor o neuspjesima s kojima se ljudi susreću dok se ostvaruju njihove sjajne ideje. Jer nesreće ljude čine jačim i uči ih više od samog uspjeha. Večeri pružaju platformu za dijeljenje priča ljudi s povodom jer je sam proces donošenja ideje s društvenim učinkom u život jednako važan i uzbudljiv kao i rezultat toga. Njihov je moto: "Smijmo se neuspjehu kako se on nama ne bi smijao".



NIZOZEMSKA

● Venture Café Rotterdam

Web: www.venturecaferotterdam.org

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Iako je grad Rotterdam u njihovom imenu, oni su otvoreni svima koji se žele pridružiti njihovom kafiću i drugim događajima. Oglašavaju se kao otvorena globalna zajednica inovatora i imaju kafić za ubrzanje inovacija unutar (većeg) regionalnog ekosustava. Zaklada Venture Café također nudi programiranje i veze koje grade odnose između studenata, početnika, poduzetnika, korporacija, investitora i drugih organizacija. Njihova misija je širenje, povezivanje i podrška inovacijskoj zajednici nudeći slobodno dostupnu mrežu s programiranjem kako bi se pomoglo svima koji imaju ideju za uspjeh. Poduzetnici koji žele ponovno pokrenuti posao vrlo su dobrodošli da se pridruže njihovim događajima.



● Fuckup Nights

Web: www.fuckupnights.com

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Fuckup Nights globalni je pokret i serija događaja gdje se dijele priče o profesionalnom neuspjehu. Svakog mjeseca, na događajima širom zemlje, odaberu tri do četiri osobe da ustanu pred sobom pune stranaca kako bi podijelili svoje profesionalno sjebavanje. Priče o poslu koji propada i gori, o partnerskom poslu koji postaje kiseo, proizvodu koji se mora povući, sve je na stolu. Ove noći, koje se održavaju u Nizozemskoj u gradovima Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Haag, Tilburg i Utrecht, pozivaju poduzetnike da razgovaraju o neuspjesima i da ih vide kao sastavni dio poduzetništva. Osim što ljudi stoje i otvoreno razgovaraju o neuspjesima, oni su i društveni prostor za razgovor o iskustvima i učenje iz njih.



ITALIJA

● Contamination Labs

Web: <http://clabitalia.it/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? U suradnji s talijanskim Ministarstvom obrazovanja, sveučilišta i istraživanja (MIUR), krajem 2013. pokrenut je pilot projekt za stvaranje Contamination Labsa (kontaminacijskih laboratorija) na četiri sveučilišta u južnoj Italiji (konvergencijski regioni u regionalnoj politici EU). Cilj je ponuditi studentima sveučilišta stimulirajuće okruženje u kojem mogu razvijati inovacijske projekte sa poslovnom stranom. Contamination Labs su prostori koji potiču studente iz različitih akademskog podrijetla na interakciju, istodobno promičući poduzetništvo, inovacije, interdisciplinarnu perspektivu i nove modele učenja.

● FIDAPA Italy

Web: <http://www.fidapa.org/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? FIDAPA BPW Italija (Talijanska federacija ženskih umjetničkih profesija i biznisa) udruga je koju čini oko 11.000 članova u Italiji i pripada međunarodnoj federaciji IFBPW (Međunarodna federacija poslovnih i profesionalnih žena). Podijeljen je u 300 odjeljenja raspoređenih po cijelom državnom teritoriju, grupiranih u 7 okruga.

FIDAPA BPW Italija je neovisan pokret i neprofitna je. Slijedi svoje ciljeve bez razlike na etničku pripadnost, jezik i religiju. Cilj Saveza je promocija, koordinacija i podrška inicijativama žena koje djeluju na polju umjetnosti, profesija i poslovanja, neovisno ili u suradnji s drugim tijelima, udruženjima i drugim subjektima.



MALTA

● Udruga općih trgovaca i trgovaca na malo (GRTU)

Web: <http://www.grtu.org.mt/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? GRTU je udruga s preko 7000 neovisnih privatnih poduzeća koja nudi podršku i organizira umrežavanje za svoje članove.

● Business Network International (BNI)

Web: <http://maltabni.com/en-GB/index>; <https://www.facebook.com/MaltaBNI/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? Ovo je malteška grana jedne od najstarijih i najvećih poslovnih mreža na svijetu s različitim grupama poznatim kao "poglavlja". Njeni članovi uživaju u neusporedivom rastu poslovanja. BNI pruža pozitivno, podržavajuće i strukturirano okruženje za razvoj i razmjenu kvalitetnih poslovnih preporuka. Organiziraju se tjedni mrežni doručci na kojima se članovi međusobno umrežavaju i podržavaju.



HRVATSKA

● BOND

Web: <https://bond-hrvatska.hr/>

Koje mogućnosti za interakciju nudi? BOND mreža je platforma za cjelokupni razvoj kapaciteta i kvalitete usluge institucija za potporu poduzetništvu koja poduzetnicima pruža jedinstven pristup poslovnim znanjima, vještinama, partnerima, informacijama i uslugama bitnim za pokretanje i razvoj poslovanja. Na ovaj se način BOND također pozicionirao kao strateški partner za donositelje politika i mjere razvoja poduzetništva u Hrvatskoj. Mreža BOND također potiče standardizaciju, specijalizaciju i daljnji razvoj institucija za podršku poduzetništvu unutar Mreže u okviru u kojem će poduzetnici moći koristiti razne specijalizirane resurse potrebne za njihov rast i razvoj.

● DanubeChance2.0 - Prihvatanje neuspjeha omogućavajući poduzetništvo druge šanse u projektu Podunavske regije

Web: <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/danubechance2-0>

ČEKAJ Koji mogućnosti za interakciju nudi? Projekt DanubeChance2.0 nudi inovativne nacрте politika i pruža drugu priliku za podunavsku regiju bivšim bankrotiranim poduzetnicima. DanubeChance2.0 ima za cilj omogućiti lakše učenje politika među kreatorima politika i vladinim agencijama; istraživačkim institutima i sveučilištima; financijski ugroženim poduzećima koja su trenutno uključena u postupke insolventnosti



ili poduzetnicima koji su već bankrotirali, ali su spremni za novi početak; akceleratorima poslovanja i javnošću. Specifični ciljevi projekta su promicanje mjera restrukturiranja, podizanje svijesti o poduzetničkim mogućnostima druge šanse i omogućavanje podržavajućeg ekosustava za poštene početnike.

Projekt Projekt će pružiti put legitimnim poduzetnicima čije prve tvrtke nisu uspjele ponovno ući na tržište kroz 130 sati „kombiniranog“ iskustva učenja „Redizajniranja pokušaja i pogreška na Transnacionalnoj akademiji“ i pokretanjem prve „Inicijative za restrukturiranje poslovanja“ koja će pružiti podršku za ubrzanje poslovanja za oko 60 legitimnih poduzetnika čiji prvi projekti nisu uspjeli.

3.3. Linkovi gdje se može pronaći još informacija



POLJSKA

- **Link do videozapisa na YouTubeu** (<https://www.youtube.com/watch?v=YjzcGTolwVY>) – Riječ je o projektu o drugoj šansi u 2014. koji je bio vrlo uspješan i imao puno promocije, tiska i dobrih rezultata.
- **Europski projekt odobren u 2019. godini: "Davanje šanse"** (<http://fundacja-cat.pl/eip>) - povezan je s 2REVIVE projektom u smislu da pomaže u otkrivanju i razvoju najboljih značajki primatelja, otkrivanju i jačanju resursa danih njima i njihovom razvojnom potencijalu. To je projekt za mlade koji žele naučiti i iskoristiti nove mogućnosti u Europi.
- **Poslovni život druge šanse za iseljenike** (<http://www.intentionalexpatriat.com/>) - To je pilot projekt iz privatne mreže pod nazivom "Internations" koji pruža kontakte i poslovne mogućnosti.
- **Program Svjetske banke** (https://siteresources.worldbank.org/INTGILD/Resources/WBInsolvencyOfNaturalPersonsReport_01_11_13.pdf) - Prošli je program koji je financirao najbolje ideje / poslovne planove samo od ljudi koji su dokazali da su doživjeli bankrot.
- **Poljsko-američka zaklada za slobodu** (<https://en.pafw.pl/program/development-of-local-communities/sector-3-0/>) - Njezin je cilj proširiti znanje i vještine zaposlenika nevladinih organizacija posebno iz malih lokalnih zajednica, mikro i malih tvrtki koje nisu uspjele; pružajući im učinkovitu upotrebu takvih tehnologija u svom svakodnevnom radu.



BUGARSKA

- **Ministarstvo gospodarstva (<https://mi.government.bg/en/>)** - Glavna misija MG je razviti i provesti transparentnu ekonomsku politiku koja štiti nacionalni i javni interes i koja se temelji na europskim načelima. MG radi na stvaranju konkurentnog gospodarstva sa niskim udjelom ugljika, koje će jamčiti rast i razvoj Bugarske. Ostali važni zadaci MG su promocija i ubrzanje investicija, inovacija i konkurentnost. Poduzetnici druge šanse i druge zainteresirane strane mogu se redovito obratiti MG kako bi saznali koje inicijative planiraju pokrenuti i postoje li nove relevantne mogućnosti za vlasnike poduzeća.
- **Bugarska agencija za promociju malih i srednjih poduzeća (BSMEPA) (<https://www.sme.government.bg/en/>)** - BSMEPA je upravna struktura s ministrom gospodarstva koja provodi državnu politiku za poticanje poduzetništva, razvoja i internacionalizaciju MSP-a. Glavni cilj BSMEPA-e na polju internacionalizacije je pružanje podrške bugarskim poduzećima za njihov stabilan razvoj, uspješnu integraciju u europsko i svjetsko gospodarstvo i širenje njihove prisutnosti na ciljnim tržištima.
- **Nacionalna agencija za strukovno obrazovanje i obuku (NAVET) (<https://www.navet.government.bg/en/>)** – Strateški cilj NAVET-a je ostvarivanje nacionalnih i europskih prioriteta vezanih za poboljšanje pristupa i kvalitete strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u skladu s potrebama tržišta rada i zahtjevima gospodarstva u kontekstu cjeloživotnog učenja. Poduzetnici druge šanse i druge zainteresirane strane mogle bi stupiti u kontakt s NAVET-om kako bi sudjelovali u treninzima koji mogu poboljšati svoju profesionalnu kvalifikaciju itd.
- **Projekt Poduzetnička, inovativna i digitalna Bugarska (<https://innovation.besco.bg/>)** – Ako pratite link naći ćete popis inovativnih bugarskih tvrtki i organizacija koji su sastavili Ministarstvo gospodarstva i BESCO. Neke od tih tvrtki globalni su lideri u svojoj kategoriji, a neki su novi startupi. Oni bi mogli osnažiti vaše poslovne ideje, zato ne oklijevajte kontaktirati ih!
- **Kampanja "Uspij s nama" (<https://www.predpriemach.com/>)** – Kampanja u području ICT tehnologija, internetskog marketinga i web dizajna u Bugarskoj. Njegova misija je, s jedne strane, objединiti iskusne poduzetnike u ICT sektoru kako bi mogli razmijeniti znanje, a s druge strane to znanje prenijeti na poduzetnike početnike, one koji nemaju određeno obrazovanje u toj sferi i poduzetnike koji traže rješenja za svoje probleme. Forum na web stranici posebno je dizajniran kako bi dao prednost poštenim poduzetnicima.



- **Bugarski poduzetnički centar** (<https://www.plovdiv.bg/български-център-за-предприемачеств/>) – To je organizacija koja povezuje mentore iz Silikonske doline, SAD-a i bugarske IT industrije za treniranje BG start-upova s potencijalom za rast. Poduzetnik druge šanse u tom specifičnom području može kontaktirati centar kako bi se uključio u mentorski program.
- **Centar za razvoj poduzetništva i menadžmenta - Bugarska zaklada (CEED Bulgaria)** (<http://ceed-bulgaria.org/>) – Njegova glavna djelatnost je prikupljati uspješne poduzetnike kako bi mentorirali one koji žele poboljšati svoj posao. Poduzetnici druge šanse mogu tražiti kontakte s uspješnim poduzetnicima iz CEED-a kako bi razmjenjivali ideje i bili vođeni kako bi uspostavili stabilne temelje za svoje poslovanje.
- **DynamiX Lab** (<http://www.dynamixlab.com>) – Fokus ove agencije za obuku je stvaranje pozitivne transformacije na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini koja će dovesti do otključavanja i iskorištavanja skrivenih potencijala koji će dovesti do postizanja vrhunskih performansi.
- **Uspelite.bg** (<https://uspelite.bg/>) – Web stranica usredotočena na pozitivne vijesti, inicijative i događaje u Bugarskoj. Ima odjeljak „Posao“ u kojem se često objavljuju vijesti o nadolazećim poduzetničkim okupljanjima, programi koji podržavaju poduzetnike, intervjui s uspješnim poduzetnicima i njihove poteškoće. Poduzetnici druge šanse mogu pronaći praktične informacije o svojim poslovnim idejama i puno inspiracije. Web stranica također sadrži mnoštvo vijesti o socijalnim razlozima i njihovoj realizaciji u Bugarskoj.



NIZOZEMSKA

- **Sveobuhvatna ponuda za poduzetnike** (<https://ondernemersplein.kvk.nl>) – Ova sveobuhvatna trgovina namijenjena je poduzetnicima bez obzira jesu li započeli posao, ponovno pokrenuli, željeli završiti itd. To je web mjesto s najdubljim informacijama o bilo čemu što se tiče poduzetničkog života. Njime upravlja Nizozemska gospodarska komora i svakodnevno se ažurira.
- **Nizozemska agencija za poduzetništvo** (<https://www.rvo.nl/financiering-voor-ondernemers>) – Web mjesto koje pruža Ministarstvo (nizozemska poduzetnička agencija) s potpunim pregledom svih vrsta programa financijske potpore (potpore, zajmovi, burze, itd.) za poduzetnike. Informacije su također vrlo relevantne za one koji su zainteresirani za vođenje tvrtke (ili njenih dijelova) u inozemstvu. Web stranica je dostupna i na engleskom jeziku.



- **Regionalni razvojni centar:** (<https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom>) - Popis svih Regionalnih razvojnih centara, za podršku poduzetnicima. Dobro mjesto za pronalaženje regionalne podrške (uključujući regionalnu financijsku potporu).
- **IkGaStarten** (<https://www.ikgastarten.nl>) - Web mjesto koje je napravila i podržala Rabobank, s puno praktičnih savjeta, alata i mjesta za izravne konzultacije.



ITALIJA

- **Contributi Regione** (<https://www.contributiregione.it>) - najposjećenija web stranica u Italiji o Europskim poticajima za financiranje i poslovanje. Ako pratite link, poduzetnici druge šanse, start-upovi i već iskusni vlasnici tvrtki mogu pronaći više informacija o podršci za širenje svojih poslovnih ideja i njegovanju do uspjeha.
- **Fondo di garanzia** (<https://www.fondidigaranzia.it/>) – Fondo di garanzia je javni jamstveni fond koji malim i srednjim poduzećima i profesionalcima olakšava pristup kreditima. Njime upravlja Ministarstvo ekonomskog razvoja.
- **Ministarstvo ekonomskog razvoja** (<http://mise.gov.it>) – Talijansko Ministarstvo ekonomskog razvoja usredotočeno je na različite inicijative, uključujući nove inovativne tvrtke (start-up). Za njih je uspostavljen poseban okvir koji uključuje podršku administrativnim pojednostavljivanjima, tržištu rada, poreznim olakšicama i zakonima o stečaju. Veliki dio ovih mjera proširuje se i na inovativna mala i srednja poduzeća, odnosno na sva mala i srednja poduzeća koja posluju u području tehnoloških inovacija, bez obzira na datum osnivanja ili korporativnu svrhu.
- **Nacionalni fond za inovacije** (<https://www.mise.gov.it/index.php/en/news/en/202-news-english/2039363-the-national-innovation-fund-unveiled>) - Nacionalni fond za inovacije bio je osnovan na inicijativu ministra Di Maia i ima početni proračun od milijardu eura utvrđen Zakonom o proračunu 2019., a upravljat će Cassa Depositi e Prestiti (Fond za depozite i zajmove), kroz koordiniranu kontrolnu sobu čiji je cilj objedinjavanje i množenje javnih i privatnih resursa posvećenih strateškoj temi inovacija.



MALTA

- **Mjere podrške i ostale usluge na Malti** (<https://www.maltaenterprise.com/support>) – Ove mjere podrške uključuju poticaje za poduzeća koja pokazuju predanost rastu, povećanje dodane vrijednosti



i zaposlenosti. Poduzeća koja se bave proizvodnjom, razvojem ICT djelatnosti, pozivnim centrima, zdravstvom, lijekovima, biotehnologijom, zrakoplovnim i pomorskim službama, obrazovanjem i osposobljavanjem, logistikom i još mnogo drugih mogu imati koristi od ovih poticaja.

- **Kordin poslovni inkubacijski centar (KBIC)** (<https://businessfirst.com.mt/en/starting/Pages/START-UP-SUPPORT--FACILITIES.aspx>) – KBIC je miješani tehnološki inkubator kojim upravlja Malta Enterprise za podršku malim i srednjim poduzećima. KBIC pruža ekonomično poslovno okruženje, profesionalnu sliku s menadžerskom ekspertizom usredotočenom na potrebe malih poduzeća.
- **TAKEOFF poslovni inkubator** (<https://www.um.edu.mt/cebi/takeoff>) - TAKEOFF je dio CEBI (Centra za poduzetništvo i poslovnu inkubaciju) i smješten je u Enterprise CAMPUSu na Malteškom sveučilištu. Osigurava radno okruženje za svakoga s novim poslom i omogućuje osnivačima da ostvare svoj puni potencijal. TAKEOFF nije fokusiran samo na "start-up", već na održivost i uspjeh. Pruža usluge (pogodnosti i podrška) za do 60 pojedinaca i 30 poduzeća tijekom trogodišnjeg razdoblja članstva.
- **Poslovne grupe, udruge i umrežavanje za iseljenike na Malti** (<https://www.expatsbriefing.com/country/malta/employment-and-business/business-groups-associations-and-networking-for-expats-in-malta.html#>) - Profesionalno umrežavanje je u srcu poslovne kulture na Malti. Postoje brojne grupe, klubovi, udruge i druge profesionalne mreže. Morate se obično prijaviti da biste postali član takve mreže i plaćati godišnju članarinu. Zauzvrat, dobit ćete pristup mrežnim događajima, publikacijama, mrežnim resursima i konzultantskim uslugama. Više pojedinosti o različitim mogućnostima možete pronaći slijedeći link gore.



HRVATSKA

- **Akcelerator projekta - Međunarodni centar za razvoj - Udruga Informo** (<https://informo.hr>) – Međunarodni razvojni centar pokretač je projekata održivog razvoja koji potiču velike pozitivne promjene. Cilj Centra je raditi na teritorijalnom, profesionalnom, poslovnom i osobnom razvoju kroz obrazovanje, informiranje, umrežavanje, suradnju i dizajn. Centar je otvoren za sve dionike u razvojnim projektima na lokalnoj, regionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini. Korisnici Centra potencijalni su, početni i iskusni poduzetnici; nezaposleni, posebno ranjive skupine (mladi, žene, osobe s posebnim potrebama itd.); mladi; lokalne zajednice; zaposlenici u civilnom, privatnom i javnom sektoru; donositelji odluka.



- **Poslovni centri Hrvatska (<https://www.aurora.hr/business-center>)** - Hrvatska ima više od 100 poslovnih centara koji poduzetnicima nude organiziranu stručnu i savjetodavnu pomoć na regionalnoj i lokalnoj razini. Njihov je cilj promicanje poduzetništva, pružanje informacija o raspoloživim sredstvima financiranja i drugim poticajnim mjerama; pomoć u pripremi poslovnih planova; educirati poduzetnike i surađivati s lokalnim samoupravama u provedbi različitih poticajnih mjera.
- **Poslovni inkubatori Hrvatska (<https://www.aurora.hr/business-center>)** - Poslovni inkubatori Hrvatska (popis od preko 30 inkubatora) usredotočeni su na podršku određenim poduzetnicima koji tek započinju s poslovanjem. Inkubatori mogu obavljati većinu zadataka kao i poduzetnički centri, ali inkubatori uz profesionalnu podršku nude poduzetnicima korištenje poslovnih prostora pod vrlo povoljnim uvjetima (bez zakupa ili uz smanjenu najamninu) na ograničen broj godina. Često nude mentorstvo i neformalno obrazovanje.
- **HAMAG-BICRO (<https://hamagbicro.hr/>)** - HAMAG-BICRO je Hrvatska agencija za mala i srednja poduzeća, inovacije i investicije koju je osnovala Vlada Republike Hrvatske s ciljem jačanja razvoja MSP-a i promicanja investicija i inovacija. Agencija je neovisna institucija pod nadzorom Ministarstva poduzetništva i obrta koja se fokusira na projekte koji su potencijalno ekonomski održivi, financijske instrumente koji podržavaju ulaganja putem zajmova, garancije s mogućnošću kombiniranja sa subvencijama za kamatne stope, vlasničkim instrumentima i instrumentima kvazi-vlasničkog financiranja.
- **Ministarstvo poduzetništva i obrtas (<https://www.mingo.hr/>)** - Ministarstvo nudi savjete, informacije o tome kako postati poduzetnik i što vam je potrebno za pokretanje posla. Osim toga, na njihovoj web stranici možete pronaći informacije o lokalnim, nacionalnim i europskim pozivima i natječajima za poduzetnike.
- **Hrvatska gospodarska komora (<https://digitalnakomora.hr/>)** - Digitalna komora je komunikacijska platforma koju je razvila Hrvatska gospodarska komora i napravljena je za tvrtke, javnu upravu i građane. Nudi sedam e-usluga kroz svoju primjenu: e-javno ovlaštenje, e-učenje, e-zakonodavstvo, e-sajmovi i promocija, e-financiranje, e-članovi, e-ekonomske informacije.



3.4. Zaključak



POLJSKA

Poljsko tržište vrlo je dinamično mjesto. Statistički podaci pokazuju veliku razliku u posljednjih 10 godina, posebno u usporedbi s vremenom prije ulaska Poljske u Europsku uniju 2004. Sve se promijenilo uglavnom zbog Europskih fondova. Poljska je bila i još uvijek je jedan od najvećih pogodnika EU fondova u Europskoj uniji. 60% startup tvrtki uglavnom nije uspjelo nakon 1/2 godine zbog činjenice da su nove ideje poduzeća bile previše slične, a samo su najprihvatljiviji realizirani i dugoročno opstali na tržištu. Tvrtke koje su bile potpomognute tijekom prvog razdoblja dodjele bespovratnih sredstava iz EU-a, a koje nisu uspjele nakon bankrota ili su bankrotirale, mogle bi dobiti veću financijsku pomoć tijekom drugog mandata bespovratnih sredstava EU-a u Poljskoj i ponovno pokrenuti svoje poslovanje. U ovom slučaju, trebali su dokazati koliko su održivi, itd. Inkubatori, kreativni centri i javni treninzi također pružaju visoko konkurentno i napredno poslovno okruženje koje promiče druge šanse. Svi ti novi oblici umrežavanja poduzeća i pojedinaca stvorili su zajednicu u Poljskoj koja proizvodi nove održive poslovne poduhvate.



BUGARSKA

Prema podacima SBA-e za 2018. godinu, Bugarska je i dalje jedna od zemalja EU s najboljim rezultatima u pogledu „druge šanse“ s ocjenom iznad prosjeka EU. Trend straha od neuspjeha također se smatra pozitivnim jer je sa 25% u 2016. godini pao na 20,9% u 2017. Međutim, nisu uvedene nove značajne mjere kako bi se postigao napredak glede druge šanse u zemlji od 2016. godine. Pored toga, zemlja ima svoje najslabije rezultate u područjima poduzetništva, „prilagodljive administracije“, okoliša, vještina i inovacija. Međutim, prema Europskoj ljestvici inovacija 2019. zapošljavanje, brzo rastuća poduzeća inovativnih sektora, dizajnerskih aplikacija i aplikacija zaštitnih znakova imaju visoku razinu odnosno na prosjek EU. Prosječni godišnji rast BDP-a, udio u prometu MSP-a i rođenja poduzeća također su postavljeni iznad prosjeka EU-a. Ukratko, okruženje za razvoj i ponovno pokretanje poslovanja u Bugarskoj je obećavajuće. Postoje radne mjere za ponovno pokretanje poslova za (poštene poduzetnike) koji nisu bili uspješni i bankrotirali da bi se brzo vratili na noge. Uz to, prema godišnjem izvještaju Svjetske banke Doing Business 2019, Bugarska se nalazi na 59. mjestu od 190 po lakoći poslovanja, što uključuje i ocjenjivanje područja poput pokretanja posla, bavljenja građevinskim dozvolama, dobivanja električne energije, registracijom imovine, dobivanjem kredita itd. Osim toga, Bugarska je u posljednjih 10 godina stvorila reputaciju jednog od vodećih IT centara



u Europi i sve više i više multinacionalnih organizacija je tamo izgradilo svoje operativne i razvojne centre. Iako su u zemlji potrebni još uporni i kontinuirani naponi za promicanje poduzetništva i razvoj inovacija, zbog svog strateškog položaja i stabilnog rasta ekonomije i demografije, Bugarska potvrđuje svoju poziciju atraktivnog prostora za početak iznova i razvoj poslovanja u svom tempu s puno prilika kako biste ostvarili rast, primili financijsku pomoć, umrežavanje i usluge mentorstva.



NIZOZEMSKA

U Nizozemskoj postoji nekoliko programa podrške i politika za pokretanje poduzetnika, ali ne posebno za poduzetnike druge šanse. Da, većina spominje poduzetnike druge šanse između redova, ali ne kao specifičnu ciljnu skupinu. Kao osoba koja započinje iznova, to bi vam moglo biti mučno, jer niste početnik i želite određene informacije / podršku, van očitog.

Kada su u pitanju politike središnje države, izričito se spominju poduzetnici druge šanse. Ne toliko u podršci pri poslovnom planiranju (informiranje, podučavanje, itd.), već u osiguravanju jednostavnijeg započinjanja poduzetnika bez mrlje u prošlosti (npr. otkazivanjem dugova).

S porastom poduzetništva za jednu osobu, koji se može primijetiti na početku ovog poglavlja, može se zapitati jesu li i kako svi ti novi poduzetnici to učinili dobrovoljno, kada radna mjesta postaju sve fleksibilnija. Motivacija, ključna za pokretanje i vođenje poduzeća, može utjecati na to kad se čovjek gurne u poduzetnički život, sa svim posljedicama u slučaju neuspjeha.

S nedostatkom inicijativa od npr. vladine agencije i gospodarske komore, posebno za poduzetnike druge šanse, za sada se ljudi mogu pridružiti različitim neformalnim mrežama kako bi razgovarali i naučili drugačije nakon prvog poslovnog pokušaja. Ipak, nada se nekom jasnijem i formalnom priznanju za poduzetnike druge šanse, posebno kada se neuspjeh može smatrati normalnim dijelom poduzetničkog života!



ITALIJA

Na temelju procjene okvirnih uvjeta za poduzetništvo u 2017. i 2018. godini (GEM), podaci pokazuju da je došlo do poboljšanja u pogledu mogućnosti za poduzetničke financije. Međutim, stopa prijenosa istraživanja i razvoja smanjila se. Ostali faktori ne pokazuju značajnu razliku u izvješćima za dvije godine. Također je vrlo vidljivo da u 2018. godini niti jedan jedini faktor nije dobio više bodova od 3, na skali od 1-5.



Grafikon 9 Izvor: Globalni poduzetnički monitor (Objašnjenje: Žuto – Italija 2017, Crveno – Italija 2018. 1: Jako neefikasno; 5: Jako efikasno)

Talijanski položaj poduzetničkog okruženja je 79. od 180 zemalja, a odnosi se na "ekonomsku slobodu". Iako kroz povijest Italija nema nedostatak svjetski poznatih poduzetnika, poslovno se Italija ne može usporediti s drugim velikim europskim zemljama. Studije identificiraju da su glavne prepreke i slabe točke sustava neučinkovita vladina birokracija, nepovoljne porezne stope i propisi, restriktivni propisi o radu zajedno s otežanim pristupom financiranju. Nacionalnu kulturnu misao također karakterizira snažno izbjegavanje rizika. Još nema geografske gustoće startupa. Međutim, trenutno, počevši od sjevera Italije, sve veći broj čvorišta stvara prostor za jaču poduzetničku prisutnost i jačanje start-up kulture u zemlji.



MALTA

Malteško gospodarstvo trenutno bilježi procvat. Naime, već petu godinu zaredom je u zemlji zabilježen rast. To je s jedne strane pozitivno, no s druge, još uvijek se primjećuje da postoji društvena stigma koja je povezana s neuspjehom u poslu, i općenito, ljudi su radije produžili i polako raspuštali posao, nego što bi deklarirali bankrot i započeli posao iznova.

Početni ekosustav danas je mnogo živahniji u usporedbi sa prije 10 ili 20 godina. Postoji mnogo više mreža podrške, pa čak i subvencija / financijske potpore nego ikad prije, iako krajolik i dalje dominiraju vrlo tradicionalne banke koje ozbiljno izbjegavaju rizik i rijetko ako ikad daju neosigurane zajmove. Nedostaje i poslovnih anđela i rizičnih kapitalista, a mnogi lokalni poduzetnici koji se financiraju iz inozemstva obraćaju se stranim ulagačima kako bi pokušali dobiti nešto osnovnog novca. No široko gledano, slika je pozitivna i postoji nada da će se velikim prilivom stranaca na Malti neki stavovi početi mijenjati. Ovo je dug proces i trebati će još desetak godina kako bi se konačno stvorio povoljniji ambijent za poduzetnike druge šanse.



HRVATSKA

Prema tri svjetski poznata istraživanja, Hrvatska se nalazi na sljedećim mjestima:

- Doing Business 2018: Hrvatska je zauzela 51. mjesto od 190,
- Izvješće o globalnoj konkurentnosti za razdoblje 2017. - 2018. Hrvatska se nalazi na 74. mjestu od 137,
- Global Innovation Index 2017 Sveučilište Cornell: Hrvatska se nalazi na 41. mjestu od 127

Prema analizi Hrvatske gospodarske komore o poslovnim preprekama i prijedlozima za poboljšanje poslovne klime, tri najveće poslovne prepreke u zemlji su: pravna sigurnost (česte promjene propisa, neusklađenost zakona i propisa, prekatak rok za prilagođavanje novim propisima), pravosuđe (dugotrajni postupci) i porezne obveze (nejednako tumačenje poreznih propisa od strane nadležnih tijela, iznos poreznih obveza, česte promjene poreznih propisa, komunikacija s nadležnim poreznim tijelima).

Hrvatska ima relativno dobro razvijen sustav poslovne podrške, ali daljnja poboljšanja u obliku oslobađanja od poreznog opterećenja, usklađenosti s propisima i dodatne financijske potpore sigurno su potrebna. Posebni programi potpore usmjereni na poduzetnike druge šanse u Hrvatskoj nisu razvijeni, a statistika o poduzetništvu druge šanse nije vođena. Kroz sustav poduzetničkih inkubatora, nevladinih organizacija i drugih potpornih institucija, koristeći razne stipendije namijenjene poduzetnicima općenito te umrežavanju i obrazovanju, poduzetnici druge šanse mogu se vratiti u poduzetničke vode i biti konkurentni na tržištu, uz dvije dodatne prednosti - prethodno iskustvo i poduzetničku mudrost koju su već stekli!





BIBLIOGRAFIJA *

1. Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices. Volume 42, Issue 3, pp 485–505. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf
2. Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. and Davidsson, P. (2014). Stigmatization Of Failed Entrepreneurs: Prevalence And Solutions, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 34: Iss. 5, Article 2. Retrieved from: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>
3. Weiner, B., Attribution theory. Retrieved from: <https://www.instructionaldesign.org/theories/attribution-theory/>
4. Cope, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/27842/2/Cope_JBV2011_entrepreneurial_learning_failure_interpretative_phenomenological_analysis.pdf
5. Giacalone, R. A., Beard, J. W. (1994). Impression Management, Diversity and International Management. American Behavioral Scientist, Vol. 37, №5, 621-636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0002764294037005004>. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/1994-29585-001>
6. Khelil, N. (2015). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. Journal of Business Venturing 31 (2016) 72–94. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/282914064>
7. Prof. dr. Rebernik, M., Bradac, B. Creative Trainer project, Module 4: Idea evaluation methods and techniques. Retrieved from: http://coherencepisa.df.unipi.it/docs/lectures/Module_idea_evaluation_final%20LEISCHING.pdf
8. Stefanova, M., Georgiev, N., Valtcheva, I., Efremova, S. (2011). Step Forward: Guidelines for the young entrepreneur. Retrieved from: https://www.kauzi.org/images/docs/Step_Foward.pdf
9. Burchell, B., Hughes, A. (2007). The stigma of failure: An international comparison of failure tolerance and second chancing. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/4801098>
10. The British Columbia Institute of Technology Student Association, Entrepreneurial services. (2016). The Idea Evaluation Matrix. Retrieved from: <https://www.bcitsa.ca/beaboss/wp-content/uploads/sites/6/2016/09/The-Idea-Evaluation-Matrix.pdf>
11. Skripak, S. J. (2016). Fundamentals of Business. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10919/70961>
12. Shepherd, D. A., Williams, T. A., Wolfe, T. M., Patzelt, H. (2016). Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Actions. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/298791113_Learning_from_Entrepreneurial_Failure_Emotions_Cognitions_and



Actions

13. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., Collado, A., JRC Science and policy report. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives, Final report. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/entrepreneurship-competence-overview-existing-concepts-policies-and-initiatives-final-report>
14. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>
15. London South Bank University, Amery Brothers, Vilnius University, INOVA+, INnCREASE. (2018). Entrepreneurial Training for Enterprise Educators project, Best practice report. Retrieved from: <http://eteeproject.org/wp-content/uploads/2018/08/ETEE-best-practice-report.pdf>
16. Long, J. (2017). Why Businesses Committed To A Social Cause Succeed. Retrieved from: https://www.huffpost.com/entry/why-businesses-committed_b_13885476;
17. Lazzari, Z. (2018). The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility. Retrieved from: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html>
18. Young Entrepreneur Council. (2018). Giving Back: 6 Ways to Choose a Worthy Cause for Your Business to Support. Retrieved from: <https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/giving-back-6-ways-to-choose-a-worthy-cause-for-your-business-to-support.html>
19. Andonova, V., Krusteff, M., Global Entrepreneurship Monitor Bulgaria. National Report on entrepreneurship in Bulgaria. (2016/2017). Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/bulgaria>
20. Global Entrepreneurship Monitor Italy. (2017 – 2018). Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/italy>
21. A World Bank Group Flagship Report: 16th edition. (2019). Doing Business 2019: Training for Reform. Retrieved from: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
22. A World Bank Group Report. (2018). Doing business 2018 Croatia. Retrieved from: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
23. WE Forum. (2017 – 2018). Global Competitiveness Report 2017-2018. Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>



24. Cornell SC Johnson College of Business. (2017). Global Innovation Index 2017. Retrieved from: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
25. European innovation scoreboard 2019. (2019). Report on Bulgaria. Retrieved from: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
26. <https://lagear.com/>
27. <https://www.polaroid.com/>
28. https://www.kmart.com/en_us/
29. <https://myspace.com/>
30. <https://www.eu.lululemon.com/en-lu/home>
31. <https://www.pets.com/>
32. Ho, Ching-Wei. (2017). Does Practicing CSR Makes Consumers Like Your Shop More? Consumer-Retailer Love Mediates CSR and Behavioral Intentions. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558
33. Deloitte Consulting LLP. (2016). Engaging the workforce/ Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>
34. UN General Assembly. (2015 - 2016). Sustainable Development Goals (SDGs). Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
35. Investopedia. (2019). Crowdfunding definition. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>
36. Ecorys for European Commission - DG Enterprise & Industry. (2014). Bankruptcy and second chance for honest bankrupt Entrepreneurs" study. Retrieved from: https://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/9042/Bankruptcy_and_second_chance_for_honest_bankrupt_entrepreneurs_FINAL_REPORT.pdf
37. Early Warning project funded by EU. Retrieved from: <https://www.earlywarningeurope.eu/>
38. Small Business Act fact sheet Bulgaria. (2016).
39. Telefono arancione. Retrieved from: <https://telefonoarancione.it/scheda-del-servizio/>
40. Survival rates of 3-year-old and 5-year-old enterprises in Poland (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
41. Business demography in Bulgaria (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
42. Statistics on Starting and closing enterprises and size of enterprises in The Netherlands. (2010 – 2019).



Retrieved from: www.cbs.nl

43. Statistics on Life expectancy after 5 years of starting of enterprise in The Netherlands. (2014 – 2018).

Retrieved from: www.kvk.nl

44. Birth and death rates in Italy, Years: 2012-2017, percentage. Source: ISTAT;

45. Business demography in Malta 2013 – 2017 (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

46. Starting and closing enterprises 2013 – 2017 (number), Croatia. Retrieved from: Bisnode, <http://www.poslovni.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

** The links and resources provided by all partners in Part 3. Local resources and regulations, "Local resources and regulations for boosting second-chance entrepreneurship" sections, "Local funds and programmes" & "Local regulations" subsections; "Opportunities for dynamic networking" section; "Links to find more information" section are not listed separately within the Bibliography as you can find and follow them directly from Part 3. Local resources and regulations.*



People for development



ECQ

European Center for Quality
from the idea to the result



prism



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY- VRATSA



informo



| acrosslimits

in Dialogue 

inspiring change,
development & growth