

# ULOGA PODUZETNIČKIH POTPORNIH INSTITUCIJA U PROCESU KONZULTIRANJA MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA

---

Kuček, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:915944>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Sara Kuček

**ULOGA PODUZETNIČKIH POTPORNIH INSTITUCIJA U  
PROCESIMA KONZULTIRANJA MALIH I SREDNJIH  
PODUZETNIKA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Sara Kuček

**ULOGA PODUZETNIČKIH POTPORNIH INSTITUCIJA U  
PROCESU KONZULTIRANJA MALIH I SREDNJIH  
PODUZETNIKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća**

JMBAG: 0079056500

e-mail: [skucek@efos.hr](mailto:skucek@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (*Entrepreneurial Management and Entrepreneurship*)

Sara Kuček


**THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL SUPPORT  
INSTITUTIONS IN THE PROCESS OF CONSULTING SMALL  
AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURS**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Sara Kuček

**JMBAG:** 0079056500

**OIB:** 67928613875

**e-mail za kontakt:** sarakucek@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Uloga poduzetničkih potpornih institucija u procesima konzultiranja malih i srednjih poduzetnika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 27. rujna 2021. godine

Potpis 

## **Uloga poduzetničkih potpornih institucija u procesu konzultiranja malih i srednjih poduzeća**

### **SAŽETAK**

U strukturi gospodarstva Republike Hrvatske, mala i srednja poduzeća čine 99,7% svih poslovnih subjekata s tri četvrtine ukupno zaposlenih. Smatra ih se generatorima gospodarstva, a kao takvima važno im je osigurati adekvatnu pomoć i podršku prilikom poslovanja kako bi generirali nova radna mjesta, povećali proizvodnju i izvoz te povećali prihode i rast bruto domaćeg proizvoda. Uloga konzultanata koji rade s malim i srednjim poduzećima je evaluirati specifične potrebe poduzetnika te pronaći odgovarajuće rješenja poteškoća u kojima se poduzeće nalazi. Oni rade na jačanju kapaciteta i osnaživanju konkurentnosti poduzeća na tržištu. U Republici Hrvatskoj konzultantsko tržište dijelimo na poduzetničke potporne institucije i privatne konzultantske tvrtke. U Jedinostvenom registru poduzetničke infrastrukture registrirano je 490 jedinica poduzetničke infrastrukture. Poduzetničke potporne institucije su gospodarski subjekti čija svrha je stvaranje kvalitetnog poduzetničkog okruženja i provođenje programa za razvoj poduzetništva. Dijelimo ih na: razvojne agencije, poduzetničke centre, poslovne inkubatore, poduzetničke akceleratori, poslovne parkove, znanstveno-tehnološke parkove, centre kompetencija i slobodne zone. Cilj ovog diplomskog rada je opisati infrastrukturu poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj, te napraviti kratak pregled savjeta koje pružaju poduzećima. U praktičnom dijelu rada, na primjeru osječkog Centra za poduzetništvo cilj je analizirati kapacitete organizacije, te provjeriti koliko su navedeni kapaciteti usklađeni s potrebama poduzetnika koji traže savjete u navedenoj poduzetničkoj potpornoj instituciji.

**Ključne riječi: poduzetnička infrastruktura, poduzetničke potporne institucije, mala i srednja poduzeća, konzultantstvo**

## **The role of entrepreneurial support institutions in the process of consulting small and medium-sized enterprises**

### **ABSTRACT**

A large share in the structure of the economy of the Republic of Croatia consists of small and medium-sized enterprises with three quarters of employees in business entities. It is important to provide the initiators of the economy with adequate assistance and support during business operations in order to generate new jobs, increase production, exports, revenues and growth of gross domestic product. The role of consultants working with small and medium-sized enterprises is to evaluate the specific needs of entrepreneurs and find an appropriate solution to the difficulties in which the companies find themselves. They work to strengthen the capacity and competitiveness of companies in the market. In the Republic of Croatia, the consulting market is divided into entrepreneurial support institutions and private consulting companies. 490 units of entrepreneurial infrastructure are registered in the Unified Register of Entrepreneurial Infrastructure. Entrepreneurial support institutions are economic entities whose purpose is to create a quality entrepreneurial environment and implement programs for the development of entrepreneurship. We split them into categories: development agencies, business centers, business incubators, business accelerators, business parks, science and technology parks, competence centers and free zones. The aim of this thesis is to describe the infrastructure of entrepreneurial support institutions in the Republic of Croatia, and to make a brief overview of the services they provide to companies. In the practical part of the paper, on the example of the Center for Entrepreneurship Osijek, the goal is to analyze the capacity of the organization and check how these capacities are aligned with the needs of entrepreneurs seeking advice in the entrepreneurial support institution.

**Keywords: entrepreneurial infrastructure, entrepreneurial support institutions, small and medium enterprises, consulting**

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	2
<b>2. Metodologija</b> .....	4
<b>3. Konzultantstvo</b> .....	5
<b>3.1. Što je konzultantstvo</b> .....	5
<b>3.2. Razlika konzultantstva u velikim korporacijama i malim i srednjim poduzećima</b> .....	8
<b>4. Poduzetničke potporne institucije</b> .....	11
<b>4.1. Što su poduzetničke potporne institucije</b> .....	11
<b>4.2. Struktura poduzetničkih potpornih institucija u RH</b> .....	13
4.2.1. Mreža BOND .....	16
<b>4.4. Analiza ponude poduzetničkih potpornih institucija i potražnje za njihovim uslugama</b> .....	17
<b>5. Praktični dio: Analiza jedne poduzetničke potporne institucije – Centar za poduzetništvo Osijek</b> .....	25
<b>5.1. Općenito o Centru za poduzetništvo</b> .....	25
<b>5.2. Potražnja poduzetnika za uslugama Centra za poduzetništvo</b> .....	28
<b>5.3. Analiza kapaciteta Centra za poduzetništvo</b> .....	31
<b>5.4. Preporuke za poboljšanje</b> .....	32
<b>6. Zaključak</b> .....	34
<b>Literatura</b> .....	36
<b>Popis slika</b> .....	38
<b>Popis tablica</b> .....	39
<b>Popis grafikona</b> .....	40



## 1. Uvod

Mala i srednja poduzeća čine 99,7% gospodarstva Republike Hrvatske i zapošljavaju tri četvrtine zaposlenih u poslovnim subjektima,<sup>1</sup> što govori o velikom značaju mikro, malih i srednjih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo – od poticanja poduzetništva, generiranja novih radnih mjesta, povećanja proizvodnje i izvoza te povećanja prihoda i rast bruto domaćeg proizvoda (BDP-a).

Veliki broj osoba, koje žele ući u poduzetništvo, ne posjeduje dovoljno znanja i informacija o samom pokretanju, ali i vođenju poslovanja. Želja za samozapošljavanjem definitivno nije dostatna za razvoj uspješnog i održivog poslovanja. Puno je raznih faktora koji utječu na uspjeh, od karaktera osobe, razrađenosti ideje, spremnosti tržišta za proizvod/uslugu, znanja i vještina koje ima budući poduzetnik. Najveći problem koji je identificiran je nedostatak znanja o planiranju poslovanja. Najveći postotak zatvaranja poduzeća je u prvih tri do pet godina, upravo zbog nedostatka znanja i potrebne pomoći koju poduzetnik treba. Uz poduzetnike početnike, potrebno je spomenuti mala i srednja poduzeća čije je poslovanje u poteškoćama. Pandemija uzrokovana korona virusom, ostavila je iznimno negativne i devastacijske posljedice na sva svjetska gospodarstva, pa tako i na gospodarstvo Republike Hrvatske. Potrebno je osnažiti znanja i kompetencije poduzetnika uzimajući u obzir specifične okolnosti u kojima su se poduzetnici našli.

Poduzetnici trebaju pomoć stručnjaka koji imaju adekvatna znanja, kako bi minimizirali posljedice ili započeli nove poduzetničke pothvate u izazovnim vremenima. Uloga konzultanata koji rade s malim i srednjim poduzećima je evaluirati specifične potrebe poduzetnika te pronalazak odgovarajućeg rješenja poteškoća u kojima se poduzeće nalazi. Oni rade na jačanju kapaciteta i osnaživanju konkurentnosti poduzeća na tržištu.

Zakonom o unapređenju poduzetničke infrastrukture određeno je jedanaest vrsta institucija koje pomažu poduzetnicima u Republici Hrvatskoj. Svaka vrsta poduzetničke potporne institucije ima svoju ulogu – od najma poslovnog prostora po nižim cijenama od tržišnih do pružanja besplatnog savjetovanja i mentoriranja.

---

<sup>1</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> (Pristupljeno 30.6.2021)

Cilj ovog rada je istražiti vrste poduzetničkih potpornih institucija, prikazati klasifikaciju i svrhu koju izvršava u ulozi unapređenja poduzetničke infrastrukture. Nakon analize prikupljenih podataka prikazati ulogu poduzetničkih potpornih institucija na hrvatsko gospodarstvo. Svrha je prikazati razliku između konzultantskog procesa u korporacijama i sektoru malih i srednjih poduzeća, te prikazati koja je uloga PPI-eva u konzultantstvu. Analizom jedne poduzetničke potporne institucije želi se usporediti ponuda koju analizirani subjekt nudi korisnicima, te potražnja poduzetnika prema promatranom subjektu.

Strukturu ovog rada čini šest poglavlja. U prvom dijelu rada su objašnjeni ciljevi pisanja ovog diplomskog rada, a u drugom metodologija prikupljanja podataka. Treće poglavlje objašnjava temeljne pojmove konzultantstva kao procesa te koja je razlika između konzultantstva u korporacijama te malim i srednjim poduzećima. Sljedeće poglavlje prikazuje strukturu poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj. Objašnjava temeljne razlike između svake vrste te prikazuje njihov utjecaj na razvoj poduzetništva i gospodarstva u državi. U petom poglavlju analizira se primjer poduzetničke potporne institucije iz Osječko-baranjske županije. Na primjeru Centra za poduzetništvo, analizirani su kapaciteti te ponuda i potražnja malih i srednjih poduzeća za njihovim uslugama. Zadnje poglavlje donosi zaključak cjelokupnog rada na temelju pronađenih i analiziranih podataka.

## 2. Metodologija

Predmet istraživanja ovog rada su poduzetničke potporne institucije, odnosno njihova uloga u procesu konzultiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Provedeno je fundamentalno istraživanje. Primijenjen je kombinirani metodološki pristup, odnosno isprepleten je kvalitativni i kvantitativni pristup. Prikupljeni su sekundarni i primarni podaci. Cilj istraživanja je uzročni, odnosno istraživanje utjecaja određenih institucija u procesu konzultiranja malih i srednjih poduzeća. Korištene metode u diplomskom radu su metoda deskripcije, metoda linearne regresije, metoda klasifikacije, metoda analize, sinteze te induktivna i deduktivna metoda.

Metodom deskripcije su definirani temeljni pojmovi koje se istražuje u ovome radu. Postupak deskriptivne metode uključuje opisivanje temeljnih pojmova kao i međusobnih veza i odnosa. Statistička metoda je primijenjena prilikom prikazivanja i analize različitih brojčanih podataka poput broja institucija koje su registrirane u Jedinostvenom registru poduzetničke infrastrukture, ali i analize nezaposlenosti iz statistike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Također, ista analiza je korištena prilikom analiziranja podataka korištenih usluga analiziranog subjekta u praktičnom dijelu rada.

Jedanaest različitih vrsta institucija poduzetničke infrastrukture, koliko postoji u Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture, određeno je metodom klasifikacije. Klasifikacija je temelj za analizu i sintezu. Metodom analize povezuju se i objašnjavaju pojmovi te se istražuje utjecaj poduzetničkih potpornih institucija na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj. Metodom sinteze, indukcije i dedukcije rad se povezuje u jednu cjelinu koja ima uvod, razradu i zaključak.

Uloga poduzetničkih potpornih institucija u razvoju poduzetništva u Republici Hrvatskoj izračunata je na temelju modela linearne regresije.

Korišteni su sekundarni izvori podataka u izradi ovog rada. Podaci su prikupljeni iz dostupnih knjiga i internetskih izvora. Također su korištene, obrađene i analizirane, u praktičnom dijelu rada, interne evidencije koje vodi Centar za poduzetništvo, statistika Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i podaci Jedinostvenog registra poduzetničke infrastrukture.

### 3. Konzultantstvo

Konzultantske usluge u razvijenim državama uslužna su djelatnost koja uprihoduje milijune dolara na godišnjoj razini. Njihova glavna zadaća je pomoć poduzećima u ostvarivanju konkurentske prednosti. Usluge poboljšavaju sposobnosti klijenata za razumijevanje procesa unutar poslovanja, snage, slabosti, prijetnje i prilike koje okružuju poduzeće s ciljem ostvarivanja punog potencijala. (Rupčić, 2006:48)

Danas je za većinu vrlo jednostavno pokrenuti poslovanje, ali je teško opstati na tržištu. Razlog tomu su promjene koje su konstantne, a poduzetnici zbog nedostatka znanja i vještina ne odgovaraju na promjene dovoljno brzo. Potrebno je eliminirati rizike koje donose promjene kako bi ostvarili ili zadržali (ako govorimo o poduzeću koje je u fazi rasta i razvoja) konkurentsku prednost. (Consulting Plus, 2019) Upravo konzultanti pomažu poduzetnicima svojim znanjima, iskustvom i podrškom u pronalaženju rješenja za navedene izazove.

#### 3. 1. Što je konzultantstvo

Konzultantstvo je usluga kojom savjetnik pruža praktične savjete, znanja iskustvo i pomoć osobi i/ili organizaciji kojoj je potrebna. Ono je transfer znanja klijentima koje im je potrebno za provođenjem i upravljanjem poslovanjem. (Kubr, 2002:4)

Konzultant je osoba koja pruža uslugu, odnosno savjetuje klijenta kada ima potrebu za nekom promjenom, akcijom ili u procesu donošenja odluka te sudjeluje u planiranju i implementiranju pomjena koje je klijent odabrao.<sup>2</sup> Primarna uloga konzultanata je pružanje osjećaja kontrole klijentima kako bi smanjili nesigurnost u organizaciji.

Konzultantstvo je proces. Prema Kurpius, Fuqua i Rozecki (1993:601) konzultantski proces podijeljen je u šest faza. Faze su:

- pripremna faza,

---

<sup>2</sup> Delić, A. Nastavni materijali. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf) (Pristupljeno 27.6.2021.)

- početna faza, istraživanje problema i ugovaranje,
- prikupljanje podataka, potvrda problema i postavljanje ciljeva,
- traženje i odabir intervencija,
- evaluacija
- završetak.

U nastavku će navedene faze biti detaljnije objašnjene s ciljem boljeg razumijevanja što podrazumijeva konzultantska usluga.

Pripremna faza je preliminarna faza tijekom koje konzultant oblikuje konceptualni temelj za rad. Iznimno je važno samo ocjenjivanje pomoću kojeg konzultant može procijeniti te artikulirati klijentu koje usluge mu može pružiti. Fokus koji je na konzultantu, ključan je kako bi samo ocjenjivanje rezultiralo kritičkim aspektom procjene potencijala koje konzultant ima. Ukoliko konzultant nije razradio konceptuano razumijevanje, može doći do opasnosti od pocjenjivanja ili precjenjivanja, što u konačnici može rezultirati nezadovoljstvom klijenta ili samog konzultanta. (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 601)

Početna faza je početak interakcije konzultanta s klijentom, istraživanje problema klijenta i u konačnici ugovaranje, odnosno odluka je li ugovor izvediv. Kada govorimo o inicijalnom razgovoru klijenta i konzultanta, bio konzultant unutarnji ili vanjski, uvijek započinje klijentovim predstavljanjem problema kojeg želi riješiti. Neki konzultanti odmah ponude rješenje problema, ali u početnoj fazi nerijetko je potrebno istražiti problem. Klijenti nisu uvijek svjesni što je točno priroda njihovog problema, te je potrebno istražiti i raspraviti prije ugovaranja. Četiri su promjene u početnoj fazi u kojoj se klijent može zateći prilikom traženja pomoći konzultanta. Ako je u razvoju, klijent treba pomoć u ranoj fazi novog problema. Traženje pomoći govori kako je klijent promišljen i otvoren. Kada poslovanje stagnira, a klijent traži podršku i pomoć kako bi poboljšao poslovanje, iskazuje želju i motivaciju za boljitkom. Kada je u procesu opadanja, klijent želi rješenje koje će brzo otkloniti njegove poteškoće. Ako je nastupila kriza, konzultant mora biti svjestan kako će klijent zahtijevati brzo vraćanje poslovanja u stabilno stanje, što nije uvijek moguće zbog čega često može doći do konflikta. Također je jednako važno procijeniti koliko je

sustav otvoren ili zatvoren za promjene jer o tome ovisi izvedivost ugovora sklopljenog između klijenta i konzultanta. (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993:602)

Prikupljanje podataka podrazumijeva prikupljanje, analizu i sintezu podataka. Postupak je to koji traje te konzultant ne bi smio žuriti u ovom koraku, kao što ni klijent ne bi smio požurivati ovaj dio konzultantskog procesa. Potrebno je pripaziti na uobičajene pogreške kao što su prikupljanje više ili manje podataka od potrebnog te nedovoljno ljudi uključenih u intervjuiranje ili izostanak praćenja i prikupljanja podataka (uključujući namjerno isključivanje istih) u idućim fazama konzultantskog procesa. Nakon prikupljenih potrebnih kvalitativnih i kvantitativnih podataka, važno je utvrditi problem, interpretirati ga te u dogovoru s klijentom, postaviti ciljeve koji se žele postići.

Traženje i odabir intervencija podrazumijeva traženje najbolje intervencije s ciljem bolje pomoći klijentu. Konzultant mora odlučiti je li fokus usmjeren na primarnu, sekundarnu ili tercijarnu pomoć kako bi mogao odabrati adekvatnu intervenciju. Tercijarna intervencija služi za smirivanje klijenta ili sprečavanje ponovnog povratka problema jer rješenje istog nije moguće. Sekundarna intervencija podrazumijeva rješavanje postojećeg problema i skraćivanje trajanja istog s ciljem minimiziranja posljedica. Primarna intervencija podrazumijeva smanjenje učestalosti problema u budućnosti. (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993:604)

Evaluacija je faza utvrđivanja koliko je konzultant pomogao klijentu. Potrebno je utvrditi jesu li postigli željeni rezultat, a konzultant dobiva povratnu informaciju o učinkovitosti njegovih metoda, odnosno intervencija. Ukoliko se tijekom evaluacije otkrije kako nisu postignuti postavljeni ciljevi, moguće je vratiti se u neku od ranijih faza konzultantskog procesa. Može se dogoditi da odabrana intervencija djeluje sporije od predviđenog, te se produžuje trajanje iste. Postoji mogućnost dopunskih intervencija jer su se tijekom procesa otkrili novi problemi koji zahtijevaju intervenciju. (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993:605)

Završetak je faza u kojoj konzultant i klijent odlučuju kako konzultiranje treba prekinuti. Konzultantski proces se može prekinuti zbog uspješnog rješavanja problema klijenta ili zbog razumijevanja kako nije moguće problem riješiti. Kada dogovorimo o drugom slučaju, važno je proći još jednom sve korake i uočiti kojoj fazi, kojem koraku je došlo do poteškoća koje su u

konačnici dovele do neuspjeha. Nakon pronalaska izvora poteškoća, postoji mogućnost povratka u fazu kako bi utvrdili je li projekt doista propao. Kada govorimo o prekidu uspješnog projekta, potrebno je istaknuti važnost uključenosti, odnosno informiranja svih odgovornih članova organizacije. Potrebno je objasniti zbog kojih razloga dolazi do završetka i kada će isti nastupiti. Uz objašnjavanje učinaka intervencija i postignutih ciljeva, odaje se priznanje članovima, procesima i radnoj kulturi koje su pridonijele uspjehu. (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 606)

Svaka faza konzultantskog procesa je važna te zahtjeva ozbiljnu i detaljnu obradu, a sve u svrhu ostvarivanja ciljeva koje su postavili konzultant i klijent.

### **3.2. Razlika konzultantstva u velikim korporacijama i malim i srednjim poduzećima**

Prema Strohu (2006:3) konzultant se definira kao osoba koja savjetuje klijenta, odnosno osobu ili organizaciju kako bi poduzeli akcije ili donijeli odluke, planirali i implementirali aktivnosti. On nudi vještine i znanja, odnosno ekspertizu u području s kojim klijent treba pomoć. Konzultant predlaže promijene, ali klijent odlučuje hoće li prihvatiti predložene promjene.

Postoje dva pristupa konzultantstvu, a to su konzultanti kao eksperti i konzultanti kao facilitatori. Konzultant ekspert prikuplja podatke kroz razgovor s članovima organizacije i uvidom u financijske podatke, provodi analize te na temelju njih donosi odluke o intervencijama koje treba provesti. Na primjer, konzultant ekspert može biti stručnjak u financijama. Nakon izrade dubinske analize, ekspert je donio preporuke što poduzeće mora učiniti kako bi povećali dobit na kraju godine. On je napravio analizu, dao preporuku i njegov posao je gotov. Kada pričamo o konzultantima facilitatorima, podrazumijeva se kako je sam klijent uključen u proces analiziranja i odlučivanja o sljedećim koracima. Fokus je na asistiranju klijentu prilikom definiranja problema, analize situacije, procjene mogućih rješenja i donošenja odluke oko implementacije najboljeg rješenja. Prenosi na klijenta alate koje će moći koristiti prilikom rješavanja sljedećeg sličnog problema.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Delić, A. Nastavni materijali. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf), Pristupljeno (27.6.2021.)

Velike korporacije imaju dovoljna financijska sredstva zahvaljujući kojima si mogu osigurati interne konzultante. Interni konzultanti mogu biti eksperti i facilitatori, ovisi o odlukama top managementa. Oni su zaposleni na puno radno vrijeme, odnosno dio su stalno zaposlenih. Velike korporacije mogu imati više konzultanata, na primjer: konzultanta za ljudske resurse, financije, strategije rasta i razvoja i slično. Prednost internih konzultanata je raspoloživost, poznavanje organizacije i organizacijske kulture te razumijevanje hijerarhije i procesa donošenja odluka. Najveći nedostatak je veća odgovornost. Nakon provedene intervencije, oni su i dalje u poduzeću te moraju živjeti sa svojim odlukama. Također, postoji mogućnost percepcije kako su oni manje vrijednih od eksternih konzultanata upravo zbog stalne raspoloživosti.

Eksterni konzultanti ugovoreni su na određeni vremenski period, odnosno za rješavanje specifičnog problema. Nakon završetka konzultantskog procesa, njihov posao u organizaciji je gotov te prelaze na drugi projekt u drugu organizaciju. Prednosti eksternih konzultanata su veliko iskustvo s drugim klijentima, ali i iskustvo s istim problemima. Neovisni su i slobodno mogu izraziti drugačije viđenje organizacije od internih konzultanata. Posjeduju specijalna i stručna znanja u području za koje su ugovoreni. Iako su usluge eksternih konzultanata skupe, oni su privremeni trošak za razliku od stalno zaposlenih konzultanata.<sup>4</sup>

Najveće eksterne konzultantske kompanije godinama vladaju svijetom i vrh ljestvice ne mijenja se dramatično. Časopis Forbes i statistički portal Statista.com proveli su internetske ankete koje su popunjavali konzultanti i njihovi klijenti, te su sljedeće konzultantske kuće dobile preporuke u svakoj od kategorija: Bain & Company, Deloitte, McKinsey, PricewaterhouseCoopers Advisory Services i The Boston Consulting Group.<sup>5</sup> Prema podacima Hrvatske gospodarske komore i FINA-e Deloitte, McKinsey i PricewaterhouseCoopers Advisory Services djeluju i na hrvatskom tržištu.<sup>6</sup> Međutim, mala i srednja poduzeća nemaju dovoljna financijska sredstva za osiguravanje ovako „velikih igrača“ konzultantstva. MSP-ovi često trebaju pomoć pri samom osnivanju poslovnog

---

<sup>4</sup> Delić, A. Nastavni materijali. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf) (Pristupljeno 27.6.2021.)

<sup>5</sup> <https://lider.media/preporuceno/koje-konzultantske-kompanije-dominiraju-svjetskom-scenom-122235> (Pristupljeno 13.7.2021.)

<sup>6</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 29.6.2021.)



subjekta, od odabira adekvatnog pravnog oblika, razvoja proizvoda, marketing plana, poslovnog plana, izvora financiranja i slično. Međutim, prepreka u angažiranju konzultanta za pomoć oko navedenih i sličnih poteškoća je nedostatak financijskih sredstava za konzultantsku uslugu.

## 4. Poduzetničke potporne institucije

Konzultantsko tržište za razvoj sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj dijeli se na dvije vrste organizacija: poduzetničke potporne institucije i profesionalna privatna konzultantska poduzeća.<sup>7</sup>

Poduzetničke potporne institucije u Republici Hrvatskoj uređene su Zakonom o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13,114/13,41/14,57/18). Navedenim Zakonom uređuje se pitanje određenja same infrastrukture kao i vrste i kategorizacije poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija. Putem Jedinственog registra poduzetničke infrastrukture izgradila se sistematizirana baza podataka poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija gdje se nalaze ažurirane informacije. Zakonom su uređeni i sustavi potpora, odnosno kriterija koje je potrebno zadovoljiti kako bi bile odobrene potpore za unapređenje poslovnih aktivnosti poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija.

### 4.1. Što su poduzetničke potporne institucije

Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture, ono „u širem smislu ovog Zakona predstavlja ukupnost svih prostorno specifičnih oblika različitih aktivnosti nastalih kao rezultat promišljenog i organiziranog prostornog koncepta jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, odnosno Republike Hrvatske. Poduzetnička infrastruktura u užem smislu ovog Zakona predstavlja sustav: poduzetničkih zona, odnosno poduzetničkih potpornih institucija unutar Republike Hrvatske.“<sup>8</sup> Cilj poduzetničkih potpornih institucija, odnosno poduzetničke infrastrukture i njezinog napretka je ravnomjerni razvoj Republike Hrvatske (decentralizacija), povećanje poduzetničkog djelovanja čime rastu investicije i smanjuje se zaposlenost na području na kojem poduzetničke potporne institucije djeluju. Podrška koju pružaju gospodarskim

---

<sup>7</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> (Pristupljeno 29.6.2021.)

<sup>8</sup> Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13,114/13,41/14,57/18) Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture> (Pristupljeno 9.7.2021.)

subjektima je infrastrukturno opremanje poduzetničkih područja koja za svrhu ima povećanje konkurentnosti, a to postiže prometnom povezanošću tog područja s glavnim prometnicama. Uz prometnu povezanost, potreban je sustav poticajnih mjera i povlastica za poslovanje u tim područjima čime će potaknuti brži razvoj poduzetništva.

Poduzetničku infrastrukturu dijelimo na poduzetničke zone i poduzetničke potporne institucije. Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture, poduzetničke zone su definirane kao prostorno planirana područja, opremljena infrastrukturom te namijenjena zajedničkom korištenju poduzetnika, odnosno obavljanja gospodarskih aktivnosti unutar tog područja. Prednost za poduzetnike prilikom poslovanja u poduzetničkim zonama je racionalnije poslovanje i korištenje raspoloživih resursa poduzetničke zone zajedno s ostalim korisnicima poduzetničke zone. Upravo zajedničko korištenje resursa poduzetničke zone dovodi do umrežavanja i stvaranja poslovnih suradnji.

Temeljna zadaća poduzetničkih potpornih institucija je stvaranje i razvijanje kvalitetnog poduzetničkog okruženja koje u konačnici dovodi do razvoja samog poduzetništva i gospodarstva Republike Hrvatske. Zakonom (NN 57/18) jasno je određeno koje institucije se smatraju poduzetničkim potpornim institucijama i koje su njihove zadaće. Poduzetničke potporne institucije dijelimo na:

- Razvojne agencije:
  - Lokalne razvojne agencije,
  - Županijske razvojne agencije,
  - Razvojne agencije određene djelatnosti,
- Poduzetnički centri,
- Poslovni inkubatori,
  - Poduzetnički inkubatori,
  - Inkubatori za nove tehnologije,
- Znanstveno-tehnološki parkovi,
- Centri kompetencije

- Slobodne zone.<sup>9</sup>

Svaka od navedenih institucija ima točno definirane zadatke i ulogu u poslovnom okruženju, te će se njihova uloga detaljnije pojasniti u nastavku rada.

#### **4.2. Struktura poduzetničkih potpornih institucija u RH**

Razvojne agencije zadužene su poticanje i privlačenje poticaja, ali i poticanje i realizaciju projekata koji utječu na razvoj gospodarstva i poduzetništva. One su pravne osobe koje provode mjere za razvoj poduzetništva i gospodarstva na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Njihova svrha je biti spojnica između rada gospodarskih subjekata, poduzetničkih institucija te visokoobrazovnih institucija. Dijele se na lokalne razvojne agencije, županijske razvojne agencije i razvojne agencije određene djelatnosti. Lokalne razvojne agencije osnovane su od strane jedinice lokalne samouprave, a županijske su osnovale područne samouprave. Razvojne agencije određene djelatnosti osnovane su od strane jedinica lokalne i/ili područne samouprave.

Stručnu i edukativnu pomoć poduzetnici mogu pronaći u poduzetničkim centrima. Pravne osobe imaju za svrhu provođenje mjera za razvoj i poticanje poduzetništva na lokalnom i/ili širem području. Poduzetnički centri pružaju usluge kojima poduzetnicima svojim stručnim znanjima i ekspertizama pomažu u rastu, razvoju i poteškoćama i na taj način direktno utječu na razvoj gospodarstva. Centri operativno provode mjere za razvoj i poticanje poduzetništva kroz pružanje savjetodavnih i edukacijskih usluga malim i srednjim poduzećima. (Škrtić,2011:73)

Poslovni inkubatori registrirani su kao pravne osobe i njihovo područje djelovanja je pružanje stručne tehničke i edukativne pomoći za poduzetnike početnike. Pomažu novoosnovanim poduzećima u brzom i održivom razvoju. Imaju poslovne prostore po povoljnim uvjetima za poduzetnike početnike do treće godine poslovanja. Poduzetnički inkubatori pružaju podršku poduzetnicima kroz poslovne usluge i resurse kao što su poslovni prostori po povoljnijim uvjetima

---

<sup>9</sup> Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 57/2018) Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_06\\_57\\_1158.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_57_1158.html) (Pristupljeno na 9.7.2021.)

za poduzetnike početnike. Inkubatori za nove tehnologije predstavljaju specijalizirane poslovne subjekte s tematskim fokusom i usmjerenjem na područja nove (visoke) tehnologije koji podržavaju pokretanje i rast inovativnog poduzetništva kroz inkubacijske programe te koji inovativnim poduzećima sličnog profila i interesa pružaju resurse i profesionalne usluge potrebne za rast i razvoj, uključujući istraživačko-razvojne jedinice te poslovne (radne) prostore po povoljnijim uvjetima za poduzetnike početnike.<sup>10</sup>

Znanstveno-tehnološki parkovi su registrirane pravne osobe koje se osnivaju radi komercijalizacije znanstvenih rezultata, poticanja suradnje znanstvenika i gospodarstvenika, a sukladno odredbama zakona kojim se regulira znanstvena djelatnost i visoko obrazovanje. Pružaju pomoć tehnološki orijentiranim poduzetnicima kroz savjetodavne usluge tijekom osnivanja i rasta kroz prijenos tehnologija i znanja. (Buble,M.,(2006:202)

Centri kompetencije predstavljaju specijalizirane poslovne subjekte koji provode istraživačke projekte razvojnog ili proizvodnog karaktera. Svrha je razvoj kompetencija u pojedinim granama te umrežavanje s drugim poslovnim subjektima s ciljem ugovaranja usluga istraživanja i razvoja pojedinih grana. Usmjereni su na razvojna i primijenjena istraživanja i njihovu komercijalizaciju te potporu i jačanje intelektualnog vlasništva unutar specifičnih tematskih područja i grana kompetencije.

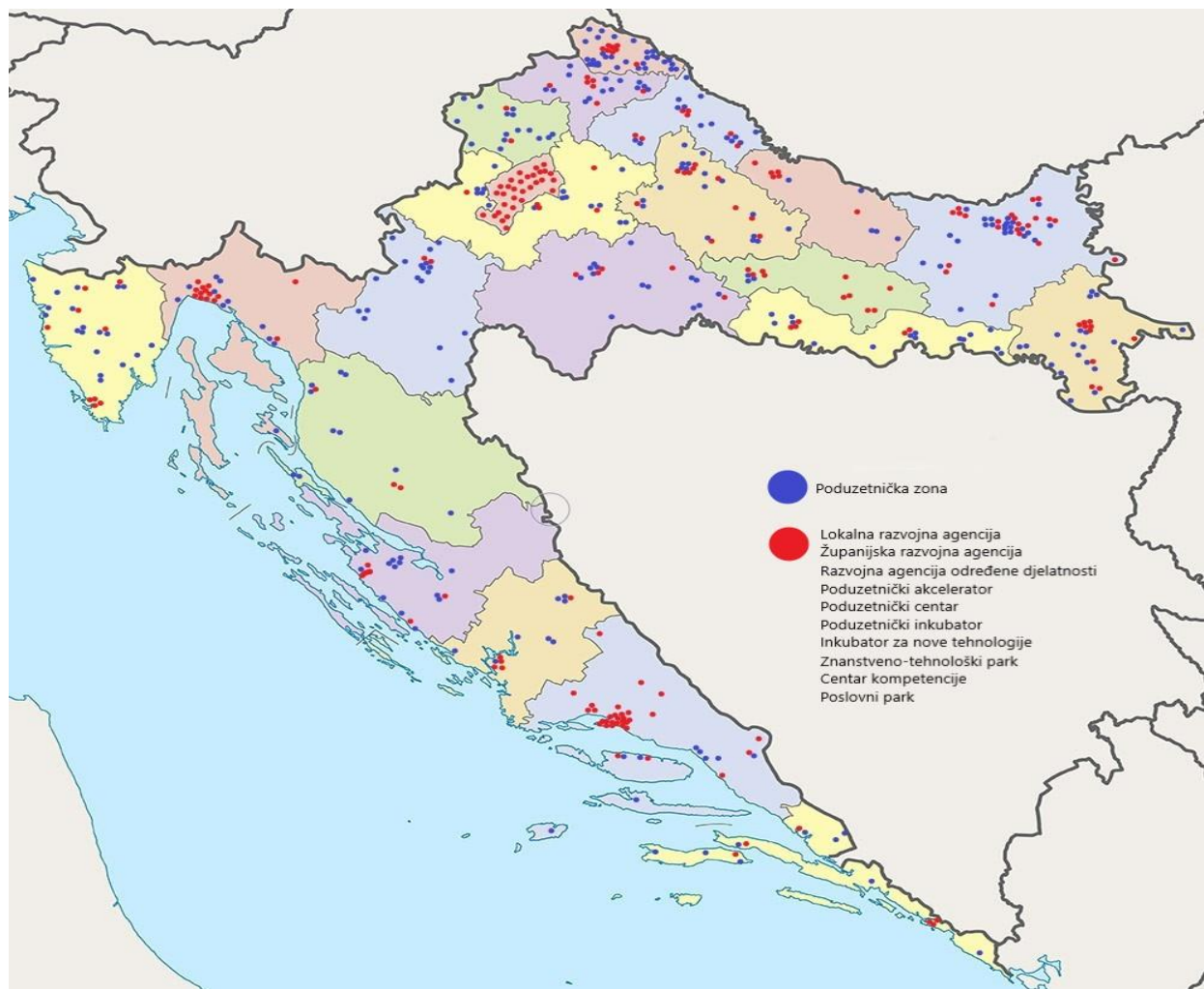
Slobodne zone osnovane su temeljem odluka Vlade Republike Hrvatske sukladno odredbama zakona kojim se regulira osiguranje i poslovanje slobodnih zona u Republici Hrvatskoj. One su posebno ograđeni i označeni dio teritorija. Obilježavaju ih različiti uvjeti poslovanja od drugih državnih područja (carinski i porezni karakter) te se promet roba i osoba u i iz slobodnih zona može odvijati samo kroz određene ulaze/izlaze.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture. Dostupno na: (NN 93/13,114/13,41/14,57/18) Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture> (Pristupljeno 9.7.2021.)

<sup>11</sup> <https://gov.hr/hr/slobodne-zone/1370> (Pristupljeno 9.7.2021.)

Slika 1. Rasprostranjenost poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora

Na mapi je vidljivo kako je najveći broj poduzetnički infrastrukturnih tijela u Osječko-baranjskoj županiji, ukupno njih 47. Zatim slijedi Međimurska županija s 36, a na začelju je Virovitičko-podravska županija s 11 tijela poduzetničke infrastrukture. Od ukupno 490 tijela poduzetničke infrastrukture u Republici Hrvatskoj, 202 tijela su poduzetničke potporne institucije. Veća koncentracija poduzetničkih potpornih institucija je u kontinentalnom dijelu Hrvatske te Istri za razliku od Kvarnera i Dalmacije. Vidljivo je kako poduzetničke potporne institucije većinom gravitiraju županijskim centrima.

Prema Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj trebat će osigurati dodatna sredstva kojima bi se unaprijedila struktura i kvaliteta potpornih institucija kako bi se time

povećala konkurentnost poduzeća. Kako se dalje navodi u Strategiji, glavna koncentracija poduzetničkih potpornih institucija je u županijama koje gravitiraju najvećim centrima Republike Hrvatske, a to je u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci.<sup>12</sup> Analizom je potvrđeno da su u županijama koje zaostaju u razvitku 33 poduzetničke potporne institucije koje čine 37% ukupnog broja poduzetničkih potpornih institucija. Zaključak analize je da je razvoj malog gospodarstva ključan za gospodarski razvoj regija. Ako potporne institucije ne budu ravnomjerno raspoređene u županijama postoji opasnost da se regionalne nejednakosti još više prodube.

#### 4.2.1. Mreža BOND

Poduzetničke potporne institucije 2017. godine osnovale su Mrežu BOND. Mreža BOND dio je projektnih aktivnosti u sklopu projekta Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija putem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije. Ovo je pilot projekt koji je financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. Cilj projekta je jačanje ponude profesionalnih usluga poduzetnicima diljem Hrvatske putem umreženih poduzetničkih potpornih institucija. Projektom se želi omogućiti ujednačen pristup poslovnim znanjima, vještinama, partnerima, uslugama i informacijama. Naziv BOND je akronim nastao od engleskog naziva Business organisations network development, prijevoda Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija. Cilj udruge je stvoriti mrežu različitih vrsta poduzetničkih potpornih institucija čija je zajednička zadaća pružiti pomoć i podršku poduzetnicima kako bi poticali poduzetništvo i gospodarstvo. Poduzetničke potporne institucije na ovaj način su htjele razviti kapacitete institucija i poboljšati kvalitete usluga koje nude poduzetnicima. Primarni cilj različitih poduzetničkih institucija je pružiti pristup objedinjenim znanjima o poslovanju, vještinama, partnerima, informacijama i uslugama važnim za pokretanje i razvoj poslovanja. Mreža BOND proizišla je kao rezultat provođenja aktivnosti u projektu Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija HAMAG BICRO-a koji je trajao od srpnja 2018. do

---

<sup>12</sup> <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf> (Pristupljeno 29.6.2021.)

listopada 2019.<sup>13</sup> Od ukupnog broja članica PPI-eva, 57 je članica mreže BOND. Misija mreže je pozicionirati se i kao strateški partner prilikom donošenja politika i mjera za razvoj poduzetništva u Hrvatskoj. Potrebno je kroz razvoj učinkovitih poduzetničkih potpornih institucija povećati konkurentnost hrvatskog gospodarstva. Upravo poduzetničke potporne institucije svojim uslugama i djelovanjem potiču poticajno okruženje za osnivanje, rast, razvoj i održivost poduzeća.

Članice se razlikuju prema vrsti i tipu poduzetničkih potpornih institucija, a u aktivni rad Mreže uključene su razvojne agencije, poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori, akceleratori, tehnološki parkovi i centri kompetencija.

Cilj je potaknuti standardizaciju i specijalizaciju te daljnji razvoj poduzetničkih potpornih institucija kako bi poduzetnici mogli koristiti raspoložive resurse za rast i razvoj poslovanja. Svrha je jačanje kapaciteta, poboljšanje postojećih i razvoj novih usluga unutar poduzetničkih potpornih institucija s ciljem pružanja visokokvalitetne pomoći i podrške poduzetnicima.

#### **4.4. Analiza ponude poduzetničkih potpornih institucija i potražnje za njihovim uslugama**

Temeljne zadaće poduzetničkih potpornih institucija su pružiti potporu poduzećima u pripremi projekata. Priprema projekata podrazumijeva pružanje cjelovite usluge od izrade idejnih do glavnih projekata, studija izvodljivosti, analiza troškova i koristi te pomoć pri prijavi na lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne natječaje. Pružaju potporu pri pronalasku i prijavi za sredstava kojima će izgraditi, adaptirati i opremiti infrastrukturu. Bošnjak (2011) navodi kako je jedna od zadaća pružanje savjetodavnih i mentorskih usluga, razvojno-istraživačkih usluga, umrežavanje i širenje tržišta s ciljem podizanja kvalitete usluga poduzeća. Edukacijom i unapređenjem poduzetničkih vještina poduzetničke potporne institucije jačaju poduzetničke kompetencije.<sup>14</sup>

Uloga poduzetničkih potpornih institucija u razvoju poduzetništva u Republici Hrvatskoj izračunata je na temelju modela linearne regresije. Za izračun su korišteni podaci evidencije

---

<sup>13</sup> <https://bond-hrvatska.hr/> (Pristupljeno 9.7.2021.)

<sup>14</sup> Bošnjak, S. (2011) Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76452> (Pristupljeno 7.7.2021.)



Jedinstvenog registra poduzetničke infrastrukture i On-line statistike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

Tablica 1: Poduzetnička infrastruktura prema županijama i godini osnivanja

Županija	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Bjelovarsko-bilogorska	2	1	0	2	0	1	1	1	2	3	1	0	1	2	2	0
Brodsko-posavska	1	3	2	2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
Dubrovačko-neretvanska	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	1
Grad Zagreb	2	0	1	3	0	0	1	1	3	2	4	4	0	1	2	2
Istarska	1	1	1	1	0	1	3	1	1	2	4	1	0	0	0	0
Karlovačka	3	0	3	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	1
Koprivničko-križevačka	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1
Krapinsko-zagorska	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	2	0	1	1	0
Ličko-senjska	0	2	1	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Međimurska	5	0	4	2	1	2	3	1	1	0	1	0	0	3	0	0
Osječko-baranjska	3	4	1	1	0	2	1	2	6	1	7	1	0	2	1	0
Požeško-slavonska	0	1	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	1	1	1	0
Primorsko-goranska	2	0	4	2	0	0	0	1	2	0	0	3	1	0	0	0
Sisačko-moslavačka	1	3	2	0	1	0	1	2	1	1	0	0	1	0	0	0
Splitsko-dalmatinska	0	1	0	2	0	2	2	0	4	5	4	4	3	4	1	0
Šibensko-kninska	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2	0	1	0	1
Varaždinska	2	3	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	6
Virovitičko-podravska	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1
Vukovarsko-srijemska	0	0	4	2	0	1	2	0	1	2	0	2	2	2	2	1
Zadarska	3	0	2	1	0	0	3	1	1	2	1	0	0	1	0	0

Izvor: <https://gov.hr/hr/poduzetnicka-infrastruktura>; preuzeto 5.7.2021

Tablica 2: Izlazak iz evidencije nezaposlenih radi zapošljavanje na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti po županijama

Županija	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Bjelovarsko-bilogorska	5.667	5.667	5.761	6.699	6.668	6.015	5.139	5.855	7.087	7.018	7.755	7.791	8.799	8.330	7.480	6.726	5.256
Brodsko-posavska	5.976	5.976	6.105	6.296	6.507	5.827	5.057	6.253	8.295	8.396	9.159	8.469	9.295	8.934	7.639	7.128	6.002
Dubrovačko-neretvanska	4.996	4.996	4.795	5.107	4.927	4.330	4.086	4.995	5.852	6.285	7.114	7.868	8.291	7.774	7.936	6.596	6.665
Grad Zagreb	18.207	18.207	19.195	19.479	17.355	13.288	12.440	15.623	19.339	20.775	26.006	29.209	29.467	27.104	23.626	19.952	18.607
Istarska	6.501	6.501	6.626	6.421	6.331	5.545	6.069	7.302	8.876	9.013	11.091	11.006	10.410	9.361	7.282	6.631	6.833
Karlovačka	5.002	5.002	5.237	5.408	5.412	4.513	3.855	4.906	5.677	5.614	6.175	5.839	6.406	6.103	5.595	4.656	4.187
Koprivničko-križevačka	3.669	3.669	3.798	4.152	4.066	3.311	2.913	3.736	4.983	4.902	5.711	5.629	5.865	5.716	4.923	3.994	3.278
Krapinsko-zagorska	3.113	3.113	3.384	3.502	2.970	2.539	2.645	3.499	4.729	4.682	6.040	6.184	6.261	5.435	4.356	3.803	3.195
Ličko-senjska	1.947	1.947	1.862	1.914	1.872	1.666	1.433	1.696	2.303	2.180	2.663	2.767	2.942	2.887	2.827	2.299	2.052
Međimurska	4.236	4.236	4.158	4.118	4.029	3.252	3.179	4.244	5.237	5.170	6.021	6.105	5.755	5.097	4.237	3.484	3.187
Osječko-baranjska	15.197	15.197	15.070	15.805	15.789	14.854	11.636	14.381	18.365	18.084	20.858	20.086	22.188	21.435	19.954	18.825	15.828
Požeško-slavonska	3.224	3.224	3.407	3.403	3.393	3.133	2.950	3.217	4.090	4.105	4.571	4.333	4.527	4.510	4.117	3.956	3.369
Primorsko-goranska	7.818	7.818	8.030	10.489	9.997	8.451	7.839	9.960	12.182	12.484	14.518	15.517	15.032	13.888	11.288	10.189	9.003
Sisačko-moslavačka	6.713	6.713	7.572	8.126	7.406	7.072	6.161	6.511	8.498	8.668	9.382	10.024	10.668	10.475	9.597	8.850	7.314
Splitsko-dalmatinska	18.387	18.387	17.764	18.690	19.261	17.083	15.501	17.732	22.773	23.210	27.233	28.939	30.213	29.930	29.140	25.609	23.571
Šibensko-kninska	4.447	4.447	4.663	4.830	5.059	4.463	4.225	4.656	5.569	5.695	6.438	6.734	7.034	7.256	7.053	6.008	5.523
Varaždinska	7.021	7.021	6.897	6.890	5.848	4.710	4.795	5.775	7.348	6.868	8.273	8.590	8.552	7.130	5.724	4.851	4.211
Virovitičko-podravska	5.231	5.231	4.694	5.512	5.498	4.780	4.240	4.651	5.967	5.882	6.423	5.817	6.579	6.106	5.806	5.196	5.099
Vukovarsko-srijemska	9.250	9.250	8.950	9.955	9.799	9.056	8.255	8.585	11.477	10.670	11.687	13.126	13.036	11.994	11.017	10.839	8.555
Zadarska	5.028	5.028	5.180	4.674	5.201	5.200	5.143	6.124	7.269	7.453	8.786	8.723	8.441	7.823	7.380	6.704	5.980

Izvor: HZZ - Online statistika; dostupno na: <https://www.hzz.hr/statistika/>, preuzeto 5.7.2021.

Kako bi se izbjegla kolinearnost između promatranih pojmova i doveli u direktnu vezu računata je dinamika izlazaka evidencije nezaposlenih radi zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti kao razlika podataka promatrane godine sa promatranom godinom. Na taj način se uspoređuju novoosnovane poduzetničke potporne institucije sa rastom ili padom izlazaka iz evidencije nezaposlenih radi zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti.

Formula je:

broj osnovanih PPI ↔ broj izlazaka iz evidencije nezaposlenih (t) - broj izlazaka iz evidencije nezaposlenih (t-1)

Tablica 3: Godišnji rast/pad izlaska iz evidencije radi zapošljavanje na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti po županijama

Županija	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Bjelovarsko-bilogorska	94	938	-31	-653	-876	716	1.232	-69	737	36	1.008	-469	-850	-754	-1.470	-379
Brodsko-posavska	129	191	211	-680	-770	1.196	2.042	101	763	-690	826	-361	-1.295	-511	-1.126	8
Dubrovačko-neretvanska	-201	312	-180	-597	-244	909	857	433	829	754	423	-517	162	-1.340	69	-471
Grad Zagreb	988	284	-2.124	-4.067	-848	3.183	3.716	1.436	5.231	3.203	258	-2.363	-3.478	-3.674	-1.345	-164
Istarska	125	-205	-90	-786	524	1.233	1.574	137	2.078	-85	-596	-1.049	-2.079	-651	202	812
Karlovačka	235	171	4	-899	-658	1.051	771	-63	561	-336	567	-303	-508	-939	-469	-339
Koprivničko-križevačka	129	354	-86	-755	-398	823	1.247	-81	809	-82	236	-149	-793	-929	-716	-156
Krapinsko-zagorska	271	118	-532	-431	106	854	1.230	-47	1.358	144	77	-826	-1.079	-553	-608	51
Ličko-senjska	-85	52	-42	-206	-233	263	607	-123	483	104	175	-55	-60	-528	-247	-352
Međimurska	-78	-40	-89	-777	-73	1.065	993	-67	851	84	-350	-658	-860	-753	-297	96
Osječko-baranjska	-127	735	-16	-935	-3.218	2.745	3.984	-281	2.774	-772	2.102	-753	-1.481	-1.129	-2.997	-1.781
Požeško-slavonska	183	-4	-10	-260	-183	267	873	15	466	-238	194	-17	-393	-161	-587	-126
Primorsko-goranska	212	2.459	-492	-1.546	-612	2.121	2.222	302	2.034	999	-485	-1.144	-2.600	-1.099	-1.186	302
Sisačko-moslavačka	859	554	-720	-334	-911	350	1.987	170	714	642	644	-193	-878	-747	-1.536	-290
Splitsko-dalmatinska	-623	926	571	-2.178	-1.582	2.231	5.041	437	4.023	1.706	1.274	-283	-790	-3.531	-2.038	-2.129
Šibensko-kninska	216	167	229	-596	-238	431	913	126	743	296	300	222	-203	-1.045	-485	-186
Varaždinska	-124	-7	-1.042	-1.138	85	980	1.573	-480	1.405	317	-38	-1.422	-1.406	-873	-640	-36
Virovitičko-podravska	-537	818	-14	-718	-540	411	1.316	-85	541	-606	762	-473	-300	-610	-97	-852
Vukovarsko-srijemska	-300	1.005	-156	-743	-801	330	2.892	-807	1.017	1.439	-90	-1.042	-977	-178	-2.284	-531
Zadarska	152	-506	527	-1	-57	981	1.145	184	1.333	-63	-282	-618	-443	-676	-724	-30

Izvor: Izrada autora

Utjecaj osnivanja poduzetničkih potpornih institucija na zapošljavanje u županijama testirat će se modelom linearne regresije oblika:

$$Y_i = a + b X_i$$

gdje su:

$Y$  = Broj izlazaka iz nezaposlenosti radi zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti (zavisna varijabla)

$X$  = Broj novoosnovanih poduzetničkih potpornih institucija (PPI); nezavisna varijabla)

$i$  = Županija

Tablica 4: Linearna regresija veza između osnivanja PPI-eva i izlazaka iz evidencije nezaposlenih radi zapošljavanja po županijama

Županija	Nagib pravca (b)	Sjecište (a)	Korelacija	Rang
Bjelovarsko-bilogorska	-5,70	-42,61	-0,00654	14
Brodsko-posavska	81,47	-69,16	0,08116	9
Dubrovačko-neretvanska	-559,28	389,47	-0,72007	21
Grad Zagreb	-21,39	49,50	-0,01031	15
Istarska	126,50	-62,90	0,13710	7
Karlovačka	-62,74	-25,07	-0,11277	17
Koprivničko-križevačka	-138,05	17,58	-0,15868	19
Krapinsko-zagorska	-111,13	70,82	-0,10087	18
Ličko-senjska	75,44	-53,16	0,18696	10
Međimurska	60,12	-145,99	0,15961	11
Osječko-baranjska	584,34	-1.240,56	0,58394	1
Požeško-slavonska	232,66	-144,23	0,48000	4
Primorsko-goranska	-308,45	382,11	-0,26174	20
Sisačko-moslavačka	218,88	-158,40	0,22525	5
Splitsko-dalmatinska	313,71	-436,48	0,24091	2
Šibensko-kninska	109,91	-6,20	0,16083	8
Varaždinska	6,58	-184,86	0,01117	12
Virovitičko-podravska	-44,43	-36,51	-0,05591	16
Vukovarsko-srijemska	0,78	-77,65	0,00073	13
Zadarska	266,43	-192,15	0,43913	3
Zagrebačka	198,83	-83,50	0,17744	6
Prosjek	48,78	-97,62	0,06940	
Standardna devijacija	228,06	308,73	0,27199	

Izvor: Obrada autora

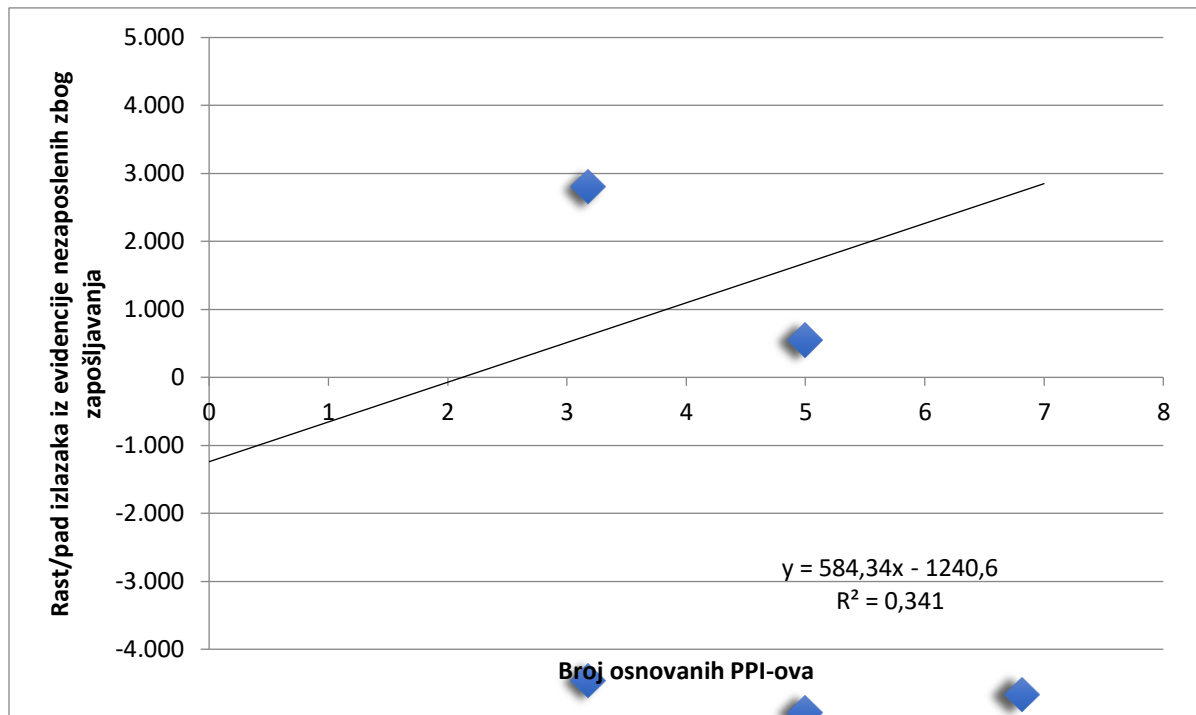
Prema provedenoj analizi, vidljivo je kako u razdoblju od 2005. do 2020. godine vlada nepovoljna poduzetnička klima. Gotovo sve županije bilježe pad zapošljavanja, izuzetak su Dubrovačko-neretvanska županija, Koprivničko-križevačka županija, Krapinsko-zagorska županija i Grad Zagreb. Do navedenog zaključka dolazi se analizom sjecišta linearnih regresija.

U prosjeku jedna novoosnovana poduzetnička potporna institucija u razdoblju od 2005. do 2020. godine, povećavala je izlazak iz evidencije nezaposlenih zbog zapošljavanje na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti za 49 osoba.

Prema Chadockovoj ljestvici sve korelacije upućuju na veze slabe jakosti, osim korelacije za Osječko-baranjsku županiju koja upućuje na vezu srednje jakosti. Upravo u ovoj županiji registriran je najveći broj poduzetničko potpornih institucija, njih 47.

Očito da postoji još veliki broj parametara iz okruženja koji utječu na intenzitet zapošljavanja po županijama koji nisu uzeti u ovom modelu. Zbog slabe jakosti veze između osnivanja poduzetničkih potpornih institucija i intenziteta zapošljavanja u 7 županija se radom PPI-eva pad zapošljavanja nije mogao ublažiti.

Grafikon 1: Veza između broja osnovanih PPI-eva i izlaska iz evidencije nezaposlenih zbog zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti u Osječko-baranjskoj županiji



Izvor: Izrada autora

Bez utjecaja poduzetničkih potpornih institucija, Osječko-baranjska županija je u razdoblju od 2005. do 2020. godine bilježila pad izlazaka iz evidencije nezaposlenih zbog zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti u prosjeku za 1.241 izlazaka. U istom razdoblju, osnivanje jedne poduzetničke potporne institucije, povećavao je u prosjeku izlazak iz evidencije nezaposlenih zbog zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti za 584 izlaska.

Statistička značajnost izračunate jednadžbe prezentirat će se kroz slijedeće pokazatelje.

Tablica 5: Statistika regresije

Pokazatelj	Vrijednost
Korelacija	0,583941
Koeficijent determinacije	0,340987
Podršeni koeficijent determinacije	0,293914
Greška procjene	1.736,89
Veličina uzorka	16

Izvor: Izrada autora

Korelacija je pozitivna što znači da rast broja osnovanih PPI-ova povećava izlaznost iz evidencije nezaposlenih. Koeficijent determinacije nam govori da 34% odstupanja od prosječne vrijednosti broja izlazaka iz evidencije nezaposlenih zbog zapošljavanja možemo objasniti utjecajem osnivanja nekog PPI-a.

Donja teoretska vrijednost Durbin-Watsonova testa za 5% signifikantnosti, jednu neovisnu varijablu i 16 promatranja iznosi 1,106, a gornja vrijednost 1,371. Kako izračunata vrijednost iznosi 1,47 linearna regresija u sebi nema autoregresije.

Tablica 6: ANOVA test regresije

Izvor odstupanja	Stupnjevi slobode	SS	MS	F	P
Regresija	1	21.853.288	21.853.288	7,2439	0,0175
Rezidual	14	42.235.102	3.016.793		
Total	15	64.088.390			

Izvor: Izrada autora

Napomena: SS = Suma kvadrata odstupanja; MS = Prosjek sume kvadrata odstupanja; F = F test; P = p vrijednost

Na nivou 5% rizika možemo tvrditi da odstupanja koja su protumačena regresijom su znatno veća od neprotumačenih odstupanja.

Tablica 7: Analiza pouzdanosti izračunatih koeficijenata u jednadžbi

Pojam	Sjecište (a)	Nagib pravca (b)
Koeficijent	-1.240,56	584,34
Greška procjene	614,08	217,11
t – test	-2,02	2,69
P- vrijednost	0,06	0,02
Donji iznos pouzdanosti (95%)	-2.557,64	118,69
Gornji iznos pouzdanosti (95%)	76,52	1.050,00

Izvor: Izrada autora

Nagib pravca linearne jednadžbe nam govori kako osnivanje jedne poduzetničke potporne institucije u razdoblju od 2005. do 2020. godine u Osječko-baranjskoj županiji broj izlazaka iz popisa nezaposlenih zbog zapošljavanja je povećavao za 584 izlazaka. Sa 95% pouzdanosti možemo reći da osnivanje jednog subjekta u Osječko-baranjskoj županiji povećava broj izlazaka iz evidencije nezaposlenih u rasponu od 119 do 1.050 izlazaka. Donosi se zaključak kako je broj poduzetničkih potpornih institucija u Osječko-baranjskoj županiji pomogao u osnaživanju poduzetnika te porastom novoosnovanih poduzeća i samozapošljavanja je došlo do smanjenja broja nezaposlenih što direktno utječe na lokalno, regionalno i nacionalno gospodarstvo.

## 5. Praktični dio: Analiza jedne poduzetničke potporne institucije – Centar za poduzetništvo Osijek

Centar za poduzetništvo, jedan je od 202 poduzetničke potporne institucije u Republici Hrvatskoj. Smješten je u Osječko-baranjskoj županiji, gdje je najveća koncentracija poduzetničke infrastrukture. Jedan je od prvih organizacija koja je inicirala promicanje i razvoj poduzetničke kulture u Hrvatskoj. Kao predvodnik, morao je učiti od drugih, ali i nesebično dijeliti stečena znanja i iskustva. Inicijator je osnivanja centara za poduzetništvo u Dubrovniku, Splitu i Puli te usko je surađivao s Međimurskim poduzetničkim centrom (danas dio Regionalne razvojne agencije Međimurje). Navedeni subjekt odabran je za analizu u praktičnom dijelu rada. Nakon predstavljanja kako je Centar za poduzetništvo počeo s radom, koja je današnja misija, vizija te ciljevi, analizirana je potražnja poduzetnika za uslugama Centra za poduzetništvo i dane su preporuke za poboljšanje rada poduzetničke potporne institucije.

### 5.1. Općenito o Centru za poduzetništvo

Centar za poduzetništvo, osnovan je u Osijeku 1997. godine kao neprofitna udruga građana. Osnivači su grupa građana: profesori sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i poduzetnici s područja Osječko-baranjske županije. Njihova želja bila je spojiti akademski sektor, poslovni sektor i lokalne vlasti. Cilj osnivanja bio je kreiranje institucionalne podrške u procesima pokretanja poduzetničkih pothvata. Jedna od prvih institucija ovakvog tipa u Republici Hrvatskoj, nije naišla na razumijevanje poslovnog sektora i lokalne vlasti, ali to nije obeshrabrilo deset pojedinaca koji su entuzijastično pokrenuli Centar za poduzetništvo. *„Novoj potpornoj instituciji, jednoj od prvih ovog tipa u Hrvatskoj, nedostajalo je znanja o upravljanju institucijom, aktivnostima i uslugama koje su nužne poduzetnicima, te financijskih sredstava za rad institucije. Kao benchmark je promatran Small Business Development Center (SBDC) pri University of Wisconsin, Madison, iz Sjedinjenih Američkih Država, a financijsku potporu za rad organizacije je osigurao Institut Otvoreno društvo Hrvatska.“*<sup>15</sup> Uzor su im bili američki centri čije područje

---

<sup>15</sup> [http://www.cepor.hr/HR\\_cijeli\\_rad\\_Oberman%20Peterka\\_Alpeza\\_Delic\\_2012.pdf](http://www.cepor.hr/HR_cijeli_rad_Oberman%20Peterka_Alpeza_Delic_2012.pdf) (Pristupljeno 29.6.2021.)



interesa i rada su bili mala i srednja poduzeća. Od strateškog osmišljavanja do operativnog djelovanja i financiranja rada udruge, nisu mogli uspostaviti sami te su tražili financijsku podršku Instituta Otvoreno društvo Hrvatska i dobili 30 000 USD. Ostvarili su kontakte s ljudima iz Instituta Otvoreno društvo New York koji su pomogli pokrenuti Centar za poduzetništvo. Njihovo iskustvo pomoglo je definirati strateški okvir djelovanja Centra za poduzetništvo, odrediti poslovne procese (edukacije, savjetovanje) te obučiti trenere i savjetnike. Nakon edukacije konzultanata za franšizno poslovanje koju su održali u Osijeku, Centar je kupio od njih franšizu za primjenu njihovog koncepta edukacije i savjetovanja u području franšize te je tako stvoren Centar za franšizu. Allan Gibb (Durham Business School) je u razdoblju od 1997. do 2005. značajno utjecao na širenje portfelja usluga Centra, kroz usvajanje programa za rast i razvoj poduzeća, ali i programa podrške studentima za pokretanje poslovnog pothvata te pokretanje poslovnih pothvata na području informacijskih tehnologija. Uz podršku američkih i britanskih konzultanata u oblikovanju Centra za poduzetništvo najveći su utjecaj imali i konzultanti iz norveške organizacije Business Innovation Programs. Centar je razvio program razvoja poduzetničkih vještina i sposobnosti kod učenika srednjih škola. Cilj projekta bio je promovirati poduzetništvo kao poželjan način (samo)zapošljavanja i povećati samoinicijativnost, samopouzdanje, kreativnost i timski rad među mladim ljudima. Iako su primarno djelovali na području Slavonije i Baranje, uvidjevši potrebu za djelovanjem, brzo su se proširili na područje cijele Hrvatske te i danas posluje lokalno, regionalno i nacionalno. Centar je osnovan s ciljem razvoja i promocije poduzetništva i poduzetničkog ponašanja, gdje poduzetništvo promoviraju u širem smislu riječi odnosi na stvaranje poduzetničke kulture te poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja.

Misija Centra za poduzetništvo danas je, kao i prije dvadesetčetiri godine, poticanje ljudi na razvoj i približavanje poduzetništva kao načina života u koji je dugoročno isplativ. Kontinuirano poticanje postiže se poslovnim savjetovanjem, informiranjem, edukacijama i umrežavanjem različitih dionika.<sup>16</sup> Svoje usluge kreirali su na način da poduzetnik, kako postojeći, ali i budući sve potrebne informacije dobije na jednom mjestu. Takav oblik poslovanja, odnosno podrške

---

<sup>16</sup> <http://www.czposijek.hr/O-Nama/> (Pristupljeno 27.6.2021.)

potencijalnim i postojećim poduzetnicima pokazao se kao kvalitetan model poslovanja. Ciljevi kojima teže tijekom dugogodišnjeg rada su:

- *„poticanje, razvijanje i promoviranje poduzetničkog ponašanja u malim, srednjim i velikim poduzećima,*
- *osnaživanje, informiranje i osposobljavanje za poduzetničko djelovanje,*
- *promocija poduzetništva,*
- *poticanje i razvoj socijalnog poduzetništva,*
- *promicanje i unapređivanje poduzetništva i poduzetničke kulture učenika, studenata i mladih,*
- *podupiranje rasta i razvoja poduzetnika početnika,*
- *jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za pružanje socijalnih i ostalih usluga,*
- *potpora nezaposlenim osobama pri samozapošljavanju,*
- *poticanje na cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje,*
- *promicanja poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja u civilnom sektoru,*
- *uspostavljanja partnerstva za izgradnju infrastrukture za razvoj civilnog društva u RH,*
- *poticanja proaktivnosti, kreativnosti i volonterizma kod mladih,*
- *jačanja svijesti o društveno odgovornom poslovanju,*
- *poticanje i realizacija partnerstava i međunarodne suradnje.*“<sup>17</sup>

Centar za poduzetništvo postoji i uspješno djeluje kao poduzetnička potporna institucija s glavnim ciljem stvaranja pozitivnih promjena u okruženju kroz suradnju s različitim dionicima - organizacijama civilnog društva, brojnim institucijama, poduzetnicima i pojedincima. Potvrda kvalitete aktivnosti i usluga koje provodi Centar je veliki broj referenci koje ima u portfelju. Status poduzetničke potporne institucije ostvario je puno godina nakon osnivanja iako je od samih početaka radio kao podrška primarno budućim i postojećim poduzetnicima. Klijenti Centra su mikro, mala i srednja poduzeća, visokoobrazovne i znanstvene institucije, javna poduzeća, gradovi i općine te nevladine organizacije. Korisnici usluga su različite ciljne skupine: od djece i mladih,

---

<sup>17</sup> <http://www.czposijek.hr/O-Nama/> (Pristupljeno 27.6.2021.)

poduzetnika, nezaposlenih osoba te drugih dionika koji su važni za razvoj poduzetničkog okruženja.

Financiranje Centra i samoodrživost organizacije postignuti su predlaganjem projekata gradu Osijeku, Osječko-baranjskoj županiji i Ministarstvu poduzetništva i obrta. Također se radilo na jačanju vlastitih usluga koje će tržište biti spremno platiti, prije svega na razvoju edukativnih programa i pisanju poslovnih planova i investicijskih studija. Centar za poduzetništvo je nastojao pronaći i druge izvore financiranja, primjerice kroz fondove EU-a, prijave projekata na natječaje veleposlanstava, suradnju s poslovnim bankama i dr. Od 2011. godine osnovan je Odjel za EU projekte i međunarodnu suradnju u kojemu se provodi razrada projektnih ideja, prijava i provedba EU projekata, vrednovanje EU projekata i konzultantske usluge s ciljem jačanja i unaprjeđenja lokalnog i regionalnog razvoja i financiranje iz različitih programa i fondova Europske unije te nacionalnih programa čime se Centar za poduzetništvo gotovo u potpunosti okrenuo EU projektima kao izvoru financiranja svojih aktivnosti.

## **5.2. Potražnja poduzetnika za uslugama Centra za poduzetništvo**

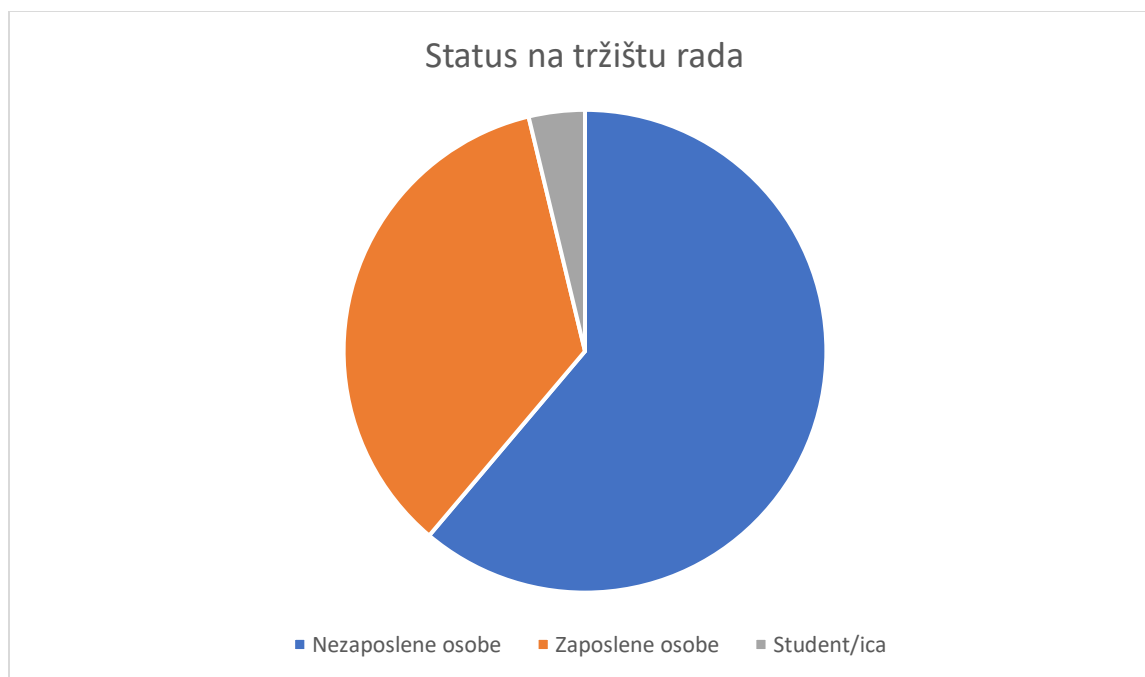
Centar za poduzetništvo vodi evidencijske liste prilikom pružanja usluga informiranja i savjetovanja, potpisne liste prilikom izvođenja edukacija i seminara te druge interne evidencije koje su korištene kao osnova za analizu u ovom radu. Tijekom promatranog vremenskog perioda od 1. lipnja 2020. godine do 1. lipnja 2021. godine, Centar za poduzetništvo proveo je:

- 100 savjetovanja uživo (ili putem ZOOM videokonferencijske platforme),
- 159 telefonskih informiranja i savjetovanja,
- 118 e-mail savjetovanja,
- 4 edukacijska ciklusa,
- 13 radionica i seminara,
- te izradio 17 studija (investicijske studije, poslovni planovi, marketing planovi i slično).

Od 479 ostvarenih kontakata, 302 je ženskog spola, a 177 muškog. Prosječna dob je 37 godina (36,57), više od 80% su s područja grada Osijeka i prigradskih naselja, zatim područje općine Erdut i općine Darda. Najveći broj osoba ima srednjoškolsko obrazovanje (66%), dok završenu diplomsku razinu obrazovanja ima 24% korisnika. 7% osoba ima doktorat, a 3% ima završeno osnovnoškolsko obrazovanje. Jedna osoba korisnik je više usluga ili stupi u kontakt s Centrom za poduzetništvo više puta.

Kada gledamo status na tržištu rada, najveći broj korisnika, njih 293 prilikom prvog korištenja usluge Centra za poduzetništvo, bili su nezaposlene osobe. Zaposlenih osoba u promatranoj godini je bilo 168, a studenata/ica ili učenika/ica je bilo 18.

Grafikon 2: Status na tržištu rada korisnika usluga Centra za poduzetništvo



Izvor: Izrada autora

Od 168 zaposlenih osoba, 125 su vlasnici poslovnih subjekata. Najveći broj registriranog pravnog oblika je: obrt (87), zatim jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (21) i društvo s ograničenom odgovornošću (17). Korisnici usluga Centra za poduzetništvo su mikro poduzeća s 98% i mala poduzeća sa svega 2%.

Najčešći upiti koje korisnici usluga Centra imaju za odjel poduzetničke podrške su:

- izvori financiranja za poduzetnike početnike – zanima ih aktualna mjera Hrvatskog zavoda za zapošljavanje – potpora za samozapošljavanje, poslovni anđeli, Hamag Bicro zajmovi i HBOR krediti;
- jedno od najčešćih pitanja je odabir adekvatnog pravnog oblika, gdje su im predstavljeni prednosti i nedostaci svakog pojedinog pravnog oblika ili onog konkretnog koji ih zanima te koji su koraci prilikom osnivanja;
- veliki broj korisnika koristio je uslugu mentoriranja prilikom izrade poslovnih planova za prijavu na potporu za samozapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, također Centar izrađuje poslovne planove i investicijske studije za potrebe kreditiranja;
- telefonski pozivi i e-pošta često sadrže upite o plaćanju poreza i doprinosa, poreza na dodanu vrijednost, te stranim dobavljačima i kupcima, odnosno računovodstvene upite - najčešće su to obrtnici s paušalnim oporezivanjem;
- razvoj ideje, odnosno analiza poslovne prilike, istraživanje okoline i tržišta u godinu dana zatražilo je nekoliko osoba, najviše studenata;
- *start-up* poduzetnici traže pomoć u pronalasku kupaca, odnosno savjete kojim prodajnim kanalima pristupiti ciljnoj skupini, također traže pomoć u poslovnom komuniciranju – od prodajnog razgovora do slanja ponude putem e-pošte;
- veliki broj korisnika izjasnio se kako treba pomoć u marketingu – od klasičnih do digitalnih kanala,
- poduzeća koja posluju duže od dvije godine u potrazi su za financijskim sredstava za proširenje poslovanja – zapošljavanje ili širenje na nova tržišta;
- veliki broj je zainteresiranih za korištenje sredstava iz EU fondova, najviše projekata koji sufinanciraju izgradnju infrastrukture i nabavu opreme;
- rijetki su upiti vezani za pomoć pri zapošljavanju novih djelatnika.

Zanimljivo je kao je u promatranom vremenu u bazi savjetovanja i informiranja Centra za poduzetništvo bilo svega 40 upita koji se odnose na poteškoće u poslovanju za vrijeme COVID-19 pandemije, ali isključivo vezano uz državne mjere koje su određene od strane Hrvatskog zavoda

za zapošljavanje. Namjenjene su djelatnostima koje su imali veliki pad prihoda ili im je zabranjen rad odlukom stožera Vlade Republike Hrvatske. Izuzev upita o navedenoj mjeri i potporama grada Osijeka, poduzeća koja su bila u poteškoćama uzrokovanim pandemijom COVID-19 virusa, nisu potražila pomoć promatrane poduzetničke potporne institucije.

Promjena koja je uvedena u Centru za poduzetništvo tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom je mogućnost savjetovanja, mentoriranja i održavanja edukacija putem videokonferencijskih platformi. Zahvaljujući digitalizaciji poslovanja, usluge su dostupne klijentima diljem Republike Hrvatske, ali i šire.

### **5.3. Analiza kapaciteta Centra za poduzetništvo**

Rad Centra za poduzetništvo organiziran je u dva odjela: Odjel poduzetničke podrške i Odjel za EU projekte i međunarodnu suradnju. Subjekt broji sedam zaposlenika, od kojih je dvoje u Odjelu za poduzetničku podršku i pet osoba u Odjelu za EU projekte i međunarodnu suradnju. Unutar Odjela poduzetničke podrške provode se sljedeće aktivnosti:

- izrada poslovnih planova,
- studija izvodljivosti,
- analiza troškova i koristi,
- informiranje,
- savjetovanje,
- edukacije,
- mentoriranje,
- umrežavanje poduzetnika kao i svih koji žele poduzetno promišljati i djelovati kroz seminare i radionice.

Unutar Odjela za EU projekte i međunarodnu suradnju pet zaposlenika provodi razradu projektnih ideja, prijave i provedbe EU projekata kao i pomoć u prijavi i provedbi projekata za različite subjekte, a s ciljem jačanja i unapređenja lokalnog i regionalnog razvoja.

Vidljivo je kako omjer zaposlenih u dva odjela nije jednak. Jedna osoba u Odjelu poduzetničke podrške zadužena je za izradu poslovnih planova, studija izvodljivosti, analize troškova i koristi i marketing planove. Zaposlenik je diplomirani ekonomist, statističar i analitičar. Druga osoba u Odjelu prvostupnik je ekonomije, smjera Poduzetništvo. Obavlja poslove informiranja, savjetovanja, organizacije umrežavanja, dok na kreiranju i provođenju edukacija i sudjelovanju u procesu mentoriranja sudjeluje i ostalih pet zaposlenika. Dio usluga Odjela za poduzetničku podršku je profitan, a dio neprofitan. Usluge koje su besplatne za korisnike su: informiranje, savjetovanje, edukacije i mentoriranje.

Poslovno mentoriranje nova je usluga koju je Centar za poduzetništvo uveo 2020. godine. Ova usluga je odgovor na potrebe poduzetnika u poteškoćama. Međutim, veliki interes prilikom predstavljanja usluge poslovnog mentoriranja javnosti, pokazalo se kako je potreba za ovakvim tipom usluge potrebna široj ciljnoj skupini od prvotno zamišljenog. Danas, Centar uslugu poslovnog mentoriranja nudi potencijalnim poduzetnicima koji razvijaju ideju, te potrebna znanja za pokretanje i upravljanje poduzetničkim pothvatom. Usluga je dostupna i poduzetnicima u razvoju, koji žele širiti asortiman, tržište ili zapošljavati. Naravno, poduzetnici u poteškoćama su dobrodošli kako bi mehanizmom ranog otklanjanja poteškoća spriječili zatvaranje poduzeća.

#### **5.4. Preporuke za poboljšanje**

Kako bi povećali prepoznatljivost na tržištu i više doprinijeli zajednici, Centar za poduzetništvo treba zaposliti dodatne osobe u Odjelu poduzetničke podrške. Dvije osobe su zaposlene u navedenom odjelu, gdje jedna obavlja poslove izrade analiza, studija izvodljivosti, poslovnih i marketing planova, a druga informiranje, savjetovanje, mentoriranje i edukacije. Nedostatak ljudskih potencijala u Odjelu poduzetničke podrške je očit, što dovodi do drugih poteškoća. Potrebno je više educiranja savjetnika kako bi povećali svoje znanje i kompetencije za pružanje kvalitetnije usluge. Zbog velikog broja administrativnih poslova, nedostaje vremena za

kontinuirano educiranje zaposlenika. Prisutno je neiskustvo osobe koja je u ulozi konzultanta facilitatora. Kao prvostupnik ekonomije, osoba nema širinu praktičnih znanja i iskustva koje je potrebno prilikom pružanja usluge informiranja i savjetovanja.

Korisnici često imaju upite pravne i računovodstvene prirode, a u Centru za poduzetništvo ne postoje osobe koje mogu odgovoriti na takve upite. Potrebno je istražiti potrebe poduzetnika, odnosno svih korisnika i educirati se u navedenim područjima ili zaposliti potrebne stručnjake koji će pružiti kvalitetne odgovore na upite ovog tipa. Moguće rješenje može biti pronalazak vanjskih stručnjaka koji mogu biti dostupni za pomoć prilikom ovakvih upita.

Potrebno je poboljšati marketing, prilagoditi ga ciljnoj skupini jer opada interes poduzetnika za usluge koje pruža Centar za poduzetništvo. Mogućnost inertnosti poduzetnika na poziv za sudjelovanje na seminarima i radionicama, može biti razlog zato što su usluge besplatne. Osobe mogu percipirati kvalitetu seminara i radionica kao lošiju, ako je nešto besplatno. Uz naplatu simboličnog, malog interes poduzetnika bi se mogao povećati. Kada bi se povećao interes, moguća je češća organizacija događanja gdje bi poduzetnici mogli razmijeniti iskustva i poteškoće. Također, na takvim događanjima treba uključiti relevantne dionike koji direktno i indirektno sudjeluju u kreiranju politika. Događanja bi bila podrška poduzetnicima, ali i utjecaj na Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, komora, Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, jedinice lokalne uprave, visokoobrazovne institucije i slično.

Potrebno je staviti fokus na razvoj poduzetničkog obrazovanja u osnovnim i srednjim školama. Centar za poduzetništvo bi mogao pružiti usluge edukacije ili organiziranja natjecanja za učenike kako bi stvorili zanimanje kod djece i mladih o razvoju kreativnosti i proaktivnosti, odnosno u ranijoj dobi razvili svijest o poduzetničkom ponašanju.

Evaluacije korisnika usluga informiranja, savjetovanja i mentoriranja nakon korištene usluge pružile bi bolji uvid u potrebe i želje klijenata. Pomoću povratnih informacija lakše bi se odredilo zadovoljstvo klijenata te smjer u kojem treba mijenjati ili obogatiti trenutni program.



## 6. Zaključak

Veliki udio u strukturi gospodarstva Republike Hrvatske čine mala i srednja poduzeća s tri četvrtine zaposlenih u poslovnim subjektima. Važno je generatorima gospodarstva osigurati adekvatnu pomoć i podršku prilikom poslovanja kako bi generirali nova radna mjesta, povećali proizvodnju i izvoz te povećali prihode i rast BDP-a. Često osobe koje žele ući u poduzetništvo ne posjeduju dovoljno znanja i informacija o pokretanju i vođenju poslovanja. Osim poduzetnika početnika, potrebno je spomenuti mala i srednja poduzeća čija su poslovanja u poteškoćama. Razlog poteškoćama je pandemija uzrokovana COVID-19 virusom. Pandemija je ugrozila gospodarstva diljem svijeta, pa tako i u Hrvatskoj. Potrebno je osnažiti znanja i kompetencije poduzetnika kako bi pronašli rješenja koja će smanjiti negativne posljedice.

Poduzetnici trebaju pomoć stručnjaka koji imaju adekvatna znanja, kako bi minimizirali posljedice ili započeli nove poduzetničke pothvate u izazovnim vremenima. Uloga konzultanata koji rade s malim i srednjim poduzećima je evaluirati specifične potrebe poduzetnika te pronalazak odgovarajućeg rješenja poteškoća u kojima se poduzeće nalazi. Oni rade na jačanju kapaciteta i osnaživanju konkurentnosti poduzeća na tržištu.

U Hrvatskoj postoje dvije vrste organizacija koje pružaju konzultantske usluge: poduzetničke potporne institucije i profesionalna privatna konzultantska poduzeća.

Poduzetničke potporne institucije važne su za razvoj gospodarstva jer pružaju podršku poduzetnicima početnicima, kao i onima u razvoju. Ovakve institucije su se počele intenzivno osnivati i razvijati zadnja dva desetljeća, ali ljudi još uvijek nisu upoznati kako imaju na raspolaganju njihovu pomoć i podršku. Poduzetničke potporne institucije usmjerene su na stvaranje kvalitetnog poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj. Kroz pružanje usluga informiranja, savjetovanja i obrazovanja iz područja poduzetništva grade pozitivnu poduzetničku klimu i infrastrukturu na lokalnoj i regionalnoj razini.

Postoje nedostaci na koje poduzetničke potporne institucije moraju obratiti pažnju i poboljšati ih. Prema dosadašnjim istraživanjima, ali i analizom promatranog subjekta dolazimo do zaključka kako su sljedeće poteškoće: puno administrativnog posla što dovodi do gubitka vremena za

educiranje, a nedostatak edukacije odražava se na kvalitetu pruženih usluga. Očita je neravnomjerna raspoređenost poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj. Koncentracija u nekim županijama je puno veća nego u drugim ili ovakve institucije graviraju većim gradovima te na taj način još više doprinose slabijem razvoju ruralnih područja. Problem je kvaliteta usluga – razina kvalitete pruženih usluga nije jednaka u institucijama diljem Hrvatske. Na primjeru promatrane potporne poduzetničke institucije, uočeno je nezadovoljstvo stanovnika primorskih gradova zbog inertnosti lokalnih centara i poslovnih inkubatora.

Prema analiziranom subjektu, potvrđeno je kako vlasnici mikro, malih i srednjih poduzeća imaju najviše upita pravne prirode, financija, prodaje i marketinga kao što autori studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj 2014. godine navode. Također, konzultanti u poduzetničkim potpornim institucijama pokrivaju široko područje zbog prirode upita klijenata te nisu usko specijalizirani u nekom području.

Zaključno, može se reći kako su poduzetničke potporne institucije od velike važnosti za mala i srednja poduzeća. Pogodnostima, uslugama i obrazovanjem pružaju podršku mikro, malim i srednjim poduzećima koja nemaju dovoljna financijska sredstva kojima bi osigurali privatne konzultantske tvrtke. Postoje prepreke i ograničenja u radu poduzetničkih potpornih institucija koje bi mogli razmotriti te poboljšati kvalitetu pruženih usluga.

## Literatura

1. Alpeza, M., Delić, A., Has, M. i drugi (2020). *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2019*. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> [pristupljeno 30.6.2021.]
2. Alpeza, M., Oberman Peterka, S., Delić, A. i dr. (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj*. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> [pristupljeno 29.6.2021.]
3. *BOND – razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija*. Dostupno na: <https://bond-hrvatska.hr/> [pristupljeno 9.7.2021.]
4. Bošnjak, S. (2011) *Poslovni inkubatori kao generatori razvoja poduzetništva*. Praktični menadžment (online). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76452> [pristupljeno 7.7.2021.]
5. Buble, M. et. al. (2006) *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRiF-plus, str. 202.
6. Delić, A. *Nastavni materijali – Konzultantstvo uvodno*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf) [pristupljeno 27.6.2021.]
7. Delić, A., Alpeza, M., Oberman Peterka, S. (2012) *Uloga poduzetničkih potpornih institucija u razvoju gospodarstva istočne Hrvatske – slučaj Centra za poduzetništvo*. Dostupno na: [http://www.cepor.hr/HR\\_cijeli\\_rad\\_Oberman%20Peterka\\_Alpeza\\_Delic\\_2012.pdf](http://www.cepor.hr/HR_cijeli_rad_Oberman%20Peterka_Alpeza_Delic_2012.pdf) [pristupljeno 29.6.2021.]
8. *Centar za poduzetništvo*. Dostupno na: <http://www.czposijek.hr/O-Nama/> [pristupljeno 27.6.2021.]

9. Consulting Plus (2019). *15 najvećih izazova s kojima se svakodnevno susreću mala i srednja poduzeća*. Dostupno na: <http://consulting-plus.hr/index.php/hr/cp-blog/71-15-izazova?fbclid=IwAR3JGIkapJoHHy2uMqvML-f2nASC0FwIS3xidsfwCe2wa2u79i17znshaC0>. [pristupljeno 5.7.2021.]
10. Kubr, M. (1996). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office
11. Kurpius, D.J., Fuqua, D.R., Rozecki, T., *The Consulting Process: A Multidimensional Approach* (1993). *Journal of Counseling & Development*, July/August, Vol. 71, str. 601-606
12. Figenwald, V. (2016). *Koje konzultantske kompanije dominiraju svjetskom scenom*. *Lider media*. Dostupno na: <https://lider.media/preporuceno/koje-konzultantske-kompanije-dominiraju-svjetskom-scenom-122235> [pristupljeno 13.7.2021.]
13. *Statistika Hrvatski zavod za zapošljavanje*. Dostupno na: <https://statistika.hzz.hr/> [pristupljeno 5.7.2021.]
14. Rupčić, N., *Kako odabrati najboljeg konzultanta* (2006). *Poslovni magazin*, IV, str. 48-56
15. Ristovska, K., Ristovska, A., *The Impact of Globalization on the Business* (2014). *Economic Analysis*. Skopje: University Ss. Cyril and Methodius, Vol. 47, No. 3-4, str. 83-89
16. Škrtić, M. i dr. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb
17. Službena stranica Vlade Republike Hrvatske, *Slobodne zone*. Dostupno na: <https://gov.hr/hr/slobodne-zone/1370> [pristupljeno 9.7.2021.]
18. *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture* (2018). Zagreb: Narodne novine d.d., NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18 [pristupljeno 9.7.2021.]

## **Popis slika**

Slika 1.: Rasprostranjenost poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj

## **Popis tablica**

Tablica 1: Poduzetnička infrastruktura prema županijama i godini osnivanja

Tablica 2: Izlazak iz evidencije nezaposlenih radi zapošljavanje na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti po županijama

Tablica 3: Godišnji rast/pad izlaska iz evidencije radi zapošljavanje na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti po županijama

Tablica 4: Linearna regresija veza između osnivanja PPI-eva i izlazaka iz evidencije nezaposlenih radi zapošljavanja po županijama

Tablica 5: Statistika regresije

Tablica 6: ANOVA test regresije

Tablica 7: Analiza pouzdanosti izračunatih koeficijenata u jednadžbi

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Veza između broja osnovanih PPI-eva i izlaska iz evidencije nezaposlenih zbog zapošljavanja na temelju radnog odnosa i drugih poslovnih aktivnosti u Osječko-baranjskoj županiji

Grafikon 2: Status na tržištu rada korisnika usluga Centra za poduzetništvo