

# Razvojni model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija i umreženog sustava komunikacije

---

Trošelj, Dijana

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:151721>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-06**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
V A R A Ž D I N**

**DIJANA TROŠELJ**

**RAZVOJNI MODEL SAVJETODAVNIH USLUGA  
PODUZETNIČKIH POTPORNIH INSTITUCIJA I  
UMREŽENOG SUSTAVA KOMUNIKACIJE**

**ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD**

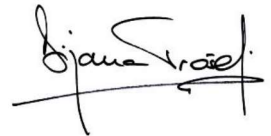
**Varaždin, 2019.**

*Dijana Trošelj*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je ovaj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni.

Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dijana Trošelj', with a horizontal line drawn through the bottom of the letters.

# Sažetak

U cilju podizanja razine kvalitete usluga poslovnog savjetovanja poduzetničkih potpornih institucija, provedeno je istraživanje poduzetničkog okruženja obradom sekundarnih izvora podataka, s konačnim ciljem razvoja mreže povezanih poduzetničkih potpornih institucija i umreženog sustava komunikacije. Kako bi mreža poduzetničkih potpornih institucija bila prepoznatljiva na tržištu usluga poslovnog savjetovanja poduzetnika, a članstvo u mreži predstavljalo konkurentnu prednost i jamčilo visoku razinu kvalitete usluge, potrebno je da članovi mreže, kao uvjet za ulazak u mrežu, zadovolje standard propisan za sve članove mreže.

U tom smislu, potrebno je razviti standard kojim se utvrđuju zahtjevi, odnosno pravila, smjernice ili karakteristike za provođenje aktivnosti ili za rezultate aktivnosti, radi postizanja optimalne razine uređenosti sustava mreže poduzetničkih potpornih institucija u kontekstu poslovnog savjetovanja.

Standard, odnosno unaprijed određeni kriteriji za ulazak u mrežu poduzetničkih potpornih institucija stvorit će uvjete za uslugu poslovnog savjetovanja poduzetnicima ujednačene kvalitete svih članova mreže.

Standard se sastoji iz dvije grupe zahtjeva: tehničkih i organizacijskih. Tehnički standard predstavlja zahtjeve koji se odnose na strukturu, odnosno na prostor, njegovu tehničku opremljenost i informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, dok se organizacijski zahtjevi odnose na uspostavu sustava upravljanja, strateško planiranje, definiranje i opis procesa poslovnog savjetovanja, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje odnosima s klijentima.

Mreža poduzetničkih potpornih institucija bit će upravljana i koordinirana od strane tijela javne uprave, koje će biti i certifikacijsko tijelo, pri čemu će se voditi računa o razdvajanju tih funkcija.

Za unaprjeđenje komunikacije među dionicima mreže poduzetničkih potpornih institucija razvit će se umreženi sustav komunikacije.

**Ključne riječi:** poduzetništvo; poduzetnička infrastruktura; poduzetničke potporne institucije; usluge poslovnog savjetovanja; kvaliteta; standardizacija; informacijsko-komunikacijska tehnologija; umreženi sustav komunikacije

# Sadržaj

Popis slika.....	vi
Popis tablica.....	vi
Popis kratica.....	vi
1. Uvod.....	1
1.1. Cilj rada.....	1
1.2. Struktura rada.....	4
2. Metode i tehnike rada.....	5
3. Analiza okruženja.....	7
3.1. Analiza stanja sektora malog i srednjeg poduzetništva.....	7
3.1.1. Struktura, veličina, zaposlenost, prihodi.....	7
3.1.2. Pristup malih i srednjih poduzeća financijskim sredstvima.....	8
3.2. Analiza okruženja poduzetničkih potpornih institucija.....	9
3.2.1. Određenje poduzetničke infrastrukture.....	9
3.2.2. Regulatorni i strateški okvir.....	11
3.2.3. Institucionalni okvir.....	13
3.2.4. Provedena istraživanja stanja poslovnog savjetovanja i poduzetničkih potpornih institucija.....	15
3.2.4.1. Capacity Building of Business Service Professionals and Business Support Institutions – CABBS, 2010. godine.....	16
3.2.4.2. Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj, 2014. godine.....	17
3.2.4.3. Analiza razvojnih agencija i poduzetničkih inkubatora u Republici Hrvatskoj, 2017. godine.....	20
3.2.4.4. Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018.....	20
3.2.4.5. Pilot projekt BOND - Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija.....	21
3.2.5. Statistički podaci vezani uz poduzetničke potporne institucije.....	23
3.2.5.1. Struktura poduzetničkih potpornih institucija prema vrsti.....	23
3.2.5.2. Raspostranjenost poduzetničkih potpornih institucija po županijama.....	24
3.2.5.3. Organizacijski oblici poduzetničkih potpornih institucija.....	25
3.2.5.4. Osnivači (oblici vlasništva) poduzetničkih potpornih institucija.....	26
3.3. Analiza vanjskih i unutarnjih elemenata.....	26
4. Model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija.....	28
4.1. Osnivanje Mreže poduzetničkih potpornih institucija (Mreža PPI).....	28
4.1.1. Strategija razvoja mreže poduzetničkih potpornih institucija.....	29

4.1.1.1. Organizacijsko usmjerenje .....	29
4.1.1.2. Organizacija Mreže PPI.....	31
4.1.2. Centralno tijelo Mreže PPI.....	34
4.1.3. Koordinacijsko tijelo Mreže PPI-a .....	35
4.1.4. Članovi Mreže PPI .....	35
4.2. Sustav certificiranja.....	35
4.2.1. Certifikacijski okvir.....	36
4.2.2. Postupak procjene sustava (audit) .....	38
4.2.2.1. Vrste procjene sustava (audita).....	39
4.2.2.2. Samoprocjena .....	40
4.2.2.3. Procedura provedbe procjene sustava (audita) .....	40
4.3. Standard Mreže PPI-a.....	41
4.3.1. Tehnički standard.....	41
4.3.2. Organizacijski standard .....	42
4.3.2.1. Procedure i instrukcije .....	43
5. Umreženi sustav komunikacije.....	47
5.1. Analiza sadržaja web portala namijenjenih poduzetnicima .....	47
5.2. Model umreženog sustava komunikacije.....	48
6. Zaključak .....	51
7. Literatura .....	53
Prilozi .....	55
Prilog 1:.....	56
Prilog 2:.....	57

## Popis slika

Slika 1: Struktura poduzetničkih potpornih institucija 2010. godine .....	16
Slika 2: Udio zaposlenih u poduzetničkim potpornim institucijama 2010. godine .....	17
Slika 3: Struktura poduzetničkih potpornih institucija 2014. godine .....	18
Slika 4: Komparacija poduzetničkih potpornih institucija prema vrsti i broju .....	24
Slika 5: Broj poduzetničkih potpornih institucija po županijama .....	25
Slika 6: Broj poduzetničkih potpornih institucija prema organizacijskom obliku .....	26
Slika 7: Dionici Mreže PPI .....	32
Slika 8: Struktura Mreže PPI.....	33
Slika 9: Funkcije umreženog sustava komunikacije .....	49

## Popis tablica

Tablica 1: Financijski rezultati poduzetnika ostvareni u 2018. godini .....	7
Tablica 2: Struktura i broj poduzetničkih potpornih institucija .....	23
Tablica 3: SWOT analiza okruženja poduzetničkih potpornih institucija .....	27

## Popis kratica

ESIF	Europski strukturni i investicijski fondovi
EU	Europska unija
HAMAG-BICRO	Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije
ISO	International Organization for Standardization
JRPI	Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture
PPI	Poduzetničke potporne institucije
UKS	Unutarnji komunikacijski sustav
VKS	Vanjski komunikacijski sustav

# 1. Uvod

## 1.1. Cilj rada

U smislu gospodarske aktivnosti, poduzetništvo predstavlja niz aktivnosti koje pojedinac ili skupina poduzimaju u svrhu postizanja postavljenih ciljeva, primjenjujući kreativna, inovativna, drugačija rješenja od postojećih, a sve kroz vlastitu kreativnost, vizionarstvo, samouvjerenost i sklonost razumnom preuzimanju rizika [1, pp. 35-43].

Znanje, mudrost i iskustvo, kao i sposobnost predviđanja trendova i kretanja na tržištu na kojem poduzetnik djeluje, uvelike određuju smjer razvoja poduzeća kojeg vodi, brzinu prilagođavanja promjenama na tržištu i vjerojatnost njegovog rasta, razvoja i opstanka. Osim dobrog poznavanja područja i okruženja u kojem djeluje, poduzetnik mora posjedovati ključne kompetencije koje će mu omogućiti pouzdano upravljanje poduzećem i donošenje odluka temeljenih na činjenicama, vlastitom znanju i poznavanju okruženja.

Kako bi se poduzetnicima pomoglo u realizaciji njihovih ideja i poduhvata, teži se stvaranju pozitivnog poduzetničkog okruženja te je, kao podrška poduzetnicima i poduzetništvu, uspostavljen sustav poduzetničkih potpornih institucija i poduzetničkih zona, zajedničkim imenom nazvan poduzetnička infrastruktura. Zakonom o unapređenju poduzetničke infrastrukture [2] iz 2013. godine, prvi su puta zakonom propisani temeljni pojmovi, vrste i kategorizacija poduzetničke infrastrukture, dok su njegovim izmjenama i dopunama redefinirani osnivači i upravitelji poduzetničke infrastrukture, uz što je podrobnije definirano raspolaganje zemljištem u poduzetničkim zonama te je dan veći značaj vođenju Jedinственог регистра poduzetničke infrastrukture, na način da su povećane kazne za nedostavljanje podataka i/ili osnivačkog akta i propisane prateće dokumentacije potrebne za upis u Registar.

Zadatak je poduzetničke infrastrukture kroz poduzetničke zone osigurati povoljnije uvjete poslovanja poduzetnika u područjima s izgrađenom infrastrukturom namijenjenim za obavljanje gospodarskih aktivnosti, a kroz poduzetničke potporne institucije kreirati poticajno poduzetničko okruženje.

Problem definiran i obrađen u ovom radu vezan je uz poduzetničke potporne institucije, kao bitan dio poduzetničke infrastrukture, konkretno uz činjenicu da velik dio poduzetničkih potpornih institucija ne zadovoljava osnovne tehničke preduvjete za obavljanje djelatnosti poslovnog savjetovanja poduzetnika u smislu prostorne i tehničke opremljenosti, kao i da poslovni savjetnici, kao zaposlenici poduzetničkih potpornih institucija, ne raspolažu dostatnim znanjima i vještinama potrebnim za kvalitetno pružanje savjetodavnih usluga poduzetnicima,



čime se impliciraju materijalni i/ili nematerijalni gubici poduzeća koja su, dijelom i zbog neadekvatnih/nepravovremenih/loših informacija dobivenih u potpornim institucijama, vođena u pogrešnom smjeru ili ne realiziraju dobre poslovne prilike. Nadalje, nedostatak umreženog sustava komunikacije kao bitnog čimbenika poticajnog poduzetničkog okruženja, usporava pa čak i onemogućuje prijenos informacija u realnom vremenu, međusobnu komunikaciju i povezanost svih njegovih sastavnica – poduzetničkih potpornih institucija, državnih i lokalnih institucija za poticanje poduzetništva, kao i njihovu interakciju s poduzetnicima.

Predmet ovog rada je razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija, tehničkih i organizacijskih standarda koje članovi mreže moraju zadovoljiti te razvoj jedinstvenog modela savjetovanja. Potrebno je definirati konkretne mjere poboljšanja procesa poslovnog savjetovanja na razini poduzetničkih potpornih institucija i izraditi model umreženog sustava komunikacije kroz korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije, a kojim će se unaprijediti i ubrzati protok, dostupnost i razmjena informacija na svim razinama i u svim smjerovima.

Istraživanje okruženja i aktualnih problema poduzetničkih potpornih institucija pri savjetovanju poduzetnika i procjena potreba za umreženim sustavom komunikacije rezultirat će definiranjem mjera za unaprjeđenje kvalitete savjetodavnih usluga, odnosno uspostavom standardiziranog sustava savjetovanja, kao i uspostavom modela umreženog sustava komunikacije, a što ujedno predstavlja svrhu i ciljeve istraživanja postavljenih u ovom radu.

U cilju unaprjeđenja i ujednačavanja kvalitete savjetodavnih usluga koje razvojne agencije, poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori, poduzetnički akceleratori, poslovni parkovi, znanstveno-tehnološki parkovi, centri kompetencije i slobodne zone pružaju poduzetnicima te uspostave naprednijeg pristupa poduzetnicima, u smislu zadovoljenja potreba i očekivanja poduzetnika, uspostaviti će se cjeloviti standard koji će imati praktičnu primjenu i koji će prema unaprijed određenim kriterijima stvoriti uvjete za pružanje usluge ujednačene kvalitete u svakoj poduzetničkoj potpornoj instituciji, uključenoj u mrežu.

Model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija mora zadovoljiti, osim tehničkog, i gospodarski, financijski i socijalni aspekt, odnosno utvrditi optimum zahtjeva [3] kako bi se na primjenu modela savjetodavnih usluga i uključanje u mrežu privuklo što više poduzetničkih institucija. U postavljanju zahtjeva, prvenstveno će se voditi interes o usmjerenosti na korisnike usluge, kontinuiranom unaprjeđenju razine kvalitete, orijentaciji na procese te na zadovoljstvo i uključenost zaposlenika koji sudjeluju u poslovnom savjetovanju, odnosno poslovne savjetnike. Bitan je uvjet i kontinuirano unaprjeđenje znanja i vještina poslovnih savjetnika [4]. U model će se uključiti dobra praksa određenih poduzetničkih institucija, kao i smjernice institucija Europske unije [5].

Kako bi se mogla procijeniti usklađenost s postavljenim zahtjevima vezanim uz tehničke i organizacijske standarde, definirat će se obrazac za procjenu usklađenosti u kojem će sustavno pratiti zadovoljenje postavljenih zahtjeva.

Pod zahtjevima vezanim za sustav upravljanja podrazumijevaju se definirani i opisani poslovni procesi savjetovanja i informiranja poduzetnika i ostalih usluga poduzetnicima, sustavno mjerenje uspješnosti (zadovoljstva klijenata) i kontinuirano unaprjeđenje procesa, odnosno već uveden sustav upravljanja sukladno zahtjevima normi ISO 9001:2015 [6]. Za poduzetničke potporne institucije koje su nosioci važećeg certifikata ISO 9001:2015, smatrat će se da su organizacijski standardi zadovoljeni u smislu uspostave sustava upravljanja, strateškog planiranja, upravljanja ljudskim resursima i upravljanja odnosima s klijentima, te će biti potrebno samo uskladiti se sa zahtjevima vezanim uz poslovne procese poslovnog savjetovanja.

Razvojni model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija i umreženog sustava komunikacije podrazumijeva sustav zahtjeva postavljenih pred poduzetničku potpurnu instituciju koje ona mora zadovoljiti kako bi mogla biti potvrđena kao savjetodavna institucija i uključena u mrežu poduzetničkih potpornih institucija. Nadalje, bitni su zahtjevi vezani uz strateško planiranje, upravljanje resursima s posebnim naglaskom na kontinuirano unaprjeđenje kompetencija zaposlenika poduzetničke potporne institucije te, u konačnici, težnja neprekidnom poboljšanju razine kvalitete usluge, što će biti uspostavljeno organizacijskim standardima. Pri tome će poduzetnička institucija morati zadovoljiti zahtjeve koji se odnose na kapacitete, što podrazumijeva minimalni broj stalno zaposlenih poslovnih savjetnika posebno obučenih i osposobljenih za:

- opće savjetovanje poduzetnika (savjetovanje za poduzetnike koje započinju ekonomsku djelatnost; mikromenadžment; specijalizirano poslovno savjetovanje poduzetnika u fazi rasta i razvoja)
- provedbu edukacijskih programa,
- usluge informiranja poduzetnika,
- savjetovanje u području proinovativnih usluga.

Uz organizacijske standarde, bit će uspostavljeni i tehnički standardi koje poduzetnička potporna institucija mora zadovoljiti u smislu odgovarajućeg prostora za savjetovanje te njegove tehničke i informatičke opremljenosti.

Umrežavanjem poduzetničkih potpornih institucija, relevantnih institucija državne i lokalne uprave te poduzetnika [7] omogućit će se prije svega, horizontalna komunikacija između različitih sudionika, brza razmjena i protok informacija, čime će se u konačnici povećati razina njihove međusobne suradnje.

Zadovoljenjem postavljenih kriterija, poduzetničke potporne institucije će se moći certificirati, nakon čega će biti uključene u nacionalnu mrežu poduzetničkih potpornih institucija certificiranih za pružanje usluga savjetovanja poduzetnicima.

Centralno koordinacijsko tijelo mreže i certifikacijsko tijelo bit će Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), pri čemu će se voditi računa o razdvajanju funkcija.

## **1.2. Struktura rada**

Ovaj rad se sastoji od pet međusobno povezanih poglavlja, koja se nastavljaju u logičnom slijedu.

U cilju pojašnjenja problema kojim se rad bavi, u prvom dijelu rada (Uvod), navedena je i detaljnije opisana tema rada, predmet i objekt istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja te struktura rada.

Tema je obrađena kroz poglavlja Analiza stanja u području poslovnog savjetovanja i poduzetničkih potpornih institucija, Model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija i Umreženi sustav komunikacije.

Kroz navedena poglavlja prikazan je zakonski, strateški i institucionalni okvir koji određuje područje poduzetničke infrastrukture te je napravljen presjek do sada provedenih analiza i istraživanja vezanih uz područje poslovnog savjetovanja i poduzetničke infrastrukture, konkretno, poduzetničkih potpornih institucija. Detaljno je pojašnjena poduzetnička infrastruktura u Republici Hrvatskoj te su obrađeni relevantni statistički podaci vezani uz područje poduzetničke infrastrukture.

Rezultat rada je definirani sustav mreže poduzetničkih potpornih institucija, proces standardizacije usluga poslovnog savjetovanja kojeg provode poduzetničke potporne institucije, s razrađenim okvirom, zahtjevima i načinom potvrđivanja, te je izrađen model umreženog sustava komunikacije kojim će se ubrzati protok, dostupnost i razmjena informacija između poduzetničkih potpornih institucija, relevantnih institucija državne i lokalne uprave te poduzetnika, korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije.

U posljednjem dijelu (Zaključak) sumirani su rezultati rada i njihova povezanost s unaprijed postavljenim ciljevima istraživanja te su dane preporuke za daljnje aktivnosti za unaprjeđenje modela usluga poslovnog savjetovanja poduzetničkih potpornih institucija.

## 2. Metode i tehnike rada

Rad na temu: "Razvojni model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija i umreženog sustava komunikacije" temeljen je na procjeni i analizi trenutnog stanja poduzetničkih potpornih institucija, primjeni koncepta dobre prakse te modeliranju procesa savjetovanja i izradi modela umreženog sustava komunikacije.

Prilikom istraživanja, koje je u najvećem dijelu istraživanje sekundarnih izvora podataka, za prikupljanje, organiziranje i analizu podataka te prilikom formuliranja i predstavljanja rezultata istraživanja, korištene su u odgovarajućim kombinacijama sljedeće znanstvene metode [8]:

- deskriptivna metoda
- metoda komparacije,
- metoda analize,
- metoda studije slučaja (case study method),
- induktivna metoda
- deduktivna metoda
- metoda modeliranja.

Deskriptivnom metodom opisan je zakonski, strateški i institucionalni okvir u području djelovanja poduzetničkih potpornih institucija.

Metodom komparacije uspoređeni su rezultati provedenih istraživanja u području poslovnog savjetovanja.

Metodom analize utvrđeni su trendovi poduzetničke aktivnosti, stanje poduzetničkog okruženja i poduzetničkih potpornih institucija te broj i vrste poduzetničkih potpornih institucija na području Republike Hrvatske, obuhvaćajući i nacionalnu i regionalnu razinu.

Metodom studije slučaja obrađen je Pilot projekt BOND, kao primjer dobre prakse, pri čemu je dobiven detaljni opis umrežavanja, odnosno povezivanja poduzetničkih potpornih institucija u udruhu, njeno pravno određenje i strategija razvoja.

Induktivna metoda prožima se s deduktivnom, budući da se promatraju poduzetničke potporne institucije u odnosu na njihovo poslovno okruženje, a istovremeno se promatra utjecaj poslovnog okruženja na poslovanje poduzetničkih potpornih institucija.

Metoda modeliranja poslovnih procesa korištena je za prikaz poslovnih procesa koji su prikazani dijagram toka procesa, pri čemu su opisane aktivnosti i njihov slijed, izvršitelji aktivnosti te ulazi i izlazi procesa (zapisi).

Kao alati MS Office-a, u radu su korišteni sljedeći programski alati:

- MS Word 2013 – obrada teksta, tablični opis procesa
- MS Excel 2013 – tablični kalkulator, analitička i statistička obrada prikupljenih podataka, grafički prikazi
- MS Visio 2013 – grafički prikaz tijeka procesa.

## 3. Analiza okruženja

### 3.1. Analiza stanja sektora malog i srednjeg poduzetništva

#### 3.1.1. Struktura, veličina, zaposlenost, prihodi

Malo i srednje poduzetništvo nosioc je gospodarskog razvoja i glavni generator zapošljavanja. U objavljenoj publikaciji „Financijski rezultati poduzetnika u 2018. godini“ [9], u 2018. godini u Republici Hrvatskoj bilo je registrirano 131.117 poduzetnika obveznika poreza na dobit, koji su zapošljavali ukupno 939.954 osobe, što predstavlja rast zaposlenosti od 5,2% u odnosu na prethodnu godinu.

S obzirom na veličinu poduzetnika, udio od 90,0% imaju mikro poduzetnici (ukupni broj mikro poduzetnika: 117.943), mali poduzetnici zauzimaju udio od 8,6% (ukupan broj malih poduzetnika: 11.317), srednji poduzetnici zauzimaju udio od 1,1% (ukupan broj srednjih poduzetnika: 1.498), dok veliki poduzetnici zauzimaju udio od 0,3% (ukupan broj velikih poduzetnika: 359).

Tablica 1: Financijski rezultati poduzetnika ostvareni u 2018. godini

(\*iznosi u milijunima kuna)

Kriterij	Veličina poduzetnika									
	Mikro poduzetnici		Mali poduzetnici		Srednji poduzetnici		Veliki poduzetnici		UKUPNO	
Broj subjekata	117.943	90,0%	11.317	8,6%	1.498	1,1%	359	0,3%	131.117	100%
Broj zaposlenih	255.819	27,2%	238.392	25,4%	184.278	19,6%	261.465	27,8%	939.954	100%
Ukupan prihod*	102.094	13,6%	172.766	23,0%	161.166	21,5%	315.133	41,9%	751.160	100%
Dobit razdoblja*	9.436	20,1%	10.586	22,6%	9.768	20,8%	17.115	36,5%	46.905	100%
Gubitak razdoblja*	7.393	39,7%	3.965	21,2%	2.018	10,8%	5.280	28,3%	18.656	100%

Izvor podataka: FINA, *Financijski rezultati poduzetnika u 2018. godini*

Ukupno ostvaren prihod u 2018. godini bio je 751,2 milijarde kuna, što predstavlja rast od 8,6% u odnosu na prethodnu godinu. Pozitivan rezultat poslovanja iskazalo je 88.824 poduzetnika (68%), dok je s gubitkom poslovalo 42.293 poduzetnik (32%). Ukupna vrijednost dobiti je 46,9 milijardi kuna, dok je gubitak razdoblja vrijednosti 18,7 milijardi kuna. U odnosu

na prethodnu godinu ukupno je ostvarena 15,2% veća dobit razdoblja, a istovremeno je smanjen gubitak za 57,4%.

Tijekom 2018. godine na inozemnom tržištu usluge i proizvode plasiralo je 19.594 poduzetnika, ukupne vrijednosti 147,2 milijarde kuna, što predstavlja rast izvoza od 8,6% u odnosu na 2017. godinu. U istom razdoblju uvezno je roba i usluga u vrijednosti od 132,4 milijarde kuna te je trgovinski suficit iznosio 14,8 milijardi kuna.

Važno je napomenuti da gore navedeni podaci o poslovanju poduzetnika u Republici Hrvatskoj ne uključuju podatke o broju subjekata, broju zaposlenih, ostvarenom prihodu i rezultatu poslovanja banaka, osiguravajućih društava i drugih financijskih institucija.

### **3.1.2. Pristup malih i srednjih poduzeća financijskim sredstvima**

Kao jedan od glavnih ciljeva nacionalne Strategije razvoja poduzetništva za razdoblje od 2013. do 2020. godine [10] naveden je lakši pristup financiranju mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Mikro, malim i srednjim poduzetnicima je ograničen pristup izvorima financiranja, prvenstveno zbog nedostatka financijskog kolaterala, a ta se situacija odnosi na sve faze poslovanja poduzeća: od pokretanja poslovanja do ulaganja u rast i razvoj, kao i širenje poslovanja. Dostupni izvori financiranja uključuju komercijalne kredite poslovnih banaka, nacionalne i europske programe sufinanciranja poduzetničkih pothvata te kredite sa subvencioniranim kamatama.

Važnu ulogu u financiranju mikro, malog i srednjeg poduzetništva ima Hrvatska banka za obnovu i razvitak - HBOR. Fondovi rizičnog kapitala, i neformalni oblici financiranja (kao na primjer, ulaganja poslovnih anđela) nisu u dovoljnoj mjeri razvijeni da bi imali značajan utjecaj na dostupnost kapitala za pokretanje novih tvrtki i projekta, odnosno njihovu podršku u kritičnim fazama razvoja (prvenstveno se odnosi na inovativne start-up tvrtke).

Prema izvješću Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018 [11] na financijskom tržištu u Hrvatskoj postoji značajna ponuda bankarskih kredita, ali je konstantan problem nedostatka odgovarajuće vrste financijskih sredstava (rizični kapital, vlasnički kapital) za nove ili rastuće poduzetničke pothvate, pri čemu Hrvatska zaostaje za prosjekom EU zemalja.

## **3.2. Analiza okruženja poduzetničkih potpornih institucija**

### **3.2.1. Određenje poduzetničke infrastrukture**

Poduzetnička infrastruktura je skup institucija različitih organizacijskih oblika, osnovanih od strane privatnih ili pravnih osoba (jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, znanstvenih organizacija i/ili strukovnih udruga) [7]. Glavna je podjela poduzetničke infrastrukture na poslovne zone i poduzetničke potporne institucije, pri čemu su poduzetničke zone područja s izgrađenom infrastrukturom namijenjena za obavljanje gospodarskih aktivnosti, čija je svrha zajedničko korištenje resursa poduzetničke zone u cilju smanjenja troškova poslovanja, dok poduzetničke potporne institucije obuhvaćaju registrirane pravne osobe i agencije usmjerene na stvaranje poticajnog poduzetničkog okruženja kroz provođenje različitih aktivnosti poslovne podrške poduzetništvu, uglavnom, poslovnog savjetovanja.

Zakonom o unaprjeđenju poduzetničke infrastrukture [2] (NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18) poduzetničke potporne institucije prema području djelovanja podijeljene su na osam kategorija:

- Razvojne agencije,
- Poduzetnički centri,
- Poslovni inkubatori,
- Poduzetnički akceleratori,
- Poslovni parkovi,
- Znanstveno-tehnologijske parkovi,
- Centri kompetencija,
- Slobodne zone.

#### **Razvojne agencije**

Razvojne agencije su pravne osobe osnovane od strane županija i/ili jedinica lokalne samouprave kao ustanove ili trgovačka društva sa zadatkom operativne provedbe mjera za razvoj i poticanje gospodarstva i poduzetništva na lokalnoj razini, privlačenje investicija i povezivanje subjekata gospodarstva sa znanstvenim institucijama, centrima znanja i poduzetničkim institucijama.

Poslovi koje obavljaju razvojne agencije obuhvaćaju izradu županijske razvojne strategije i druge strateške dokumente, pružanje stručne pomoći u pripremi i provedbi programa potpore javnopravnim tijelima i projekata sufinanciranih sredstvima ESIF-a te provođenje razvojnih županijskih programa.



Sukladno ulozi regionalnog koordinatora, županijske razvojne agencije obavljaju poslove od javnog interesa uključujući evidentiranje razvojnih projekata, obavljanje stručnih i savjetodavnih poslova u provedbi županijskih razvojnih strategija, sudjeluju u radu partnerskih vijeća i ostale administrativne poslove.

Ovisno o osnivaču, razvojne agencije su podijeljene na lokalne razvojne agencije i županijske razvojne agencije, a mogu biti i vezane uz određene djelatnosti.

### **Poduzetnički centri**

Poduzetnički centri su pravne osobe zadužene za operativno provođenje mjera razvoja i poticanja poduzetništva na lokalnom i/ili širem području koji predstavljaju središta stručne i edukativne pomoći poduzetnicima radi razvoja poduzetništva u lokalnoj sredini.

### **Poslovni inkubatori**

Poslovni inkubatori su pravne osobe koje daju stručnu i tehničku podršku poduzetnicima, osiguravajući im poslovni prostor i infrastrukturu po cijeni nižoj od komercijalne, za poduzetnike početnike do treće godine poslovanja. U okviru ove skupine potpornih institucija djeluju poduzetnički inkubatori koji kroz poslovne usluge i resurse za poduzetnike, uključujući poslovne (radne) prostore po povoljnijim uvjetima za poduzetnike početnike, bez obzira na djelatnost kojom se bave i inkubatori za nove tehnologije koji predstavljaju poduzetnike početnike iz područja novih tehnologija.

### **Poduzetnički akceleratori**

Poduzetnički akceleratori su poslovni subjekti čija je uloga slična ulozi poslovnih inkubatora s razlikom u orijentaciji prema ciljnoj skupini, od čega je ključna funkcija pružanje usluga podrške poduzetnicima u postinkubacijskoj fazi, odnosno u fazi rasta, razvoja i širenja poslovanja na domaćem i stranom tržištu.

### **Poslovni parkovi**

Poslovni parkovi su poslovni subjekti koji posjeduju poslovne prostore, zemljišta i resurse za smještaj malih, srednjih i velikih poduzetnika na komercijalnoj osnovi s posebnim fokusom na privlačenje domaćih i inozemnih investicija.

### **Znanstveno-tehnologijski parkovi**

Znanstveno-tehnologijski parkovi su poslovni subjekti čija je uloga u komercijalizaciji rezultata inovacija, istraživanja i razvoja te poticanja suradnje znanstvenika i gospodarstvenika, a sukladno odredbama zakona kojim se regulira znanstvena djelatnost i visoko obrazovanje.

### **Centri kompetencije**

Centri kompetencije predstavljaju specijalizirane poslovne subjekte koji provode istraživačke aktivnosti u specifičnim područjima te s kojim drugi poslovni subjekti mogu ugovoriti usluge istraživanja i razvoja u svrhu jačanja pojedinih industrijskih 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**

Slobodne zone predstavljaju dio carinskog područja Republike Hrvatske na kojemu se prometno - gospodarske djelatnosti te kretanje osoba i stvari obavljaju pod posebnim uvjetima i na kojem se primjenjuje posebni nadzor tijela državne uprave.

U slobodnoj zoni se može obavljati: proizvodnja robe, oplemenjivanje robe, skladištenje robe, trgovina na veliko, strateške aktivnosti poslovne podrške, aktivnosti osnivanja tehnoloških razvojno-inovacijskih centara te pružanje usluga, osim bankarskih i drugih novčanih poslova i usluga osiguranja i reosiguranja imovine i osoba, i nije dopušteno obavljanje trgovine na malo.

### **Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture**

Poduzetničke potporne institucije obvezne su dostaviti podatke i dokumentaciju o osnivanju u Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture definiran Zakonom o unapređenju poduzetničke infrastrukture [2] i Naputkom za izradu i korištenje JRPI [12]. U Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture upisuju se subjekti poduzetničke infrastrukture u Republici Hrvatskoj koji su korisnici potpora, poticajnih mjera, darovnica ili povlastica, odnosno koji namjeravaju koristiti iste, odobrenih od Ministarstva poduzetništva i obrta ili drugih tijela državne uprave nadležnih za dodjelu potpora, poticajnih mjera, darovnica ili povlastica.

## **3.2.2. Regulatorni i strateški okvir**

Određenje, vrste i kategorizacija poduzetničkih potpornih institucija te sustav poticanja uspostave i financiranja izgradnje, opremanja poslovnih objekata, kao i sustav potpora za pokrivanje troškova stručne pomoći koje subjektima malog i srednjeg gospodarstva pružaju poduzetničke potporne institucije (potpore za jačanje poduzetničkih kompetencija), uređeni su direktno i/ili indirektno regulatornim okvirom koji obuhvaća sljedeće zakone:

- Zakon o unaprjeđenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18),
- Naputak za izradu i korištenje Jedinstvenog registra poduzetničke infrastrukture (NN 86/2018),

- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16),
- Zakon o poticanju ulaganja (NN 102/15, 25/18),
- Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18).

Podzakonskim aktima, pravilnicima i uredbama, detaljnije su uređeni načini vođenja različitih baza i upisnika tijela te postupaka i metodologija vrednovanja politika regionalnog razvoja, a sve u cilju ravnomjernog gospodarskog razvoja svih regija Republike Hrvatske.

Osnivanje Jedinog registra poduzetničke infrastrukture definirano je Zakonom o unaprjeđenju poduzetničke infrastrukture [2] i Naputkom za izradu i korištenje Jedinog registra poduzetničke infrastrukture [12] s ciljem evidentiranja i sistematiziranja svih subjekata poduzetničke infrastrukture, bilježeći osim osnovnih podataka o poduzetničkoj potpornoj instituciji i vrste usluga koje institucija pruža poduzetnicima, broj zaposlenih, površinu za poduzetničke inkubatore, kao i broj i podatke o korisnicima poduzetničke zone. S obzirom na rok od mjesec dana za prijavu promjene u poduzetničkoj infrastrukturi, Jedinog registar poduzetničke infrastrukture predstavlja pouzdanu i ažurnu bazu subjekata poduzetničke infrastrukture.

#### **Europa 2020.: - europska strategija rasta**

Strateški okvir se odnosi, prije svega, na strategiju Europa 2020.: - europska strategija rasta [13] za pametan, održiv i uključiv rast koja daje cjelovit pregled stanja i ciljeva koje bi se po pitanju ključnih parametara trebalo do 2020. postići u Europskoj uniji, stavljajući najveći naglasak na zapošljavanje, istraživanje i razvoj, smanjenje negativnog utjecaja klimatske promjene, održivi gospodarski razvoj, obrazovanje kao temelj gospodarskog razvoja, smanjenje broja ljudi koji žive u siromaštvu i u socijalnoj isključenosti.

#### **Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do 2020. godine**

Stvaranje pozitivnog poduzetničkog okruženja i ravnomjernog regionalnog razvoja na nacionalnoj razini definirano je kroz različite strategije i akcijske planove, od kojih su za ovu temu najznačajnija Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do 2020. godine [14], kao krovna strategija ujednačenog razvoja Hrvatske. Kao jedan od tri strateška cilja, Strategija regionalnog razvoja RH navodi *Sustavno upravljanje regionalnim razvojem* u smislu stvaranja odgovarajućega institucionalnog okruženja. Vezano uz teritorijalnu rasprostranjenost poduzetničkih zona naglašena je potreba jačeg razvoja poduzetničke infrastrukture u Jadranskoj Hrvatskoj, s obzirom nato da ta regija bitno zaostaje poduzetničkom infrastrukturom Kontinentalne Hrvatske.

### **Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.**

U Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020. [10] analizom stanja poduzetničkih potpornih institucija utvrđeno je područje na kojem je potrebno ojačati kapacitete zaposlenika koji sudjeluju u savjetovanju poduzetnika, posebno u području upravljanja kvalitetom, izrade marketinških planova, procjeni isplativosti investicija i projekata, regulaciji prava na intelektualno vlasništvo te potpori razvoju klastera i proizvoda. Također je naglašena potreba unaprjeđenja kompetencija poslovnih savjetnika za pružanje potpore poduzetnicima kako bi unaprijedili vlastite upravljačke sposobnosti vezane uz strateško planiranje i inovacije.

### **Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje 2016.-2020.**

Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje 2016.-2020. [15] definira ciljeve i prioritetne aktivnosti vezane uz ulaganja u istraživanje i razvoj kao i komercijalizaciju inovacija u pet tematskih prioritetnih područja za ulaganja i daljnji razvoj gospodarstva: Zdravlje i kvaliteta života; Energija i održivi okoliš; Promet i mobilnost; Sigurnost te Hrana i bioekonomija.

Provedbeni dokumenti Strategija razvoja su Akcijski planovi koji se definiraju za kraća razdoblja (na razini godine ili trogodišnje), a njihova struktura prati hijerarhiju strateških ciljeva, prioriteta i mjera. Akcijski planovi sadrže pregled aktivnosti, programa i projekata koji doprinose ostvarenju pojedinih prioriteta, kroz točno definirane nositelje, sunositelje, osnovu suradnje i pokazatelje uspješnosti za svaku aktivnost, program ili projekt navedene kao sastavne dijelove strateškog cilja.

### **3.2.3. Institucionalni okvir**

Institucionalnu podršku poduzetničkim potpornim institucijama čine institucije kojima je jedna od zadaća kreirati ili sudjelovati u kreiranju pozitivnog poduzetničkog okruženja, osigurati izvore financiranja za poduzetničke projekte i promicati interese poduzetništva.

#### **Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta**

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, krovno je tijelo nadležno je za kreiranje politika usmjerenih na razvoj mikro, malih i srednjih poduzeća te stvaranje povoljnog okruženja za poduzetništvo, uključujući i poduzetničku infrastrukturu. Jedan od tri strateška cilja Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta je povećanje konkurentnosti gospodarstva poticanjem investicijskog i inovacijskog okruženja kroz razvoj poduzetničke infrastrukture. Priprema i provedba programa potpora namijenjenih poduzetničkoj infrastrukturi

u nadležnosti su Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta, kao i vođenje evidencija i unaprjeđenje funkcija Jedinog registra poduzetničke infrastrukture.

### **Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR**

Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR, kao razvojna i izvozna državna banka specijalizirana je banka koja potiče izvoz i razvoj gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Njena je osnovna zadaća poticanje gospodarstva putem kreditiranja, osiguravanja izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanje garancija i poslovno savjetovanje.

Ključni zadaci HBOR-a su: poticanje utemeljenja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva; poticanje izvoza; razvoj turizma; financiranje inovacija i razvoja novih tehnologija; financiranje razvitka poljoprivrede; poticanje korištenja EU fondova; financiranje projekata zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije.

### **Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije – HAMAG BICRO**

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije – HAMAG BICRO je državna agencija čija je misija razvoj hrvatskog gospodarstva, između ostalog i stvaranjem povoljnog poduzetničkog ozračja što uključuje i razvoj poduzetničke infrastrukture. HAMAG-BICRO, kao provedbena agencija Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta implementira Vladine programe, odobrava jamstva za vraćanje kredita mikro, malih i srednjih poduzeća bankama, dodjeljuje mikro i male zajmove poduzetnicima te djeluje kao središnje tijelo s ciljem pružanja financijske potpore inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj i povezivanja kreativnih sudionika iz područja znanosti, istraživanja i industrije u jedinstvenu zajednicu znanja (obrazovanje – istraživanje – inovacije).

### **Hrvatska udruga poslodavaca – HUP**

Hrvatska udruga poslodavaca – HUP je dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava svojih članova. Aktivnosti udruge su u područjima radno-socijalnog zakonodavstva, industrijskih odnosa, zaštite privatnog vlasništva, promocije razvoja i uređenja tržišnih uvjeta poslovanja, jačanja konkurentnosti i povoljne poduzetničke klime.

### **Hrvatska gospodarska komora – HGK**

Hrvatska gospodarska komora – HGK je neprofitno, nevladino udruženje svih aktivnih pravnih osoba. HGK je teritorijalno organiziran u 20 županijskih komora, a kroz sektore pokriva 11 područja. HGK poduzetnike pravno savjetuje, informira o pitanjima vezanim uz poslovanje, izvore financiranja te apliciranju za EU sredstva, kao i za baze podataka te poduzetničke edukacije.

### **Hrvatska obrtnička komora – HOK**

Hrvatska obrtnička komora – HOK je samostalna stručno poslovna organizacija obrtnika osnovana radi promicanja, usklađivanja i zastupanja zajedničkih interesa obrtništva. Članstvo u HOK-u je obvezno, a organizacija djeluje kroz 20 područnih komora, 116 udruženja obrtnika, te 18 sekcija i cehova. Usluge Hrvatske obrtničke komore obuhvaćaju informiranje o novostima u poslovanju; besplatne savjete o poslovanju; usluge mirenja; informiranje i savjeti vezani uz redovno i cjeloživotno strukovno obrazovanje za obrtništvo; licenciranje radionica; provedba majstorskih ispita i ispita o stručnoj osposobljenosti; povoljniji nastup na sajmovima; besplatna objava web stranice; seminari i edukacije; zastupanje interesa obrtnika kod donošenja propisa; upis u bazu obrta, burza ponude i potražnje; digitalno poslovanje (online obrasci) i ostalo.

### **Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća – CEPOR**

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća – CEPOR osnovan je od strane:

- akademske zajednice (Ekonomski institut Zagreb; Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za međunarodne odnose, Zagreb),
- udruženja gospodarstvenika (Hrvatska gospodarska komora; Hrvatska obrtnička komora),
- razvojnih institucija (Međimurski poduzetnički centar/Razvojna agencija Međimurje – REDEA, Čakovec; Istarska razvojna agencija – IDA, Pula; Centar za poduzetništvo, Osijek),
- Instituta Otvoreno društvo – Hrvatska i
- Udruge hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva – UHIPP, Zagreb).

CEPOR provodi nezavisna istraživanja vezana za politiku razvoja poduzetništva i malih i srednjih poduzeća, ukazuje na probleme identificirane kroz provedbu istraživanja, te nastoji senzibilizirati javnost vezano uz probleme poduzetništva, a stalno je prisutan i aktivan u savjetovanju, dizajniranju i implementiranju djelotvornih i nediskriminirajućih politika razvoja malih i srednjih poduzeća.

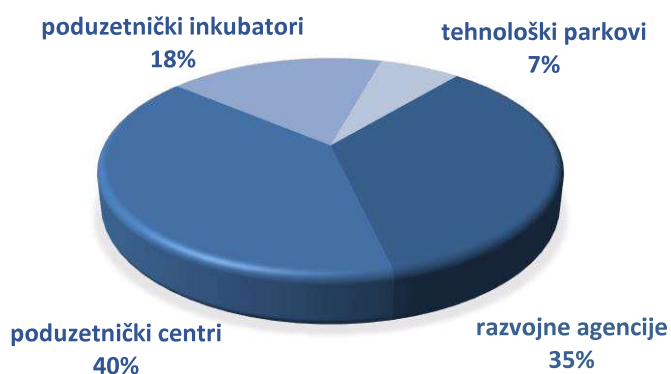
### **3.2.4. Provedena istraživanja stanja poslovnog savjetovanja i poduzetničkih potpornih institucija**

Iako je razvoj poticajnog okruženja za razvoj poduzetništva jedan od temelja razvoja poduzetništva i gospodarstva u cjelini, broj i obim istraživanja poduzetničke infrastrukture ukazuje na nedostatak ciljanih istraživanja koji se odnose na aktivnosti, stanje i kapacitete poduzetničkih potpornih institucija u Hrvatskoj.

### 3.2.4.1. Capacity Building of Business Service Professionals and Business Support Institutions – CABBS, 2010. godine

Prvo cjelovito istraživanje vezano uz kapacitete poslovnih savjetnika i poduzetničkih potpornih institucija provedeno je 2010. godine u okviru projekta CABBS-Izgradnja kapaciteta stručnjaka za područje obavljanja poslovnih usluga i ustanova zaduženih za pružanje potpore u poslovanju (engl. *Capacity Building of Business Service Professionals and Business Support Institutions-CABBS*). Provedba projekta sufinancirana je u okviru Operativnog programa za regionalnu konkurentnost 2007.-2011. (IPA-komponenta IIIC). Projekt CABBS je temeljem provedene analize stanja na tržištu usluga poslovnog savjetovanja i kapaciteta poduzetničkih potpornih institucija odredio dva strateška cilja: izgradnja kapaciteta poslovnih konzultanata i jačanje kapaciteta poduzetničkih potpornih institucija.

Prema analizi poduzetničkih potpornih institucija provedene 2010. godine u okviru navedenog projekta [16] najveći su udio u poduzetničkim potpornim institucijama zauzimali poduzetnički centri (40%) i regionalne razvojne agencije (24%) i poduzetnički inkubatori (18%), dok su manji udio zauzimale lokalne razvojne agencije (11%) i tehnološki parkovi (7%).



Slika 1: Struktura poduzetničkih potpornih institucija 2010. godine

Vezano uz broj zaposlenih u poduzetničkim potpornim institucijama 2010. godine, najviše je zaposlenih bilo u razvojnim agencijama (35%), zatim u poduzetničkim centrima (31%) i poduzetničkim inkubatorima (22%), dok je najmanji broj zaposlenih bio u tehnološkim parkovima (12%).



Slika 2: Udio zaposlenih u poduzetničkim potpornim institucijama 2010. godine

Vezano uz teritorijalnu rasprostranjenost poduzetničkih potpornih institucija, uočena je neujednačenost u županijama, pri čemu je najveća koncentracija u Osječko-baranjskoj županiji (24%), Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji (17%) te Splitsko-dalmatinskoj (16%), Istarskoj (16%), Primorsko-goranskoj (16%) i Sisačko -moslavačkoj županiji(11%).

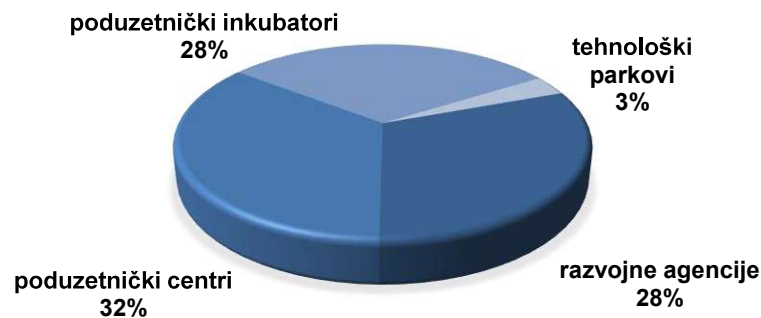
Procjena kapaciteta poduzetničkih potpornih institucija putem dostupnih informacije s njihovih web stranica, Jedinstvenog registra poduzetničke infrastrukture, financijskih izvještaja dostupnih u bazi Poslovna.hr i ostalih izvora, pokazala je potrebu poboljšanja organizacijskih i poslovnih kapaciteta kao i kompetencija zaposlenih, u cilju unaprjeđenja razine kvalitete usluga poslovnog savjetovanja i, u konačnici, rasta konkurentnosti hrvatskog poduzetništva. Nedovoljan broj zaposlenika u području poslovnog savjetovanja također je detektiran kao slabost poduzetničkih potpornih institucija, što u mnogim onemogućuje stvaranje odgovarajuće organizacijske strukture. Problem regionalnih razvojnih agencija je što zaposlenicima udio radnog vremena provedenog za javne dužnosti značajno smanjuje vrijeme izdvojeno za pružanje usluga poslovne podrške. U svojim prijedlozima zaposlenici su spomenuli neophodnost jasne definicije aktivnosti regionalnih razvojnih agencija u odnosu na poduzetničke centre. Potreba poticanja privatnog sektora u području pružanja usluga poslovne podrške kroz javne politike na nacionalnoj i lokalnoj razini kako bi se stvorila motivacija i slobodna konkurencija među poduzetničkim potpornim institucijama, također je detektirana predmetnim istraživanjem.

### 3.2.4.2. Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj, 2014. godine

Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj [17] 2014. godine koju je proveo Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća – CEPOR u suradnji s Hrvatskom agencijom za malo



gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) imala je za cilj provedbu sveobuhvatne procjene stanja tržišta konzultantskih usluga i poduzetničke infrastrukture u Hrvatskoj. Studija je uključila i primarno istraživanje (provođenje ankete među poslovnim savjetnicima, mikro, malim i srednjim poduzetnicima) i sekundarno istraživanje kroz analizu dostupnih statističkih pokazatelja te izradu završnog izvješća s uključenim rezultatima, zaključcima i preporukama Studije.



Slika 3: Struktura poduzetničkih potpornih institucija 2014. godine

Studijom konzultantskog tržišta u Hrvatskoj utvrđene su činjenice bitne za razumijevanje tržišta usluga poslovnog savjetovanja, temeljem kojih se donose strategije razvoja predmetnog područja.

Za predmet ovog rada, najbitnije činjenice utvrđene predmetnim istraživanjem su sljedeće:

- Savjetodavna podrška za mikro, malo i srednje poduzetništvo provodi se od strane poduzetničkih potpornih institucija i privatnih konzultantskih poduzeća.
- U 2014. godini u Hrvatskoj je bilo registriranih 2.799 profesionalnih konzultantskih poduzeća, od kojih je 59% imalo sjedište u Gradu Zagrebu, s prosječnim brojem od tri zaposlena. Područje djelovanja profesionalnih konzultantskih poduzeća bila je izrada poslovnih i marketing planova i investicijskih studija za potrebe dokazivanja njihove isplativosti u svrhu osiguranja njihovog financiranja kreditima te projektnih prijedloga za natječaje za različite poticaje iz nacionalnih i izvora Europskih strukturnih i investicijskih fondova.
- U razdoblju 2012.-2015. godine 22% angažmana poslovnih savjetnika odnosilo se na potrebe savjetovanja vezano uz organizacijske oblike i postupak registracije poduzetnika pri nadležnim tijelima, upravljanje financijama i savjetovanje u upravljanju financijama ili općenito u upravljanju.

- Odabir poslovnih savjetnika uglavnom se temelji na njegovu stručnost i znanje, razumijevanje poslovnog problema i iskustvo. Najmanje važni kriteriji prilikom odabira poslovnog savjetnika su porijeklo poduzeća, geografska blizina i cijena usluge. Najveći udio u angažmanu poslovnih savjetnika ostvaren je putem usmene, temeljene na prethodnom iskustvu u suradnji s dotičnim poslovnim savjetnikom preporuke (čak 71,6% od ukupnog broja ostvarenih usluga).
- Subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva otvoreni su za angažiranje poslovnih savjetnika, zbog potrebe za specifičnim znanjima za kojima poduzeća imaju potrebu u određenom trenutku i na određeno vrijeme
- Područja angažmana poslovnih savjetnika odnosila su se najvećim dijelom uz izradu poslovnih planova i projekata za prijave natječaja za kredite i različite projekte sufinancirane iz strukturnih fondova EU, zatim područja vezana uz poslovno planiranje, izradu investicijskih planova, istraživanje tržišta i marketinške planove te spajanje s potencijalnim poslovnim partnerima i investitorima.
- U posljednje tri godine najveći broj klijenata dolazi iz sektora ugostiteljstva i turizma, građevinarstva, metalske industrije, IT i telekomunikacija, prehrambene industrije te javne uprave.
- Primarno istraživanje potvrdilo je da 69% zaposlenih poslovnih savjetnika konzultantskih poduzeća posjeduje specifične certifikate ili licence. Dva najčešće identificirana certifikacijska programa za konzultante (CMC-Certified Management Consultant i HAMAG INVEST mreža konzultanata) ukinuta su 2012. godine od kada nije bilo provedenih programa iste ili slične namjene.
- Ispitanici su kao najznačajnija područja usavršavanja naveli:
  - upravljanje projektima (bitno za 79,1% ispitanika),
  - strateško upravljanje (bitno za 66,7% ispitanika),
  - upravljanje rizicima (bitno za 65,7% ispitanika),
  - poslovna analiza i kontroling (bitno za 62,8% ispitanika),
  - prezentacijske vještine (bitno za 59,5% ispitanika),
  - financije i računovodstvo (bitno za 55,8% ispitanika),
  - poslovno pregovaranje (bitno za 53,7% ispitanika) te
  - praćenje legislative EU (bitno za 52,4% ispitanika).

Kao zaključak navedene Studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj, dane su smjernice za daljnje aktivnosti za poticanje razvoja poslovnog savjetovanja, od kojih su najznačajnija potreba podizanja razine kvalitete konzultantskih usluga; podrška djelovanju profesionalnih

udruženja konzultanata; potreba razvoja standarda i kriterija za pružanje konzultantskih usluga za mikro, malo i srednje poduzetništvo.

Posebno je naglašena potreba ponovnog uvođenja certificiranja poslovnih savjetnika kao način izgradnje povjerenja u kvalitetu konzultantskih usluga, s jakim naglaskom na jasni program certificiranja koji će jamčiti visoku vrijednost i kvalitetu usluga certificiranih poslovnih savjetnika.

### **3.2.4.3. Analiza razvojnih agencija i poduzetničkih inkubatora u Republici Hrvatskoj, 2017. godine**

Analiza razvojnih agencija i poduzetničkih inkubatora u Republici Hrvatskoj [18] izrađena je 2017. godine s ciljem pozicioniranja Riječke razvojne agencije PORIN u odnosu na potporne institucije—razvojne agencije i poduzetničke inkubatore koje djeluju na području Hrvatske, s obzirom na ostvarene prihode. Kroz analizu je utvrđena komercijalna cijena korištenja prostora u poduzetničkim inkubatorima između 7,5 kn/m<sup>2</sup> i 36,6 kn/m<sup>2</sup>. Također su utvrđene i velike razlike u površini poduzetničkih inkubatora, pri čemu je najveća površina Poduzetničkog centra Pakrac, koja iznosi 6.427 m<sup>2</sup>, a slijede je Riječka razvojna agencija PORIN sa 3.950 m<sup>2</sup> i Tehnološki park Zagreb površine 3.180 m<sup>2</sup>.

Vezano uz broj zaposlenih, prosječni broj zaposlenih u razvojnim agencijama je 9,49 zaposlenih po razvojnoj agenciji, pri čemu broj zaposlenih varira između jednog i 27 zaposlenih, a najveći je broj zaposlenih u županijskim razvojnim agencijama. O velikim razlikama u financijskim kapacitetima lokalnih razvojnih agencija govori podatak o rasponu prihoda po zaposlenome koji će kreće između 90.215 kn i 619.172 kn dok je prosječan prihod ostvaren po zaposlenome 246.347 kn.

### **3.2.4.4. Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018**

*Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* GEM Hrvatska 2018 [11], istraživanje je poduzetničke aktivnosti koje se na godišnjoj razini provodi u svijetu, a temeljeno je na GEM (engl. *Global Entrepreneurship Monitor*) konceptu koji je jedinstven za sve zemlje koje ga provode kako bi se omogućila usporedivost dobivenih rezultata. U Hrvatskoj se provodi od 2012. godine u organizaciji Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništvo-CEPOR, anketiranje odrasle populacije obavlja IPSOS, prema metodologiji i instrumentima koji su obavezni za sve sudionike u GEM istraživanju. Istraživanje na svjetskoj razini koordinira konzorcij nacionalnih timova pod vodstvom London Business School iz Londona i Babson College iz Bostona.

GEM projekt godišnje objavljuje indikatore ukupne poduzetničke aktivnosti i poduzetničke okoline, u obliku izvještaja globalnih rezultata (svih uključenih zemalja) te izvještajem za svaku pojedinu zemlju.

Izvještaj GEM Hrvatska 2018. daje najrecentniju ocjenu institucija koje pružaju poslovne usluge u izgradnji kapaciteta poduzetničkog djelovanja, što uključuje usluge obuke, poslovno savjetovanje i povezivanje s investitorima.

Na skali od 1 do 10 (pri čemu je 1 - vrlo loša poduzetnička okolina, a 10 – vrlo dobra poduzetnička okolina), Hrvatska je s ocjenom 3,83 na posljednjem mjestu od ukupno 18 zemalja EU1 koje su sudjelovale u GEM istraživanju, čiji prosjek ocjene 5,12, dok je najbolje ocijenjena poduzetnička okolina je u Nizozemskoj 6,51.

### **3.2.4.5. Pilot projekt BOND - Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija**

U okviru ograničenog poziva „Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija (PPI) putem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO) - pilot projekt“ u vrijednosti sedam miliona kuna u cijelosti financiranog iz Europskog fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020., pokrenut je u listopadu 2017. godine Pilot-projekt BOND-Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija (PPI) [19]. Ciljevi provedbe ovog projekta su uspostava kontinuirane podrške članicama Mreže BOND i suradnje mreže s nadležnim nacionalnim i međunarodnim institucijama i podizanje razine kvalitete podrške razvoju MSP-a kroz visokokvalitetne usluge kreirane temeljem potreba poduzetnika.

Za potrebe planiranja strategije provedbe Pilot-projekta BOND-Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija, HAMAG-BICRO je proveo istraživanje vezano uz procjenu stanja poduzetničkih potpornih institucija, vezano uz ljudske, prostorne i financijske kapacitete, aktivnosti koje provode te vrstu, razinu i kvalitetu usluga koje pružaju korisnicima i interes za osobno usavršavanje.

Tijekom provedbe prve faze projekta, koja je trajala od 2017. do 2019. godine, završene su pripremne aktivnosti i aktivnosti uspostave, unaprjeđenja i širenja Mreže BOND, promotivne i potporne aktivnosti te praćenje provedbe i vrednovanje.

U rujnu 2019. godine predstavljeni su rezultati provedbe prve faze projekta [20]:

- uspostavljena Mreža BOND (engl. *Business Organisations Network Development*),
- uspostavljen trening sustav i provedene edukacije za poduzetničke potporne institucije,
- uspostavljena edukacijsko-komunikacijska platforma za poduzetničke potporne institucije,

- uspostavljeno pet pilot-usluga za poduzetnike:
  - Standardizacija pružanja usluge savjetovanja poduzetnika početnika
  - Razvoj mreže mentora
  - Decentralizacija usluga HAMAG-BICRO-a
  - Dijagnostički alat za PPI-e
  - Pilot-usluga usmjerena na osobe s invaliditetom.

U Mrežu BOND uključene su poduzetničke potporne institucije odabrane temeljem javnog poziva objavljenog u srpnju 2017. godine. Od 169 poduzetničkih potpornih institucija, koliko ih je bilo u prosincu 2018. godine, iskaz interesa za uključenje u projekt iskazalo je 124 institucije, a u Mrežu PPI-a uključeno je 58 institucija.

Ideja standardizacije usluga (ili dijela ključnih usluga) za članove Mreže BOND je pokušaj pružanja usluge poduzetnicima, na različitim lokacijama uz iste uvjete. Tako se, na primjer, Pilot usluga savjetovanja poduzetnika početnika odnosi na individualno savjetovanje zainteresiranim osobama prije i/ili nakon pokretanja vlastitog poslovanja.

HAMAG-BICRO, kao središnja institucija za podršku mikro, malom i srednjem treba biti dostupna poduzetnicima u svim dijelovima Hrvatske, te je donesena odluka o otvaranju ispostava HAMAG-BICRO-a u svim regijama - Sjevernoj Hrvatskoj, Slavoniji, Primorskoj Hrvatskoj i Dalmaciji, od čega su otvorene ispostave u Antunovcu i u Čakovcu.

Alat za procjenu inovacijskog profila poduzetnika i stanja poslovanja i alat za procjenu tehnološke spremnosti poduzeća i inovativnog projekta sastoje se svaki iz nekoliko modula kojima se definiraju elementi koji predstavljaju snage i slabosti poslovanja/projekta, što omogućuje identifikaciju elemenata na koje je potrebno usmjeriti obuku i mentorsku podršku.

Pilot-usluga usmjerena na osobe s invaliditetom temeljena je na Priručniku o društvenom poduzetništvu za poduzetničke potporne institucije, izrađenom u okviru projekta. U Priručniku je sadržano više informacija o ovom specifičnom modelu društveno-poduzetničkih pothvata, principima poslovanja i vrstama društvenih poduzeća za radnu integraciju s posebnim naglaskom društvena poduzeća za radnu integraciju osoba s invaliditetom te zapošljavanje osoba s invaliditetom u postojećim poduzećima u Hrvatskoj.

Druga faza Pilot-projekta BOND-Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija (PPI), provodit će se u razdoblju od 2020. do 2023. godine, a ona obuhvaća provedbu preostalih aktivnosti razvoja mreže mentora za poduzetništvo, izgradnju sustava članstva i sustava certificiranja članova te definiranje ključnih indikatora za praćenje uspješnosti projekta uspostavu komunikacijskog sustava mreže.

### 3.2.5. Statistički podaci vezani uz poduzetničke potporne institucije

#### 3.2.5.1. Struktura poduzetničkih potpornih institucija prema vrsti

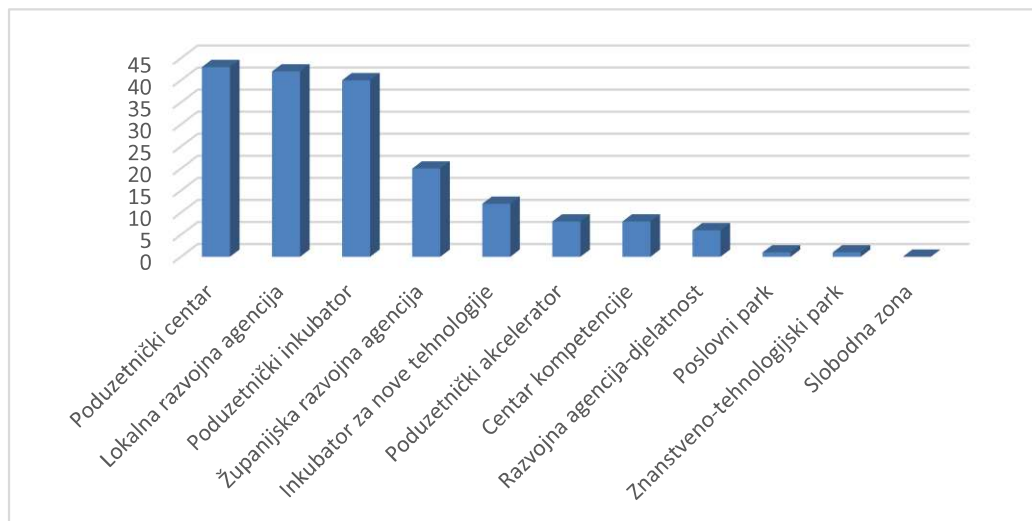
Prema podacima dostupnim u Jedinostvenom registru poduzetničke infrastrukture u rujnu 2019. godine bilo je upisano 181 poduzetnička potporna institucija. Struktura i broj poduzetničkih potpornih institucija prikazan je u Tablici 2.

Tablica 2: Struktura i broj poduzetničkih potpornih institucija

Vrsta poduzetničke potporne institucije		Broj
<b>1.</b>	<b>Razvojna agencija</b>	<b>68</b>
1.1.	<i>Lokalna razvojna agencija</i>	42
1.2.	<i>Županijska razvojna agencija</i>	20
1.3.	<i>Razvojna agencija određene djelatnosti</i>	6
<b>2.</b>	<b>Poduzetnički centar</b>	<b>43</b>
<b>3.</b>	<b>Poslovni inkubator</b>	<b>52</b>
3.1.	<i>Poduzetnički inkubator</i>	40
3.2.	<i>Inkubator za nove tehnologije</i>	12
<b>4.</b>	<b>Poduzetnički akcelerator</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>Poslovni park</b>	<b>1</b>
<b>6.</b>	<b>Znanstveno-tehnologijski park</b>	<b>1</b>
<b>7.</b>	<b>Centar kompetencije</b>	<b>8</b>
<b>8.</b>	<b>Slobodna zona</b>	<b>0</b>
<b>UKUPNO:</b>		<b>181</b>

Vezano za osnovnu podjelu poduzetničkih potpornih institucija, najveći je udio razvojnih agencija, i poslovnih inkubatora, a vezano uz detaljnu podjelu poduzetničkih potpornih institucija po vrsti, najveći je broj poduzetničkih centara (52), lokalnih razvojnih agencija (42) i poduzetničkih inkubatora (40), dok je najmanji broj poslovnih (1) i znanstveno-tehnologijskih (1) parkova. Komparacija poduzetničkih potpornih institucija prema vrsti i broju prikazana je na slici 4.

Do sada nije osnovana ni jedna slobodna zona.



Slika 4: Komparacija poduzetničkih potpornih institucija prema vrsti i broju

### 3.2.5.2. Raspostranjenost poduzetničkih potpornih institucija po županijama

Poduzetničke potporne institucije različito su geografski raspoređene. Prema podacima dostupnim iz Jedinственог регистра poduzetničke infrastrukture, najveći je broj poduzetničkih potpornih institucija nalazi se u Splitsko-dalmatinskoj županiji (31), zatim u Gradu Zagrebu (26) te Osječko-baranjskoj županiji (20). Krapinsko-zagorska, Karlovačka i Ličko-senjska županija svaka sa po dvije poduzetničke potporne institucije, imaju najmanji broj poduzetničkih potpornih institucija. Njihova brojnost i geografska raspoređenost po županijama, prikazana je na slici broj 5.



Slika 5: Broj poduzetničkih potpornih institucija po županijama

### 3.2.5.3. Organizacijski oblici poduzetničkih potpornih institucija

Prema pravnom obliku, najveći broj poduzetničkih potpornih institucija registriran je kao društvo s ograničenom odgovornošću (66,6%), slijedi javna ustanova (11,4%), ustanova (10,6%), zadruga (6,5%), udruga (4,1%) te jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (0,8%).

S obzirom na izmjene Zakona o regionalnom razvoju (NN 123/17) [21] između kojih je izrijekom navedeno da funkcije regionalnih koordinatora obavljaju javne ustanove pri čemu su precizno definirani njihovi poslovi kao poslovi od javnog interesa, a koje su obavljale, uglavnom



županijske razvojne agencije registrirane kao društva s ograničenom odgovornošću, prisutan je trend promjene organizacijskog oblika županijskih razvojnih agencija koje su do sada uglavnom bile registrirane kao d.o.o. u javne ustanove.



Slika 6: Broj poduzetničkih potpornih institucija prema organizacijskom obliku

#### 3.2.5.4. Osnivači (oblici vlasništva) poduzetničkih potpornih institucija

Prema podacima dostupnim u bazi Jedinственog registra poduzetničke infrastrukture [12] vlasnička struktura poduzetničkih potpornih institucija je raznolika. Osnivači poduzetničkih potpornih institucija su, uglavnom, iz javnog sektora, većinom županije, gradovi i općine, samostalno ili udruženi. Kao osnivači prisutni su udruge, zajednice udruga, instituti, visoka učilišta, visoke škole, sveučilište poduzetnički centri i druga trgovačka društva, klasteri, zaklade i fizičke osobe.

### 3.3. Analiza vanjskih i unutarnjih elemenata

Identifikacija strateških faktora uobičajeno se provodi razmatranjem sadašnjih i budućih snaga i slabosti s gledišta unutarnje okoline te prilika i prijetnji s gledišta vanjske okoline. Alat za procjenu međudjelovanja vanjskih i unutarnjih elemenata je SWOT analiza [22] kojom se identificiraju se dobre poslovne prilike, kroz četiri ključna faktora: snage (engl. *strengths*), slabosti (engl. *weaknesses*), prilike (engl. *opportunities*) i prijetnje (engl. *threats*).

Snage i slabosti predstavljaju elemente unutarnje okoline, dok prilike i prijetnje predstavljaju elemente vanjske okoline. Cilj SWOT analize je minimiziranje slabosti uz

istovremeno povećanje snaga poduzeća, te maksimiranje prilika uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja.

SWOT analiza provodi se temeljem provedenih analiza poslovnog okruženja poduzetničkih potpornih institucija, a njen rezultat je identifikacija poslovne strategije koja će najbolje iskoristiti snage i prilike, te na najmanju mjeru svesti utjecaj slabosti i prijetnji.

Tablica 3: SWOT analiza okruženja poduzetničkih potpornih institucija

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativno velik broj poduzetničkih potpornih institucija u RH</li> <li>- Rasprostranjenost poduzetničkih potpornih institucija odgovara poduzetničkoj aktivnosti na određenom području/regiji</li> <li>- Visokoobrazovani zaposlenici (intelektualni kapital)</li> <li>- Iskustvo u pružanju poslovnih usluga izrade projektne dokumentacije i provedbi nacionalnih i EU projekata</li> <li>- Iskustvo u pružanju usluga poslovnog savjetovanja vezano uz savjetovanje o poslovanju, savjetovanje o izvorima financiranja, savjetovanje za „start-up“, savjetovanje vezano uz pojedine gospodarske grane</li> <li>- Mreža korisnika usluga</li> <li>- Brzina rješavanja upita/zahitjeva i širina usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatni ljudski kapaciteti unutar poduzetničkih potpornih institucija</li> <li>- Nedostatak potrebnih ključnih znanja</li> <li>- Potencijalni sukob interesa</li> <li>- Osipanje obrazovanih kadrova</li> <li>- Nedostaje specijalizacija za određena područja poslovnog savjetovanja</li> <li>- Nepostojanje sustavnog pristupa edukaciji zaposlenika poduzetničkih potpornih institucija</li> <li>- Nepostojanje sustavnog povezivanja i jačanje suradnje te razvoja novih usluga</li> <li>- Slaba vidljivost poduzetničkih potpornih institucija</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj kapaciteta poduzetničkih potpornih institucija korištenjem nacionalnih i EU fondova</li> <li>- Velik potencijal tržišta poslovnih usluga (99.7% ukupno registriranih poduzeća u Hrvatskoj su mikro, mali i srednji poduzetnici)</li> <li>- Otvaranje pristupa financiranju mikro, malih i srednjih poduzetnika</li> <li>- Različiti oblici nacionalnih potpora razvoju poduzetničke infrastrukture</li> <li>- Umrežavanje poduzetničkih potpornih institucija</li> <li>- Mogući razvoj kompetencija u internacionalnom okruženju kroz različite projekte financirane sredstvima ESI fondova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negativni demografski učinak</li> <li>- Niska razina svijesti poduzetnika o mogućnostima i koristima poslovnog savjetovanja</li> <li>- Relativno mali broj korisnika usluga poduzetničkih potpornih institucija</li> <li>- Ispodprosječna učinkovitost i inovativnost poslovnih subjekata u odnosu na prosjek EU</li> <li>- Nedostatna ulaganje u istraživanje i razvoj</li> <li>- Nedostatak standarda poduzetničkih potpornih institucija i načina pružanja njihovih usluga na nacionalnoj razini</li> </ul>

## **4. Model savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija**

Iz provedene analize broja, strukture, organizacijskih oblika, broja zaposlenih u poduzetnički potporni institucijama, može se zaključiti da postoje velike razlike u kapacitetima poduzetničkih potpornih institucija u smislu ljudskih, prostornih i financijskih resursa.

U svrhu premoštavanja razlike u ponudi usluga poslovnog savjetovanja, kako po obimu, vrstama i njihovoj kvaliteti, tako i prema nejednolikoj dostupnosti usluga s obzirom na geografski položaj bilo poduzetnika, bilo poduzetničke potporne institucije, potrebno je povezati institucije čiji je zadatak podrška poduzetništvu u jedinstvenu poslovnu mrežu, u kojoj će se kroz definiranje zajedničkih osnova poslovanja i propisivanja zajedničkog načina provođenja usluga poslovnog savjetovanja, podići kvaliteta usluga svakog pojedinog člana, potaknuti međusobna suradnja i unaprijediti tržište usluga poslovnog savjetovanja u cjelini.

U tu svrhu, potrebno je utvrditi zajedničke kriterije, odnosno postaviti minimalne zahtjeve koje poduzetničke potporne institucije moraju zadovoljiti kako bi mogle biti uključene u zajedničku poslovnu mrežu, doprinijeti njezinom razvoju i rastu i pri tome koristiti prednosti članstva u takvoj mreži. Drugim riječima, potrebno je uspostaviti standard zajednički svim članovima mreže.

Pristupanje poslovnoj mreži treba biti dobrovoljno, a benefit koji mreža treba osigurati svojim članovima je međusobna suradnja svih članova mreže u rješavanju složenih zahtjeva klijenata, institucionalna podrška u radu mreže te prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu usluga poslovnog savjetovanja. Usluge poslovnog savjetovanja koje pružaju članovi mreže bit će prepoznate kao pouzdane i orijentirane prema korisniku usluge, a korisnicima usluge poslovnog savjetovanja, garancija kvalitete.

### **4.1. Osnivanje Mreže poduzetničkih potpornih institucija (Mreža PPI)**

Poslovna mreža poduzetničkih potpornih institucija, skraćenog naziva *Mreža PPI* dobrovoljno je udruženje poduzetničkih potpornih institucija upisanih u Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture [12] (neovisno o njihovoj vrsti i/ili organizacijskom obliku) koje su iskazale interes za uključanje u Mrežu PPI i uskladile svoje poslovanje se sa zahtjevima postavljenim kao preduvjet za pristupanje Mreži PPI.

Mreža PPI nema pravnu osobnost.

Temeljni zadatak Mreže PPI je partnersko poticanje razvoja poduzetništva, a temelj funkcioniranja mreže je međusobna suradnja, a ne konkurencija.

#### **4.1.1.Strategija razvoja mreže poduzetničkih potpornih institucija**

Buble [22] navodi kao temeljne faze procesa strateškog menadžmenta provedenu analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja i formuliranje strategije, nakon čega slijedi njena implementacija i evaluacija.

U svrhu formuliranja strategije mreže poduzetničkih potpornih institucija provedena je analiza stanja poduzetništva, analiza zakonodavnog, strateškog i institucionalnog okvira na nacionalnoj razini, analiza stanja poduzetničkih potpornih institucija te SWOT analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja.

Prva faza formuliranja strategije je određivanje organizacijskog usmjerenja, pri čemu je potrebno definirati misiju, viziju i ciljeve i svrhu mreže poduzetničkih potpornih institucija.

##### **4.1.1.1. Organizacijsko usmjerenje**

Misija, vizija i postavljeni ciljevi Mreže PPI, ključne su smjernice za određivanje organizacijskog usmjerenja i pokazatelji su njenih temeljnih vrijednosti.

###### **Misija:**

*= osigurati visoku kvalitetu poslovnog savjetovanja poduzetnika, neprekidno unaprjeđujući pouzdanost, sigurnost i praktičnost svojih metoda kako bi podržao razvoj poslovanja mikro, malih i srednjih poduzetnika.*

###### **Vizija:**

*= biti aktivni dionik stvaranja pozitivnog poduzetničkog okruženja kroz unaprjeđenje poduzetničke infrastrukture i prvi izbor poduzetnika u iznalaženju rješenja za unaprjeđenje njihovog poslovanja.*

###### **Cilj:**

*= povećanje konkurentnosti hrvatskih mikro, malih i srednjih poduzeća kroz razvoj povoljnog poduzetničkog okruženja, prvenstveno jačanjem poduzetničke infrastrukture koja će, pružanjem cjelovite ponude savjetodavnih usluga visoke kvalitete, doprinijeti konkurentnosti hrvatskih poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu.*

**Svrha:**

- omogućavanje dostupnosti usluga poslovnog savjetovanja subjektima mikro, malog i srednjeg poduzetništva, ujednačene i visoke kvalitete, bez obzira na mjesto njihovog poslovanja;
- umrežavanje poduzetničkih potpornih institucija i poticanje suradnje na zajedničkim projektima, omogućavanje razmjene iskustava i uvođenje najbolje prakse u poslovanje poduzetničkih potpornih institucija;
- postavljanje standarda poslovanja i usluga poslovnog savjetovanja koje pružaju poduzetničke potporne institucije, članovi Mreže PPI;
- uvođenje specijalizacije u području savjetovanja poduzetnika kao konkurentske prednosti na tržištu usluga poslovnog savjetovanja;
- razvoj umreženog sustava komunikacije.

**Načela Mreže PPI:**

- Profesionalna etika,
- Kompetentnost poslovnih savjetnika,
- Individualni pristup klijentu,
- Transparentnost,
- Uzajamnost i suradnja.

Načelo poslovne etike predstavlja primjenu opće prihvaćenih obrazaca i normi ponašanja u poslovanju i interakciji članova mreže međusobno i s korisnicima usluge poslovnog savjetovanja. Za Mrežu PPI-a izradit će se Etički kodeks kojim će se definirati skup formalnih i neformalnih pravila, shema, propisa i dobrih običaja u poslovnom ponašanju. Etički kodeks služiti će kao okvir ponašanja i poslovanja, a njegovo prihvaćanje bit će preduvjet za pristupanje Mreži PPI.

Načelo kompetentnosti poslovnih savjetnika predstavlja sposobnost za obavljanje poslova s visokom razinom znanja, vještina i iskustva. Unaprjeđenje kompetencija poslovnih savjetnika, bitan je zahtjev za sve članove Mreže PPI.

Načelo individualnog pristupa klijentu predstavlja ponudu usluge poslovnog savjetovanja kreiranu prema potrebama i zahtjevima svakog klijenta ponaosob, koja je temeljena na njegovim potrebama, očekivanjima, procjeni njegovih stvarnih potreba i kreiranju rješenja primjerenom upravo njemu.

Načelo transparentnosti i načelo uzajamnosti i suradnje se međusobno isprepliću i daju sinergijski učinak. Budući da je jedno od temeljnih određenja Mreže PPI poticanje

međusobne suradnje u području poslovnog savjetovanja, svaki član Mreže PPI je obavezan prihvatiti bilo kojeg klijenta koji zatraži uslugu od člana Mreže PPI, čak i ako nije u mogućnosti zadovoljiti zahtjev klijenta, s tim da klijenta obavezno upućuje na člana Mreže PPI specijaliziranog za traženu vrstu usluge.

Za članove Mreže PPI to predstavlja neophodnost razmjene informacija vlastite ponude usluga i resursa koje posjeduje i uspostavljanja aktivne suradnje pri realizaciji usluga izvan vlastite ponude. Ovakav pristup suradnji stvara transparentan sustav i potiče međusobnu suradnju i povezanost.

Glavni kanal razmjene informacija je baza podataka o uslužnim djelatnostima članova Mreže PPI, koja je sastavni dio umreženog sustava komunikacije.

### **Korporativni identitet**

Korporativni identitet predstavlja cjelovito grafičko rješenje identiteta tvrtke po kojoj će biti prepoznatljiva u svim oblicima komunikacije. Knjigom grafičkih standarda definirani su svi elementi korporativnog identiteta: paleta boja, izbor oblika i veličine slova (fonta), pravila dizajna i ostalo.

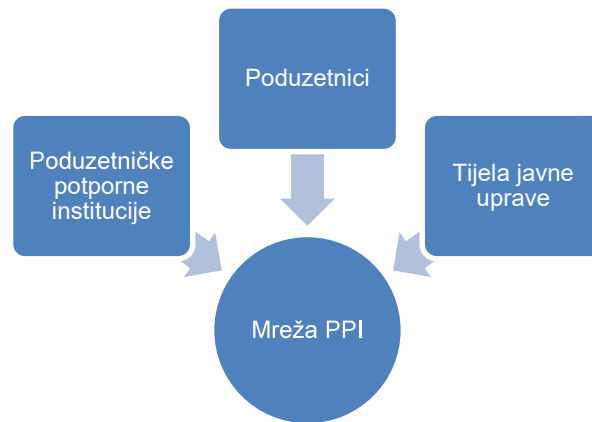
Najvažniji elementi korporativnog identiteta su:

- Logo Mreže PPI - grafički oblik koji vizualno predstavlja Mrežu PPI u svim oblicima komunikacije (poslovna dokumentacija, memorandum, brošure, letci, web stranice, društvene mreže, itd.). Logo Mreže PPI predstavlja znak kvalitete poslovnih usluga članova Mreže PPI, garanciju da je član Mreže PPI dokazao sposobnost pružanja usluga za koje je certificiran, budući da ga poduzetničke potporne institucije smiju koristiti tek nakon uspješno provedene provjere poslovnog sustava od neovisnih procjenitelja;
- Grafički materijali uključuju osnovne dokumente poslovnog subjekta izrađene poštujući sve elemente korporativnog identiteta, a uključuju certifikat, memorandum, obrasce, omotnice, reklamni materijali i sl.;
- Informativni letak daje u skraćenom obliku informacije o ciljevima i svrsi Mreže PPI, načinu funkcioniranja Mreže PPI i uslugama koje članovi Mreže PPI pružaju svojim korisnicima.

#### **4.1.1.2. Organizacija Mreže PPI**

Mreža PPI zamišljena je kao sustav horizontalno povezanih dionika: poduzetničkih potpornih institucija i tijela javne uprave koji predstavljaju institucionalnu podršku, dok su

subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva korisnici usluga Mreže PPI-a, ali i aktivni sudionici u kreiranju njenih politika, projekata i sadržaja.



Slika 7: Dionici Mreže PPI

Dionici Mreže PPI ostvaruju svoje interese kroz mrežu na sljedeći način:

- poduzetničke potporne institucije uključanjem u Mrežu PPI dobivaju podršku u smislu implementacije unaprijed definiranog sustava upravljanja razvijenog za potrebe Mreže PPI, a kojeg definira tijelo zaduženo za upravljanje i koordinaciju Mreže PPI temeljem analize potreba, najbolje prakse i iskustva u institucionalnoj podršci;
- tijela javne uprave kroz Mrežu PPI imaju mogućnost direktnog utjecaja na poduzetničko okruženje unaprjeđenjem kompetencija poduzetničkih potpornih institucija i definiranjem okvira provedbe aktivnosti podrške poduzetništvu, čime na najbolji način provode politike poticanja poduzetništva i podrške njihovom poslovanju, te u konačnici utječu na rast cjelokupnog gospodarstva;
- poduzetnici su u mogućnosti koristiti standardizirane usluge poslovnog savjetovanja temeljene na najboljoj praksi i od strane pouzdanih institucija u direktnoj interakciji s kompetentnim poslovnim savjetnicima.

Način funkcioniranja Mreže PPI temelji se na funkcijskoj organizacijskoj strukturi Mreže PPI. Organizacijsku strukturu Mreže PPI čine tijela upravljanja i koordinacije te poduzetničke potporne institucije kao tijelo za provedbu aktivnosti Mreže PPI.

Funkcije tijela Mreže PPI su komplementarne, one se nadopunju, ali ne i preklapaju.

Organizacijska struktura razlikuje tri kategorije:

- Centralno tijelo,
- Koordinacijsko tijelo i
- Poduzetničke potporne institucije.

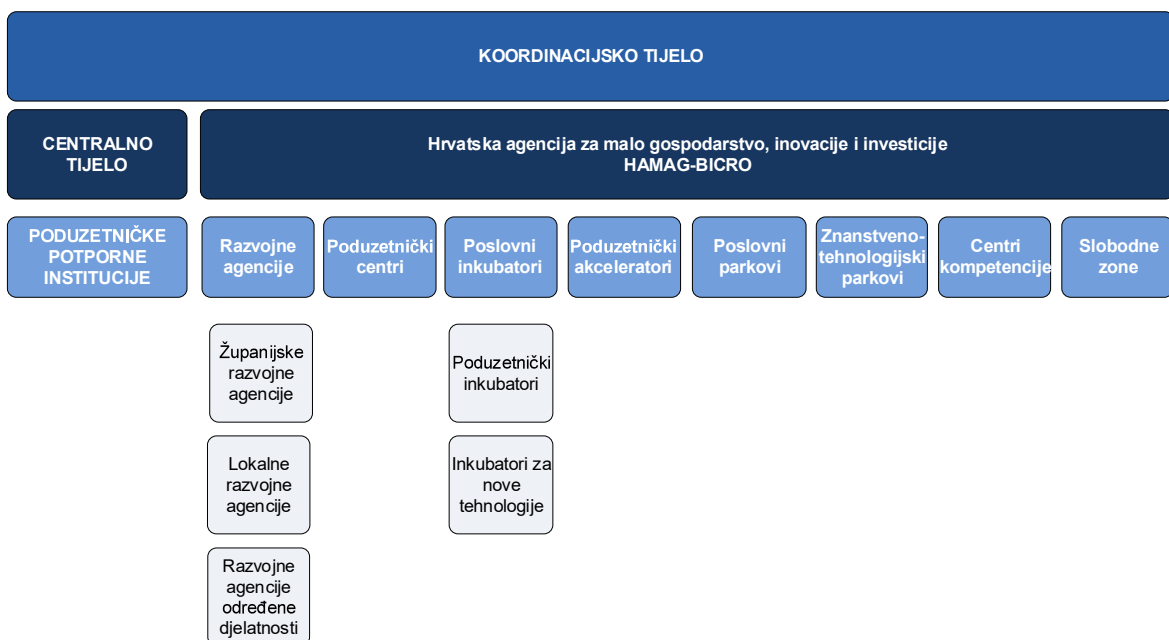
Centralno tijelo je središnje tijelo koje definira bitne odrednice i način funkcioniranja Mreže PPI, kroz definiranje strategije Mreže PPI, Etičkog kodeksa i standarda poslovanja.

Koordinacijsko tijelo predstavlja horizontalno tijelo čiji je zadatak koordinacija svih funkcija i aktivnosti tijela u Mreži PPI, a koja se odnose na funkcioniranje Mreže PPI.

Osim Centralnog i Koordinacijskog tijela, ključna tijela Mreže PPI su poduzetničke potporne institucije koje su prihvatile Etički kodeks Mreže PPI i uskladile način svog poslovanja u dijelu pružanja usluga poslovnog savjetovanja sa standardom poslovanja Mreže PPI, što dokazuju certifikatom Mreže PPI-a, koji izdaje Centralno tijelo nakon pozitivnog nalaza provjere usklađenosti sustava poduzetničke potporne institucije sa standardom poslovanja.

Tijela za provedbu aktivnosti Mreže PPI-a su Centralno tijelo i poduzetničke potporne institucije uključene u Mrežu PPI.

Struktura Mreže PPI-a prikazana je na slici 8.



Slika 8: Struktura Mreže PPI



## 4.1.2. Centralno tijelo Mreže PPI

Zadatak Centralnog tijela je uspostava Mreže PPI, razvoj sustava certifikacije poduzetničkih potpornih institucija i razvoj standarda čijim će zadovoljenjem poduzetničke potporne institucije steći uvjet za uključenje u Mrežu PPI. Certifikacija poduzetničkih potpornih institucija također je primarni zadatak centralnog tijela.

S obzirom na to da je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (kraće: HAMAG-BICRO) provedbeno tijelo Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta u čijoj je nadležnosti razvoj mikro, malog i srednjeg poduzetništva, a što uključuje i stvaranje pozitivne poduzetničke klime, logično je da HAMAG-BICRO bude centralno tijelo Mreže PPI. Nadalje, zbog jakih organizacijskih, financijskih, prostornih i ljudskih kapaciteta, HAMAG-BICRO u Mreži PPI može obnašati i upravljačku i koordinacijsku funkciju, kao Centralno tijelo i kao Koordinacijsko tijelo, s tim da su te dvije funkcije organizacijski jasno odvojene i da ni u kojem dijelu aktivnosti ne postoji preklapanje.

HAMAG-BICRO će odrediti organizacijsku jedinicu koja će imati funkciju Centralnog tijela, a koja će se akreditirati za potvrđivanje usklađenosti poduzetničkih potpornih institucija sa zahtjevima Mreže PPI.

Organizacijska jedinica koja će imati funkciju Centralnog tijela i koja će provoditi certifikaciju poduzetničkih potpornih institucija, mora biti neovisna u procjeni sustava i dokazati da ne postoji sukob interesa sa ostalim dionicima procesa certifikacije.

Ovo se posebno odnosi na relacije s:

- nadležnim ministarstvom (Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta),
- ostalim organizacijskim jedinicama HAMAG-BICRO-a,
- poduzetničkim potpornim institucijama koje su predmet certifikacije.

Centralno tijelo uspostavlja, nadgleda i unaprjeđuje Mrežu PPI-a te koordinira aktivnosti koje se odnose na postupak procjene usklađenosti s postavljenim standardom.

Odgovornosti i nadležnosti Centralnog tijela su sljedeće:

- razvoj Mreže PPI,
- razvoj sustava certifikacije poduzetničkih potpornih institucija,
- razvoj standarda čijim će zadovoljenjem poduzetničke potporne institucije steći uvjet za uključenje u Mrežu PPI, te
- provjera sukladnosti poduzetničkih potpornih institucija sa zahtjevima Mreže PPI.

Svaku od navedenih funkcija, Centralno tijelo može delegirati na drugu osobu, ali pri tome ne može delegirati odgovornost za preuzetu funkciju koju delegira. Nad delegiranim funkcijama Centralno tijelo ima pravo nadzora, bilo da provjeru delegiranih funkcija provodi samostalno, bilo da provjeru povjeri trećim osobama.

### **4.1.3. Koordinacijsko tijelo Mreže PPI-a**

Koordinacijsko tijelo ima ulogu integratora Mreže PPI-a i njegova je funkcija povezivanje svih dionika Mreže PPI i koordinacija njihovih aktivnosti. Koordinacijsko tijelo potiče sinergiju između Mreže PPI i strukovnih udruga poslovnih savjetnika i drugih organizacija koje djeluju kao podrška poduzetništvu. Funkciju koordinacijskog tijela obavlja HAMAG-BICRO.

Odgovornosti i nadležnosti koordinacijskog tijela su sljedeće:

- donošenje komunikacijske strategije Mreže PPI-a,
- izrada marketinške strategije Mreže PPI-a,
- provođenje aktivnosti informiranja i vidljivosti Mreže PPI-a,
- organiziranje i koordiniranje obrazovnih aktivnosti,
- strukovno povezivanje s ostalim institucijama djelatnosti poslovnog savjetovanja.

### **4.1.4. Članovi Mreže PPI**

Članom Mreže PPI može postati svaka poduzetnička potporna institucija koja:

- je upisana u Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture,
- ima najmanje dvije zaposlene osobe,
- je potpisnica Etičkog kodeksa Mreže PPI,
- je zadovoljila zahtjeve postavljenog standarda poslovanja.

Centralno tijelo sklapa sporazume o suradnji sa poduzetničkim potpornim institucijama kojima se utvrđuju međusobna prava i obveze.

## **4.2. Sustav certificiranja**

Kako bi se osigurala visoka razina kvalitete usluga krajnjim korisnicima (mikro, malim i srednjim poduzetnicima), potrebno je uspostaviti minimalne zahtjeve koje poduzetnička potporna institucija mora zadovoljiti. Usklađenost s postavljenim zahtjevima dokazuje se certifikacijom, odnosno postupkom u kojem Centralno tijelo (ili tijelo na koje je Centralno tijelo

delegiralo tu aktivnost) utvrđuje zadovoljava li sustav upravljanja prethodno utvrđene kriterije/zahjeve opisane u standardu poslovanja.

Normativni dokument Mreže PPI predstavlja Standard Mreže PPI.

Normativni dokument, odnosno Standard Mreže PPI je vlastito razvijena certifikacijska shema sustava. Nakon provjere ispunjenja svih postavljenih kriterija definiranih Standardom Mreže PPI, Centralno tijelo izdaje certifikat s točno navedenim opsegom certifikacije, kojim poduzetnička potporna institucija dokazuje da je kompetentna za obavljanje usluga u određenom području poslovnog savjetovanja.

### **4.2.1. Certifikacijski okvir**

Sustav certificiranja u okviru certifikacije sustava upravljanja predviđa mogućnost certifikacije poduzetničke potporne institucije jedne ili više usluga poslovnog savjetovanja za mikro, male i srednje poduzetnike, prema izboru poduzetničke potporne institucije, sukladno njenoj procjeni vlastitih kapaciteta i potreba krajnjih korisnika:

1. savjetodavne usluge,
2. usluge edukacije,
3. usluge informiranja,
4. proinovativne usluge.

Ad 1. Područje savjetodavnih usluga obuhvaća sljedeće vrste poslovnog savjetovanja:

- Savjetovanje za poduzetnike koje započinju ekonomsku djelatnost:
  - organizacijski oblici poslovnih subjekata (trgovačko društvo; zadruga; obrt; udruga),
  - proces osnivanja trgovačkog društva/zadruge/udruge ili upisa obrta u Obrtni registar,
  - pravni aspekti izvođenja ekonomske djelatnosti (dozvola za rad; dozvola za upravljanje; građansko pravo; administrativne dozvole i sl.),
- Mikromenadžment
  - poslovno planiranje i upravljanje (strateško upravljanje i sl.),
  - upravljanje ljudskim resursima (kadrovska politika – selekcija i planiranje kadrova; sustav nasljeđivanja; izbor instrumenata kadrovske politike; sustavi motivacije; sustav ocjenjivanja i nagrađivanja djelatnika i sl.),
  - proizvodnja; inovacije i transfer tehnologije (optimizacija poslovnih procesa; organizacija rada; nove tehnologije; istraživanje i razvoj; konzalting za patente i sl.),

- sustavi upravljanja (ISO 9001; ISO 14000; TQM; CROSBİ; HACCAP i sl.),
- internacionalizacija poslovanja (promocija izvoza; bench marking i sl.),
- zaštita okoliša (zbrinjavanje otpada; recikliranje; čiste tehnologije, energetska učinkovitost i sl.);
- Specijalizirano poslovno savjetovanje poduzetnika u fazi rasta i razvoja:
  - e-poslovanje (integriranje svih procesa unutar lanca vrijednosti; Internet prodaja; web shop i sl.)
  - marketing (strategija marketinga; istraživanje tržišta; analiza tržišta; analiza konkurentnosti; analiza i strategija prodaje; realizacija planova promocije poduzeća; promocija proizvoda; strategija izlaska na nova tržišta; strategija uvođenja novih proizvoda na tržište i sl.),
  - financije (izvori financiranja; nacionalne potpore; pomoć u traženju vanjskog partnera/financiranja; financijska analiza za potrebe realizacije financiranja putem kredita; priprema kreditnih zahtjeva, analiza financijskog kapaciteta poduzeća; analiza financijskih pokazatelja uspješnosti; izrada poslovnih planova; izrada investicijskih stududija; cost-benefit analiza i sl.),
  - EU programi sufinanciranja (sustav europskih fondova; pregled dostupnih programa za sufinanciranje poduzetničkih poduhvata; priprema projektnih prijedloga; vođenje i upravljanje projektom; provođenje nabave roba i usluga za neobveznike javne nabave, i sl);

Ad 2. Područje usluga edukacije obuhvaća sljedeće vrste poslovnog savjetovanja:

- Osnove poduzetništva za poduzetnike u početnoj fazi poslovanja ili za osobe koje započinju ekonomsku djelatnost,
- Specijalizirane edukacije iz područja marketinga, financija, upravljanja i sl.,
- Stručni programi – specijalizirane edukacije koje se temelje na važnim pitanjima vezanima za tvrtku koja djeluje u određenoj struci,
- Opće edukacije (kompjuterski tečajevi, tečajevi stranih jezika, interpersonalni treninzi i sl.);

Ad 3. Područje usluga informiranja obuhvaća sljedeće vrste poslovnog savjetovanja:

- povezivanje partnera u ekonomske, komercijalne, proizvodne, investicijske svrhe,
- pronalaženje partnera za zajedničke projekte,
- provjeravanje vjerodostojnosti komercijalnih partnera,
- informacija o sajmovima, okruglim stolovima, konferencijama, izlaganjima i ostalim ekonomskim događajima,

- informacija o inozemnim investitorima zainteresirani za suradnju s hrvatskim tvrtkama i/ili investiranjem u Hrvatsku,
- stvaranje vlastitih baza podataka i sl.;

Ad 4. Područje proinovativnih usluga obuhvaća sljedeće vrste poslovnog savjetovanja:

- Povezivanje partnera u istraživačkim i/ili razvojnim projektima,
- Komercijalizacija inovacija,
- Informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- Nove tehnologije,
- Aktivnosti istraživanja (temeljno istraživanje, industrijsko istraživanje, eksperimentalni razvoj, studije izvedivosti i sl.),
- Zaštita intelektualnog vlasništva,
- Prijava patenata, žiga i sl.

Certifikacijom poduzetničke potporne institucije za provođenje jedne ili više usluga poslovnog savjetovanja, poduzetnička potporna institucija dobiva status certificiranog centra. Sukladno području savjetovanja za koje je provedena certifikacija, ili, ukoliko je certificirano više savjetodavnih usluga, prema izboru usluge po kojoj poduzetnička potporna institucija želi biti prepoznatljiva, poduzetnička potporna institucija postaje certificirani centar kompetencija:

- certificirani savjetodavni centar (CSC),
- certificirani edukacijski centar (CEC),
- certificirani informativni centar (CIC),
- certificirani proinovativni centar (CPC).

Certifikat Mreže PPI vrijedi tri godine, uz obaveznu provedbu nadzornih audita svakih 12 mjeseci, pri kojima moraju biti zadovoljeni svi postavljeni kriteriji.

#### **4.2.2. Postupak procjene sustava (audit)**

Procjenu sustava provodi Centralno tijelo samostalno, ili je provode vanjski centri za certificiranje sustava upravljanja izabrani temeljem javnog natječaja i kojima je Centralno tijelo delegiralo funkciju provjere sustava.

U situacijama kada poduzetnička potporna institucija koja iskazuje interes za uključenje u Mrežu PPI već ima uveden sustav upravljanja sukladno zahtjevima norme ISO 9001, smatrat će se da zadovoljava organizacijski standard, te će biti potrebno provesti provjeru sukladnosti samo sa tehničkim standardom i sa zahtjevima postavljenim samo za usluge za koje se

poduzetnička potporna institucija želi certificirati, odnosno za koje želi postati certificirani centar kompetencija.

Prilikom procjene sukladnosti poslovnog sustava sa Standardom Mreže PPI, koristi se obrazac Procjena/Samoprocjena sustava (Prilog 1), prema važećoj verziji.

Uvjet za pozitivnu ocjenu zadovoljenja zahtjeva je ostvareni rezultat od minimalno 75,0% ukupnih zahtjeva Standarda PPI, od čega rezultat za tehnički standard ne može biti manji od 70,0%, ni rezultat za organizacijski standard manji od 80,0%.

#### **4.2.2.1. Vrste procjene sustava (audita)**

##### **Certifikacijski audit**

Certifikacijski audit se provodi prije uključjenja poduzetničke potporne institucije u Mrežu PPI. Tijekom provedbe audita provjerava se praktična primjena propisanih procedura u poslovanju. Sukladnost sa postavljenim zahtjevima se provjerava pregledom relevantne dokumentacije, provjerom provedbe procedura u svakodnevnom poslovanju i zapisa koji su korišteni ili su rezultat procesa, te razgovorom sa zaposlenicima. Nakon provedenog audita auditori izvještavaju auditiranu stranu o pozitivnim i/ili negativnim nalazima. Za svaku kontroliranu aktivnost ili dokument se daje nalaz, čime se omogućuje uvid u način funkcioniranja auditiranog subjekta, njegovu određenost prema temeljnim vrijednostima Mreže PPI i odnos prema klijentu. Izvješće o provednom auditu ostaje kao trajni trag i može se koristiti u budućim provjerama usklađenosti poslovnog sustava sa Standardom Mreže PPI. Ukoliko postoje nesukladnosti, auditirani subjekt mora provesti popravne radnje, za što se definira vremenski rok.

Ukoliko je bilo potrebno provesti popravne radnje, provodi se kontrolni audit, no samo u području aktivnosti koje su bile predmet popravnih radnji.

Nakon što je od strane auditora potvrđeno da su zadovoljeni svi zahtjevi propisani Standardom Mreže PPI, Centralno tijelo poduzetničkoj potpornoj instituciji izdaje Certifikat Mreže PPI kojim se dokazuje usklađenost sa Standardom PPI čime je zadovoljen bitan preduvjet za uključjenje poduzetničke potporne institucije u Mrežu PPI.

Rok važenja Certifikata Mreže PPI je tri godine.

##### **Nadzorni audit**

Tijekom važenja certifikata (nakon prve i druge godine od izdavanja certifikata) provode se nadzorni auditi sustava. Nadzorni audit u svemu je isti kao i certifikacijski audit, uz razliku što nadzorni audit rezultira s potvrdom sukladnosti, a ne certifikatom, odnosno rezultat audita je izvješće u kojem se navode eventualne preporuke ukoliko su utvrđene nesukladnosti.

Za kontrolu provedbe preporuka se provodi kontrolni audit.

### **Recertifikacijski audit**

Na kraju treće godine važenja certifikata Mreže PPI, a svakako prije proteka perioda od tri godine, potrebno je provesti recertifikacijski audit, koji je u svemu isti kao i certifikacijski audit, ali u procjenu sustava uključuje i nalaze nadzornih audita.

### **Audit proširenje/suženja certificiranog područja**

Ukoliko zbog promjene obima poslovanja dođe do promjene u broju certificiranih usluga, bilo da se radi o povećanju ili smanjenju, potrebno je provesti audit koji će se odnositi samo na dio poslovanja u kojem je došlo do promjene. Ovaj se audit može provoditi samostalno ili u okviru bilo kojeg drugog audita.

### **Izvanredni audit**

Izvanredni ili ad-hoc audit provodi se po procjeni i po nalogu Centralnog tijela u svrhu utvrđivanja činjenica vezanih uz pritužbe klijenata ili drugih članova mreže. Razloge zbog kojih će se provoditi ovaj audit definirat će Centralno tijelo. Član Mreže PPI kod kojeg će se provoditi izvanredni audit nema mogućnost prigovora na ovu odluku.

## **4.2.2.2. Samoprocjena**

Jednom godišnje poduzetnička potporna institucija kao član Mreže PPI treba provesti samoprocjenu vlastitog sustava pri čemu može koristiti obrazac Procjena/Samoprocjena sustava (Prilog 1). Izvješće o provedenoj samoprocjeni i Izvješće o radu za proteklu godinu, član Mreže PPI dostavlja Centralnom tijelu do kraja veljače, za proteklu godinu.

Svaki od članova Mreže PPI-a mora sastaviti pismenu izjavu za Centralno tijelo u slučaju nastupanja važnih promjena u području svog poslovanja, djelatnosti ili organizacijske strukture, kao i odluku o namjeri napuštanja Mreže PPI. Promjene u strukturama, koje nisu povezane s opsegom procjene, ne podliježu zahtjevu za informiranje Centralnog tijela.

## **4.2.2.3. Procedura provedbe procjene sustava (audita)**

Postupak procjene sukladnosti sustava sa Standardom Mreže PPI počinje prijavom za uključenje u Mrežu PPI. Poduzetnička potporna institucija u okviru prijave za uključenje u Mrežu PPI, dostavlja izjavu o suglasnosti s Etičkim kodeksom, odnosno njegovim prihvaćanjem. Zamolba nije propisane forme. Aktivnosti usklađivanja sa zahtjevima Standarda Mreže PPI uključuju kontakte s Koordinacijskim tijelom, preuzimanje Standarda Mreže PPI-a, prilagođavanje svog sustava postavljenim zahtjevima, primjenjujući načela Mreže PPI.

Po završenom usklađivanju, poduzetnička potporna institucija provodi samoprocjenu sustava kako bi utvrdila eventualne nesukladnosti i provela popravne radnje u cilju otklanjanja uočenih nesukladnosti, nakon čega provodi kontrolu samo dijelova sustava na kojima su bile potrebne intervencije.

Nakon što poduzetnička potporna institucija procjeni da je zadovoljila najmanje minimalne zahtjeve Standarda Mreže PPI-a, ista podnosi zahtjev za vanjsku procjenu sustava od strane Centralnog tijela, koja se mora provesti u roku od 30 dana od dana podnošenja zahtjeva za vanjsku procjenu sustava.

Vanjsku procjenu sustava provodi Centralno tijelo, samostalno ili je provodi tijelo kojem je Centralno tijelo delegiralo ovu funkciju. U procjeni sustava se koristi obrazac Procjena/Samoprocjena sustava (Prilog 1). U slučaju potrebe, mogu se razviti dodatne kontrolne liste na kojima će detaljnije biti opisani zahtjevi i nalazi prilikom provedbe procjene.

Nalaz vanjske procjene može biti pozitivan, uvjetan ili negativan. Ukoliko je sustav poduzetničke potporne institucije usklađen sa zahtjevima Standarda Mreže PPI najmanje u iznosu od 80,0%, nalaz je pozitivan i poduzetničkoj potpornoj instituciji se izdaje Certifikat Mreže PPI-a. Ukoliko je zadovoljenje zahtjeva između 79,9% i 60,0% izdaje se uvjetni nalaz, te se definiraju popravne radnje i rok za njihovu provedbu. Ukoliko je rezultat sukladnosti sustava sa zahtjevima Standarda Mreže PPI-a manji od 59,9%, nalaz vanjske procjene je negativan i poduzetnička potporna institucija mora ponoviti cijeli postupak usklađenja, samoprocjene i vanjske procjene sustava.

Dijagram toka procesa procjene sustava (audita) i opis procesa nalaze se u Prilogu 2.

## **4.3. Standard Mreže PPI-a**

### **4.3.1. Tehnički standard**

Tehnički standard obuhvaća minimalne zahtjeve vezane uz infrastrukturu poduzetničke potporne institucije. Za uspješno provođenje poslovnih aktivnosti svaki poslovni subjekt, pa tako i poduzetnička potporna institucija, mora osigurati minimum tehničke opremljenosti u smislu prostora, njegove opreme i informacijsko-komunikacijske opreme.

Ostvarenje ciljeva određenih funkcijom certificiranog centra kompetencija i strategijom Mreže PPI moguće bez odgovarajućih tehničkih resursa, potrebnih za provođenje aktivnosti poslovnog savjetovanja.



U tom smislu, poduzetnička potporna institucija mora, prije svega, osigurati odgovarajući poslovni prostor koji zadovoljava osnovne tehničke uvjete u smislu odgovarajuće površine, visine prostora i odgovarajuće rasvjete. Poduzetnička potporna institucija, kao centar kompetencija, osigurava odgovarajuću prostoriju za razgovore s klijentima kako bi se osigurala diskrecija. Uredski prostor mora biti opremljen uredskim namještajem, odnosno mora biti organizirano i opremljeno bar jedno radno mjesto poslovnog savjetnika s odgovarajućom tehničkom i informacijsko-komunikacijskom opremom.

Poslovni prostor mora biti lako dostupan klijentima i ispravno označen vanjskim komunikacijskim sustavom (kraće: VKS), a koji uključuje:

- Natpisnu ploču,
- Ulazni znak,
- Znak ponude usluga savjetovanja.

Vanjskim komunikacijskim sustavom označen je naziv poduzetničke potporne institucije, a dana je i informacija na koje se savjetodavne djelatnosti odnosi djelatnost certificirnog centra kompetencija; vidljiv je logo Mreže PPI, te su navedeni kontakt podaci; radno vrijeme i popis savjetodavnih svih usluga koje predmetna poduzetnička potporna institucija pruža u okviru svoje certifikacije.

Unutarnjim komunikacijskim sustavom (kraće: UKS) poduzetnička potporna institucija osigurava vidljivost korporativnog identiteta i u poslovanju koristi institucionalni dizajn brenda (poslovna dokumentacija mora biti izrađena u skladu sa propisanim dizajnom dokumentacije koji propisuje Standard Mreže PPI).

Poslovna dokumentacija obuhvaća materijale za poslovnu korespondenciju, posjetnice i memorandume.

U obavljanju usluga poslovnog savjetovanja, poslovni savjetnici moraju imati identifikacijske pločice s imenom.

### **4.3.2. Organizacijski standard**

Uspjeh procesa standardizacije se u značajnoj mjeri temelji na angažiranosti uprave poduzetničke potporne institucije. Uloga uprave u sustavu upravljanja kvalitetom pretpostavlja maksimalnu uključenost uprave i njenu orijentaciju kontinuiranom unaprjeđenju svog poslovnog sustava.

Važan čimbenik koji odlučuje o uspjehu implementacije sustava upravljanja je kvalitetno sporazumijevanje uprave sa zaposlenicima. U tom smislu potrebno je komunicirati

zaposlenicima u čemu je kvaliteta i na koji je način sustav upravljanja u korelaciji s funkcioniranjem poduzetničke potporne institucije. S tim ciljem trebaju se održati informativni sastanci ili pojedinačni razgovori sa zaposlenicima.

Uprava je obavezna:

- odrediti politiku i ciljeve poslovanja,
- odrediti organizaciju i djelokrug nadležnosti i odgovornosti,
- nadgledati sustav upravljanja.

Poduzetnička potporna institucija posjeduje implementirani i dokumentirani sustav upravljanja koji obuhvaća: politiku kvalitete (zadaca, ciljevi kvalitete, opis centra u pogledu kvalitete usluga), procedure i instrukcije. Sustav upravljanja trebaju poznavati, razumjeti i poštivati svi radnici.

Uprava mora naglasiti politiku kvalitete svog certificiranog centra kompetencije, postavljene ciljeve i vlastite obaveze prema sustavu upravljanja i orijentaciju kvaliteti. Ciljevi kvalitete moraju biti istovjetni organizacijskim ciljevima centra i očekivanjima i potrebama klijenata. Pored toga moraju biti povezani s općim ciljevima Mreže PPI.

#### **4.3.2.1. Procedure i instrukcije**

Nematerijalnost usluga koje pružaju centri kompetencije može dovesti do rizika nedostatka zajedničkih procedura rada na razini Mreže PPI. Da bi se to spriječilo ili barem ograničilo, obavezna je implementacija zajedničkih metoda rada sa klijentom davajući mu dojam da, neovisno o tome s kojim centrom kontaktira, surađuje s povezanom mrežom centara.

Da bi se to postiglo, obavezna je implementacija zajedničkih metoda djelovanja, odnosno procedura. Dobro definirane procedure, osim što točno definiraju slijed aktivnosti, ispunjavaju dodatni cilj – omogućuju lakše usmjeravanje novih zaposlenika u posao poduzetničke potporne institucije.

U odnosu na navedeno, bitne su sljedeće opće procedure:

- Upravljanje dokumentima,
- Ocjenjivanje zadovoljstva uslugom od strane klijenta,
- Upravljanje prigovorima,
- Prvi kontakt s klijentom (s naglaskom na postupak u slučaju nemogućnosti obavljanja usluge).

#### **Upravljanje dokumentima**

Ova procedura se uglavnom tiče postupanja sa dokumentacijom sustava centra kompetencije i osiguranja revizijskog traga.

Svaki centar Mreže PPI-a mora imati definiranu proceduru upravljanja dokumentima, npr. optjecaj knjigovodstvenih dokumenata, zaključenih ugovora, podjele korespondencije, i sl. Preporučuje se da cijela dokumentacija bude čitka, datirana, arhivirana na taj način da se lakše identificira.

Način izdavanja, distribucije i provođenja izmjena i dopuna procedure upravljanja dokumentima moraju biti propisane, i osiguravati da su:

- dokumente potvrdili opunomoćeni zaposlenici,
- dokumenti poslani i dostupni na mjestima gdje su potrebni,
- dokumenti razumljivi i prihvatljivi korisnicima,
- dokumenti pregledani iz kuta neophodnog provođenja izmjena i dopuna zakona,
- dokumenti odstranjeni u slučaju deaktualizacije.

Procedura upravljanja dokumentacijom mora biti propisana i u upotrebi.

### **Ocjenjivanje zadovoljstva uslugom od strane klijenta**

Procedura ocjenjivanja zadovoljstva uslugom od strane klijenta bitan je izvor informacija o načinu rada centra Mreže PPI, njegovoj orijentaciji i pristupu klijentu te služi za mjerenje kvalitete pružene usluge.

Procedura provedbe ocjenjivanja kvalitete usluge mora biti propisana i u upotrebi.

### **Upravljanje prigovorima**

Kao i procedura ocjenjivanja zadovoljstva uslugom od strane klijenta, procedura upravljanja prigovorima omogućuje praćenje rješavanja problema u slučajevima kad klijent nije zadovoljan uslugom. U ovoj je proceduri najbitniji postupak rješavanja problema.

Procedura upravljanja prigovorima mora biti propisana i u upotrebi.

### **Prvi kontakt s klijentom i postupci u slučaju nemogućnosti obavljanja usluge**

Procedura prvog kontakta s klijentom bitna je za ostvarenje jedne od glavnih zadaća Mreže PPI, a to je suradnja među članovima mreže. Ukoliko član Mreže PPI ne može klijentu pružiti traženu uslugu, mora ga uputiti u drugi certificirani centar kompetencije koji djeluje u području savjetovanja za koji se interesira klijent.

Procedura prvog kontakta s klijentom mora biti propisana i u upotrebi.

## **Strateško upravljanje**

PPI sastavlja Godišnji poslovni plan za narednu poslovnu godinu, najkasnije do 31.12. tekuće godine. Godišnji plan rada sadrži podatke o ciljevima koji se planiraju ostvariti, a koji se nastavljaju na opće i posebne ciljeve strateških planova Mreže PPI, te podatke o najznačajnijim rizicima koji mogu utjecati na realizaciju postavljenih ciljeva, kao i mjerama smanjenja njihovog učinka na najmanju moguću mjeru.

Plan sadrži najmanje:

- plan savjetovanja,
- poslovne ciljeve za sljedeću poslovnu godinu,
- operativni rezultat poslovanja,
- indeks zadovoljstva klijenata.

Svi navedeni dokumenti predstavljaju strateško upravljanje poslovanjem poduzetničke potporne institucije, a njihova realizacija direktno utiče na uspješnost Mreže PPI. Iz tog razloga Koordinacijsko tijelo u suradnji s Koordinacijskim tijelom na odgovarajući način potiče i kontrolira provedbu aktivnosti definiranih strateškim dokumentima Poduzetničke potporne institucije.

## **Sustav upravljanja**

Do kraja 2020. god. certificirani centar kompetencije treba imati implementirani sustav upravljanja i prema njemu biti certificiran.

Sustav upravljanja kvalitetom mora biti u skladu sa Standardom Mreže PPI.

## **Upravljanje ljudskim resursima**

Certificirani centar kompetencije dostavlja informacije Centralnom tijelu o broju zaposlenika, posebno iskazujući broj zaposlenika koji provode usluge poslovnog savjetovanja, kao poslovni savjetnici, kao i informacije o njihovoj stručnoj spremi, radnom iskustvu i, posebno, iskustvu u području poslovnog savjetovanja.

Certificirani centar kompetencije dostavlja informacije Centralnom tijelu o svim kadrovskim promjena unutar 30 dana (zapošljavanje/raskid radnog odnosa) uključujući nazive radnih mjesta i kvalifikacije novozaposlenih.

Certificirani centar kompetencije dostavlja Centralnom tijelu Plan usavršavanja za svakog zaposlenika koji sudjeluje u poslovnom savjetovanju poduzetnika, s postavljenim individualnim ciljevima edukacije te ga po potrebi ažurira. Poslovni savjetnik treba imati najmanje tri dana edukacije godišnje.

Za svakog novog poslovnog savjetnika provodi se inicijalna edukacija o sustavu Mreže PPI-a.

### **Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)**

Certificirani centar kompetencije koristi odgovarajuće IT alate (npr. paket Microsoft Office ili slično) kako bi osigurao uredsku komunikacijsku osnovu koja će jamčiti sigurnu i brzu razmjenu dokumenata, bez problema u njihovom otvaranju.

Certificirani centar kompetencije posjeduje odgovarajuću informatičku opremu i to za svakog zaposlenika/poslovnog savjetnika računalo s monitorom ili prijenosnik, umreženi ili vlastiti pisač i telefon.

Certificirani centar kompetencije I koristi komunikacijsku platformu Mreže PPI.

### **Marketing / Upravljanje odnosima s klijentima (CRM)**

Certificirani centar kompetencije sastavlja godišnji Plan marketinga za narednu godinu (ili je marketinški plan dio Godišnjeg poslovnog plana), najkasnije do kraja siječnja svake godine.

Plan marketinga ima dva dijela:

- definiranje ciljeva,
- plan aktivnosti.

Plan aktivnosti navodi planirane marketinške mjere i odgovarajuće ciljeve, budžete i vrijeme potrebno za realizaciju pojedine mjere.

Certificirani centar kompetencije koristi internetski paket korporativnog identiteta Mreže PPI te je povezan s početnom internetskom stranicom Mreže PPI.

Certificirani centar kompetencije u komunikaciji koristi umreženi sustav komunikacije Mreže PPI i na upite zaprimljene s portala reagira unutar dva radna dana.

Pritužbama se upravlja sukladno propisanoj proceduri upravljanja pritužbama.

## 5. Umreženi sustav komunikacije

### 5.1. Analiza sadržaja web portala namijenjenih poduzetnicima

U cilju definiranja umreženog sustava komunikacije Mreže PPI, provedena je analiza sadržaja namijenjenih poduzetnicima, koja je obuhvatila službene internetske stranice resornih ministarstava, vladinih agencija, institucija koje se bave problematikom poduzetništva i sl. Poseban naglasak stavljen je na sadržaj internetskih stranica poduzetničkih potpornih institucija te stranica poslovnih savjetnika i tvrtki koje se bave poslovnim savjetovanjem poduzetnika.

Na internetskim stranicama resornih ministarstava (Ministarstvo financija, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta i Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova EU), komora (HGK i HOK) i agencija (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije i Središnja agencija za financiranje i ugovaranje) informacije su ažurne i relevantne, a uglavnom se odnose na informacije o ustroju, nadležnostima, te na pregled novosti i događanja (*Aktualno* ili *Novosti*) te kontakte. Internetske stranice navedenih institucija sadrže i poveznice na druge institucije iz njihove domene. Organizacija informacija je dobro strukturirana, razina njihove kvalitete (razumljivost, sljedivost, tematska područja) dobra, a uglavnom su dostupni i obrasci za podnošenje različitih zahtjeva i za komunikaciju.

Internetske stranice poduzetničkih potpornih institucija uglavnom sadrže, osim podataka o samoj instituciji, kontaktima i novostima, strukturirane informacije prema područjima djelovanja, najčešće grupirane u područja: edukacija, programi potpora poduzetništvu te poslovno savjetovanje.

Ovisno o vrsti poduzetničke potporne institucije (regionalne razvojne agencije, poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori), sadržaj internetskih stranica orijentiran je prema potrebama njihovih korisnika.

Internetske stranice poduzetničkih potpornih institucija predstavljaju komunikacijski kanal između poduzetnika i kreatora politika i potpora koje su namijenjene poduzetništvu. Na tim se stranicama nalaze i obrađuju teme vezane uz gospodarstvo i poduzetništvo, a iste su komercijalne prirode i karaktera.

Na tim se internetskim stranicama prikazuju informacije o objavljenim natječajima i javnim pozivima za financiranje ili sufinanciranje poduzetničkih projekata, kao i informacije o

predstojećim pozivima. O objavljenim pozivima daju se detaljnije informacije i pojašnjenja, kako bi poduzetnici sami mogli razlučiti imaju li interesa i zadovoljavaju li uvjete objavljenog poziva.

Ovisno o orijentaciji poduzetničke potporne institucije prema internetskim kanalima, informacije su manje ili više ažurne, a o istom ovisi i obim i kvaliteta prikazanih informacija.

Uglavnom, sve prikazane informacije su logično grupirane prema razvojnoj fazi poduzeća i prema području interesa, npr:

- Pokretanje poslovanja / Poduzetnik početnik
- Poduzetnik u fazi rasta i razvoja
- Inovativna poduzeća.

No, nerijetko same informacije nisu dovoljno precizne u smislu smjernica i postupaka prilikom, npr. osnivanja poduzeća, bilo da se radi o trgovačkom društvu ili zadruzi.

Sam postupak upisa u registar trgovačkog društva, bitno je različit od registracije obrta u obrtni registar.

Upravo su to područja koje je potrebno podrobnije urediti, a internetske stranice poduzetničkih potpornih institucija su odlična polazišna točka u tom smjeru.

Isto tako, detaljnije informacije o specifičnostima poduzetništva, odnosno specifična znanja i vještine potrebne za uspješno vođenje poduzeća svakako su dragocjene za svakog poduzetnika.

Nadalje, evidentan je nedostatak informacija o raspoloživim i dostupnim institucijama, njihovim područjima djelovanja i odgovornosti te smjenice za fokusiranje na određene agencije i ministarstva koja uvelike mogu pomoći poduzetnicima u uspješnom vođenju poduzeća.

## **5.2. Model umreženog sustava komunikacije**

Ideja uspostave umreženog sustava komunikacije Mreže PPI je u uspostavi učinkovitih komunikacijskih kanala svih njenih dionika.

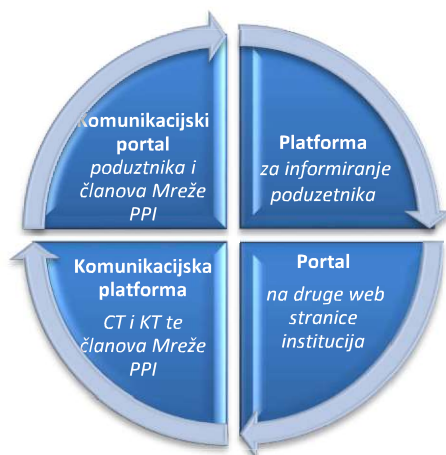
U tom smislu, nadležnost i odgovornost za uspostavu umreženog i učinkovitog sustava komunikacije ima Koordinacijsko tijelo.

Umreženi sustav komunikacije imat će višeznačnu funkciju:

- kao platforma za informiranje poduzetnika i onih koji to namjeravaju postati,

- kao portal na druge web stranice institucija relevantnih za pitanje poduzetništva kao komunikacijska platforma članova Mreže PPI, Centralnog i Koordinacijskog tijela međusobno te
- komunikacijski portal između poduzetnika i članova Mreže PPI.

Odnos funkcija umreženog sustava komunikacije Mreže PPI prikazan je na Slici 9.



Slika 9: Funkcije umreženog sustava komunikacije

Cilj uspostave umreženog sustava komunikacije je omogućavanje dostupnosti svih informacija dionicima Mreže PPI te osiguranje njihove relevantnosti i ažurnosti, prijenos informacija, razmjena iskustava i ideja među svim njenim dionicima.

Ujedno ovaj sustav predstavlja i centralno mjesto za informiranje poduzetnika o pitanjima vezanima uz poduzetništvo te je potrebno sadržaj bude organizirati prema temama koje su najzanimljivije poduzetnicima: natječaji, događanja, zakonska regulativa, postupci pred tijelima državne i javne uprave.

Ključno je redovito održavanje i ažuriranje sadržaja i portala kako bi informacije u svakom trenutku bile pouzdane i ažurne.

Sadržaj se može podijeliti u kategorije prema razvojnoj fazi poduzetnika, odnosno korisnika informacija:

- Pokretanje poslovanja / Poduzetnik početnik,
- Poduzetnik u fazi rasta i razvoja,
- Inovativna poduzeća.

Sadržaj grupiran prema razvojnoj fazi poduzetnika omogućit će pretraživanje užeg seta informacija, prilagođenog točno ciljnoj skupini.



Sukladno određenoj grupi, prikazivat će se informacije specifične upravo za tu grupu poduzetnika. Npr, pod grupom *Pokretanje poslovanja/Poduzetnik početnik* prikazat će se osnovne informacije sljedećeg sadržaja:

- postupak registracije poslovnog subjekta (postupak, institucije, kontakti, i sl.),
- potpore koje se mogu ostvariti za samozapošljavanje,
- mogućnosti sufinanciranja provedbe projekata,
- informacije o mogućnosti korištenja poslovnih prostora po subvencioniranim cijenama i slično.

Osnovna ideja je fokusiranje na veći broj kratkih korisnih informacija, bez multipliciranja sadržaja s resornim ministarstvima/komorama/institucijama te, za detaljnije informacije o određenom području, poveznice na nadležne institucije. Također, za lakše snalaženje poduzetnika prilikom rješavanja za njih bitnih pitanja, pregled nadležnih institucija koje se odnose na određeno područje (npr. resornih ministarstava, komora institucija sa sažetkom djelokruga područja djelovanja).

Posebno je zanimljiva grupa *Inovativna poduzeća* budući da sadrži informacije vezane uz istraživanje i razvoj s posebnim naglaskom na komercijalizaciju inovacija, a koje generalno nedostaju, te je potrebno na jednostavan, kratak i informativan način predstaviti mogućnosti sufinanciranja provođenja navedenih aktivnosti.

U okviru uspostave umreženog načina komuniciranja, organizirat će se web stranica Mreže PPI, sa svim relevantnim sadržajima vezanim uz područje poduzetništva, sa poveznicama na web stranice subjekata primarnih područje poduzetništva i na web stranice članova Mreže PPI.

Isto tako, obaveza je svakog člana Mreže PPI na svojoj web stranici objaviti poveznicu na centralnu stranicu Mreže PPI.

Izrada web stranice mora poštovati korporativni identit Mreže PPI, što se odnosi i na centralnu web stranicu Mreže PPI i na web stranice članova Mreže PPI.

Na web stranicama svih članova Mreže PPI, kao i na centralnoj stasnici Mreže PPI mora biti omogućen kanal za direktnu komunikaciju ili obrazac za kontakt sa članom Mreže PPI. Popularna je izravna komunikacija putem chata, koja omogućuje komunikaciju između pojedinaca ili grupe, a o različitim temama moguće je komunicirati i kroz forume.

Definiranje načina i sadržaja komunikacijskih kanala, odnosno umreženog sustava komunikacije u cjelini, u nadležnosti je Koordinacijskog tijela Mreže PPI.

## 6. Zaključak

Uspostava koherentnog i organiziranog sustava poduzetničkih potpornih institucija kroz osnivanje mreže poduzetničkih potpornih institucija, naziva Mreža poduzetničkih potpornih institucija ili, kraće, Mreža PPI, ujednačit će i podići razinu kvalitete usluga poslovnog savjetovanja poduzetničkih potpornih institucija, bez obzira na geografsku pripadnost poduzetnika kao korisnika usluge, odnosno poduzetničke potporne institucije, kao davatelja usluge. Mreža PPI-a predstavlja poslovnu mrežu poduzetničkih potpornih institucija okupljenih u zajedničkom cilju poticanja povoljne poduzetničke klime i povećanja konkurentnosti mikro, malog i srednjeg poduzetništva, putem pružanja standardiziranih usluga poslovnog savjetovanja poduzetnicima.

Članovi Mreže PPI-a su poduzetničke potporne institucije koje, moraju imati dokazani tehnički, ekonomski i organizacijski potencijal, kako bi osigurale kvalitetnu uslugu svojim korisnicima.

U cilju pružanja savjetodavne usluge najviše kvalitete, ograničen je raspon usluga, a zadovoljenje postavljenih zahtjeva koji se odnose na ulaganje u infrastrukturu podržano je kroz institucionalnu i financijsku pomoć za članove Mreže PPI-a.

Mrežu PPI-a čine:

- Certificirani centri kompetencija – certificirane poduzetničke potporne institucije za određeno područje poslovnog savjetovanja, koje predstavljaju centre kompetencija prema području koje pokrivaju. Kao inicijalna kontaktna točka, kroz neposredan kontakt sa poduzetnicima mogu pružati usluge informiranja, poslovnog savjetovanja i/ili provođenja edukacije.
- Centralno tijelo - središnje tijelo koje definira bitne odrednice i način funkcioniranja Mreže PPI-a.
- Koordinacijsko tijelo - predstavlja horizontalno tijelo čiji je zadatak koordinacija svih funkcija i aktivnosti tijela u Mreži PPI-a, a koja se odnose na aktivnosti i funkcioniranje Mreže PPI-a.

Velika važnost u osiguranju strateškog vođenja Mreže PPI-a i poslovanja članova Mreže PPI-a, stavljena je na strateško planiranje, upravljanje resursima s posebnim naglaskom na kontinuirano unaprjeđenje kompetencija zaposlenika poduzetničke potporne institucije te orijentaciji neprekidnom poboljšanju kvalitete usluge, uspostavljeno Standardom

Mreže PPI. Poduzetnička institucija mora osigurati raspoloživost kapaciteta, materijalnih, ljudskih i financijskih.

Umrežavanjem poduzetničkih potpornih institucija, relevantnih institucija državne i lokalne uprave te poduzetnika u jedinstveni sustav komunikacije omogućena je horizontalna komunikacija između različitih sudionika, brza razmjena i protok informacija, i postignuta je integracija svih dionika Mreže PPI.

S obzirom na izvršen uvid u problematiku provođenja usluga poslovnog savjetovanja poduzetničkih potpornih institucija i kroz ovaj rad razvijen model standardizacije tih usluga, predlaže se za daljnje istraživanje mogućnost integracije ovog modela u projekt Mreža BOND, kako bi se iskoristile prednosti oba pristupa i u zajedničkom djelovanju postigao sinergijski učinak.

Na ovaj način organizirana poduzetnička infrastruktura, ostvarit će svoj smisao i dati maksimalni učinak na savjetodavnu podršku poslovanja mikro, malih i srednjih poduzetnika, te, u konačnici, dati doprinos povećanju konkurentnosti ukupnog hrvatskog gospodarstva.

## 7. Literatura

- [1] Z. Tkalec, »Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. Učenje za poduzetništvo [Internet],« 2011.. [Mrežno]. Available: <https://hrcak.srce.hr/130086>. [Pokušaj pristupa 02. lipnja 2019.].
- [2] »Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture,« srpanj 2018. [Mrežno]. Available: <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapređenju-poduzetničke-infrastrukture>. [Pokušaj pristupa 02. ožujak 2019.].
- [3] H. Skoko, »Upravljanje kvalitetom«, Zagreb: Sinergija d.o.o., 2000..
- [4] L. Tonći, »Upravljanje kvalitetom«, Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o., 2009.
- [5] M. Kubr, »Management consulting: a guide to the profession«, International Labour Office, Geneva: International Labour Office, 2002..
- [6] »Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi. HRN EN ISO 9001:2015,« 2015. [Mrežno]. Available: <https://www.iso.org/standard/62085.html>. [Pokušaj pristupa 02. rujna 2019.].
- [7] M. Antičić, »Potporne institucije i uloga JLS,« u *XXI. nacionalno savjetovanje o gospodarstvu i o poduzetništvu*, Šibenik, 2017.
- [8] M. Gačić, »Pisanje znanstvenih i stručnih radova«, Zagreb: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Školska knjiga d.d., 2012..
- [9] Financijska agencija, »Financijski rezultati poduzetnika u 2018. godini razvrstani po veličini,« 2019. [Mrežno]. Available: <https://www.fina.hr/documents/52450/130232/Analiza+financijskih+rezultata+poslovanja+poduzetnika+po+zupanijama+u+2015.+godini.pdf/14052190-596f-1937-203a-9b1806c4aa05>. [Pokušaj pristupa 28. rujna 2019.].
- [10] »Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.,« [Mrežno]. Available: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>. [Pokušaj pristupa 27. ožujka 2019.].
- [11] S. Singer, idr., »Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018,« CEPOR - Centar za politiku razvoja MSP-a i poduzetništva, Zagreb, 2019.
- [12] »Naputak za izradu i korištenje Jedinog registra poduzetničke infrastrukture (NN 123/2013),« 2013. [Mrežno]. Available: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_10\\_123\\_2660.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_10_123_2660.html). [Pokušaj pristupa 27. ožujka 2019.].

- [13] »Europa 2020: europska strategija rasta,« 2015. [Mrežno]. Available: [https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/Dokumenti%20i%20publikacije//Bro%C5%A1ura%20Europa%202020%20\(EK%2014\).pdf](https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/Dokumenti%20i%20publikacije//Bro%C5%A1ura%20Europa%202020%20(EK%2014).pdf). [Pokušaj pristupa 27. ožujka 2019].
- [14] »Strategija regionalnog razvoja RH,« 2017. [Mrežno]. Available: [https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Strategija%20regionalnog%20razvoja%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%20do%20kraja%202020.\\_HS.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Strategija%20regionalnog%20razvoja%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%20do%20kraja%202020._HS.pdf). [Pokušaj pristupa 27 ožujka 2019].
- [15] »Strategija pametne specijalizacije RH za razdoblje od 2016. do 2020. godine,« 2016. [Mrežno]. Available: <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/439965.pdf>. [Pokušaj pristupa 27 ožujka 2019].
- [16] ECORYS, »CABBS-Capacity,« CABBS-Capacity Building of Business Service Professionals and Business Support Institutions, Zagreb, 2010.
- [17] »Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj,« 2014. [Mrežno]. Available: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf>. [Pokušaj pristupa 27 ožujka 2019].
- [18] V. Špaleta, »Analiza razvojnih agencija i poduzetničkih inkubatora u Republici Hrvatskoj,« veljača 2017. [Mrežno]. Available: <http://www.porin.hr/1401/>. [Pokušaj pristupa 02 lipnja 2019].
- [19] HAMAG-BICRO, »BOND podrška razvoju poslovanja,« 2019. [Mrežno]. Available: <https://bond-hrvatska.hr/>. [Pokušaj pristupa 30 rujna 2019].
- [20] HAMAG-BICRO, »Aktivnosti i rezultati projekta,« rujna 2019. [Mrežno]. Available: <https://bond-hrvatska.hr/aktivnosti-i-rezultati-projekta/>. [Pokušaj pristupa 28 rujna 2019].
- [21] »Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o regionalnom razvoju RH,« 2017. [Mrežno]. Available: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_123\\_2799.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_123_2799.html). [Pokušaj pristupa 27 ožujka 2019].
- [22] M. Buble, i sur., »Strateški menadžment«, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.
- [23] FINA, »SERVIS HITRO.HR,« [Mrežno]. Available: <https://www.hitro.hr/>. [Pokušaj pristupa 25 rujna 2019].

## Prilozi

## **Prilog 1:**

Obrazac: Procjena/Samoprocjena sustava

# Standard Mreže PPI

Zahtjevi za poduzetničku potpurnu instituciju

## Tehnički standard

- Poglavlje 1: Vanjski komunikacijski sustav (VKS)
- Poglavlje 2: Poslovni prostor i Unutarnji komunikacijski sustav (UKS)
- Poglavlje 3: Prostor za primanje klijenata

## Organizacijski standard

- Poglavlje 4: Upravljanje
- Poglavlje 5: Zaposlenici/Poslovni savjetnici
- Poglavlje 6: Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)
- Poglavlje 7: Marketing / Upravljanje odnosima s klijentima (CRM)



# Standard Mreže PPI

Procjena / Samoprocjena sustava  
studeni, 2019

Šifra PPI-a: \_\_\_\_\_

Naziv: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Odgovorna osoba: \_\_\_\_\_

Auditori: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Sljedeći Standard Mreže PPI odražava obveze koje poduzetnička potporna institucija (razvojna agencija, poduzetnički centar, poslovni inkubator, poduzetnički inkubator, inkubator za nove tehnologije, znanstveno-tehnološki park, centar kompetencije ili slobodna zona; u daljnjem tekstu: PPI) mora zadovoljiti u cilju certifikacije i uključanja u Mrežu PPI-a. Standardom se teži poboljšati kvaliteta, uspješnost i konkurentnost cijele Mreže PPI-a te ga se PPI mora ustrajno pridržavati tijekom važenja certifikata.

Centralno tijelo zadržava pravo na izmjenu Standarda Mreže PPI, a koja stupa na snagu najkasnije u roku od šest mjeseci nakon primjerene prethodne obavijesti PPI-u, za koje vrijeme je omogućena prilagodba novim zahtjevima. Stoga će Centralno tijelo, uzimajući u obzir interese svih članova Mreže PPI-a, kao i opravdana očekivanja korisnika usluga PPI-a (u daljnjem tekstu: klijenta), voditi računa da dopune ili izmjene neopravdano ne optereće PPI. Potreba za izmjenama može, primjerice, biti posljedica tehničkog napretka, daljnjeg razvoja sustava savjetovanja, promijenjenih očekivanja klijenta ili promjena u području poduzetništva.

Standard	Br.	Zahtjev	Pojasnjenje	Kontrolno pitanje	Opazanje / traženi dokaz	Izvor	Traženi rezultat	Osoba koju bi trebalo pitati	1 = da 0 = ne	Mjerenje (bodovi)	Rezultat
<b>Poglavlje 1: Vanjski komunikacijski sustav (VKS - vanjski komunikacijski sustav)</b>											
<b>Natpisna ploča</b>	1.1	Naziv PPI-a i oznaka Mreže PPI-a nalaze se na ulazu u poslovni prostor. PPI-a mora se nalaziti natpisna ploča. Natpisna ploča je identifikacija koja predstavlja PPI i kao takva se mora istaknuti na adresi poslovnog prostora u kojem se provode usluge savjetovanja poduzetnika. Na ploči mora biti istaknut i oznaka Mreže PPI.	Na ulazu u poslovni prostor PPI-a mora se nalaziti natpisna ploča. Natpisna ploča je identifikacija koja predstavlja PPI i kao takva se mora istaknuti na adresi poslovnog prostora u kojem se provode usluge savjetovanja poduzetnika. Na ploči mora biti istaknut i oznaka Mreže PPI.	Je li natpisna ploča naziva PPI-a i oznaka Mreže PPI-a vizualna provjera na ulazu u poslovni prostor (vani ili unutra)?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	100	100	
<b>Ulazni znak</b>	1.2	Neposredno na ulazu u poslovni prostor (vani ili unutra) nalazi se barem jedan ulazni znak. Ovisno o arhitektonskim uvjetima, ulazni znak može biti postavljen samostalno, na zidu ili na bočnom zidu. To posebno podrazumijeva sljedeće: - širina 300 mm, minimalna visina 420 mm - bijela podloga s crnim slovima (npr. znak "Ulaz" u skladu s VKS-om) - naziv PPI - oznaka certifikiranog centra kompetencija - brojevi telefona i e-mail - radno vrijeme Ulazni znak jasno je vidljiv i čitljiv izvana (posebno ako se nalazi unutar prostora).	Postoji li barem jedan ulazni znak na ulazu u poslovni prostor (vani ili unutra)? Ulazni znak može biti postavljen samostalno, na zidu ili na bočnom zidu. To posebno podrazumijeva sljedeće: - širina 300 mm, minimalna visina 420 mm - bijela podloga s crnim slovima (npr. znak "Ulaz" u skladu s VKS-om) - naziv PPI - oznaka certifikiranog centra kompetencija - brojevi telefona i e-mail - radno vrijeme Da li je ulazni znak jasno vidljiv izvana?	Vizualna provjera ulaznog znaka i dimenzija (usporedba sa zadanim dimenzijama). Ulazni znak može biti postavljen samostalno, na zidu ili na bočnom zidu.	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	15	15	
<b>Znak ponude usluga savjetovanja</b>	1.3	Neposredno na ulazu u poslovni prostor (vani ili unutra) nalazi se znak s ponudom usluga savjetovanja. Ovisno o arhitektonskim uvjetima, znak ponude usluga savjetovanja može biti postavljen samostalno, na zidu ili na bočnom zidu. Znak ponude usluga savjetovanja može biti objedinjen s ulaznim znakom. To posebno podrazumijeva sljedeće: - širina 300 mm, minimalna visina 420 mm - bijela podloga s crnim slovima (npr. znak "Ponuda" u skladu s VKS specifikacijom) - popis usluga (npr. Savjetodavne usluge; Usluge edukacije; Usluge informiranja; Proinovativne usluge) - ako je unutra, jasno je vidljiv i čitljiv izvana	Na ulazu u poslovni prostor PPI-a mora se nalaziti znak ponude usluga savjetovanja. Znak ponude usluga savjetovanja navodi popis savjetodavnih usluga naveden na ulaznom znaku? Znak ponude usluga savjetovanja može biti objedinjen s ulaznim znakom. To posebno podrazumijeva sljedeće: - širina 300 mm, minimalna visina 420 mm - bijela podloga s crnim slovima (npr. znak "Ponuda" u skladu s VKS specifikacijom) - popis usluga (npr. Savjetodavne usluge; Usluge edukacije; Usluge informiranja; Proinovativne usluge) Da li je znak ponude usluga savjetovanja jasno vidljiv izvana?	Vizualna provjera znaka (popis usluga) (vani ili unutra) koji navodi sve vrste usluga savjetovanja za koje je PPI certificiran u sustavu Mreže PPI-a? Ili je (VKS-a). Znak ponude savjetodavnih usluga može biti postavljen samostalno, na zidu ili na bočnom zidu. Popis savjetodavnih usluga za koje je PPI certificiran u sustavu Mreže PPI-a može biti naveden na ulaznom znaku, ispod propisanog sadržaja ulaznog znaka. To posebno podrazumijeva sljedeće: - širina 300 mm, minimalna visina 420 mm - bijela podloga s crnim slovima (npr. znak "Ponuda" u skladu s VKS specifikacijom) - popis usluga (npr. Savjetodavne usluge; Usluge edukacije; Usluge informiranja; Proinovativne usluge) Da li je znak ponude usluga savjetovanja jasno vidljiv izvana?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	15	15	

Standard	Br.	Zahtjev	Pojasnj enje	Kontrolno pitanje	Opazanje / traženi dokaz	Izvor	Traženi rezultat	Osoba koju bi trebalo pitati	1 = da 0 = ne	Mjerenje (bodovi)	Rezultat
<b>Poglavje 2: Poslovni prostor i unutarnji komunikacijski sustav (UKS-unutarnji komunikacijski sustav)</b>											
Površina ureda	2.1	Prostor u kojem se provode usluge savjetovanja mogućnost zatvaranja prostora radi Može li se prostorija za savjetovanje izdvojiti od drugih i vizualna provjera i izmjera poduzetnika može se izdvojiti od drugih prostorija i diskretno. Podna površina prostora za je li površina poda prostorije za savjetovanje (usporedba sa zadanim dimenzijama). Poduzetnika minimalno 16 m <sup>2</sup> .	Savjetovanje poduzetnika je najmanje 16 m <sup>2</sup> .	Je li površina prostora za savjetovanje poduzetnika je najmanje 16 m <sup>2</sup> ?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	25	25	
Zidovi i strop	2.2	Strop u poslovnom prostoru je barem 2,50 m iznad rezine poda. Zidovi i strop su svjetle boje (bijele, sive ili srebrne).	Visina poslovnog prostora treba biti najmanje 2,50 m, a zidovi i strop moraju biti svjetle boje (bijela, siva, srebrna).	Je li udaljenost između poda i stropa u poslovnom prostoru barem 2,50 m? Jesu li zidovi i strop svjetle (bijele, sive ili srebrne) boje?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	25	25	
Rasvjeta	2.3	Intenzitet rasvjete u poslovnom prostoru je najmanje 500 luksa (mjereno na visini od 1,5 m iznad poda). Svjetlije su prozime ili u bijeloj, sivoj, srebrnoj ili crnoj boji.	Mjerenje svjetlotočnosti na tri različita mjesta u poslovnom prostoru, na udaljenosti od minimalno 2 m od ulaza, na visini od 1,5 m.	Iznosi li osvjetljenost, mjerena na visini od 1,5 m iznad poda, najmanje 500 luksa?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	75	75	
Informativna literatura	2.4	Važeća izdanja letaka, tiskanih materijala koja se odnosi na informacije i usluge Mreže PPI-a, stalno su dostupna.	U poslovnom prostoru se trebaju nalaziti letci i brošure sa relevantnim informacijama o uslugama Mreže PPI-a.	Je li izdanja informativne literature koja se odnose na dostupne usluge i informacije Mreže PPI-a korisnicima dostupna u poslovnicima?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	10	10	
Cjenik	2.5	Važeći cjenik koji se odnosi na usluge savjetovanja za koje je PPI certificiran u sustavu Mreže PPI-a, jasno je s istaknut u poslovnom prostoru u kojem se provode usluge savjetovanja.	U poslovnom prostoru se treba nalaziti cjenik, koji je PPI certificiran u sustavu Mreže PPI-a, jasno je s istaknut u poslovnom prostoru u kojem se provode usluge savjetovanja.	Je li cjenik koji se odnosi na savjetodavne usluge PPI-a PPI certificiran u sustavu Mreže PPI-a?	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	10	10	
Institucionalni dizajn branda	2.6	PPI koristi ispravan izgled memoranduma i ostale poslovne dokumentacije s oznakom branda u zaglavlju dopisa.	Priključak pisane korespondencije, PPI koristi ispravan izgled memoranduma i ostale poslovne dokumentacije s oznakom branda u zaglavlju dopisa.	Koristi li PPI ispravan memorandum i ostalu poslovnu dokumentaciju, PPI koristi ispravan izgled memoranduma i ostale poslovne dokumentacije s oznakom branda u zaglavlju dopisa.	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	10	10	

**Poglavje 3: Radna mjesta poslovnih savjetnika**

Radna mjesta zaposlenika/ poslovnih savjetnika	3.3	Radno mjesto poslovnog savjetnika obuhvaća najmanje:	Sadržaj radno mjesto poslovnog savjetnika sljedeće:	Audit	Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
		- 1 uredski stol	- 1 uredski stol	Vizualna provjera.	Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
		- 1 ormarić iz iste linije namještaja kao i stol	- 1 ormarić iz iste linije namještaja kao i stol	Potrebno je provjeriti svako radno mjesto.	Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
		- 1 radnu stolicu na kotačiće (prilagodljive)	- 1 radnu stolicu na kotačiće (prilagodljive)		Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
		- stol ili dodatak uredskom stolu za klijente	* - stol ili dodatak uredskom stolu za klijente		Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
		- 2 stolice za klijente	- 2 stolice za posjetitelje		Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
		- priključke za struju, telefon i IT.	- priključke za struju, telefon i IT.		Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	50	50
Posjetnice	3.4	Zaposlenici/poslovni savjetnici prilikom savjetovanja s korisnicima ili zainteresiranim osobama u poslovnom prostoru koriste posjetnice s oznakom Mreže PPI-a.	Koriste li savjetnici u poslovnici, posjetnice s logom Mreže PPI-a?	Audit	Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	10	10
Pločice s imenom	3.5	Zaposlenici koji sudjeluju u savjetovanju klijenata u poslovnici nose pločicu s imenom.	Da li zaposlenici/poslovni savjetnici u poslovnici nose pločicu s imenom?	Audit	Da / Ne	Svaki zaposlenik/ poslovni savjetnik	1	10	10



Standard	Br.	Zahtjev	Pojasnj enje	Kontrolno pitanje	Opazanje / traženi dokaz	Izvor	Traženi rezultat	Osoba koju bi trebalo pitati	1 = da 0 = ne	Mjerenje (bodovi)	Rezultat
<b>Poglavlje 6: Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)</b>											
IT infrastruktura	6.1	PPI koristi odgovarajuće IT alate (npr. paket Microsoft Office ili slično) kako bi osigurao uredsku komunikacijsku osnovu koja će jamčiti sigurnu i brzu razmjenu dokumenata bez pogreški.	Komunikacija i korištenje informatičko-komunikacijske opreme je neophodno u poslovnom savjetovanju. IT alati moraju biti takvi da osiguravaju komunikaciju u standardnim formatima (MS Office ili slično).	Mogu li zaposlenici /poslovnj savjetnici koristiti Bilo koji zaposlenik/poslovnj savjetnik može koristiti dokumente s prbnog medija (memory stick) u Wordu, Excelu ili PowerPointu.	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	10	10	
	6.2	PPI posjeduje odgovarajuću informatičku opremu: - za svakog zaposlenik/poslovnog savjetnika računalo s monitorom/prijenosnik	Svaki zaposlenik/poslovnj savjetnik mora imati mogućnost nesmetanog rada osiguravanu osnovnu informacijsko-komunikacijsku opremu.	Je li za svakog zaposlenog/poslovnog savjetnika osiguran po jedno računalo s monitorom/prijenosnik?	Vizualna provjera. Svaki zaposlenik/poslovnj savjetnik na radnom mjestu ima osigurano računalo/prijenosnik na koje koristi u radu.	PPI	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	10	10
Umreženi sustav komunikacije		- pisac (vlastiti ili umreženi)		Je li svako računalo/prijenosnik spojen na pisac?	Provjera dostupnosti ispisa. Ispisati bilo koji dokument s računala/prijenosnika bilo kojeg zaposlenika.	PPI	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	10	10
	6.3	PPI koristi komunikacijsku platformu Mreže PPI.	U cilju nesmetane komunikacije i dijeljenja informacija u realnom vremenu, članovi Mreže PPI-a uključeni su u umreženi sustav komunikacije.	Ima li svaki zaposlenik/poslovnj savjetnik na radnom mjestu osiguran vlastiti telefon za poslovnu komunikaciju? Koristi li PPI komunikacijsku platformu Mreže PPI?	Vizualna provjera. Provjera ispravnosti telefonske linije. Provjeriti mogućnost povezivanja na komunikacijsku platformu.	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	65	65

### Poglavlje 7: Marketing / Upravljanje odnosima s klijentima (CRM)

Marketinško planiranje	7.1	PPI sastavlja godišnji Plan marketinga (ili je marketinški plan dio Godišnjeg poslovnog plana), do kraja siječnja svake godine. Plan marketinga ima dva dijela: - plan aktivnosti. Plan aktivnosti navodi planirane marketinške mjere i odgovarajuće ciljeve, budžete i vrijeme potrebno za realizaciju pojedine mjere.	Kako bi se mogla ispuniti svrha i cilji Poslovanja PPI-a i Mreže PPI, PPI mora uključujući i sljedeće: planirati marketinške aktivnosti, pratiti i kontrolirati njihovu provedbu.	Postoji li godišnji Plan marketinga za tekuću godinu. Ukoliko je propisan sadržaj Plana marketinga sadržan u Godišnjem poslovnom planu PPI-a, zahtjev je zadovoljen.	PPI	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	25	25	
	7.2	PPI koristi internetski paket korporativnog identiteta Mreže PPI-a te je povezan s početnom internetskom stranicom Mreže PPI-a. Pravilna upotreba elemenata korporativnog identiteta (oznaka Mreže PPI-a) u skladu je sa zahtjevima sustava Mreže PPI-a.	Korporativni identitet je razvijen u cilju prepoznatljivosti Mreže PPI-a i njenih sastavnica. Promocija Mreže PPI-a jedan je od zadataka svake PPI. Prilikom dolaska na početnu web stranicu (oznaka Mreže PPI-a) u skladu je sa zahtjevima sustava Mreže PPI-a.	Sadržaj li Plan marketinga aktivnosti (npr. dogaćanja, oglašavanje, sponzorstva, direktni marketing itd.) te Ukoliko je propisan sadržaj Plana odgovarajuće ciljeve, budžete i vrijeme potrebno za marketing sadržan u Godišnjem poslovnom planu PPI-a, zahtjev je zadovoljen.	Provjera načina rada. Pravilna upotreba dvaju modula, oznake BMW branda i izgleda BMW slova, u skladu je s BMW zahtjevima. Internetska domena i adresa e-pošte specifične su za brand, npr. definirane od strane Uvoznika.	PPI	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	50	50
CRM Upravljanje odnosima klijentima (upravljanje upitima)	7.5	PPI u komunikaciji koristi umreženi sustav komunikacije Mreže PPI (portal eCom) i na upite zaprimljene s reagira unutar dva radna dana.	Komunikacija s klijentima je temeljni način praćenja situacije na terenu. Posebno razvijen portal je komunikacijski kanal koji osigurava direktnu komunikaciju i kratko vrijeme reagiranja.	Da li je na sve upite zaprimljene putem portala eCom reagirano unutar dva radna dana?	Provjera načina rada: npr. u posljednjih šest mjeseci, na 90% upita reagirano je unutar 2 dana.	PPI	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	50	50
	7.6	Pritužbama upravlja PPI sukladno propisanoj proceduri upravljanja pritužbama.	Pritužbe klijenata su jedan od bitnih pokazatelja (ne/zadovoljstva provedenom uslugom te mogu ukazati na područja u kojima je potrebno poboljšati uslugu. Na svaku pritužbu u pismenom obliku, potrebno je odgovoriti u primjerenom roku i na primjeren način pokušati riješiti uzrok nezadovoljstva klijenata.	Postoji li pisana procedura upravljanja pritužbama klijenata?	Dostupno je pisano pravilo/procedura. Provjera arhive o pritužbama.	Audit	Da / Ne	Odgovorna osoba PPI-a	1	35	35

# Standard Mreže PPI-a

## Procjena/samoprocjena sustava

### Ostvareni rezultat

Šifra PPI-a:

Naziv:

Adresa:

Odgovorna osoba:

Auditori:

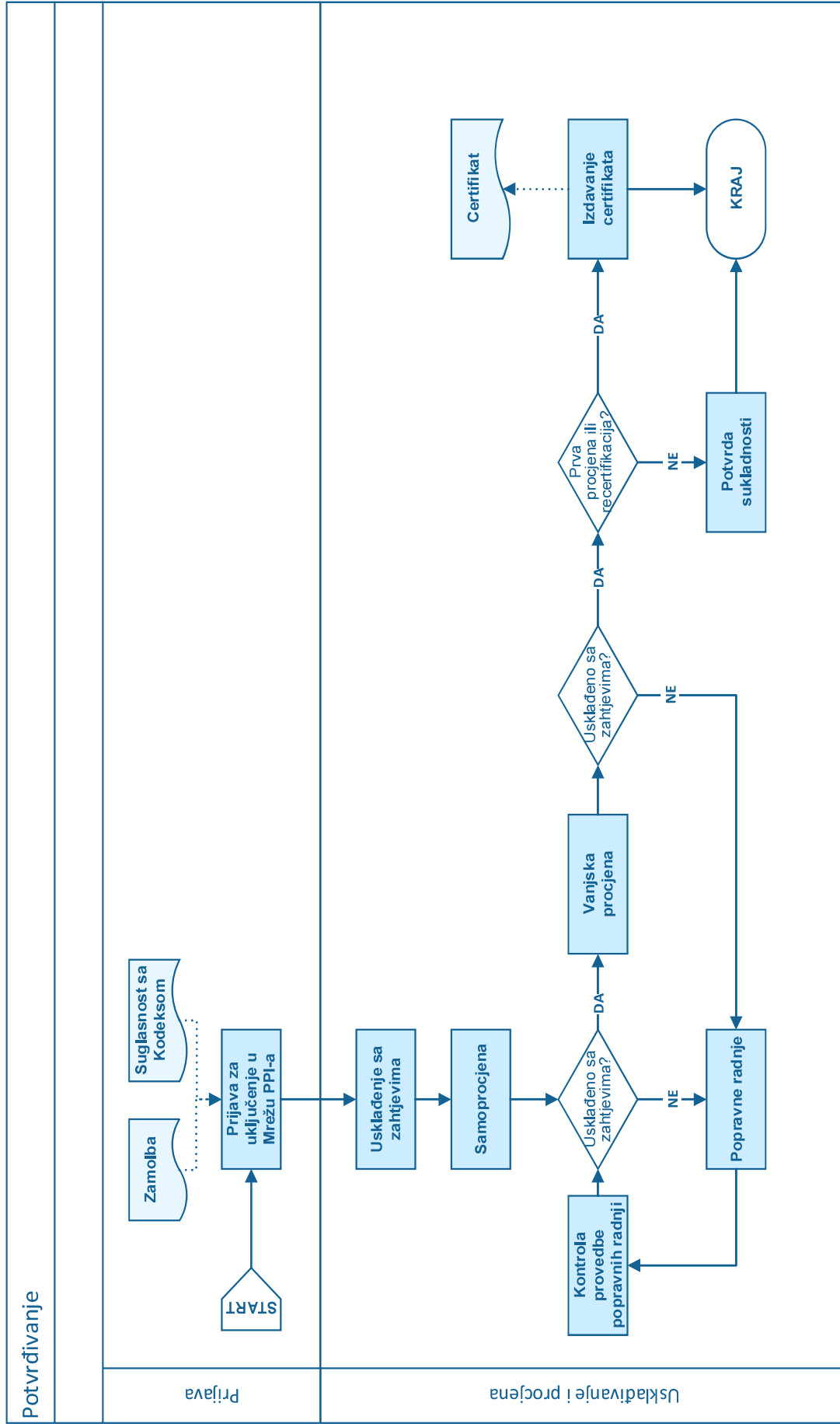
Datum:

Rezultat audita		MAX	Rezultat	Usklađenost
Ukupan rezultat - Struktura	34,3%	355	355	100,0%
Poglavlje 1: Vanjski komunikacijski sustav (VKS)	12,6%	130	130	100,0%
Poglavlje 2: Poslovni prostor	12,1%	125	125	100,0%
Elementi UKS-a	2,9%	30	30	100,0%
Poglavlje 3: Radna mjesta poslovnih savjetnika	6,8%	70	70	100,0%
Ukupan rezultat - Procesi	65,7%	680	680	100,0%
Poglavlje 4: Upravljanje	12,1%	125	125	100,0%
Poglavlje 5: Zaposlenici/Poslovni savjetnici	22,2%	230	230	100,0%
Poglavlje 6: Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)	10,1%	105	105	100,0%
Poglavlje 7: Marketing/Upravljanje odnosima s klijentima (CRM)	21,3%	220	220	100,0%
Ukupan rezultat		1035	1035	100,0%

## **Prilog 2:**

Dijagram toka procesa procjene sustava (audita) i opis procesa

Dijagram tijeka procesa procjene sustava (audita)





Opis procesa procjene sustava (audita)

R. br.	Aktivnost	Kratak opis aktivnosti	Maksimalno vrijeme trajanja	Odgovoran	Ulaz/Izlaz/Zapis
1.	Prijava za uključenje u Mrežu PPI <sup>1</sup> -a	Poduzetnička potporna institucija podnosi zamolbu za uključenje u Mrežu PPI-a	1 dan	Odgovorna osoba PPI	<i>Izlaz:</i> - Zamolba - Suglasnost s Etičkim kodeksom
2.	Usklađenje sa zahtjevima	PPI prilagođava svoj sustav postavljenim zahtjevima Standarda Mreže PPI-a, definira potrebne dokumenta, procedure, provodi organizacijske promjene	180 dana	Odgovorna osoba PPI	<i>Ulaz:</i> - Standard Mreže PPI-a
3.	Samoprocjena	PPI provodi samoprocjenu sustava kako bi utvrdio eventualne nesukladnosti i proveo popravne radnje u cilju otklanjanja uočenih nesukladnosti	10 dana	Odgovorna osoba PPI	<i>Ulaz:</i> - Obrazac za procjenu/samoprocjenu
4.	Popravne radnje	Otklanjanjanje uočenih nesukladnosti	30 dana	Odgovorna osoba PPI	<i>Ulaz:</i> - Standard Mreže PPI-a
5.	Kontrola provedbe popravnih radnji	Provjera učinkovitosti popravnih radnji i to samo dijelova sustava na kojima su bile potrebne intervencije	3 dana	Odgovorna osoba PPI / Odgovorna osoba Centralnog tijela	<i>Ulaz:</i> - Standard Mreže PPI-a
6.	Vanjska procjena	Centralno tijelo provodi procjenu sustava kako bi utvrdilo eventualne nesukladnosti	5 dana	Odgovorna osoba Centralnog tijela	<i>Ulaz:</i> - Obrazac za procjenu/samoprocjenu
7.	Potvrda sukladnosti	Nakon provedbe nadzornog audita, Centralno tijelo izdaje izvješće u kojem opisuje stanje sustava PPI-a i navodi eventualne nepravilnosti koje moraju biti uklonjene do certifikacijskog audita	10 dana	Odgovorna osoba Centralnog tijela	<i>Izlaz:</i> - Izvješće

<sup>1</sup> PPI...poduzetnička potporna institucija

R. br.	Aktivnost	Kratak opis aktivnosti	Maksimalno vrijeme trajanja	Odgovoran	Ulaz/Izlaz/Zapis
8.	Izdavanje certifikata	Nakon provedbe certifikacijskog audita, a kada je utvrđena sukladnost sa Standardom Mreže PPI-a veća od 80%, Centralno tijelo izdaje certifikat Mreže PPI-a	10 dana	Odgovorna osoba Centralnog tijela	Izlaz: - Certifikat

# Životopis autorice

Dijana Trošelj rođena je 22. travnja 1966. godine u Zagrebu, Republika Hrvatska. Nakon općeg obrazovanja u Matematičko-informatičkom obrazovnom centru u Zagrebu, nastavlja usmjereno obrazovanje u Građevinskom obrazovnom centru, smjer geodezija.

Diplomirala je na stručnom dodiplomskom studiju na Visokoj školi za sigurnost u Zagrebu. S ciljem daljnjeg obrazovanja upisuje Poslijediplomski specijalistički studij, "Menadžment poslovnih sustava" na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu.

Zaposlena je u Hrvatskoj agenciji za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) kao voditeljica Službe za kontrolu, praćenje i izvještavanje te obavlja najsloženije poslove praćenja i kontrole korištenja nacionalnih sredstava i sredstava europskih fondova u području financijskih instrumenata. Desetogodišnje radno iskustvo u upravljanju programima poticanja poduzetništva, kao i sektorsko iskustvo u razvoju malog i srednjeg poduzetništva, financijskim instrumentima, poduzetničkim potpornim institucijama, projektima razvoja obrtništva i zadružnog poduzetništva, nastavno na vlastito dvadestogodišnje poduzetničko iskustvo, značajno su doprinijeli razvoju modela savjetodavnih usluga poduzetničkih potpornih institucija i umreženog sustava komunikacije, neophodnog za podizanje razine kvalitete savjetodavnih usluga poduzetnicima i omogućavanje njihove dostupnosti poduzetnicima na području cijele Republike Hrvatske.

Autorica je nekoliko stručnih članaka.

Govori engleski i njemački jezik i služi se francuskim jezikom.