

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Boris Lauc

TRŽIŠTE USLUGA ZA POTICANJE PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ
Magistarski rad

Osijek, 2004.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski studij Poduzetništvo

Boris Lauc

TRŽIŠTE USLUGA ZA POTICANJE PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ
Magistarski rad

Mentor: prof. dr. sc. Željko Turkalj

Osijek, 2004.

TRŽIŠTE USLUGA ZA POTICANJE PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ

Magistarski rad

SADRŽAJ

Sažetak	6
1. Uvod	8
2. Metodologija	12
3. Obilježja tržišta usluga za poticanje poduzetništva	14
3.1. Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva	16
3.1.1. Kupci usluga za poticanje poduzetništva.....	18
3.1.2. Segmentacija tržišta usluga za poticanje poduzetništva	21
3.2. Ponuda usluga za poticanje poduzetništva	22
3.2.1. Proizvod - usluge za poticanje poduzetništva	23
3.2.1.1. Trening (seminari)	24
3.2.1.2. Konzultantske i savjetničke usluge	24
3.2.1.3. Pružanje informacija.....	26
3.2.1.4. Razvoj i transfer tehnologije.....	27
3.2.1.5. Promocija povezivanja poduzetnika.....	28
3.2.2. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva	30
3.2.2.1. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u SAD-u	31
3.2.2.2. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u Rumunjskoj	34
3.2.2.3. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u Irskoj	35
3.2.3. Politika cijena usluga za poticanje poduzetništva.....	39
3.2.4. Problem financijske samoodrživosti nositelja ponude	40
3.2.5. Kvalitet usluga za poticanje poduzetništva.....	42
3.3. Mjere za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva	42
3.3.1. Instrumenti na strani potražnje za uslugama za poticanje poduzetništva	47
3.3.1.1. <i>Voucheri i matching grant-ovi</i>	47
3.3.1.2. Informacijska potpora.....	49
3.3.1.3. Poslovna povezivanja	49
3.3.2. Instrumenti na strani ponude usluga za poticanje poduzetništva.....	50
3.3.2.1. Tehnička pomoć nositelju ponude usluga.....	50
3.3.2.2. Financijska potpora nositelju ponude usluga	51
3.4. Tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	51
3.4.1. Kupci usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	52
3.4.2. Ponuda usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	53
3.4.2.1. Hrvatska gospodarska komora	53

3.4.2.2.	Hrvatska obrtnička komora	55
3.4.2.3.	Hrvatska udruga poslodavaca	55
3.4.2.4.	Centri za poduzetništvo	56
3.4.2.5.	Poduzetnički inkubatori	57
3.4.2.6.	Tehnološki centri i parkovi	58
3.4.2.7.	Privatni konzultanti	59
3.4.3.	Utjecaj države na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	59
3.4.4.	Utjecaj stranih donatora na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	65
4.	Slučaj: Centar za poduzetništvo Osijek - od lova na donatore do potrage za tržištem.....	70
	Kako je sve počelo?	70
	Od ideje do prvih aktivnosti Centra za poduzetništvo	73
	Centar otvara vrata poduzetnicima: seminari o poslovnom planu, prvi "proizvod" Centra	75
	Od seminara o poslovnom planu do franšize, clustera i rasta poduzeća.....	77
	Izdavačka djelatnost.....	80
	Od besplatnog pružanja informacija do savjetovanja.....	81
	Mikrokrediti	83
	Umrežavanje poduzetnika: od foruma do portala	84
	Učenje od drugih - kontinuirana izgradnja unutrašnje kompetencije Centra.....	86
	Za koga mi to sve radimo?	88
	Tko nam je konkurencija?	89
	Tko su nam partneri?.....	90
	Što radimo da budemo prepoznati na tržištu usluga za poticanje poduzetništva?	92
	Može li Centar financijski opstati bez donacija?.....	93
	Prilozi uz slučaj.....	94
5.	Analiza slučaja.....	127
5.1.	Financijska analiza Centra za poduzetništvo Osijek	127
5.1.1.	Financijska održivost usluga za poticanje poduzetništva Centra za poduzetništvo Osijek	127
5.1.2.	Doprinos određene usluge u pokrivanju ukupnih troškova.....	130
5.1.3.	Financijska održivost Centra za poduzetništvo Osijek	131
5.2.	Analiza Centra za poduzetništvo Osijek kroz model rasta.....	133
5.2.1.	Koliko je jaka trenutna baza za rast?.....	133
5.2.1.1.	Baza resursa	133
5.2.1.2.	Baza iskustva	135
5.2.1.3.	Baza kontrole	135
5.2.1.4.	Baza ideja	136
5.2.1.5.	Baza vodstva.....	136

5.2.2.	Kako Centar za poduzetništvo Osijek trenutno posluje?	137
5.2.2.1.	Centar za poduzetništvo Osijek na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	137
5.2.2.2.	"Proizvodnja" usluga Centra za poduzetništvo Osijek	138
5.2.2.3.	Kontrola financija Centra za poduzetništvo Osijek	140
5.2.3.	Sumiran potencijal rasta	141
5.3.	Analiza tržišta usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj	142
5.3.1.	Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj	142
5.3.2.	Ponuda usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj	143
5.4.	Preporuke za rast i razvoj Centra za poduzetništvo Osijek	145
5.5.	Preporuke za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj	149
6.	Zaključna razmatranja	153
7.	Literatura	155
8.	Prilozi	160

Sažetak

Tržište usluga za poticanje poduzetništva na kojemu su glavni kupci mala i srednja poduzeća jako je diverzificirano (nehomogeno) tržište i ima atipičnu strukturu potražnje, u kojoj neki segmenti pokazuju slabu potražnju i visoku osjetljivost na kvalitetu i cijenu, dok u drugim segmentima potražnja gotovo da i ne postoji (odnosno postoji kao latentna potražnja).

Usluge za poticanje poduzetništva (trening, konzultantske i savjetničke usluge, pružanje informacija, razvoj i transfer tehnologije, promocija povezivanja poduzetnika) su usluge koje poboljšavaju performancu, pristup tržištu i konkurentnost poduzeća. Usluge za poticanje poduzetništva su izuzetno bitne za zdravi rast sektora malih i srednjih poduzeća, ali moraju biti dizajnirane, moraju imati cijenu, te moraju biti stavljene na tržište na način koji zadovoljava potrebe i kapacitet plaćanja kupaca usluga.

Kod usluga za poticanje poduzetništva nije lagano transformirati promjene u okolini u potrebe, iako su promjene vidljive i prisutne duže vrijeme. Bez korištenja nekog sveobuhvatnog modela, kao što je Global Entrepreneurship Monitor (GEM) i bez pristupa "najbolje prakse", bit će teško učiniti odgovarajuće napore (kroz ljude, vrijeme, i uloženi novac) u razvoj poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj na efikasan i učinkovit način. To se naročito odnosi na transformiranje potreba u potražnju, što ne može biti izoliran proces za koji su odgovorni samo krajnji korisnici.

Da bi se osigurao dugoročni kvalitet usluga za poticanje poduzetništva vrlo je bitno da nositelj ponude u kreiranju usluga bude vođen potražnjom za određenim uslugama. Plaćanje usluge od strane krajnjeg korisnika dobar je indikator kvalitete te usluge, tj. da li ju krajnji korisnik smatra vrijednom i poželjnom. Centri za poduzetništvo su jedni od mnogih nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj. Uspješan centar za poduzetništvo treba biti malen (s obzirom na broj stalno zaposlenih osoba), decentraliziran u svojim aktivnostima i

vođena poslovnim principima. Pružanje usluga centra za poduzetništvo treba se bazirati na konceptu "dobre prakse". Dobra praksa u pružanju usluga za poticanje poduzetništva smatra se ona koja daje najveći doprinos razvoju malih i srednjih poduzeća na učinkovit i troškovno efikasan način.

Donatori na tržištu usluga za poticanje poduzetništva djeluju novim tržišnim pristupom - *Market Development Approach (MDA)* koji se temelji na razvijanju dinamičnog, konkurentnog tržišta na kojemu veliki broj malih poduzeća koristi široku paletu usluga. Za razliku od tradicionalnog pristupa, tržišnim (*MDA*) pristupom donatori djeluju preko facilitatora, na tržištu djeluju privremeno dok se ne razvije, te imaju politiku male potpore nositeljima usluge ili privremene potpore kupcu usluge.

Država ima veliki utjecaj na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj. Doprinos razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva bio bi veći kad bi se Vlada više bavila kreiranjem *policy*-a (politika), a manje operativnom podrškom razvoju malih i srednjih poduzeća. Vladine mjere trebaju razviti skup pažljivo dizajniranih politika kojima bi se stimulirala diverzificirana ponuda usluga za poticanje poduzetništva, kreirati transparentan mehanizam implementacije takvih politika, te osigurati pravedan i efektivan pristup takvim uslugama svim segmentima tržišta.

1. Uvod

Pravo na posao jedno je od temeljnih ljudskih prava¹, zaposlenost je najvažniji razvojni indikator, a nezaposlenost je najveći politički problem i razvijenih i nerazvijenih zemalja. U tom trokutu ljudskih prava, potrebe razvoja i političkih implikacija rastuće nezaposlenosti, grupa entuzijasta sa osječkog sveučilišta pokrenula je početkom 1990tih godina teorijski i aplikativni projekt pod radnim naslovom "poduzetništvo"². Bilo im je zanimljivo analizirati zašto neke zemlje djelotvornije rješavaju pitanja razvoja i nezaposlenosti tj. da li je to zbog što su "poduzetnije". Saznanja o nižoj razini poduzetničke aktivnosti kod nas bila su povod za traženje odgovora zašto je to tako. **Nepostojanje institucionalne podrške** poduzetništvu bila su dio odgovora, jer se poduzetnici kod nas svakodnevno sudaraju s problemima:

- nedostatka obrazovanja za poduzetničko djelovanje,
- nedostatka "prijateljske" regulatorne okoline,
- nepripremljenosti lokalne samouprave i državnih institucija za servisiranje informacijskih potreba poduzetnika,
- nedostupnost (problem garancija) financijske podrške malim poslovnim pothvatima i poduzetnicima početnicima.

Svi ti nedostaci učinili su da institucionalna (ne)podrška ustvari djeluje kao "crna rupa" hrvatskog poduzetništva, jer usisava poduzetničku inicijativu i motiviranost, kroz iscrpljivanje na dobivanju fragmentiranih i često puta potpuno neupotrebljivih informacija o tome kako napraviti poslovni plan, kako pokrenuti posao i gdje naći novce.

Iako mnoge institucije imaju predviđenu funkciju potpornih usluga za male i srednje poduzetnike (kao što je Gospodarska komora, Obrtnička komora, Odjeli za gospodarstvo županija i lokalne samouprave), ponuda tih usluga je izuzetno

¹ "Svaka osoba ima pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na pravedne i povoljne uvjete rada i zaštitu protiv nezaposlenosti." , Deklaracija o ljudskim pravima, članak 23, stavak 1

² "Teorijske i institucionalne pretpostavke poduzetničke ekonomije", projekt financiran od Ministarstva znanosti i tehnologije, 1990-1994., glavni istraživač Slavica Singer

netransparentna, najčešće je samo fragmentarna i oskudne kvalitete, a potencijalni korisnik mora sam skupljati i povezivati različite dijelove usluge u cjelinu.

Rat je ubrzao promjenu fokusa istraživačke grupe sa teorijskog na aplikativni. Rast nezaposlenosti nužno je doveo do povećanog broja ljudi koji su sami htjeli rješavati pitanje svoje egzistencije, ali ih je u tome onemogućavao nedostatak odgovarajuće infrastrukture. I to je bio direktni poticaj za pokretanje projekta Centra za poduzetništvo, kojim se popunjava važna praznina infrastrukturne podrške kroz osiguranje **usluge edukacije, savjetovanja i potpune informacije** onima koji žele pokrenuti svoj poslovni pothvat ili razviti već postojeći posao.

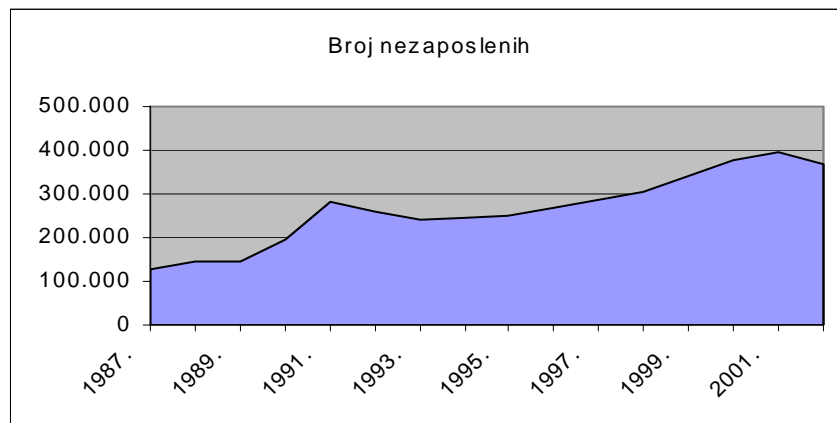
Vrijeme poslije rata, poslije 1995. godine, karakteristično je po porastu nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj i po tendencijama u promjeni strukture zapošljavanja s obzirom na veličinu poduzeća (u korist malih poduzeća).

Tablica br. 1: Nezaposlenost u Republici Hrvatskoj od 1987. do 2002. godine
(administrativni pristup)

Godina	Broj nezaposlenih	Indeks
1987.	126.532	
1988.	144.407	14,13
1989.	144.810	0,28
1990.	195.466	34,98
1991.	283.308	44,94
1992.	261.050	-7,86
1993.	243.096	-6,88
1994.	247.555	1,83
1995.	249.070	0,61
1996.	269.263	8,11
1997.	287.120	6,63
1998.	302.731	5,44
1999.	341.730	12,88
2000.	378.544	10,77
2001.	395.141	4,38
2002.	366.162	-7,33

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/docslike/statistike/tablica%2014.xls>

Graf br. 1: Broj nezaposlenih u Republici Hrvatskoj od 1987. do 2002. godine



Obuhvaćeno je razdoblje od 1987. do 2002. godine jer je u promatranom razdoblju primjetna rastuća nezaposlenost, sa zamjetnim skokom 1991. godine kada su brojna poduzeća ili prestala raditi ili imala ograničenu poslovnu aktivnost zbog ratnih djelovanja. Posljedice takvog stanja (prekid poslovnih odnosa) su se i u narednim godinama odražavala u rastu nezaposlenosti, iako su mala poduzeća absorbirala dio smanjenja zaposlenosti u velikim poduzećima.

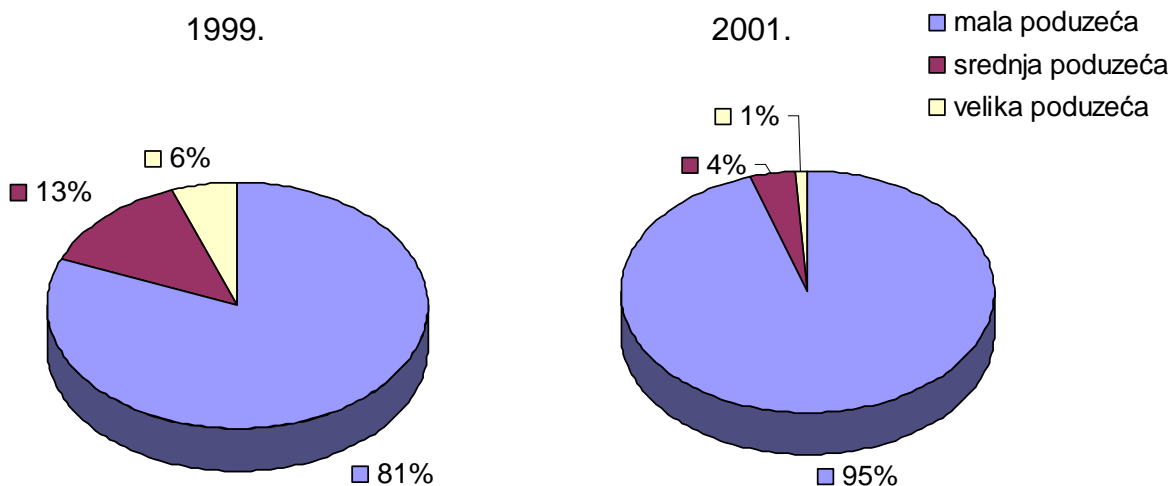
Tablica br. 2: Promjene u strukturi poduzeća i zapošljavanju u Republici Hrvatskoj 1990/2001. godina

vrsta poduzeća	1990.				2001.			
	broj poduzeća	%	broj zaposlenih	%	broj poduzeća	%	broj zaposlenih	%
mala	8.815	81,18	103.805	9,16	54.213	95,13	247.340	34,01
srednja	1.444	13,30	342.571	30,24	2.203	3,87	161.426	22,20
velika	600	5,53	686.390	60,59	571	1,00	318.467	43,79
ukupno	10.859	100,00	1.132.766	100,00	56.987	100,00	727.233	100,00

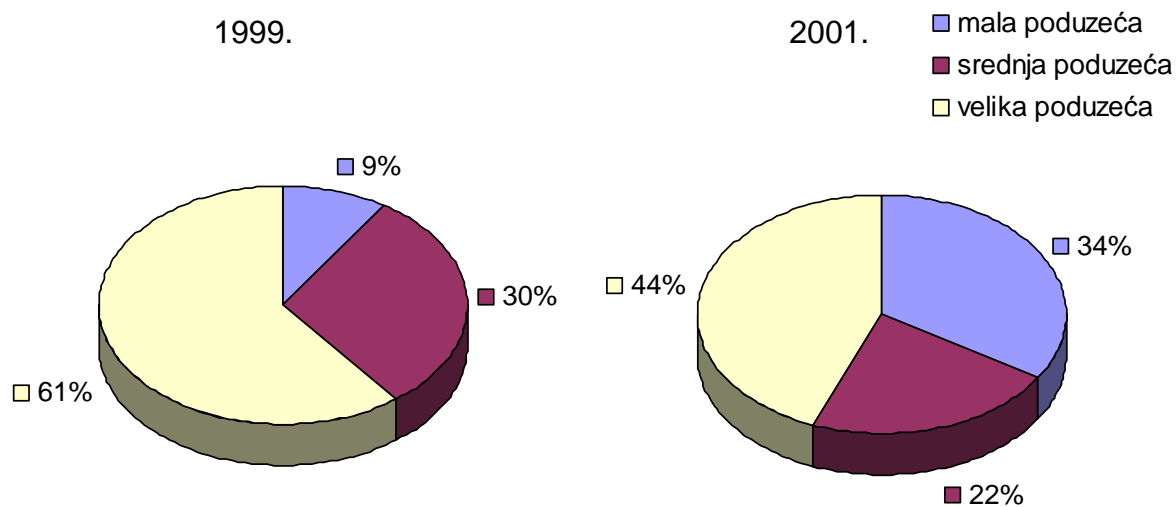
Izvor: - Kovačević Z., Obadić A., The importance of small and medium enterprises for Croatian development, Split, 1999.

- Informacija o poslovanju poduzetnika u 2001. godini, Hrvatska gospodarska komora, Sektor za malo gospodarstvo

Graf br. 2: Udio u ukupnom broju po veličini poduzeća, 1990. vs. 2001. godina



Graf br. 3: Udio u zapošljavanju po veličini poduzeća, 1990. vs. 2001. godina



Prirodno je bilo pokrenuti **Centar za poduzetništvo** imajući u vidu činjenicu da je nezaposlenost postala razorna i u ekonomskom i u političkom smislu, te da se dogodila tako drastična promjena u broju i u povećanju broja zaposlenih u malim i srednjim poduzećima.

2. Metodologija

U ovom magistarskom radu korištena je "case study method" (metoda slučaja).

"Slučajevi opisuju stvarne poslovne situacije. U skladu s tim, rad na slučajevima je vrlo sličan svakodnevnom sučeljavanju managera sa problemima."³

"Za razliku od kvantitativnih metoda istraživanja, poput ankete koja pokušava odgovoriti na pitanja tko, što, gdje i koliko, ili arhivske analize koja sudionika često promatra u nekoj vrsti povijesnog konteksta, uporaba metode slučaja se preferira kada treba odgovoriti na pitanja kao što su kako ili zašto"⁴.

Dvadesetih godina prošlog stoljeća metoda slučaja se počela primjenjivati na Harvard Business School (HBS), te je danas ta metoda najzastupljenija⁵. Na HBS-u vjeruju da je metoda slučaja najbolji način stjecanja vještina potrebnih za uspješnog poduzetnika, *managera* ili lidera.

Također, prema Harmeling⁶ metoda slučaja je najbolji način za učenje praktičnih poslovnih vještina, iako je metoda slučaja teška, frustrirajuća, nepredvidljiva i teška. Harmeling ističe realističnost, kreativnost, analitičnost, aktivnost, interaktivnost i dinamičnost kao obilježja metode slučaja.

U analizi slučaja korišteni su financijski indikatori za izračun profitabilnosti određene usluge za poticanje poduzetništva, te indikator koliko svaka od usluga za poticanje

³ "Cases describe actual business situations. In that respect, dealing with cases is very much like dealing with the problems that managers encounter daily", Corey, R.. "The Use of Cases in Management Education", Harvard Business School, 1996.

⁴ "Unlike quantitative methods of research, like the survey, which focus on the questions of who, what, where, how much, and how many, and archival analysis, which often situates the participant in some form of historical context, case studies are the preferred strategy when how or why questions are asked", writing.colostate.edu/references/research/casestudy/com2a1.cfm

⁵ www.hbs.edu/case/index.html

⁶ Harmeling, Susan S.: "An Introduction to Researching, Writing and Teaching Case Studies", predavanja sa poslijediplomskog studija "Poduzetništvo", Ekonomski fakultet u Osijeku, 2001.

poduzetništva pridonosi pokrivanju ukupnih troškova nositelja ponude. Za izračun koliko je Centar za poduzetništvo Osijek ovisan o donatorima korišten je indikator financijske održivosti institucija nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva⁷. Za davanje preporuka za bolje poslovanje Centra za poduzetništvo Osijek korišten je model rasta. Gibb⁸ smatra da za rast su potrebne snažne baze resursa, iskustva, kontrole, ideja i vodstva. Također, prema Gibb-u, za davanje preporuka za bolje poslovanje potrebno je analizirati trenutnu performancu poduzeća, potrebno je analizirati kako poduzeće djeluje na tržištu, kako proizvodi svoje proizvode/usluge, te koliko je dobra financijska kontrola.

Za davanje preporuka za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva korišten je Internet kao izvor podataka, istraživanje među institucijama nositeljima ponude usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj, te brojna literatura.

⁷ McVay Mary: "Sustainability and Cost-Effectiveness Assessment Guide", Performance Measurement Framework for Business Development Services, SEEP Network, 2001.

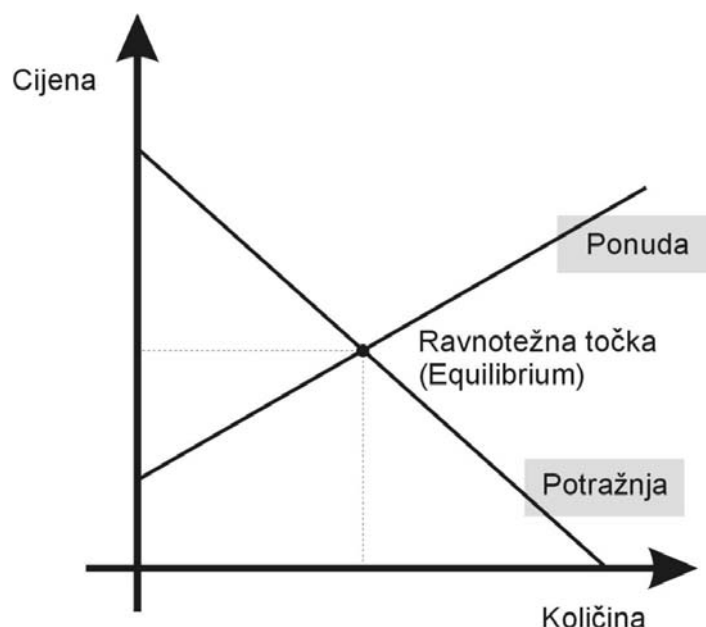
⁸ Gibb, Allan: "Growing Your Own Business", Durham University Business School, 1990.

3. Obilježja tržišta usluga za poticanje poduzetništva

U ovom dijelu rada bit će opisano tržište usluga za poticanje poduzetništva, tko se nalazi na strani potražnje, tko su nosioci ponude tih usluga u Hrvatskoj i u izabranim zemljama (Sjedinjene Američke Države - lider u poticanju poduzetništva, Rumunjska - tranzicijska zemlja i Irska - zemlja članica EU), te koje se mjere mogu primjeniti za razvoj tog tržišta.

Tržište usluga za poticanje poduzetništva može se opisati klasičnom definicijom tržišta koju npr. koriste Begg, Fischer i Dornbusch, "skup uvjeta po kojima kupci i prodavatelji razmjenjuju robe ili usluge"⁹. Potražnja je opisana kao količina robe ili usluge koju kupac želi kupiti po nekoj određenoj cijeni, a ponuda kao količina robe ili usluge koju prodavatelj želi prodati po određenoj cijeni. Točka u kojoj je potražnja jednaka ponudi naziva se *equilibrium*.

Slika br. 1: Odnos ponude i potražnje



Izvor: Begg, Fischer, Dornbusch, Economics

⁹ Begg, David; Fischer, Stanley; Dornbusch, Rudiger: Economics, 4th Edition, McGraw Hill, 1994., str. 49

Ovaj generalizirani model temelji se samo na odnosu cijena i količina kao jedinim faktorima koji utječu na tržište, uz pretpostavku da su svi ostali faktori konstanta.

Međutim, u stvarnosti u određivanju ponude i potražnje (ponašanje kupaca i prodavača) za uslugama za poticanje poduzetništva, prema Small Enterprise Development (SED)¹⁰ pored cijene djeluju i sljedeći faktori:

Potražnja

- cijena (promatrane usluge)
- cijena sličnih usluga
- prihodi kupaca
- ukus kupca
- informacije dostupne malim i srednjim poduzećima

Ponuda

- cijena (promatrane usluge)
- kapacitet
- troškovi inputa
- vanjski faktori (konkurencija, vlada, donatori, itd.)

Kod usluga za poticanje poduzetništva, prema Singer, Turkalj, Medić¹¹, nije lagano transformirati promjene u okolini u potrebe, iako su promjene vidljive i prisutne duže vrijeme. To se događa zbog inercije kao što je inercija obrazovnog sustava (promjena i/ili dodavanje novih programa), inercija vladinih struktura (promjena načina vladanja), inercija banaka (promjena fokusa prema malim i srednjim poduzećima), inercija individualaca (promjena poslovnog života). Kada zbog promjena nastaje potreba za uslugama za poticanje poduzetništva nužno je potrebu transformirati u potražnju, ali i u ponudu.

¹⁰ SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions, Bern, Switzerland, 2000.

¹¹ Singer, Slavica; Turkalj, Željko; Medić, Mane: Business Development Services Market in Croatia, Fourth International Conference on "Entreprise in Transition", Ekonomski fakultet u Splitu, Split-Hvar, 2001.

"Bez korištenja nekog sveobuhvatnog modela, kao što je Global Entrepreneurship Monitor i bez pristupa "najbolje prakse", biti će teško učiniti odgovarajuće napore (kroz ljude, vrijeme, i uloženi novac) u razvoj poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj na efikasan i učinkovit način. To se naročito odnosi na transformiranje potreba u potražnju, jer to ne može biti izoliran proces za koji su odgovorni samo krajnji korisnici. Volja za korištenjem usluga za poticanje poduzetništva i mogućnost plaćanja tih usluga nije samo odluka krajnjih korisnika, nego sinergijski efekt mnogih ostalih "igrača" uključenih u biznis pružanja usluga za poticanje poduzetništva (privatni nositelji ponude, vlada, obrazovanje, mediji ...)"¹².

3.1. Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva

Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva, prema SED¹³, može se podijeliti na dva elementa, osvještenost vlasnika malog i srednjeg poduzeća, tj. kupca usluge da treba pomoć u rješavanju problema i njegova/njezina volja da plati za takvu pomoć.

¹² Singer, Slavica; Turkalj, Željko; Medić, Mane: Business Development Services Market in Croatia, Fourth International Conference on "Entreprise in Transition", Ekonomski fakultet u Splitu, Split-Hvar, 2001., str. 11

¹³ SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions, Bern, Switzerland, 2000.

Slika br. 2: Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva



Izvor: Small Enterprise Development, Issue Paper 5, 2000

U situaciji kada vlasnici malog ili srednjeg poduzeća ne vide potrebu za pomoći u rješavanju problema, te kada nisu spremni platiti takvu pomoć, potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva ne postoji. Slaba potražnja je onda kada vlasnici vide potrebu za pomoći, a nisu spremni platiti za pomoć ili obrnuto kada vlasnici ne vide potrebu za pomoći, a spremni su je platiti.

Istovremeno, prisutnost visokog stupnja prepoznavanja da je potrebna pomoć pri rješavanju problema, te visoka spremnost kupca usluge da to i plati, dovode do učinkovite potražnje, odnosno situacije u kojoj su potrebe transformirane u potražnju.

3.1.1. Kupci usluga za poticanje poduzetništva

Potražnju za uslugama za poticanje poduzetništva definiraju kupci sa svojim potrebama.

Kupci usluga za poticanje poduzetništva mogu biti ljudi koji se odlučuju za samozapošljavanje ili već postojeća mala i srednja poduzeća, ali to mogu biti i velika poduzeća koja žele povećati svoj poduzetnički kapacitet, lokalna uprava i samouprava, te banke. Pored toga, kao kupci takvih usluga sve više se javljaju neprofitne organizacije iz različitih područja (kultura, socijalna skrb, ...). Najznačajniji kupci usluga za poticanje poduzetništva su mala i srednja poduzeća, te će se u nastavku detaljnije opisati taj segment kupaca.

Definicije, tj. kriteriji po kojima se poduzeće smatra malim i srednjim se razlikuju od zemlje do zemlje. U **Europskoj Uniji** važeći su sljedeći kriteriji¹⁴ za sektor malih i srednjih poduzeća (small and medium enterprises - SME):

Mikro poduzeća su poduzeća koja:

- prosječno godišnje imaju zaposleno do 10 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 2.000.000 EUR, ili imaju zbroj bilance u vrijednosti do 2.000.000 EUR.

Mala poduzeća su fizičke i pravne osobe koje:

- prosječno godišnje imaju zaposleno od 11 do 50 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 10.000.000 EUR, ili imaju zbroj bilance u vrijednosti do 10.000.000 EUR.

Srednja poduzeća su fizičke i pravne osobe koje:

- prosječno godišnje imaju zaposleno od 51 do 250 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 50.000.000 EUR, ili imaju zbroj bilance u vrijednosti do 43.000.000 EUR.

¹⁴ europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

U Sjedinjenim Američkim Državama kriteriji za sektor malih poduzeća napravljeni su od strane Small Business Administration (SBA) , vladine organizacije sa misijom održanja i jačanja nacionalne ekonomije pomažući, savjetujući i štiteći interese malih poduzeća¹⁵. Zanimljivost njihovih standarda je da se kriteriji ne odnose samo na broj zaposlenih i prihode nego se razlikuju po djelatnostima (Prilog br. 1: Izvadak iz tablice SBA Table of Small Business Size Standard).

Naprimjer, kod uslužnih djelatnosti kao što su trgovina motornim vozilima, u mala poduzeća ubrajaju se poduzeća koja imaju godišnji prihod od 24,5 mil. USD za trgovce novim automobilima, a do 6 mil. USD za trgovce motociklima, bez obzira na broj zaposlenih. Na primjeru izdavačke djelatnosti u mala poduzeća ubrajaju se poduzeća sa manje od 500 zaposlenih, bez obzira na godišnji prihod izuzev izdavača *software*-a gdje broj zaposlenih nije kriterij već poduzeće ne smije imati veći godišnji prihod od 21 mil USD.

Uloga malih i srednjih poduzeća, glavnih nositelja na strani potražnje za uslugama za poticanje poduzetništva, u svjetskoj ekonomiji je sve značajnija.

Mala i srednja poduzeća su srce strategije Europske Unije promovirane 2000. godine u Lisabonu. Postizanje cilja, biti konkurentniji i dinamičniji u ekonomiji baziranoj na znanjima, imati održivi razvoj, više i boljih radnih mjesta, najviše će ovisiti o tome koliko su uspješna poduzeća, pogotovo mala i srednja poduzeća.¹⁶ Prema European Commission¹⁷ u Europskoj uniji u prosincu 2002. godine bilo je 20,5 milijuna poduzeća, koja su zapošljavala 122 milijuna ljudi. Od ukupnog broja poduzeća 93% su mikro poduzeća, 6% su mala, 0,8% su srednja, a samo 0,2% su velika poduzeća. Mala i srednja poduzeća zapošljavala su dvije trećine od ukupnog broja zaposlenih u gospodarstvu. Bitno je naglasiti da se između 1998. i 2001.

¹⁵ "SBA Mission Statement: Maintain and strengthen the nation's economy by aiding, counselling, assisting and protecting the interests of small businesses and by helping families and businesses recover from national disasters.", www.sba.gov/aboutsba

¹⁶ Liikanen, Erkki, Preface, Observatory of European SME's, European Commission, 2002.

¹⁷ Observatory of European SME's, European Commission, 2002.

godine u Europskoj Uniji smanjio broj zaposlenih u velikim poduzećima za jednu petinu, dok se u malim i srednjim povećao.

U SAD-u u 2002. godini bilo je registrirano oko 22,9 milijuna malih i srednjih poduzeća¹⁸ što iznosi 99,7 % od broja svih registriranih poduzeća. Mala i srednja poduzeća zapošljavala su 50,1 % radnika od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru, te imaju 40,9 % ukupne prodaje privatnog sektora.

U Europskoj Uniji prosječna veličina poduzeća po broju zaposlenih je slična kao i u SAD-u i Japanu. Sa prosječno 7 zaposlenih, europska poduzeća se nalaze između Japana sa 8 zaposlenih i SAD-a sa 6 zaposlenih.¹⁹

Brojna su istraživanja koja pokazuju kakav je utjecaj malih i srednjih poduzeća na nacionalne ekonomije. Tako, OECD studija²⁰ iz 2002. godine pokazuje pozitivnu vezu između poduzetničke aktivnosti i ekonomskog rasta i smanjenja nezaposlenosti, a Global Entrepreneurship Monitor²¹ projekt pronalazi statistički značajnu vezu između poduzetničke aktivnosti i nacionalnog ekonomskog rasta.

Iz navedenoga se može zaključiti da mala i srednja poduzeća imaju veliku i rastuću ulogu u svjetskoj ekonomiji, što je ohrabrujuće za tržište usluga za poticanje poduzetništva, jer je segment postojećih malih i srednjih poduzeća najvažniji kupac takvih usluga.

¹⁸ Small Business Administration (SBA), www.sba.gov

¹⁹ Audretsch, David: "SMEs in Europe 2003", Observatory of European SMEs, 2004.

²⁰ Audretsch, David: "Linking Entrepreneurship to Growth", OECD STI Working Paper, 2002

²¹ Global Entrepreneurship Monitor je projekt započet 1999. godine koji mjeri različitosti poduzetničke aktivnosti na nacionalnom nivou i njihove veze sa ekonomskim rastom, www.gemconsortium.org

3.1.2. Segmentacija tržišta usluga za poticanje poduzetništva

Kao i kod pružanja bilo koje usluge, tako i kod usluga za poticanje poduzetništva, potrebno je znati kako je tržište segmentirano, odnosno tip kupaca, kako bi se njihove potrebe najefikasnije zadovoljile.

Prema Committee of Donor Agencies "segmentacija tržišta i diferencijacija cijena trebaju biti napravljeni u ranoj fazi uvođenja usluge za poticanje poduzetništva"²².

Na konferenciji o tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Hanoi-u, Vietnam, 2000. godine, naglašeno je da "kao što je poznato davateljima usluga za poticanje poduzetništva, mala i srednja poduzeća nisu homogena grupa. Osobne i poslovne informacije dobivene anketiranjem mogu pomoći davatelju usluge kod identifikacije koji tip malih i srednjih poduzeća koristi neku uslugu za poticanje poduzetništva. Ta informacija može pomoći kod bolje identifikacije ciljnog tržišta ili odluke o promjeni usluge kako bi se zadovoljili različiti tržišni segmenti. Razumjevanje tržišnih segmenata može pomoći donatoru pri kvantificiranju i praćenju kako je usluga zadovoljila različite tipove malih i srednjih poduzeća."²³.

Segmentacija tržišta za poticanje poduzetništva može se napraviti prema kupovnoj moći kupaca, te s obzirom na vrstu usluge koju pojedini kupci kupuju. Kao što je navedeno, kupci usluga za poticanje mogu biti ljudi koji se odlučuju za samozapošljavanje ili već postojeća mala i srednja poduzeća, ali to mogu biti i velika poduzeća koja žele povećati svoj poduzetnički kapacitet, lokalna uprava i samouprava, te banke.

Prema kupovnoj moći kupaca segmentacija tržišta usluga za poticanje poduzetništva može se definirati kroz segment kupaca koji ne mogu platiti uslugu,

²² McVay, Mary: Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Task force on Performance Measurement, 1999, str. 8

²³ Miehlbradt, Alexandra Overy: Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance, International Conference, Technical Note: Applying Market Research to BDS Market Development, Hanoi, Vietnam, 2000., str. 17

kupaca koji uslugu mogu platiti ako je subvencionirana, te one koji uslugu mogu platiti u potpunosti.

3.2. Ponuda usluga za poticanje poduzetništva

Ponuda usluga za poticanje poduzetništva, prema SED²⁴, može se promatrati kroz dva elementa: kapacitet davatelja usluge za rješavanje poslovnih problema i sposobnost davatelja usluge da razvije ponudu koju kupci žele.

Slika br. 3: ponuda usluga za poticanje poduzetništva



Izvor: Small Enterprise Development, Issue Paper 5

U situaciji kada je nizak kapacitet rješavanja poslovnih problema, te je niska sposobnost razvijanja ponude usluga, govorimo da ponuda usluga za poticanje

²⁴ SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions, Bern, Switzerland, 2000.

poduzetništva ne postoji. Slaba ponuda je onda kada je kapacitet rješavanja poslovnih problema visok, a sposobnost razvijanja ponude niska ili obrnuto kada je kapacitet rješavanja poslovnih problema nizak, a sposobnost razvijanja ponude visoka. Kada je prisutan kapacitet rješavanja poslovnih problema od strane davatelja usluge za poticanje poduzetništva i kada davatelj usluge ima veliku sposobnost razvijanja ponude može se govoriti o učinkovitoj ponudi usluga za poticanje poduzetništva.

3.2.1. Proizvod - usluge za poticanje poduzetništva

Prema Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development²⁵ usluge za poticanje poduzetništva su usluge koje poboljšavaju performancu poduzeća, njegov pristup tržištu i njegovu konkurentnost. Usluge se mogu klasificirati s obzirom na sadržaj usluge i vremensku dimenziju značaja usluge. S obzirom na sadržaj usluge razlikuju se usluge treninga (seminari), konzultantske i savjetničke usluge, pomoć u marketingu, pružanje informacija, razvoj i transfer tehnologije i povezivanje poduzetnika. Prema vremenskoj dimenziji značaja usluge za poticanje poduzetništva dijele se na operativne i strategijske. Operativne usluge su one koje su potrebne u svakodnevnom radu poduzetnika, dok strategijske usluge poduzetnici koriste da bi rješavali srednjoročne i dugoročne probleme s ciljem poboljšanja pristupa tržištu i/ili razvoja konkurentnosti.

U nastavku opisać će se usluge za poticanje poduzetništva s obzirom na njihov sadržaj: trening (seminari), konzultantske i savjetničke usluge, pružanje informacija, razvoj i transfer tehnologije i povezivanje poduzetnika.

²⁵ Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention, Washington, SAD, 2001

3.2.1.1. Trening (seminari)

Trening usluge prema SBA²⁶ definiraju se kao aktivnosti ili događanja koja traju najmanje jedan sat na kojem predavač prema strukturiranom programu prenosi poslovna znanja, informacije ili iskustva grupi ljudi. U izvještaju American Society for Training & Development²⁷ navodi se da 10% prijenosa znanja, kroz formalni način učenja, dolazi od samog sadržaja treninga, a 90 % od trenerovih vještina u facilitiranju polaznika kao što su govor tijela, ponašanje, prezentacijske vještine. Iz toga se zaključuje da treba dati veliki značaj treniranju trenera za provođenje seminara.

Osim uspješnog trenera, prema The Training Fondation²⁸ uspješan trening treba zadovoljavati sljedeće:

- usko je povezan sa ciljevima poduzeća/polaznika treninga
- ima ciljeve koji su jasni i značajni polaznicima
- donosi značajne rezultate
- uvlači polaznike u raspravu
- motivira polaznike
- više je nego trenutak u vremenu; to je stalni proces

Teme treninga mogu biti razne, od definiranja vizije i misije poduzeća, preko poslovnog planiranja, poreza, računovodstva, marketinga, financijskog upravljanja do komunikacijskih, prezentacijskih i pregovaračkih vještina.

3.2.1.2. Konzultantske i savjetničke usluge

Pod generičkim imenom "usluge savjetovanja" "kriju" se vrlo različite usluge od izrade poslovnih planova i investicijskih studija do jedan-na-jedan savjetovanja o

²⁶ Small Business Administration (SBA), www.sba.gov

²⁷ American Society for Training & Development, www.astd.org/reports, 1997.

²⁸ The Training Fondation (Fondacija za trening), Guide to the Training Assessment Programme, www.trainingfondation.com, 2001, Velika Britanija

svakojakim pitanjima vezanim za poslovanje malih i srednjih poduzeća. Važno je naglasiti podjelu na *consulting* i *counseling* usluge.

Osnovna definicija *consulting* usluge prema Weidner-u²⁹ je: "*Consulting* je strukturirani proces pomaganja drugima". American Institute of Certified Public Accountants³⁰ definira *consulting* usluge kao "Usluge koje za klijenta imaju vrijednost jer dijagnosticiraju, dizajniraju, konstruiraju, integriraju i/ili implementiraju rješenja problema, gdje se koriste relevantna znanja, bazirana na integritetu i objektivnosti".

Za razliku od *consulting* usluge, *counseling* usluge su one u kojima primatelj usluge ima aktivnu ulogu.

Counseling usluge Baye³¹ definira kao:

- Usluge edukacije i pomoći skrojene po klijentovim potrebama provođene na jedan-na-jedan sastancima
- Bazirane na pitanjima prema klijentu s naglaskom na proces, a ne na činjenice
- Fleksibilan, "intiman" i interaktivan metod instrukcije
- Jedan od mnogih načina edukacije o upravljanju

Prema Stone³² *counseling* usluge su " stalni proces za razvoj".

Također prema Baye-u³³ uslugama savjetovanja pokušava se povećati sposobnost klijenta za boljim razumjevanjem vanjskih faktora i unutrašnjih vrijednosti koje utječu na poslovne odluke, te poduprijeti ga korištenjem "najboljih praksa upravljanja" za donošenje poslovnih odluka. Bitno je osnažiti klijenta sa informacijama i resursima kako bi poboljšali njegovu sposobnost donošenja poslovnih odluka.

²⁹ Weidner, C. Ken, 2002.

³⁰ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), www.aicpa.org/members/div/mcs/

³¹ Baye, Timothy M., predavač na University of Wisconsin Extension, predavanja na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, kolegij Konzultanstvo za mala i srednja poduzeća, 2001.

³² Stone, Florence M.: Coaching, Counselling & Mentoring, American Management Association, 1998., str. 77

³³ Baye, Timothy M., Ibidem

Nash i Nader³⁴ govore o deset smjernica za provođenje uspješne *counseling* usluge. Potrebno je obratiti pažnju na kontekst sastanka (dan u tjednu, ambijent...), biti svjestan neverbalnih znakova (govor tijela, način govora ...), treba osnažiti klijenta (rješenje se nalazi "unutar" klijenta), treba očekivati nepredvidljivosti (biti otvorenog uma, izbjegavati stereotipe), biti aktivni slušatelj, govoriti jednostavno i jasno, biti učinkovit, očekivati otpor promjenama od strane klijenta, izgraditi dogovor, te dati i tražiti povratnu informaciju o procesu *counseling* usluge.

Za uspješan proces *consultinga* i *counseling-a* je najvažnije da davatelj usluge poznaje svoja ograničenja u znanjima koje posjeduje³⁵.

3.2.1.3. Pružanje informacija

"Informacija je obilježje neke pojave, odnosa i procesa, iskazano u obliku određenoga znaka, podatka, svojstva i sl. Pribavljanje relevantnih informacija daje potrebno znanje koje se usmjeruje prema određenom zadatku i cilju koji se želi postići."³⁶ Načini davanja relevantnih informacija poduzetnicima ili onima koji žele postati poduzetnici se razlikuju: od direktnog kontakta - posjeta instituciji koja pruža takove informacije, telefonski (primjer - Info točke Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva u Hrvatskoj), te putem Interneta.

Prema Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)³⁷ poduzetnički internet portal sadrži informacije iz svih područja poslovanja malih i srednjih poduzeća, političkog, pravnog i sociološkog okruženja u kojem djeluju. Cilj poduzetničkog portala je bolje informiranje poduzetnika, onih koji žele to postati i davatelja usluga za poticanje poduzetništva u cilju povećanja njihove konkurentnosti.

³⁴ Nash, Paul & Nader, Frederick P.: Ten Guidelines for Effective *Counseling*, Small Business Forum, 1995.

³⁵ Baye, Timothy M., Ibidem

³⁶ Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995., str. 319

³⁷ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, www.gtz.de

Razne institucije su pokrenule poduzetničke portale, kao što su Vladine institucije (primjer: The Canada Business Service Centres - CBSC, www.cbsc.org/english) gdje pružaju poduzetnicima informacije o vladinim programima za poticanje poduzetništva; udruženja poduzetnika (primjer: US Chamber of Commerce, Chamber Biz, www.chamberbiz.com) sa informacijama o načinima poboljšanja poslovanja, o mogućnostima financiranja, porezima itd.; donatori (primjer: ILO's SME Portal Zimbabwe, www.businesszimbabwe.co.zw), gdje zainteresirani mogu dobiti informacije o pokretanju poduzetničkog poduhvata, dobiti on-line savjet, te pronaći koristan kontakt; te nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva (primjer: Centar za poduzetništvo Osijek, www.poduzetnistvo.org) gdje se mogu dobiti informacije o pokretanju poduzetničkog poduhvata, kako unaprediti poslovanje, informacije o sajmovima i sl.

3.2.1.4. Razvoj i transfer tehnologije

Prema National Technology Transfer Centre (NTTC)³⁸ nema opće prihvaćene definicije transfera tehnologije u svijetu, ali ipak navode da je transfer tehnologije razmjena znanja i opreme između: države, industrije, sveučilišta, trećih strana. Srinivas³⁹ transfer tehnologije definira kao proces stvaranja novih aplikacija od postojećih tehnologija, kao proces pretvaranja istraživanja u ekonomski razvoj.

Ujedinjeni narodi (UN) na konferenciji o okolišu i razvoju⁴⁰ spominju transfer tehnologije: "Države trebaju surađivati ... pojačavati razvoj, prilagodbu, difusiju i transfer tehnologije, uključujući nove i inovativne tehnologije."

Koncept razvoja i transfera tehnologije postaje jasan kada se razumije što se želi time postići. Na primjer, cilj može biti da znanstvena i tehnološka dostignuća

³⁸ National Technology Transfer Centre, Technology transfer legislation, SAD, 1999.

³⁹ Srinivas, Hari: Technology Transfer for Sustainable Development, The Global Development Research Center, SAD, 1999

⁴⁰ "States should cooperate ... by enhancing the development, adaptation, diffusion and transfer of technologies, including new and innovative technologies", UN Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, www.un.org, 1992.

postignuta na sveučilištima budu dostupna malim i srednjim poduzećima koja će tu tehnologiju razviti u nove proizvode, procese, materijale ili usluge čime će poboljšati nacionalnu konkurentnost i/ili poboljšati kvalitetu života. Za uspješan razvoj i transfer tehnologije potrebno je znati da riječ "tehnologija" ne podrazumjeva samo strojeve i opremu, nego i vještine, sposobnosti, znanja, sustave i procedure. U stvarnosti transfer tehnologije je proces učenja⁴¹ što ih omogućuju Tehnološki Centri gdje poduzetnici imaju mogućnost koristiti najnovija znanstvena dostignuća, te su njihove aktivnosti usmjerene ka stvaranju uvjeta za brzu i uspješnu transformaciju istraživačkih rezultata i tehnoloških inovacija u proizvode konkurentne na svjetskim tržištima.

3.2.1.5. Promocija povezivanja poduzetnika

Za razliku od velikih poduzeća, mala i srednja poduzeća vrlo često imaju probleme ostvarivanja određenih prednosti upravo zbog svoje (ne)veličine. Kao reakcija na to, u mnogim poslovnim sredinama su se pojavile inicijative povezivanja i umrežavanja kroz clusterne, industrijske distrikte, forume i sl.

"Razmjena iskustava i zajednički rad, u clusterima ili mrežama, mogu pomoći poduzetnicima pronaći inspiraciju ili savjet, pristup tehnologijama i znanjima, ili identificirati partnera"⁴².

Breault naglašava "da su *clusteri* više od slabog udruživanja sličnih poduzeća. Ekonomski *cluster* je više sinergija između koncentracije poduzeća unutar povezanih industrija, i organizacija javnog i privatnog sektora koje su *stakeholderi* u razvoju lokalne ekonomije."⁴³

⁴¹ The Global Development Research Centre, www.gdrc.gov, SAD, 2001.

⁴² European Commission, Green Paper, Entrepreneurship in Europe, 2003., str. 23.

⁴³ Breault, Robert, The Evolution of Structured Clusters, Photonics Tech Briefs,, www.ptbmagazine.com/May00/ptb500.clusters.html, SAD, 2000.

Porter⁴⁴ definira *cluster*e "kao geografske koncentracije povezanih poduzeća i institucija u određenom području, koji se sastoje od niza povezanih industrija i ostalih subjekata važnih za konkurentnost. *Clusteri* mogu uključivati dobavljače specijaliziranih inputa kao što su komponente, strojevi i usluge, i institucije koje pružaju specijaliziranu infrastrukturu". Porter naglašava da se *clusteri* često šire prema dolje prema kanalima distribucije i kupcima i lateralno prema proizvođačima komplementarnih proizvoda i prema poduzećima u povezanim industrijama koje koriste slične vještine, tehnologije ili zajedničke inpute. Konačno, mnogi od clustera uključuju vladine ili ostale institucije - kao što su sveučilišta, agencije za certificiranje standarda, *think tanks*, institucije koje pružaju stručnu izobrazbu, i udruženjima - koje pružaju usluge specijaliziranih treninga, edukacije, pružanja informacija, istraživanja, i tehničke potpore.

U Italiji su *clusteri* prerasli u industrijske distrikte. Primjeri industrijskih distrikata su Prato, Biella, Carpi i Castelfredoso, koji su se specijalizirali u tekstilnoj industriji; Vigevano, Montebelluna i Montebelluna su distrikti poznati po proizvodnji obuće, Pesaro i Nogarona za namještaj od drveta, Sassuolo za keramičke proizvode⁴⁵.

"*Clusteri* su "preplavili" svijet kao dobro iskustvo u povezivanju poduzeća (malih sa malima; malih sa srednjim i velikima). Sjeverna Italija se smatra izvorom clusterskog iskustva, ali repliciranje tog iskustva nije jednostavno, jer ovisi ne samo o spremnosti poduzeća za sudjelovanjem, nego su potrebne i određene institucionalne pretpostavke i podrška kroz vladine instrumente i politike, te lokalnu upravu."⁴⁶

Clusteri bi trebali biti jedan od instrumenata za smanjivanje regionalne razvojne neravnoteže. Takvi programi bi se trebali temeljiti na analizi industrije u regiji, prepoznavanju i temeljitoj pripremi potencijalnih sudionika *cluster*a i razvoju infrastrukturne podrške (informacijske, marketinške, kvalitete).⁴⁷

⁴⁴ Porter, E. Michael, On Competition, Harvard Business Review Books, 1998. str. 197.

⁴⁵ European Commission, Green Paper, Entrepreneurship in Europe, 2003

⁴⁶ Singer, Slavica, kolumna Kako biti uspješniji u business-u, Glas Slavonije, 22.10.2003.

⁴⁷ Nacionalno vijeće za konkurentnost, 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Zagreb, 2004.

Osim *clustera*, povezivanje poduzetnika obavlja se kroz razne forume, tj. grupe "istih" gdje poduzetnici razmjenjuju iskustva u identificiranju i rješavanju određenih poslovnih problema. Poduzetnici su spremniji učiti od sebi jednakih nego kroz formalni sistem obrazovanja. Iskustva u pružanju savjetodavnih usluga je da poduzetnici više vjeruju neposrednom iskustvu nekoga tko je u sličnoj situaciji kao što je njihova nego «knjiškom» iskustvu koje oni smatraju «teoretiziranjem». Ovakvo učenje predstavlja nužni nastavak formalnom obrazovanju, ali i nužan sastavni dio kontinuiranog (life long) učenja poduzetnika. Osim toga, savjeti iz poslovne prakse najbolja su podrška onima koji tek pokreću svoj posao, što je pokazalo iskustvo brojnih poduzetničkih foruma u svijetu. Jedan od najpoznatijih primjera je Young Enterprise Organization u SAD, s oko 4200 članova organiziranih u 94 sekcija u SAD i u nekoliko europskih, azijskih i latino američkih država⁴⁸.

3.2.2. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva

Prema BDS PRIMER⁴⁹ postoje dvije ključne uloge na strani ponude usluga za poticanje poduzetništva: facilitator i nositelji ponude. Uloga facilitatora je pomaganje malim i srednjim poduzećima da dobivaju usluge za poticanje poduzetništva tako što nositeljima ponude (direktni davatelji usluga) omogućuju djelovanje na dinamičnom i konkurentnom tržištu takovih usluga. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva trebali bi imati kapacitet pružanja usluge, biti bliski malim i srednjim poduzećima, kako geografski tako i njihovoj kulturi, imati nisku razinu troškova, poslovnu kulturu, razvijen računovodstveni i sustav upravljanja, te biti neovisni, naročito od donatora.

U nastavku bit će opisani nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u SAD-u, kao lideru u ponudi, Rumunjskoj, zemlji u tranziciji i zemlji kandidatu za ulazak u Europsku Uniju i Irskoj, zemlji članici Europske Unije.

⁴⁸ www.yeo.org

⁴⁹ Miehlbradt, Alexandra; McVay, Mary: BDS Primer, Small Enterprise Development Program, ILO, 2003.

3.2.2.1. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u SAD-u

U SAD-u glavni nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva su privatna poduzeća⁵⁰. Djeluju na profitnoj osnovi i udružena su u razne asocijacije kao što je Business Development Services Consortium⁵¹ u kojima razmjenjuju iskustva u pružanju usluga, te zastupaju svoje interese. Osim od privatnih nositelja ponude mala poduzeća mogu dobiti pomoć i od institucija koje su potpomognute od strane Small Business Administration (SBA)⁵². SBA je facilitator na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u SAD-u. Na tržištu usluga za poticanje poduzetništva SBA djeluje kroz svoje programe: Business & Community Initiatives, Native American Affairs, Small Business Training Network, Womens Business Ownership i International Trade, te financijski potpomažući institucije kao što su Small Business Development Centers (SBDCs) i Senior Corps of Retired Executives (SCORE),.

Business & Community Initiatives (www.sba.gov/bi)

Misija Business and Community Initiatives je provođenje programa i aktivnosti dizajniranih za pružanje informacija, edukacije, i treninga za potencijalne i postojeće vlasnike malih i srednjih poduzeća. Financijski pomažu privatna poduzeća koja provode aktivnosti vezane za pružanje informacija, edukacije i treninga na troškovno efikasan način, prateći trendove u razvoju malih i srednjih poduzeća. U suradnji sa Federalnom poreznom upravom izdaju interaktivni CD-ROM sa relevantnim informacijama o porezima i informacijama za pomoć pri otvaranju i vođenju malog ili srednjeg poduzeća.

⁵⁰ Small Business Administration, www.sba.gov

⁵¹ Business Development Services Consortium (ACDI-VOCA), www.acdivoca.org

⁵² Izvor - Small Business Administration, www.sba.gov

Native American Affairs (www.sba.gov/naa)

Misija Native American Affairs je osiguranje potpune informacije i pristup "alatima" za razvoj Američkim Indijancima, starosjediocima Aljakse i Havaja, koji su u fazi započinjanja ili razvoja vlastitog malog poduzeća.

Small Business Training Network (www.sba.gov/training)

Small Business Training Network je internet virtualan *campus* koji pruža besplatne treninge, radionice, informacije, publikacije, pristup online savjetovanju i znanja dizajnirana za pomoć poduzetnicima i studentima poduzetništva. Zbog činjenice da nisu svi programi pogodni za online okruženje, Training Network objavljuje informacije na Internetu o svim programima koje SBA provodi ili sufinancira, te je dinamični centar za učenje dizajniran tako da pomogne malim poduzećima kako bi bili konkurentni na promjenjivom globalnom tržištu.

Womens Business Ownership (www.sba.gov/ed/wbo)

U SAD-u, krajem 2003. godine, 9,1 milijuna malih i srednjih poduzeća je u većinskom vlasništvu žena, koja zapošljavaju 27,5 milijuna ljudi. Zbog činjenice da žene nailaze na specifične prepreke pri pokretanju i vođenju malog ili srednjeg poduzeća SBA kroz Women Business Ownership uklanja te prepreke kroz programe koji promoviraju poduzeća većinskom vlasništvu žena kao što su trening i tehnička pomoć, pristup kapitalu, pomoć pri ugovaranju poslova sa državom, i pomoć pri izvozu.

International Trade (www.sba.gov/int)

International Trade pruža vlasnicima malih i srednjih poduzeća informacije, savjetovanje, trening, pravnu pomoć i publikacije vezane za problematiku izvoza kako bi im pomogli da budu konkurentniji na stranim tržištima. Svoje aktivnosti provode kroz U.S. Export Assistance Centers, mrežu ureda koji su *one-stop shops* za zadovoljavanje potreba poduzetnika za pomoć pri izvozu.

Small Business Development Centers - SBDCs (www.sba.gov/sbdc)

U više od 50 sveučilišta širom SAD-a, 1977. godine, osnovani su centri za razvoj malih poduzeća (Small Business Development Centres - SBDC) koji su financirani od strane sveučilišta, ali i federalne Vlade kroz Small Business Administration (SBA). Trenutno postoji 63 SBDC-a, geografski ravnomjerno raspoređenih, sa mrežom od 1100 njihovih podružnica. SBDC nude razne usluge za poticanje poduzetništva, od besplatnog savjetovanja, trening programa (najčešće kratki programi vezani za financije, marketing, računovodstvo, pravna pitanja, o franšizama, poslovnom planu i *soft* upravljačkim vještinama)⁵³. Posljednjih godina, SBDC osim navedenih usluga nudi i treninge vezane za pomoć pri izvozu malim i srednjih poduzećima. SBDC radi na programima razvoja poduzetničkih inkubatora, gdje poduzetnici početnici dobivaju poslovni prostor po povoljnijim uvjetima od tržišnih, te snižavaju troškove sa dijeljenjem administrativnih troškova sa ostalim poduzetnicima u inkubatoru, ali dobivaju i usluge savjetovanja i pružanja informacija od strane managementa inkubatora.

⁵³ University of Wisconsin Small Business Development Center, www.uwsbdc.edu

Senior Corps of Retired Executives - SCORE (www.score.org)

SCORE je neprofitna udruga sa sjedištem u Washingtonu, D.C., osnovana sa ciljem edukacije poduzetnika, pomoći savjetima u počecima i u razvoju poduzetničkog pothvata. Članovi SCORE-a su volonteri sa velikim iskustvom u poduzetništvu i u korporativnom managementu koji su u mirovini ili još uvijek u radnom odnosu. SCORE kroz svoju mrežu od 389 ureda (svibanj 2004. godine) nudi savjetovanje i radionice, također provodi aktivnosti kroz mrežu SBDC-a koji ih koriste kao vanjske suradnike za usluge savjetovanja i treninga.

Prema navedenom može se zaključiti da u SAD-u postoji dobra pokrivenost potreba za uslugama za poticanje poduzetništva jer su glavni nosioci ponude usluga privatna poduzeća koja djeluju na profitnom principu. Geografska pokrivenost nositelja ponude je potpuna zbog programa potpomognutih od SBA, te postoji veliki broj info-točaka gdje poduzetnici mogu dobiti informacije o raspoloživim uslugama za poticanje poduzetništva. Također, postoji dobra iskorištenost resursa za pružanje usluga jer se koriste i umirovljeni ljudi sa velikim iskustvom u razvoju malih poduzeća.

3.2.2.2. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u Rumunjskoj

Za razliku od SAD-a, u Rumunjskoj tržište usluga za poticanje poduzetništva tek se razvija. U tom procesu uloga privatnih nositelja ponude još uvijek je zanemariva.

Početakom 1990tih u Rumunjskoj nastaje razgranata mreža institucija nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva, koja je stvorena uglavnom uz financijsku pomoć stranih organizacija⁵⁴. Rezultat toga je da United Nation Development

⁵⁴ Directory of measures in favour of entrepreneurship and competitiveness in Candidate Country, European Commission, europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/enlargement/cc-best_directory/services/index.htm

Programme (UNDP) ima 18 centara za poduzetništvo po cijeloj Rumunjskoj. Europska Unija ima 6 Euro Info Centara i 3 poduzetnička inkubatora, Vlada Republike Njemačke ima 3 centra za poduzetništvo, također i British Know How Fund⁵⁵, a Washington State University ima 5 centara. Centri za poduzetništvo nude usluge treninga i savjetovanja za mala i srednja poduzeća.

Ministarstvo za mala i srednja poduzeća⁵⁶, koje postoji od 1996. godine, ima ulogu provođenja interesa malih i srednjih poduzeća kroz zakonsku regulativu, te biti moderator između raznih *stakeholdera* (ostala Ministarstva, sindikati, udruga poslodavaca, gospodarska komora, centri za poduzetništvo). Početkom 1998. godine, Ministarstvo je pokrenulo inicijative kao što su: National Council for Private SMEs⁵⁷ koji vodi 24 centra za poduzetništvo i Programme of Active Employment Measures⁵⁸ sa 66 centara. Također, Ministarstvo je odgovorno za mjere koje pomažu pri investicijama, uspostavljanje nacionalne mreže institucija za poticanje poduzetništva, te pomoć malim i srednjim poduzećima pri izvozu.

Rumunjska gospodarska komora (The Chamber of Commerce and Industry) je facilitator na tržištu usluga za poticanje poduzetništva kroz promociju takovih usluga prema svojim članovima, malim i srednjim poduzećima. Uz to komora nudi svojim članovima pristup bazi podataka s poslovnim prilikama i investicijskim projektima. Također, nudi virtualne prezentacije poduzeća i subvencionirane nastupe na sajmovima.

3.2.2.3. Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u Irskoj

Istraživanja provedena u Irskoj, krajem 2002. godine, pokazuju da 90 % ukupnog broja poduzeća u Irskoj su ona koja zapošljavaju manje od 10 zaposlenih. Promjene

⁵⁵ British Know How Fund (BKHF), institucija Britanske Vlade za internacionalnu tehničku pomoć

⁵⁶ www.mimmc.ro

⁵⁷ National Council for Private SMEs, nacionalna agencija rumunjske Vlade za pomoć sektoru malih i srednjih poduzeća

⁵⁸ Programme of Active Employment Measures, program rumunjske Vlade za mjere unaprijeđenja aktivnog zapošljavanja

u sustavu obrazovanja koje je Vlada Irske provela početkom devedesetih godina prošlog stoljeća su rezultirale većim fokusom na *curriculum* koji se bave problematikom poduzetništva⁵⁹, te time se razvila poduzetnička kultura. To je rezultiralo povećanjem broja malih i srednjih poduzeća, te je nastala potreba za boljom organiziranosti u pružanju usluga za poticanje poduzetništva. Vlada se bavila reguliranjem politika za razvoj poduzetništva, a operativne programe su provodile vladine agencije. Najveća od vladinih agencija je Enterprise Ireland.

Enterprise Ireland

Facilitator na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Irskoj je **Enterprise Ireland**⁶⁰, osnovana 1998. godine. Enterprise Ireland je nacionalna vladina agencija s misijom pomoći svim poduzećima koja su profitabilna, imaju visoki potencijal rasta i zapošljavanja, te imaju mogućnost ulaska na inozemna tržišta. Enterprise Ireland djeluje kroz mrežu od 13 podružnica u Irskoj i 33 podružnica u inozemstvu. Pet faktora je bitno za uspjeh aktivnosti Enterprise Ireland-a:

1. Pokretanje novih poduzeća sa visokim potencijalom rasta
2. Povećanje broja poduzeća koja izvoze po prvi puta
3. Povećanje broja poduzeća sa značajnim prisustvom na "prekomorskim" tržištima
4. Povećanje investicija u istraživanje i razvoj
5. Povećanje investicija u razvoj ljudskih potencijala

Točno je određeno tko ima pravo dobiti pomoć od Enterprise Ireland-a. To su mala i srednja poduzeća iz Irske ili strana poduzeća koja žele poslovati u Irskoj. Poduzeće mora biti bazirano na naprednim tehnologijama i inovacijama ili mora imati visoki potencijal rasta u sljedeće tri godine (povećana prodaja za 1,3 mil EUR i otvaranje 10 novih radnih mjesta) ili poduzeće mora biti izvozno orijentirano. Ta poduzeća od Enterprise Ireland mogu dobiti sufinanciranje troškova izrade poslovnih planova i studija izvodivosti, financijsku pomoć za poboljšanje kapaciteta potrebnih za

⁵⁹ "Enterprise Ireland's Role in Enterprise Development", www.enterprise-ireland.com, 2003.

⁶⁰ www.enterprise-ireland.com

provođenje poslovnog plana i sufinanciranje savjetničkih usluga za pomoć pri poslovanju.

Ako poduzeće ne zadovoljava zadane kriterije pomoć može dobiti iz drugih izvora kao što su Shannon Development, County Enterprise Boards, Bord Bia, Teaqasc, Bord Iascaigh Mhara, FAS, Failte Ireland.

Shannon Development

Shannon Development⁶¹ je vladina agencija koja je osnovana davne 1959. godine s misijom pomoći poduzećima u manje razvijenoj regiji Shannon koja se nalazi na zapadu Irske. Aktivnosti Shannon Development-a u 2003. godini su upravljanje Tehnološkim parkom, Slobodnom zonom i Centrom za inovacije. Shannon Development je u 2003. godini pomogao osnivanje 2.380 novih poduzeća i otvaranje 19.800 novih radnih mjesta što je pomoglo ispunjavanju njegove misije, a to je ostatak stanovništva u Shannon regiji.

County Enterprise Boards

County Enterprise Boards⁶² su neprofitne institucije osnovane od Vlade Irske u 1993. godini. Ukupno ih ima 35, u svakoj "županiji" po jedna, geografski pokrivajući cijelu Irsku. Zadaća County Enterprise Boards je promocija poduzetnika na lokalnom nivou i popunjavanje praznina u pružanju usluga za poticanje poduzetništva na lokalnom nivou. Potencijalni kupci njihovih usluga za poticanje poduzetništva su nezaposleni, poduzetnici početnici i sva postojeća mala i srednja poduzeća, bez obzira na djelatnost i planovima za rast i razvoj. Pružaju im usluge treninga, savjetovanja, pružanje informacija kojim povećavaju konkurentnost i zapošljavanje na lokalnom nivou.

⁶¹ www.shannon-dev.ie

⁶² www.etradebusinessireland.com

Bord Bia (Irish Food Board)

Bord Bia⁶³ je vladina agencija osnovana krajem 1994. godine s ciljem pomoći irskim proizvođačima hrane i napitaka. Bord Bia pomaže poduzetnicima, proizvođačima hrane i napitaka, pružajući im informacije o mogućnosti izvoza, o standardima kvalitete i o relevantnim dostignućima u njihovoj industriji. Bord Bia im subvencionira nastupe na stranim sajmovima pod zajedničkim *brandom* "Ireland, the Food Island" (Irska, otok hrane), te pruža usluge treninga o nastupima na sajmovima i usluge treninga o marketingu.

Teagasc

Teagasc⁶⁴ je vladina agencija osnovana 1996. godine s ciljem pomoći poduzetnicima u agro-industriji. Teagasc zapošljava 1.500 djelatnika u 100 poslovnica ravnomjerno raspoređenih po cijeloj Irskoj. Teagasc radi istraživanja, pruža trening i usluge savjetovanja za poduzetnike koji se bave agro-biznisom sa relevantnim temama, od marketinga, financija, do nastupa na sajmovima. Teagasc surađuje sa sveučilištima, trening i istraživačkim centrima kako bi poduzetnicima pružio što kvalitetniju uslugu.

Bord Iascaigh Mhara (BIM)

BIM⁶⁵ je vladina agencija osnovana 1956. godine s misijom promocije održivog razvoja irskog ribarstva i marikulture, te povećanje zaposlenosti u tom sektoru. BIM pruža usluge savjetovanja, treninga, tehničke pomoći svim sektorima u ribarstvu i marikulturi.

Failte Ireland.

Failte Ireland⁶⁶ je vladina agencija osnovana 1996. godine s ciljem pomoći poduzetnicima koji se bave turizmom. Failte Ireland je *one-stop-shop* za sve postojeće poduzetnike koji se bave turizmom ili za ljude koji to žele postati, pružajući

⁶³ www.bordbia.ie

⁶⁴ www.teagasc.ie

⁶⁵ www.bim.ie

⁶⁶ www.failte-ireland.ie

im relevantne informacije o turističkom sektoru, usluge treninga i savjetovanja o svim temama vezane za turizam.

FAS

FAS⁶⁷ je vladina agencija osnovana 1988. godine za pružanje usluga svim sudionicima na tržištu rada u Irskoj. FAS djeluje kroz svojih 20 trening centara i 62 lokalna zavoda za zapošljavanje pružajući nezaposlenima usluge treninga o samozapošljavanju, te pružajući poduzetnicima financijsku potporu za novo zapošljavanje.

Osim navedenih institucija na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Irskoj djeluju i brojni privatni nositelji ponude pružajući široki spektar takvih usluga.

Iz navedenoga se može zaključiti da je tržište usluga za poticanje poduzetništva u Irskoj dobro pokriveno nositeljima ponude takvih usluga. Profiliranost nositelja ponude i međusobna suradnja su najzaslužnije za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Irskoj.

3.2.3. Politika cijena usluga za poticanje poduzetništva

Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva provode politiku cijena usluga prema segmentaciji tržišta usluga za poticanje poduzetništva, te prema obilježju same usluge. Na tržištima koja nisu razvijena, kao što je to slučaj u Rumunjskoj, da bi usluge bile pristupačnije krajnjem korisniku vlada daje značajne subvencije za širok spektar usluga. To provodi mjerama na strani ponude (financijska pomoć nositelju ponude), te mjerama na strani potražnje (*voucheri*).

U SAD-u većina usluga se prodaje po tržišnim cijenama, jer glavni nositelji ponude su privatna poduzeća, te je tržište usluga za poticanje poduzetništva razvijeno.

⁶⁷ www.fas.ie

Vlada financijski pomaže nositelju ponude usluga samo kod pružanja onih usluga koje ne mogu biti profitabilne, kao što je usluga savjetovanja za poduzetnike početnike. Takvu uslugu krajnji korisnici dobijaju besplatno.

3.2.4. Problem financijske samoodrživosti nositelja ponude

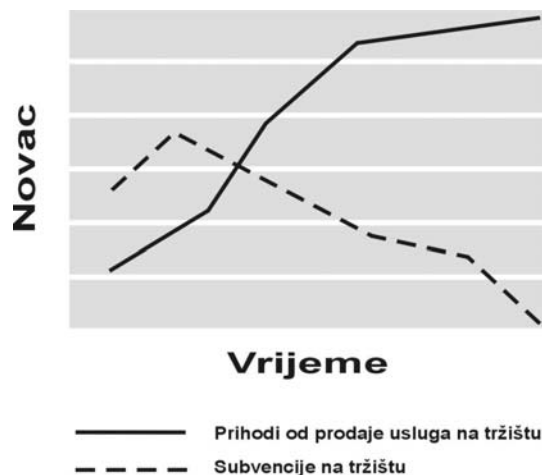
Financijska samoodrživost se razmatra u funkciji tipa nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva. Profitne organizacije svoju samoodrživost dostižu pružanjem usluga koje su profitabilne, dok problem financijske samoodrživosti nastaje kod neprofitnih organizacija koje pružaju i usluge koje nisu profitabilne.

Mitchell definira samoodrživost projekata u sektoru nevladinih organizacija kao: "...sposobnost koja osigurava nastavak koristi poslije perioda inicijalne intervencije..."⁶⁸. Sposobnost nositelja ponude usluga uključuje sposobnost izvršavanja usluge (vještine, motivacija, financije itd.), ali i sposobnost naplate provedene usluge.

Tijekom vremena, kako subvencije i fondovi donatora na tržištu usluga za poticanje poduzetništva se smanjuju, sve više i više malih i srednjih poduzeća nastavljaju kupovati rastući broj ponuđenih usluga, što rezultira na održivi utjecaj na poduzeća i na nacionalnu ekonomiju što je vidljivo iz slike br. 4.

⁶⁸ "...the capacity to ensure that benefits continue beyond the period of an initial intervention ...", Mitchell, David Jr: "Sustainability in NGO development projects", ODA, 1995., str. 8

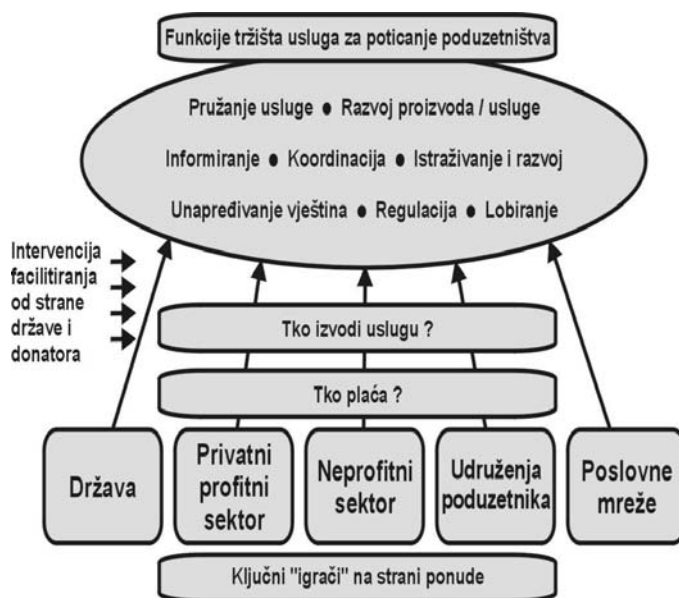
Slika br. 4: Održivost usluga za poticanje poduzetništva



Izvor: BDS Primer, 2003

Gibson, Hitchins, Bear⁶⁹ su razvili konceptualni okvir tržišta usluga za poticanje poduzetništva koji pokazuje tko može održivo izvršavati svaku od ključnih funkcija potrebnih za zdravo tržište takvih usluga.

Slika br. 5: Okvir tržišta usluga za poticanje poduzetništva



Izvor: BDS Primer, 2003.

⁶⁹ Gibson, Allan ; Hitchins, Rob ; Bear, Marschall: BDS Market Development, Guide for Agencies on the Emerging Market Development Approach to Business Development Services, Microenterprise best practice, 2001

Da bi bile izvršene sve ključne funkcije potrebne za zdravo tržište usluga za poticanje poduzetništva potrebno je na strani ponude takovih usluga organizirano djelovanje svih "ključnih igrača" (država, privatni profitni sektor, neprofitni sektor, udruženja poduzetnika i poslovne mreže), te time bi se omogućila potpuna financijska samoodrživost tih institucija.

3.2.5. Kvalitet usluga za poticanje poduzetništva

Da bi se osigurao dugoročni kvalitet usluga za poticanje poduzetništva potrebno je da nositelj ponude bude vođen potražnjom za određenim uslugama. Plaćanje usluge od strane krajnjeg korisnika je dobar indikator da li je ta usluga kvalitetna, tj. da li ju krajnji korisnik smatra vrijednom i poželjnom⁷⁰. Većina donatorskih organizacija ima standarde izvođenja određenih usluga, kao što je ILO standard kod usluga treninga za poduzetnike početnike (Start your Business), i za poduzetnike koji žele poboljšati svoje poslovanje (Improve your Business). Kvalitet usluga može se održati i kroz razna certificiranja. U Irskoj, Ministarstvo za malo poduzetništvo certificira konzultante za raznu problematiku vezanu za poslovanje malih i srednjih poduzeća, te time osigurava kvalitet konzultantskih usluga kroz stalnu edukaciju konzultanata koju je potrebno proći kako bi se certifikat zadržao.

Sve navedeno je vrlo bitno jer loša kvaliteta usluge za poticanje poduzetništva, po njenom sadržaju ili po načinu izvođenja, ruši krhko tržište usluga za poticanje poduzetništva.

3.3. Mjere za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva

U ovom dijelu rada bit će opisani pristupi razvoju tržišta, te instrumenti za razvoj tržišta koji djeluju na strani ponude i na strani potražnje.

⁷⁰ Miehlsbradt, Alexandra ; McVay, Mary: BDS Primer, Small Enterprise Development Program, ILO, 2003.

Mnogi eksperti⁷¹ razlikuju tradicionalni od tržišnog pristupa (Market Development Approach - MDA) razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva.

Tradicionalni pristup razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva fokusiran je na razvoj malog broja institucija - nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva, davajući im subvencije koje omogućavaju da korisnici dobiju uslugu po vrlo povoljnim cijenama ili bez naknade.

Slika br. 6: Tradicionalni pristup razvoju tržišta za poticanje poduzetništva



Izvor: Guiding Principles for Donor Intervention, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, 2001.

Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development⁷² naglašava da takav pristup ima ograničavajući utjecaj zato što su programi uglavnom kratkoročni, malog "kapaciteta" i skupi. To se dešava zato što donatori i vlada subvencioniraju

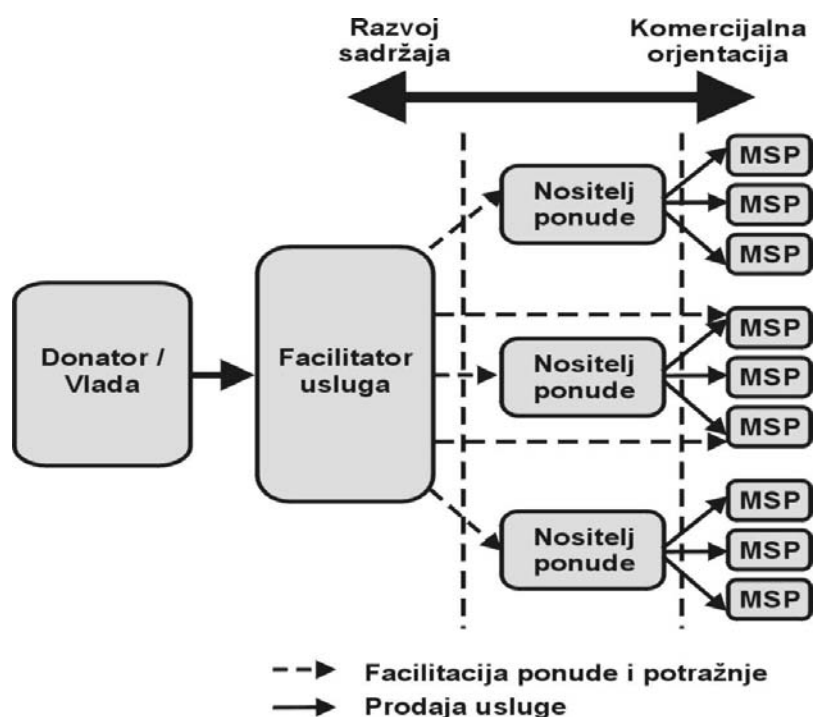
⁷¹ Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention, Washington, SAD, 2001

⁷² Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention, Washington, SAD, 2001

nositelje ponude koji su u njihovom vlasništvu i to na nerazvijenom tržištu usluga za poticanje poduzetništva, i tako obeshrabruju potencijalne privatne nositelje ponude da razviju usluge i ponude ih na tržištu. Kapacitet malobrojnih nositelja ponude je ograničen, tako da su usluge za poticanje poduzetništva dostupne malom broju malih i srednjih poduzeća.

Tržišni pristup (MDA) je novi pristup dizajniranju i davanju usluga za poticanje poduzetništva.

Slika br. 7: Novi pristup - tržišni (MDA)



Izvor: Guiding Principles for Donor Intervention, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, 2001.

MDA pristup temelji se na razvijanju dinamičnog, konkurentnog tržišta na kojemu veliki broj malih poduzeća koristi široku paletu usluga kako bi poboljšali i omogućili rast poduzeća.

Miehlbradt i McVay su dale dobar okvir za usporedbu razlika u tradicionalnom i tržišnom (MDA) pristupu razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva.⁷³

Tablica br. 3: Tradicionalni vs tržišni (MDA) pristup

	Intervencije - tradicionalni pristup	Intervencije - tržišni pristup (MDA)
Vizija	Neprofitna ili vladina organizacija nudi kvalitetnu uslugu za poticanje poduzetništva	Održivo, konkurentno tržište na kojem uglavnom privatni sektor nudi široku paletu kvalitetne usluge za poticanje poduzetništva
Cilj	Ponuditi kvalitetnu uslugu koju si kupci mogu priuštiti	Pomoć drugima kako bi mogli ponuditi kvalitetnu uslugu na komercijalnim osnovama
Početa točka	Dijagnoza potreba, istraživanja	Procjena tržišta (ponuda, potražnja, potencijal)
Točka intervencije	Prema jednoj, lokalnoj instituciji	Facilitacija, reguliranje, razvijanje usluge, rad sa više ponuđača
Vremenski period intervencije	Stalni: programi moraju biti financirani od strane donatora ako se želi postići da usluga dođe do krajnjeg korisnika	Privremeni: dok se ne razvije tržište
Subvencije	Politika velike potpore nositeljima ponude. Usluge besplatne ili sa vrlo niskom cijenom. Ne može se očekivati od malih poduzeća da plate punu cijenu.	Politika male potpore ponuđaču ili privremene potpore kupcu usluge.

Izvor: BDS Primer, 2003

Zašto je potrebno intervenirati na tržištu poslovnih usluga za poticanje poduzetništva?

⁷³ Miehlbradt, Alexandra; McVay, Mary: BDS Primer, Small Enterprise Development Program, ILO, 2003

Tržišni (MDA) pristup ima korijene u povjerenju prema privatnom sektoru kao motoru razvoja tržišta. Bez obzira na takovo vjerovanje, mnoga mala i srednja poduzeća, posebno najmanja i najsiromašnija, nemaju pristup željenoj usluzi za poticanje poduzetništva zbog toga što nositelji ponude provode svoje aktivnosti većinom u urbanim područjima, ili su orijentirani na srednje velika, a ne na najmanja poduzeća.

Također, kupcima usluga, malim i srednjim poduzećima, često nedostaju informacije o usluzi i informacije o koristima koje usluga pruža, nisu motivirani da koriste takove usluge, ili su presiromašni da plate punu cijenu usluge.

BDS UPDATE⁷⁴ donosi inovacije u intervencijama na tržištu usluga za poticanje poduzetništva, promoviranjem većeg broja pristupa razvoju tržišta, prema različitostima samih tržišta usluga za poticanje poduzetništva. Gibson⁷⁵ donosi konceptualni okvir za razvoj tržišta koji pretpostavlja da programi za razvoj poduzetništva djeluju na tržištu sa slabom ponudom i potražnjom. Okvir dijeli tržište na četiri kategorije ovisno o tome da li imaju slabu ili vrlo slabu ponudu ili potražnju i opisuje tipove intervencija koje bi bile prikladne za razvoj različitih tržišta.

Kada je na tržištu slaba ponuda i još slabija potražnja, naprimjer u ruralnim područjima, okvir sugerira da programi za poticanje poduzetništva bi trebali pomoću poboljšanja marketinških aktivnosti nositelja ponude informirati mala i srednja poduzeća o potencijalnim koristima koje dobijaju korištenjem određene usluge.

Kada je na tržištu slaba ponuda i slaba potražnja za uslugama na tržištu postoji dovoljan broj malih i srednjih poduzeća i manji broj aktivnih nositelja ponude. Okvir sugerira da razvoj tržišta bude facilitiran sa manjim intervencijama, kao što su pomoć nositelju ponude pri identificiranju tržišnih niša, pomoć pri unaprijeđivanju marketing strategije i uklanjanje makro ekonomske prepreke razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva.

⁷⁴ Miehlsbradt, Aleksandra, McVay, Mary, BDS UPDATE, Small Enterprise Development Programme of the International Labour Organization, Torino, Italija, 2003.

⁷⁵ Gibson, Allan, Framework for Matching Intervention Strategies to Different Markets, training.itcilo.it/bdsseminar/, 2003

Situacija na tržištu kada je slaba potražnja, a ponuda još slabija, kao na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u zemljama sa bivšom planskom ekonomijom, okvir sugerira da intervencije se trebaju bazirati na poticanju potencijalnih nositelja ponude. To se može učiniti objavljivanjem rezultata istraživanja tržišta u kojem je vidljivo da potražnja, iako slaba, postoji.

Kada su ponuda i potražnja vrlo slabe okvir sugerira da intervencije trebaju utjecati na poduzetničku kulturu pomažući potencijalnim korisnicima da razumiju što su to usluge za poticanje poduzetništva i kako im one mogu pomoći u započinjanju ili razvoju poslovnog poduhvata.

Zbog potrebe za intervencijom na tržištu usluga za poticanje poduzetništva razvili su se brojni instrumenti za intervenciju koji se mogu podijeliti na instrumente koji djeluju na strani potražnje i na strani ponude za uslugama za poticanje poduzetništva.

3.3.1. Instrumenti na strani potražnje za uslugama za poticanje poduzetništva

Kako bi se potaknula potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva razvijeni su instrumenti kao što su *voucheri*, *matching grants*, informacijska potpora i poslovna povezivanja.

Svi navedeni instrumenti bit će predstavljeni s obzirom na to kako svaki instrument djeluje, koje prepreke razvoju tržišta instrument uklanja, te koja glavna pitanja su proizašla iz korištenja pojedinog instrumenta.

3.3.1.1. *Voucheri* i *matching grant*-ovi

Programi *vouchera* i *matching grant*-ova temeljeni su na očekivanjima da će malim i srednjim poduzećima dati veću kupovnu snagu za kupnju usluga za poticanje

poduzetništva po njihovom izboru⁷⁶. Ovi programi se primjenjuju za poticanje usluga treninga, konzultantstva i tehničke pomoći poduzetnicima.

Voucher i *matching grant* je dokument koji ima iskazanu vrijednost koja može biti u apsolutnom ili postotnom iznosu. Nositelj *vouchera* ili *matching grant-a* (kupac usluge) plaća s njima cijelu ili dio usluge. Kada je usluga izvršena, nositelj ponude usluge zamjenjuje *voucher* ili *matching grant* za gotovinu u organizaciji koja ga je izdala. *Voucheri* se najčešće koriste za subvenciju usluga treninga, dok *matching grantovi* za subvencioniranje cijene kod usluga savjetovanja i to najčešće do 50% ukupne cijene.

Izdavatelj *vouchera* ili *matching grant-a* određuje nositelje ponude usluga tako da zadovoljavaju određene kriterije, kroz javno nadmetanje i certifikaciju nositelja ponude, te stvara bazu ponuditelja. Na taj način mala i srednja poduzeća imaju pristup većem broju ponuditelja.

Voucheri i *matching grant-ovi* uklanjaju niz prepreka razvoju tržišta, kao što je skepticizam poduzetnika za potrebom dodatnog obrazovanja i za korištenjem konzultantskih usluga. *Voucheri* i *matching grant-ovi* ohrabruju poduzetnika da isprobaju uslugu koju inače ne bi, ako bi morali platiti punu cijenu usluge, te time upoznaju poduzetnike sa tržištem trening i konzultantskih usluga, povećavaju resurse poduzetnika (mogućnost plaćanja ili mogućnost pristupu usluzi), pridonose povećanju količine novca na tržištu usluga za poticanje poduzetništva što je poticaj nositeljima usluge da razviju i prodaju kvalitetne usluge.

Postotak potpore *voucherima* bi trebao biti što manji, kako bi se osigurala veća razina predanosti kupca usluge (preporučeno je manje od 50% od ukupne cijene usluge). Administraciju programa *vouchera* i *matching grant-ova* trebala bi voditi neovisna organizacija, a ne vlada, tako da bude što manje birokratizirana i da bude

⁷⁶ SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions, Bern, Switzerland, 2000.

depolitizirana. Rigorozna kontrola sustava je od velike važnosti, jer su neki programi propali zbog prevara. Donatori moraju biti svjesni činjenice da se ipak tržište usluga smanji kada program potpore prestane, što pokazuje kako je razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva dugotrajan i osjetljiv proces.

3.3.1.2. Informacijska potpora

Novi fokus u razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva zahtjeva da što veći broj kupaca usluga ima informaciju gdje takovu uslugu može dobiti. Informacijska potpora od facilitatora može uključivati oglašavanje usluge kroz žute stranice, medije ili organizaciju događaja gdje se susreću nositelji ponude i kupci usluga za poticanje poduzetništva. Informacijska potpora pomaže u spoznaji poduzetnika gdje mogu dobiti rješenje svojih problema, te uklanja prepreku razvoju tržišta kao što je nedostatak informacija koju posjeduju nositelji ponude za njihovo poboljšanje.

3.3.1.3. Poslovna povezivanja

Izvor razmjene, rasta i razvoja i transfera vještina i znanja su veze između poduzeća, posebno između velikih i malih. Malo poduzeće (dobavljač velikom poduzeću) ima pristup novim tržištima, dok veliko poduzeće snižava troškove i ima fleksibilniju proizvodnju pomoću *outsourcing*-a. Veliko poduzeće ima ulogu nositelja ponude usluga, te potaknut facilitatorom, suradnju sa malim poduzećem uvjetuje sa korištenjem usluga za poticanje poduzetništva.

Poslovna povezivanja doprinose informiranju poduzetnika o koristima suradnje između velikih i malih ili srednjih poduzeća. Taj instrument najčešće koriste srednja poduzeća ili mala poduzeća orijentirana na rast. Problem postoji jer velika poduzeća često shvaćaju korištenje poslovnog povezivanja sa malima kao njihov doprinos društvu, ali ne kao dobru poslovnu praksu.

Instrumenti na strani potražnje potiču mala i srednja poduzeća da koriste usluge za poticanje poduzetništva, te da se upoznaju sa koristima koje mogu dobiti korištenjem tih usluga.

3.3.2. Instrumenti na strani ponude usluga za poticanje poduzetništva

Kako bi se potakao razvoj ponude usluga za poticanje poduzetništva razvijeni su instrumenti kao što su tehnička i financijska pomoć nositelju ponude takvih usluga.

Kao i kod instrumenata na strani potražnje, oba instrumenta bit će predstavljena s obzirom na to kako svaki instrument djeluje, koje prepreke razvoju tržišta uklanjaju, te koja glavna pitanja su proizašla iz korištenja instrumenta.

3.3.2.1. Tehnička pomoć nositelju ponude usluga

Tehnička pomoć je najčešći instrument na strani ponude⁷⁷. Sadrži razne varijante treninga, savjeta, pružanja informacija, razvoj i transfer usluga s kojom facilitator podiže kvalitetu nositelja ponude usluga. Time se povećava kvaliteta usluga za poticanje poduzetništva i povećava povjerenje poduzetnika da im davatelj usluge može riješiti poslovni problem. Facilitator mora imati transparentnu tehničku pomoć (točno što nudi, kada će to ponuditi, koje koristi nositelj ponude može očekivati, što očekuje zauzvrat davanja tehničke pomoći), te tehnička pomoć je najefikasnija kada je "u vlasništvu" nositelja ponude usluga, a ne facilitatora. Pružanje tehničke pomoći jednoj instituciji dovodi do nelojalne konkurencije, ali i manjeg broja krajnjih korisnika usluga za poticanje poduzetništva.

⁷⁷ SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions, Bern, Switzerland, 2000.

3.3.2.2. Financijska potpora nositelju ponude usluga

Financijska sredstva facilitatora mogu biti korištena kao inicijalni kapital za pokretanje pothvata nositelju ponude usluga za poticanje poduzetništva, za pokrivanje dijela ili svih nematerijalnih troškova, za razvoj usluga ili za direktnu "isporuku" usluga. Uklanja prepreke razvoju tržišta kao što je nedostatak orijentiranosti nositelja ponude prema tržištu, zbog čega ne uspijevaju razviti usluge koje poduzetnici trebaju i žele. Financijska potpora je instrument facilitatora da "gurne" nositelja ponude prema tržištu. Potreban je oprez pri odluci koliku financijsku pomoć treba dati nositelju ponude jer dugoročno može biti vrlo štetna za nositelja ponude, jer ga odmiče od tržišne realnosti. Pružanje financijske pomoći jednoj instituciji dovodi do nelojalne konkurencije, a pružanje financijske pomoći velikom broju institucija dovodi do "razvodnjenosti". Nositelji ponude više vrednuju financijsku pomoć ako je prikazana kao investicija facilitatora, a ne kao donacija.

Instrumenti na strani ponude i potražnje su dobro došli na nerazvijenim tržištima usluga za poticanje poduzetništva, ali razvoj tog tržišta je dugotrajan i osjetljiv proces koji treba biti dobro isplaniran.

3.4. Tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

Hrvatska je zemlja u kojoj je tržište usluga za poticanje poduzetništva razvijenije od Rumunjske, ali puno nerazvijenije od tržišta u SAD-u. U ovom poglavlju bit će objašnjeno tko su kupci usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj, tko su nosioci ponude s uslugama koje nude i kakav je utjecaj države i stranih donatora na tržište takvih usluga.

3.4.1. Kupci usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

Kao i u svijetu, kupci usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj mogu biti ljudi koji se odlučuju za samozapošljavanje, postojeća mala i srednja poduzeća, ali to mogu biti i velika poduzeća koja žele povećati svoj poduzetnički kapacitet, lokalna uprava i samouprava, te banke. Najznačajniji kupci usluga za poticanje poduzetništva i u Hrvatskoj su mala i srednja poduzeća⁷⁸.

Kriteriji po kojima se poduzeće smatra malim i srednjim u Hrvatskoj su definirani u Zakonu za poticanje razvoja malog gospodarstva⁷⁹ koji kaže da malo i srednje gospodarstvo čine fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu, te zadovoljavaju sljedeća tri uvjeta:

- zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika
- u poslovanju su neovisni
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 60.000.000 kuna, ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 30.000.000 kuna.

Prema veličini razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva:

Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika.

Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 16.000.000 kuna, ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 8.000.000 kuna.

Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- prosječno godišnje imaju zaposleno više od 51, a manje od 250 radnika,

⁷⁸ Pod pojmom "mala i srednja poduzeća" smatraju se i obrtnici

⁷⁹ Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine br. 29/2002, Zagreb, 22.ožujka 2002. godine

- ostvaruju ukupni godišnji promet od 16.000.000 kuna do 60.000.000 kuna, ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti od 8.000.000 kuna do 30.000.000 kuna.

Hrvatska se ne razlikuje od Europske Unije i SAD-a po značaju malih i srednjih poduzeća u nacionalnoj ekonomiji. "Uloga malih i srednjih poduzeća neminovno je identificirana kao prioritetna, jer mala i srednja poduzeća čine 98,9 % ukupnog broja poduzeća, 53,5 % zaposlenosti i 44,2 % u ukupnom prihodu (podaci se odnose na 2002. godinu, izvor: FINA), te sudjeluju s 60% u prihodu od izvoza"⁸⁰. Mala i srednja poduzeća se smatraju da mogu riješiti problem velike i tvrdokorne nezaposlenosti.

3.4.2. Ponuda usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

Nositelji ponude usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj su centri za poduzetništvo, poduzetnički inkubatori, tehnološki centri, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, privatni poduzetnici (konzultanti), ali ponekad i lokalna uprava i samouprava, te država. U nastavku daje se pregled nositelja ponude u Hrvatskoj sa uslugama za poticanje poduzetništva koje nude.

3.4.2.1. Hrvatska gospodarska komora

Hrvatska gospodarska komora⁸¹ (HGK) je neprofitna, nevladina udruga svih pravnih subjekata u Hrvatskoj koji se bave gospodarskom djelatnošću. Članstvo u komori je obavezno, tako da je članica svaka tvrtka koja se registrira na trgovačkom sudu, te krajem 2003. godine broji 87.000 subjekata. HGK se sastoji od Središnjice u

⁸⁰ Nacionalno vijeće za konkurentnost, Preporuke za povećanje konkurentnosti, Stručna skupina "Jačanje malih i srednjih poduzeća", Zagreb, 2003.

⁸¹ Hrvatska gospodarska komora - www.hgk.hr

Zagrebu, te dvadeset županijskih komora u kojima djeluju dvanaest Sektora koji predstavljaju grane gospodarskih aktivnosti (graditeljstvo, industrija, poljoprivreda, malo gospodarstvo, financijske institucije, informatika i dr.). Osnovna uloga HGK je zastupanje interesa gospodarstva prema kreatorima gospodarske politike (ministarstva, Vlada, Sabor), promicanje hrvatskog gospodarstva u zemlji i inozemstvu i poduzimanje aktivnosti za unapređenje rada i poslovanja tvrtki. Unapređenje gospodarske suradnje s inozemstvom jedna je od najznačajnijih zadaća HGK koja je usmjerena ponajprije na povećanje razmjene roba i usluga, ali i svih drugih oblika gospodarske suradnje s poslovnim subjektima u inozemstvu, kroz organizaciju posjeta inozemnih poslovnih delegacija i upućivanje hrvatskih poslovnih izaslanstva u svijet. U tim se prigodama organiziraju sastanci poslovnih partnera i dogovaraju konkretni oblici suradnje. Jedna od značajnijih aktivnosti HGK je promocija izvozno orijentiranih djelatnosti hrvatskoga gospodarstva na sajmovima i izložbama u inozemstvu.

Program uvođenja standarda i izgradnje sustava upravljanja kvalitetom u tvrtkama i institucijama HGK provodi kroz organizaciju predavanja o kvaliteti. Sačinjena je lista konzultanata upravljanja kvalitetom koja je dostupna svim zainteresiranim tvrkama.

HGK od 2001. godine izgrađuje bazu podataka hrvatskog gospodarstva, koja se sastoji od trgovačkoga registra, proizvoda i usluga te financijskih i rezultata uvoza i izvoza svih hrvatskih tvrtki uključujući podatke od 1992. godine.

U cilju unapređenja rada svojih članica HGK nudi seminare sa različitim temama kao što su upravljanje poduzećima (marketing, organizacija poduzeća, upravljanje financijama itd), uvođenje kvalitete u poduzećima pod nazivom ISO forum Croaticum, poslovne komunikacije, organizacija vremena i retoričke vještine. Ne postoje podaci koliko su te usluge usmjerene prema malim i srednjim poduzećima.

3.4.2.2. Hrvatska obrtnička komora

Hrvatska obrtnička komora⁸² (HOK) je nevladina, neprofitna udruga svih obrta⁸³ u Hrvatskoj. Članstvo u komori je obavezno, tako da je članica svaki obrt koji je registriran pri županijskim odjelima za gospodarstvo, krajem 2003. godine broji 66.000 članova. Pošto kod otvaranja obrta za neke djelatnosti je potrebna formalna stručna sprema HOK provodi strukovno obrazovanje za stjecanje kvalifikacije u obrtništvu.

HOK svojim članovima nudi sljedeće usluge za poticanje poduzetništva: informacije i edukacija o nastupanju na sajmovima i organiziranje povezivanja obrtnika kroz zadrugu. Informacije o sajmovima daju svojim članovima kroz izdanje "Vodič za uspješan nastup na sajmovima". Ta aktivnost je popraćena sa organizacijom edukacija o nastupu na sajmovima gdje uz predstavnike HOK-a zainteresiranim obrtnicima važnost sajmova i planiranje nastupa na njima predstavlja i predstavnik Zagrebačkog velesajma. Organiziranje povezivanja obrtnika kroz zadrugu provode kroz skupove u županijskim centrima pri županijskim obrtničkim komorama, na kojima se zainteresirane obrtnike upoznaje s prednostima zadružnog organiziranja.

3.4.2.3. Hrvatska udruga poslodavaca

Hrvatska udruga poslodavaca⁸⁴ (HUP) je nevladina, neprofitna udruga, na dobrovoljnoj osnovi, poslodavaca bez obzira na pravni ustroj (poduzeće, obrt) i veličinu poslovnog subjekta. Krajem 2003. godine HUP broji preko 5.000 članica koje su raspoređene u granske udruge kao što je udruga kemijske industrije, udruga metalne industrije, udruga prometa, a i udruga malih i srednjih poduzetnika. Regionalni uredi, u Osijeku, Splitu i Rijeci, sastavni su ustrojstveni dijelovi ravnateljstva HUP-a u Zagrebu. U svom su djelovanju regionalni uredi osjetljivi na

⁸² Hrvatska obrtnička komora - www.hok.hr

⁸³ Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu, Zakon o obrtu - pročišćeni tekst, Narodne novine, 49/03, Zagreb, 2003.

⁸⁴ Hrvatska udruga poslodavaca - www.hup.hr

artikuliranje posebnih interesa članstva u pojedinim županijama i rješavanju problema na nivou županija a kad je potrebno i u suradnji s nadležnim državnim tijelima. Regionalni uredi u Osijeku i Splitu osnovani su početkom 1996, a u Rijeci početkom 1997. godine.

Učlanjenjem u HUP stječe se pravo na razne usluge kao što su besplatna pravna pomoć, besplatna zaštita pred sudovima u radnim sporovima, zaštita u štrajkovima, te posredovanje u sporovima s državnim institucijama i službama, besplatno korištenje inozemne konzultantske pomoći, posredovanje u međunarodnim komercijalnim kontaktima, organiziranje studijskih putovanja i prezentacija, učešće u državnim gospodarskim izaslanstvima, te besplatno usavršavanje u inozemstvu. Članovi ostvaruju popust na edukativne programe HUP-a, kao što je program usavršavanja managera "PUMA". Program se provodi od 1996. godine s ciljem upoznavanja managera s idejama, vještinama, zahtjevima i pristupima moderne management teorije te stvaranje vodeće strukture spremne odgovoriti izazovima sadašnjega i budućega gospodarskog razvoja.

3.4.2.4. Centri za poduzetništvo

Centri za poduzetništvo čine dio poduzetničke infrastrukture u okviru kojih se zadovoljavaju potrebe poduzetnika, a u cilju: promocije poduzetnika, davanje informacija o mogućnostima ulaska u poduzetništvo, o poticajnim mjerama koje mogu koristiti poduzetnici, davanje savjeta za vođenje poslovanja, pomoć u pripremi poslovnih planova, usluge savjetovanja, organizacija seminara (treninga), upućivanje na ostale specijalizirane oblike pomoći, suradnja s lokalnom i područnom samoupravom, kao i povezivanje poduzetnika. Centri za poduzetništvo, kao središta stručne i savjetodavne pomoći poduzetnicima, osnivaju se u onim sredinama u kojima su takve usluge potrebne i čiji broj poduzetnika opravdava uspostavu ovakvog oblika pomoći⁸⁵.

⁸⁵ Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, www.mingorp.hr

Centri za poduzetništvo u Hrvatskoj djeluju pod različitim pravnim oblicima (d.o.o., Udruge, dijelovi lokalnih jedinica uprave i samouprave), te su nastali inicijativom poduzetnih pojedinaca, stranih donatora, lokalnih vlasti, te resornog Ministarstva. Krajem 2003. godine u Hrvatskoj je bilo registrirano 34 centra za poduzetništvo s ponudom usluga treninga, usluga savjetovanja i pružanja informacija poduzetnicima početnicima, te vlasnicima malih i srednjih poduzeća. Centri za poduzetništvo geografski nisu dobro raspoređeni, što je vidljivo iz primjera osječko-baranjske županije sa 6 centara za poduzetništvo, što nije proizašlo iz potražnje od strane malih i srednjih poduzeća, već nekoordiniranom akcijom stranih donatora.

Njihove aktivnosti su potpomognute osim od države i lokalnih vlasti i od stranih donatora (Open Society Institute - OSI, United Nation Development Programme - UNDP, United States Agency for International Development - USAID, Italian Government). Tako je Otvoreno društvo Hrvatska u suradnji sa poduzetnim individualcima i jedinicama lokalne samouprave iniciralo razvoj mreže centara za poduzetništvo (Osijek - 1997, Dubrovnik - 1998, Pula - 2000, Čakovec - 1998, Split - 2001).

3.4.2.5. Poduzetnički inkubatori

Poduzetnički inkubatori su lokacijske zajednice malih poduzetnika u određenom prostoru, koji tek započinju poslovati⁸⁶. Osim prostora pod povoljnim uvjetima poduzetnički inkubator pruža i organiziranu tehničku i administrativnu potporu koja sadrži organizacijsku i savjetodavnu pomoć, te korištenje administrativnih i uslužnih servisa (korištenje konferencijskih sala, administratora, korištenje informacijske opreme, računovodstvenog servisa za poduzetnike u inkubatoru).

⁸⁶ Projekt Poduzetnički inkubatori za 2004. godinu, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2004.

Krajem 2003. godine u Hrvatskoj je registrirano 13 poduzetničkih inkubatora koji su najčešće u vlasništvu jedinica lokalne uprave i samouprave, te su potpomognuti od strane Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva.

3.4.2.6. Tehnološki centri i parkovi

Tehnološki centri u Hrvatskoj nastali su krajem 1990tih godina najčešće kao inicijativa pokrenuta sa sveučilišta i lokalne uprave. Tako su nastali tehnološki centri u Zagrebu, Rijeci i Osijeku. U Zagrebu osnivač Centra za transfer tehnologije (CTT)⁸⁷ je Fakultet strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu uz potporu Ministarstva znanosti i tehnologije Republike Hrvatske. Utemeljen je s ciljem pružanja potpore razvoju poslovnih procesa putem kontinuirane razvojno istraživačke djelatnosti. U okviru svih svojih aktivnosti/djelatnosti sustavno provodi strategiju povezivanja znanstveno – istraživačkih resursa visokih učilišta i znanstveno – istraživačkih instituta s gospodarstvom. Povezivanje podrazumjeva transfer tehnologije i znanja iz znanstvene zajednice u gospodarske subjekte čije poslovanje zahtjeva primjenu i implementaciju novih tehnoloških rješenja, suvremenih proizvodnih procesa te prilagodbu organizacije poslovanja zahtjevima tržišnog gospodarstva. U Rijeci je osnovan od strane Sveučilišta u Rijeci Tehnološko-inovacijski centar Rijeka d.o.o. (TIC)⁸⁸ koji pomaže poduzetnicima da osnuju poduzeće za razvoj proizvoda ili usluga koje se temelje na višoj ili visokoj tehnologiji te im omogućuje rast i razvoj. Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku d.o.o.⁸⁹ registriran je 2002. godine kao rezultat suradnje Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, grada Osijeka i Osječko-baranjske županije s misijom razvitka na znanju utemeljenog gospodarstva koristeći značajno unaprijeđene postojeće tehnologije (proizvode, usluge, procese i postupke sa novo dodanom vrijednosti), te komercijalizacijom javno financiranih istraživanja Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku zbog podupiranja regionalnog razvitka i zadržavanja

⁸⁷ www.ctt.hr - Centar za transfer tehnologije Zagreb

⁸⁸ www.tic.hr - Tehnološko-inovacijski centar Rijeka d.o.o.

⁸⁹ www.tera.hr-Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku d.o.o.

poduzetne i kvalificirane radne snage u regiji. Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku nudi poduzetnicima početnicima mogućnost smještaja i poslovnu potporu u njihovom inkubatoru.

Jedini tehnološki park u Hrvatskoj je Tehnološki park Zagreb d.o.o.⁹⁰ (TPZ), poduzetnički inkubator za visoke tehnologije osnovan 1994. godine u okviru koncerna Končar. 1998. godine prelazi u vlasništvo Grada Zagreba s ciljem poticanja poduzetništva i privatnih inicijativa na području razvoja i visokih tehnologija u okviru Programa poticanja razvoja obrta, malog i srednjeg poduzetništva u Gradu Zagrebu.

3.4.2.7. Privatni konzultanti

Za razliku od SAD-a u Hrvatskoj uloga privatnih poduzeća na tržištu usluga za poticanje poduzetništva nije dominantna, ali ipak postoji. Privatna poduzeća nisu vidljiva na tržištu, djeluju fragmentalno, s upitnom kvalitetom pružene usluge. Inicijativa resornog Ministarstva za organizacijom mreže konzultanata koje su postojale početkom 1999. godine pokazala se neuspješnom. Tek krajem 2002. godine inicijativom United States Agency for International Development (USAID) osnovana je Udruga poslovnih savjetnika (UPS) koja je dobrovoljna i neovisna strukovna udruga fizičkih i pravnih osoba sa ciljem zaštite i unapređenja kvalitete svih oblika usluga poslovnog savjetovanja. Udruga definira profesionalne standarde za hrvatske poslovne konzultante, te organizira obrazovne programe za svoje članice.

3.4.3. Utjecaj države na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

Kao i u većini tranzicijskih zemalja i zemalja u razvoju, utjecaj države na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj je velik. Država ima različite uloge, od

⁹⁰ www.tehnoPark.com.hr - Tehnološki park d.o.o.Zagreb

definiranja politika, razvoja poduzetničke infrastrukture, od facilitatora, pa ponekad i do nositelja ponude usluga. Prve aktivnosti države na tržištu usluga za poticanje poduzetništva bile su vezane za Ministarstvo gospodarstva, Odjel za malo i srednje poduzetništvo, početkom 1998. godine. Ministarstvo je nacionalnoj razini organiziralo izobrazbu trenera za poduzetništvo sredinom 1998. godine, te nakon izvršene dvotjedne izobrazbe certificiralo 55 trenera⁹¹. Uslijedila je izobrazba konzultanata, savjetnika i promotora poduzetništva, gdje su većinom bili educirani ljudi koji su radili u odjelima za gospodarstvo jedinica lokalne uprave i samouprave. Osim Ministarstva, krajem 1990tih godina, i ostale vladine institucije su provodile programe koji su utjecali na tržište usluga za poticanje poduzetništva. Hrvatski zavod za zapošljavanje 1999. godine proveo je program samozapošljavanja kroz kreditiranje poduzetničkih pothvata početnika, te kroz Centre za poduzetništvo proveo njihovu edukaciju o poslovnom planiranju. Hrvatska banka za obnovu i razvoj kreditirala je poduzetnike početnike, a trening o poslovnom planiranju potencijalnih korisnika kredita je provela Hrvatska gospodarska komora. Promjenom vlasti na državnom nivou, početkom 2000. godine osniva se Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo (MOMSP)⁹² koje provodi programe poticanja poduzetništva kao što je poticanje institucija poduzetničke infrastrukture (centri za poduzetništvo, poduzetnički inkubatori, poduzetničke zone i sl.), te zajedno sa jedinicama lokalne uprave i samouprave vrlo intenzivno provodio kreditiranje poduzetnika koje je bilo subvencionirano u smislu kamatne stope i troškova obrade kredita. Krajem 2003. godine MOMSP se spaja sa Ministarstvom gospodarstva i Ministarstvom socijalne skrbi i rada, te nastaje Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP)⁹³.

Vlada Republike Hrvatske, preko Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva planira stvarati poticajno ozračje za brži razvoj poduzetništva. Usklađenom međuresorskom zakonodavnom aktivnošću Vlada planira osnovati državnu instituciju koja će domaćim i stranim ulagačima jamčiti brzo i učinkovito rješavanje

⁹¹ www.mingo.hr, 1999.

⁹² www.momsp.hr, 2003.

⁹³ www.mingorp.hr, 2004.

svih administrativnih pitanja za ostvarenje investicijskih projekata i pokretanje nove proizvodnje i usluga (*one stop shop*). Sredinom 2004. godine raspisani su javni natječaji za 30-tak programa MINGORP-a za poticanje poduzetništva. U nastavku biti će predstavljeni neki od projekata MINGORP-a za 2004. godinu.

Projekt "Poduzetnik"

Cilj Projekta Poduzetnik 2004. je jačanje poduzetništva i ravnomjerni razvoj po regijama Republike Hrvatske kroz subvenciju kamate na poduzetničke kredite. Sredstva su namijenjena za subvenciju kamata po poduzetničkim kreditima za proizvodnju i novo zapošljavanje. Poduzetnici mogu koristiti kreditna sredstva preko poslovnih banaka za kupnju, izgradnju, uređenje ili proširenje objekata, nabavu opreme ili pojedinih dijelova opreme, obrtna sredstva u funkciji investicije ili za unapređenje poslovanja do najviše 50% visine traženog kredita, te refinanciranje postojećih nepovoljnih kredita.

Projekt "Poduzetnički centri"

Cilj je oformiti i osposobiti poduzetničke centre koji predstavljaju središte stručne i savjetodavne pomoći za poduzetnike (naročito početnike). Korisnici projekta su poduzetnički centri, tehnološki centri, lokalne razvojne agencije. Osnivači ovih institucija mogu biti jedinice lokalne / područne samouprave, ostale institucije, pravne ili fizičke osobe koji trebaju osigurati stručno osoblje, prostor i opremu za provedbu utvrđenih programa, kao i financijska sredstva za svoje djelovanje. Sredstva su namijenjena za sufinanciranje organiziranja informiranja putem info-točke, organiziranja informativnih aktivnosti u lokalnim medijima s ciljem informiranja poduzetnika i javnosti o programima i mjerama za poduzetništvo, te sufinanciranje internet usluga i formiranje baza podataka za povezivanje poduzetnika .

Projekt "Poduzetnički inkubatori"

Cilj je oformiti i osposobiti poduzetničke inkubatore koji pružaju značajnu sigurnost poduzetnicima u početku poslovanja (do 5 godina), povoljni najam poslovnog prostora , te stručnu i savjetodavnu pomoć u godinama inkubiranja. Korisnici projekta su poduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi, registrirani subjekti kao

neprofitne institucije u vlasništvu jedinica lokalne/područne samouprave ili u vlasništvu drugih institucija/ustanova (komora, udruženja, saveza, instituta, škola ili fakulteta). Sredstva su namijenjena za sufinanciranje rada, za godišnje programe ili pojedinačne projekte slijedećih namjena: uređenje infrastrukture, uređenje ili opremanje prostora, nabavku opreme za vođenje poslova, vođenje poslova za poduzetnike u inkubatoru.

Projekt "Izobrazba savjetnika"

Cilj Projekta je osposobljavanje djelatnika u gospodarskim asocijacijama (komorama, udrugama, savezima) i jedinicama područne i lokalne samouprave koji surađuju s poduzetnicima. Korisnici Projekta su državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, državne institucije, komore, savezi i udruženja, te druge institucije koje na izobrazbu kao polaznike upućuju službenike i zaposlenike, koji surađuju ili rade s poduzetnicima, te rade na obradi zahtjeva poduzetnika. Tijekom izobrazbe polaznici dobivaju osnovna znanja za izvršavanje jednostavnijih savjetodavnih usluga. Nakon uspješno položenog ispita Osnovne izobrazbe polaznici dobivaju certifikat za savjetnika, uz obvezu pohađanja dodatnih godišnjih seminara u svrhu stalnog stručnog usavršavanja.

Projekt "Izobrazba poduzetnika"

Ovim Projektom utvrđuje se provedba dodatne izobrazbe, s ciljem unapređenja postojećih i stjecanja novih znanja i vještina potrebnih za uspješnije poslovanje u uvjetima tržišnog gospodarstva, kako poduzetnika početnika, tako i poduzetnika u fazi rasta i razvoja. Izobrazbom će se upoznati polaznike s osnovama iz područja poduzetništva i poteškoćama s kojima se mogu susretati pri pokretanju vlastitog posla, te kako ih rješavati. Izobrazba uključuje informacije o zakonskim okvirima i propisima u vezi poslovanja, te modele rješavanja poslovnih situacija. Projekt izobrazbe poduzetnika osmišljen je kao kombinacija više različitih seminara koji obrađuju pojedina tematska područja vezana uz poslovanje poduzetnika, a namijenjeni su za poduzetnike početnike i poduzetnike u fazi rasta i razvoja, odnosno njihove djelatnike koji vode određene poslovne procese.

Projekt "Poduzetnik početnik"

Cilj Projekta je izobrazba poduzetnika početnika i financijske potpore za osnivanje, izradu poslovnog plana, troškove poduzetničkog kredita, stručnu i savjetodavnu pomoć (mentori), te financijska pomoć invalidima za uređenje poslovnog prostora i nabavku opreme.

Projekt "Izvoz"

Cilj projekta je povećati izvoz proizvoda i usluga. Namjena poticajnih sredstava je za subvenciju kamata na kredite za pripremu izvoza, te za izvoz roba i usluga. Ova mjera se realizira kroz suradnju s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak. Također se pruža potpora za marketinške aktivnosti, tj. poduzetnicima koji izvoze sufinancirat će se troškovi istraživanja tržišta i troškovi promidžbe, te za nastup i sudjelovanje na međunarodnim sajmovima, izložbama i stručnim skupovima. MINGORP sufinancirat će troškove za predstavljanja poduzetnika – nastup na sajmu, promidžbeni materijal, posebne prezentacije na stručnim skupovima. U dijelu poticaja za stvaranje uvjeta za izvoznu spremnost, subjektima malog i srednjeg gospodarstva sufinancirat će se troškovi učenja stranog jezika, tečajevi i seminari za stjecanje vještina i dodatnih znanja za izvozne poslove.

Projekt "Učeničko poduzeće"

Cilj Projekta je poticanje i podrška radu "Učeničkih poduzeća" u osnovnim i srednjim školama, te širenje poduzetničke kulture. Korisnici poticaja su "Učenička poduzeća" u srednjim školama koje u specijaliziranim programima uvode učenike u poduzetništvo simulirajući osnivanje i rad tvrtki, preko svojih škola. Sredstva su namijenjena za pokriće dijela troškova kao što su troškovi za opremanje radionica ili nabavku opreme, za troškove savjetovanja, seminara, radionica za stručno osposobljavanje i uvođenje učenika poduzetništvo.

Projekt "Poduzetništvo žena i mladih"

Cilj Projekta je omogućiti veće uključivanje žena i mladih u poduzetništvo, što znači da se različitim poticajnim mjerama djeluje na poduzetničko okruženje, kako bi se

pružila veća podrška razvoju ženskog poduzetništva i poduzetništva mladih, poboljšali, odnosno stvorili uvjeti za uspješnije poslovanje žena i mladih. Projektom se odobravaju sredstva za subvenciju kamata i bespovratna sredstva koja se mogu koristiti za pokriće troškova u svrhu: subvencija kamate, subvencija troškova izrade poslovnih planova, subvenciju troškova bankarske naknade za obradu kredita, subvenciju nabave informatičke opreme i pripadajućeg programa, subvenciju troškova obrade tržišta proizvoda/usluga, te subvenciju troškova obrazovanja u poduzetništvu.

Osim navedenih projekata MINGORP pomaže Udrugu hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva (UHIPP). Udruga krajem 2003. godine je imala 44 članica od kojih je 28 poduzetničkih centara, 8 poduzetničkih inkubatora, 5 tehnoloških centara, 1 tehnološki park i 2 razvojne agencije koje djeluju širom Hrvatske. Temeljni princip rada UHIPP-a je da putem osmišljene suradnje svih članica postiže bolje efekte u sferi poticanja i razvoja poduzetništva, ujednači razinu i kvalitetu usluga među članicama, razmjenjuje iskustva, ističe pozitivne primjere i dobru praksu, povećava informiranost među institucijama i poduzetnicima, stvara bolju poduzetničku klimu.

Također, Vlada Republike Hrvatske je osnivač Hrvatske agencije za malo gospodarstvo (HAMAG)⁹⁴ koja je pravni sljednik Hrvatske garancijske agencije (HGA). U 2003. godini HAMAG je počeo provoditi Program za unapređivanje malih poduzetnika kroz davanje garancija za kredite koje su banke odobrile poduzetnicima, te davanje bespovratne financijske potpore za smanjenje troškova kredita odobrenih poduzetnicima od strane banaka. Sredinom 2004. godine HAMAG je počeo provoditi Program izobrazbe i razvoja mreže konzultanata za malo gospodarstvo u cilju poboljšanja nedovoljno razvijenog konzultantskog tržišta, uz suzbijanje nestručne i nelojalne konkurencije. Ovim programom želi se, osim stvaranja organiziranog i kvalitetnog tržišta konzultantskih usluga, utjecati i na

⁹⁴ www.hamag.hr

smanjenje crnog tržišta konzultantskih usluga. Prijedlog certifikacije za konzultante temeljen je na međunarodnim iskustvima (poglavito irskim) .

Prema navedenom može se zaključiti da će u Hrvatskoj država i dalje imati veliku ulogu na tržištu usluga za poticanje poduzetništva sa svojim projektima koje provodi kroz institucije lokalne uprave i samouprave, te kroz subjekte poduzetničke infrastrukture (centri za poduzetništvo, poduzetnički inkubatori, razvojne agencije i sl.).

3.4.4. Utjecaj stranih donatora na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

Strani donatori su se na pojavili na tržištu usluga za poticanje poduzetništva sredinom 1990tih godina, poslije ratnih zbivanja. Najvažniji su Open Society Institute Croatia (OSI), United States Agenca for International Development (USAID), European Union (EU), United Nations Development Programe (UNDP), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) i Ministarstvo vanjskih poslova Nizozemske. U nastavku će biti opisana njihova uloga na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj.

Open Society Institute (OSI)

Institut Otvoreno društvo Hrvatska (IODH) je dio svjetske mreže fondacija Open Society Institute (OSI). IODH je financijski pomogla osnivanje i razvoj pet centara za poduzetništvo u Hrvatskoj (Osijek - 1997, Dubrovnik - 1998, Čakovec - 1998, Pula - 2000, Split - 2001)⁹⁵. Facilitacija njihove umreženosti treba povećati utjecaj individualne financijske pomoći svakom od centara sa razmjenom stručnosti (trening, *counseling*) i razmjenom resursa. Uz projekt pomoći centrima za

⁹⁵ www.soros.hr

poduzetništvo IOD Hrvatska je facilitirala osnivanje Centra za politiku razvoja malih poduzeća (CEPOR), kao dio ugovora između IOD Hrvatska i Vlade Republike Hrvatske.

CEPOR⁹⁶ je prvi *think-tank* u Hrvatskoj koji se bavi problematikom malog i srednjeg poduzetništva i svojim aktivnostima želi isključivo ostati na razini *policy* stvari. *Think-tank* je moderan tip neprofitne organizacije, koja se bavi istraživanjem i edukacijom o određenoj javnoj politici ili problemu, a s ciljem utjecaja na javnu raspravu i proces donošenja odluka. Putem organizacije radnih stolova, izdavanjem različitih publikacija i zagovaranjem interesa, *think-tank* pokušava istaknuti i formulirati važne političke i druge teme. *Think-tank* je generator novih ideja i politika.

Osnivači CEPOR-a su organizacije i institucije koje su direktno zainteresirane za problematiku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća: Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva (UHIPP) Zagreb, Ekonomski institut Zagreb, Institut za međunarodne odnose (IMO) Zagreb, Istarska razvojna agencija Pula, Međimurski poduzetnički centar Čakovec, Centar za poduzetništvo Osijek, Hrvatska obrtnička komora Zagreb, Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska gospodarska komora Zagreb i Institut Otvoreno društvo-Hrvatska Zagreb.

Aktivnosti koje CEPOR provodi su istraživanje, razvoj politika i zagovaranje. CEPOR provodi neovisna istraživanja vezana za politiku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća radi osiguranja objektivnog definiranja problema i predlaganja rješenja. Razvoj politika CEPOR provodi da nadogradi zakonodavni i izvršni kapacitet Vlade za vođenje politike i razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u cilju dizajniranja i implementiranja djelotvornih i nediskriminirajućih politika razvoja. Sa zagovaranjem želi se utjecati na javnost, te omogućiti sektoru malih i srednjih poduzeća da se o njihovim problemima čuje i raspravlja, te da se postignu neka konkretna rješenja.

⁹⁶ www.cepor.hr

United States Agency for International Development (USAID)

Cilj USAID-a u Hrvatskoj je rast dinamičnog i konkurentnog privatnog sektora. To se želi postići poboljšanjem makroekonomskog okruženja i pružanjem direktne pomoći poduzetnicima. USAID-ov ekonomski program ima tri elementa⁹⁷:

1. Pomoć Vladi Republike Hrvatske u implementaciji reformi potrebnih za povećanje stranih i domaćih investicija, pomoć pri rastu privatnog sektora i smanjenje visoke stope nezaposlenosti
2. Pomoć hrvatskim poduzećima, naročito malim i srednjim pri stjecanju vještina, "alata", financiranja i usluga potrebnih da budu konkurentni na lokalnom, regionalnom i globalnom tržištu
3. Fokusiranje na ubrzanje procesa privatizacije

Croatian Enterprise Promotion Activity (CEPA) se bazira na drugom elementu USAID-ovog ekonomskog programa stimulirajući produktivnost i profitabilnost privatnih poduzeća pružajući konzultantske usluge hrvatskim malim i srednjim poduzećima kroz neovisnu mrežu trainiranih i certificiranih konzultanata (Udruga poslovnih savjetnika - UPS)

Od 2003. godine USAID pruža tehničku pomoć (strategijsko planiranje) Hrvatskoj agenciji za malo gospodarstvo (HAMAG).

United Nation's Development Program (UNDP)

Ekonomski oporavak bio je glavni cilj UNDP-a Hrvatska od svog osnivanja 1996. godine⁹⁸. Početkom 1999. godine UNDP je postao implementacijski partner

⁹⁷ www.usembassy.hr/usaidd

programa ekonomskog razvoja Europske Unije za područje Hrvatske. Program je fokusiran na oporavak lokalne ekonomije i popravak osnovne infrastrukture (ceste, vodovod, škole ...). U periodu od 1998. do 2003. godine kroz program garantnog fonda UNDP je podijelio 1580 kredita. Korisnici kredita su bili poljoprivrednici, obrtnici, mala i srednja poduzeća i poljoprivredne zadruge. Također, UNDP na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj djeluje kao jedan od osnivača i donator lokalnim razvojnim agencijama (Vinkovci, Sisak, Okučani, Drniš).

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

GTZ u suradnji sa Ministarstvom za obrt, malo i srednje poduzetništvo provodio je projekt "Ekonomski razvoj u Republici Hrvatskoj" u periodu od početka 2000. do kraja 2003. godine⁹⁹. Projekt je bio financiran od njemačkog ministarstva za ekonomsku suradnju i razvoj (BMZ) i pokrivao je 8 županija: Koprivničko-krizevačka, Virovitičko-podravska, Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska, Dubrovačko-neretvanska, Splitsko-dalmatinska, Šibensko-kninska i Zadarska. Projekt se fokusirao na nadogradnju kompetencija osoblja zaposlenih u nositeljima ponude usluga za poticanje poduzetništva kroz seminare i radionice koje su pokrivala sadržaje kao što su *train-the-trainers* o vođenju treninga poduzetnicima početnicima i poduzetnicima koji žele izvoziti, te o uvođenju sustava kvalitete u mala i srednja poduzeća.

Ministarstvo vanjskih poslova Nizozemske

Ministarstvo vanjskih poslova Nizozemske kroz Vladinu Agenciju "Senter" provodi dva programa u Hrvatskoj koja imaju utjecaj na tržište usluga za poticanje poduzetništva: PSO program i NMCP program¹⁰⁰. PSO (Programma Samenwerking

⁹⁸ www.undp.hr

⁹⁹ www.gtz.de/laender/projekt.asp?PN=0007849&spr=2&land=Croatia

¹⁰⁰ www.netherlandsembassy.hr

OOst-Europa) je program za suradnju između nizozemskih poduzeća i poduzeća iz Centralne i Istočne Europe (uključujući Hrvatsku). Cilj PSO programa je pomoć državama Centralne i Istočne Europe kod tranzicije u tržišno gospodarstvo i pojačavanje pozicija nizozemskih poduzeća na tim tržištima. PSO u Hrvatskoj se provodi od 1996. godine kroz suradnju sa Ministarstvom vanjskih poslova Hrvatske. Na području istočne Hrvatske provedena su dva PSO projekta sa ciljem poticanja trgovine, investicija, razmjene *know-how-a* između hrvatskih i nizozemskih malih i srednjih poduzeća kroz organiziranje business-to-business aktivnosti¹⁰¹.

The Netherlands Management Cooperation Programme (NMCP) je neprofitna organizacija osnovana od Ministarstva vanjskih poslova, Ministarstva gospodarstva i Udruge poslodavaca Nizozemske¹⁰². Cilj NMCP je pomoć zemljama Istočne i Centralne Europe u tranziciji u tržišno gospodarstvo pružajući im mogućnost korištenja eksperata (uglavnom umirovljenih poduzetnika) iz područja upravljanja malim i srednjim poduzećima. U Hrvatskoj, 2002. i 2003. godine, 55 eksperata je radilo sa 159 mala i srednja poduzeća na poboljšanju poslovanja.

Prikazana su obilježja tržišta usluga za poticanje poduzetništva iz kojih je vidljivo da na strani ponude djeluju razne institucije za poticanje poduzetništva, od komora do privatnih poduzeća, a na strani potražnje su glavna mala i srednja poduzeća. Uloga donatora i države je razvijanje dinamičnog, konkurentnog tržišta na kojemu veliki broj malih i srednjih poduzeća koristi široku paletu usluga kako bi poboljšali i omogućili rast poduzeća.

¹⁰¹ www.senter.nl/pso

¹⁰² www.nmcp.nl

4. Slučaj: Centar za poduzetništvo Osijek - od lova na donatore do potrage za tržištem

U veljači 2004. godine Boris Lauc, direktor Centra za poduzetništvo Osijek pišući izvještaj o provedenim aktivnostima Centra prema donatoru, Institutu Otvoreno društvo Hrvatska, zapitao se može li Centar postati financijski samoodrživ, zbog činjenice da će 2005. godine Institut Otvoreno društvo prestati sufinancirati aktivnosti Centra.

U pripremi za pisanje izvještaja, Boris je zamolio Sunčicu Oberman, asistenticu na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i dugogodišnju suradnicu Centra, da se podsjetite kako je sve počelo, što se radilo, zašto se nešto radilo, te gledajući s vremenske distance što bi danas, s ovim iskustvom, radili drugačije. Razgovor nije trebao biti samo nostalgичno podsjećanje nego osnova za razmišljanje o budućnosti Centra.

Sunčica i Boris započeli su razgovor 14. veljače 2004. godine podsjećanjem kako je sve počelo.

Kako je sve počelo?

Početak 1997. godine, porast nezaposlenosti, uočene tendencije u promjeni strukture zapošljavanja s obzirom na veličinu poduzeća (u korist malih poduzeća), bili su dovoljni poticaji grupi profesora i poslovnih ljudi za pokretanje projekta osnivanja i razvoja Centra za poduzetništvo u Osijeku.

"Slavica¹⁰³ mi je ponudila da budem uključen u projekt. Iako sam bio absolvent na Ekonomskom fakultetu u Osijeku nisam bio upoznat sa radom takvih centara, te

¹⁰³ Slavica Singer - redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

sam izrazio sumnju da li ću biti dovoljno sposoban organizirati rad Centra za poduzetništvo.", rekao je Boris.

"Sjećam se da mi je Slavica odgovorila da je to nešto novo, tako da je moje neiskustvo zapravo prednost, jer je želja bila odmaknuti se od uobičajenog načina razmišljanja i rada u sličnim institucijama, i da će mi moje poduzetničko iskustvo biti velika pomoć u razumjevanju što je potrebno malim poduzećima", nastavio je Boris.

Naime, Boris je za vrijeme studija radio u privatnom poduzeću koje se bavilo uvozom i izvozom, ali zbog poduzetničkog neznanja vlasnika i direktora poduzeće je upalo u teškoće. Također, Borisovo poduzetničko iskustvo se sastojalo i od sudjelovanja u poslovnom poduhvatu dva profesora sa Pravnog fakulteta u Osijeku koji su imali stručna, ali im je nedostajalo poduzetničko znanje i vještine upravljanja malim poduzećem.

"Sjećam se da si me upoznao prije mog početka rada u Centru sa problemima i preprekama koje ste susretali ti i Slavica prezentirajući ideju osnivanja Centra za poduzetništvo. Najveće razočarenje koje je iskusila Slavica bila je reakcija tadašnjeg rektora Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, gospodina Josipa Planinića, koji je odbio prijedlog osnivanja Centra za poduzetništvo unutar Sveučilišta, s komentaram da bavljenje problematikom malih poduzeća, koja nisu u stanju nositi razvoj, nije akademski izazov. A ti si se razočarao u one Amerikance.", rekla je Sunčica

"Joj da, paralelno sa osnivanjem Centra za poduzetništvo na području grada Osijeka počinjao je i projekt financiran od USAID-a¹⁰⁴ zvan FLAG s ciljem tehničke pomoći malim i srednjim poduzećima. U tome sam vidio izvrsnu podudarnost inicijativa i mogućnost dobijanja poluge za razvoj našeg Centra. Ali, već nakon prvog sastanka sa predstavnicima FLAG-a, primjetio sam da im namjere nisu partnerske, jer su oni htjeli biti nosioci svih aktivnosti, a Centar su vidjeli samo kao dobar izvor resursa

¹⁰⁴ USAID - United States Agency for International Development

(oprema, prostor, lokalni ljudi, kontakti ...). Na to nisam mogao pristati. ", rekao je Boris

"Svašta mi se onda motalo po glavi. Koji pravni oblik odabrati za Centar za poduzetništvo, da li u osnivače uključiti lokalnu samoupravu (Grad Osijek, Županija osječko-baranjska) ili da osnivači budu fizičke osobe? Iako je nerazumjevanje rektora bilo očito, da li i dalje pokušavati da Centar za poduzetništvo bude dio Sveučilišta ili ne ? ", nastavio je Boris

"Što se tiče pravnog oblika bile su tri opcije, društvo sa ograničenom odgovornošću (profitna organizacija), društvo sa ograničenom odgovornošću (sa neprofitnom klauzulom u Ugovoru o osnivanju društva) i udruga građana (neprofitna organizacija). Nakon savjetovanja sa pravnim stručnjacima odlučeno je da Centar za poduzetništvo bude registriran prema Zakonu o udrugama građana, te je u ožujku 1997. godine održana osnivačka Skupština (prilog uz slučaj br. 1: Popis osnivača Centra za poduzetništvo Osijek). Prema tadašnjem zakonu, Centar je bio registriran za djelovanje na području Osječko-baranjske županije, ali je 15. siječnja 1998. godine izvršena preregistracija po Zakonu o udrugama pri Ministarstvu uprave Republike Hrvatske, tako da Centar može djelovati na cijelom području Hrvatske. (prilog uz slučaj br. 2: Organi Udruge - Centra za poduzetništvo Osijek)", rekla je Sunčica.

"Za registraciju nam je bila potrebna adresa na kojoj ćemo djelovati, pa su samoj registraciji prethodila dugotrajna uvjeravanja čelnih ljudi u Gradskom poglavarstvu o bitnosti podrške takovom projektu. Ove prostorije gdje smo sada, veličine 120 m², su u vlasništvu Udruge računovođa i financijskih djelatnika, a troškove najma u periodu od 1997 do 2001. godine snosio je Grad Osijek. Paralelno sa Gradskim poglavarstvom vodio sam razgovore i sa Županijskim poglavarstvom iako su poglavarstva činili ljudi iz dvije različite političke stranke, ljudi protivnici na lokalnom i državnom nivou. Činjenica da je rad Centra za poduzetništvo prostorno bilo potpomognuto od Gradskog poglavarstva bila je dovoljna da Županijsko poglavarstvo ne da podršku.", prisjetio se Boris.

"Također, nezainteresiranost Županijskog poglavarstva bila je "potpomognuta" činjenicom da je Centar financiran i od Instituta Otvoreno društvo Hrvatska (IODH). IODH je dio svjetske mreže fondacija osnovane od George Sorosa. Naime, institucije koje su bile financirane od njegove fondacije nisu dobro prihvaćene od vlasti na razini države, ali ni na lokalnom nivou, gdje su lokalne vlasti bile iz iste političke stranke kao i državne. ", nastavio je Boris.

"Neka njih, glavno da je Open Society Institute New York (Institut Otvoreno društvo New York), Department for Economic & Business Development (Odjel za ekonomski i poslovni razvoj) kroz Otvoreno društvo Hrvatska potpisao u travnju 1997. godine Ugovor o donaciji sa Centrom u trajanju od tri godine s mogućnošću produženja. Donacija je uključivala pokrivanje operativnih i programskih troškova Centra za poduzetništvo.", prisjetila se Sunčica.

"Sjećam se kada je Centar bio osnovan, prostorije i novci za rad osigurani, da smo se zapitali što dalje? Što će Centar za poduzetništvo ponuditi poduzetnicima? Tko će biti uključen u rad Centra? Bilo je bitno saznati što poduzetnici trebaju, s kojim problemima se susreću u poslovanju. Jedino dostupno istraživanje koje je moglo pomoći pri definiranju potreba poduzetnika bilo je ono što je proveo Ekonomski fakultet u Osijeku 1997. godine koje je pokazivalo prilično kaotične poglede poduzetnika na prepreke i rješenja za razvoj poduzetništva. Samo 1% ispitanih poduzetnika je reklo da je obrazovanje (formalno i "učenje dok si živ") najveća prepreka razvoju poduzetništva. To je pokazivalo da ne postoji tržište usluga za poticanje poduzetništva koje je vođeno potražnjom.", rekao je Boris

Od ideje do prvih aktivnosti Centra za poduzetništvo

"Imali smo dobru ideju osnivanja Centra za poduzetništvo, što je pokazala i potreba poduzetnika u istraživanju, ali problem nam je bio kako doći do proizvoda. Trebali smo izgraditi unutrašnji kapacitet, tj. educirati nas i vanjske suradnike, trebali smo definirati organizacijsku strukturu i program.", rekao je Boris

"Sva sreća da smo, zahvaljujući financijskoj podršci Instituta Otvoreno društvo, imali mogućnosti početi razvijati svoje usluge, unutrašnju organizaciju, strategiju i poslovnu politiku korištenjem svjetske najbolje prakse. Zbog nedostatka takovih iskustava u Hrvatskoj, po preporuci Piotra Korynskog¹⁰⁵ izabran je Small Business Development Center¹⁰⁶ (SBDC) pri University of Wisconsin, Madison, SAD za benchmark¹⁰⁷. ", prisjetila se Sunčica.

"Da, to je ispalo dobro. Ali sjećam se da jsmo se bojali kako će korištenje svjetske najbolje prakse biti prihvaćeno od strane naših krajnjih korisnika usluga, poduzetnika, jer su mogli pomisliti da projekt Centra za poduzetništvo neće napraviti odmak od sličnih projekata koje su provodile mnoge strane organizacije tijekom rata. One su strana iskustva bez prilagodbe kopirali, te je reakcija ljudi bila u smislu da je to moguće u npr. Americi, ali ne u Hrvatskoj.", rekao je Boris.

"To smo bili i naglasili Joan Gillman¹⁰⁸ kada je prvi put došla u Osijek, u rujnu 1997. godine. Bilo mi je drago kada sam saznao da je Joan početkom 90'tih bila na sličnoj misiji uspostave Centra za poduzetništvo u Gjöru, u Mađarskoj, te je imala iskustva o prilagodbi američkih iskustava i znala je koje aktivnosti treba provesti prije otvaranja Centra prema poduzetnicima. Dogovoreno je da prva aktivnost bude *train-the-trainers*, koji će voditi Piotr, tj. trebalo je potencijalne zaposlene u Centru i vanjske suradnike, većinom predavače na fakultetima koji znaju predavati studentima, ali ne i vlasnicima malih i srednjih poduzeća, odraslim ljudima, naučiti kako znanja prenositi poduzetnicima.", nastavio je Boris.

"Sjećam se priprema za prvi *train-the-trainers* o poslovnom planu, hrpu materijala koje smo trebali prevesti, urediti i kopirati polaznicima. To je bila dobra provjera da li

¹⁰⁵ Piotr Korynski - direktor Economic Development Program, Open Society Institute New York

¹⁰⁶ Small Business Development Center (SBDC) - Centar za razvoj malih poduzeća

¹⁰⁷ benchmark - primjer nečega što je je korišteno kao standard ili referentna točka za usporedbu, Oxford, Advanced Learner's Dictionary

¹⁰⁸ Joan Gillman - direktorica Small Business Development Center, Madison, Wisconsin, USA

možemo ti i ja uspješno surađivati.", rekla je Sunčica, a Boris uz smješak dodao: "Da, tada si položila prijemni ispit za rad u Centru".

"Na *train-the-trainers* seminaru polaznici su bili odmah bačeni u "vatru", tj. trebali su samostalno pripremiti jedan sat treninga, a ostali polaznici su za to vrijeme igrali ulogu poduzetnika. To je bio odličan način da se vidi tko već posjeduje vještine potrebne za dobrog trenera. Sjećaš se da se nisu svi najbolje snašli, ali profilirala se grupa od 10-tak ljudi koji su postali vanjski suradnici Centra za poduzetništvo Osijek za vođenje seminara. I Slavica je komentirala kako je to puno teže nego što se čini.", rekao je Boris, a Sunčica prokomentirala "Zanimljivo je vidjeti kako se neki profesori nisu snašli u ulogama trenera, iako su odlični profesori na fakultetu. Teško su to prihvatili."

"Bila je očita razlika između mlađih i starijih profesora, ipak kada je netko naučen na jedan način predavanja i to obavlja jako dugo, teže mu se prilagoditi. To nam je bilo dobro iskustvo da dobar trener se ne rađa, nego se i to uči", dodao je Boris.

"Da, još puno smo stvari napravili za vrijeme Joaninog prvog dolaska. Definirali smo misiju i ciljeve Centra (prilog uz slučaj br. 3), te poslovnu politiku Centra koja se temelji na ideji stvaranja institucije koja se razvija prema ONE STOP SHOP (sve na jednom mjestu) konceptu i koja svoj pristup klijentima temelji na prepoznavanju njihovih individualnih potreba prema kojima se traže rješenja (ONE to ONE pristup - individualni pristup). Također smo razvili formular za prikupljanje informacija o klijentima centra, koji mi volimo nazvati "zeleni papir" jer ga štampamo na papiru zelene boje (prilog uz slučaj br. 4)", dodala je Sunčica.

Centar otvara vrata poduzetnicima: seminari o poslovnom planu, prvi "proizvod" Centra

"Krajem 1997. godine smo imali prvi "proizvod" Centra. Bio je to trening (seminar) za izradu poslovnog plana. Prvi klijenti Centra bili su potencijalni korisnici kredita u štedno kreditnoj zadruzi NOA iz Osijeka. Prvi trening smo održali Vukovaru, tada još uvijek

područje pod upravom UN-a. Kasnije smo ga za klijente NOA-e održavali i u Osijeku, Belom Manastiru i Pakracu (prilog uz slučaj br. 5: popis svih održanih treninga Centra za poduzetništvo Osijek). U početku poduzetnici, većinom poljoprivrednici, dolazili su na seminar o poslovnom planu s malo nade da će nešto korisno naučiti. Većina njih dolazila je samo zato što je to bio uvjet dobijanja kredita u škz NOA. Međutim, tijekom predavanja polaznici su uvidjeli da seminari nisu koncipirani tako da se od njih zahtjeva samo slušanje, već su provođeni uz njihovo aktivno sudjelovanje. Obrazac za ocijenjivanje seminara, koji smo razvili uz Joaninu pomoć pokazivao je zadovoljstvo polaznika, kako trenerima, tako i temama obrađenih na seminaru.", rekao je Boris

Sunčica je pokazala malu skeptičnost, "ali ipak su troškovi treninga bili pokriveni od strane British Know-How Fund-a, te je trening za polaznike bio besplatan. Uvijek se pitam kolika bi zainteresiranost bila da su se ti traininzi naplaćivali."

"I ja, pogotovo sada, kada smo u situaciji da više nema toliko donatora, potrebno je da se traininzi ili bilo koje usluge naplaćuju poduzetnicima, makar u simboličnom iznosu. To smo bili predložili Hrvatskom zavodu za zapošljavanje koji je provodio program samozapošljavanja kroz kreditiranje poslovnih poduhvata nezaposlenih osoba. Jedan od uvjeta dobijanja kredita za pokretanje posla bio je pohađanje treninga o poslovnom planu, te je Centar bio odabran da provede edukaciju na području Osječko-baranjske županije. Nisu prihvatili naš prijedlog da polaznici plate određeni dio cijene treninga, a time su mogli napraviti selekciju ozbiljnih kandidata od onih koji su došli na trening samo zato da im prođe vrijeme.", rekao je Boris.

"Ali što se tiče financiranja Centra, tada smo imali dovoljno novca od donacija, te mislim da nas to nije tjeralo da se i nas dvoje više uključimo u samo održavanje treninga, a ne samo u organizaciju. Kada smo koristili vanjske suradnike nije nam ostajalo skoro ništa za pokrivanje fiksnih troškova Centra za poduzetništvo. Centar je imao ulogu protočnog bojlera.", s nemirom se sjetio Boris.

"Slažem se, ali ipak smo onda bili dosta "zeleni". Sada na to gledaš drugačije. Stvar je dublje analize da li je to bilo dobro ili ne.", odgovorila je Sunčica, te dodala "u to smo

vrijeme, krajem 1998. i početkom 1999. godine intenzivno razvijali i druge treninge osim o poslovnom planu. Razvoj trening usluga nam je kontinuirana djelatnost."

Od seminara o poslovnom planu do franšize, clustera i rasta poduzeća

"Tako je, početkom 1999. godine počeli smo provoditi i druge treninge. Bili su to: trening o mjenici i ukidanju akceptnih naloga, trening o podnošenju godišnje prijave poreza na dobiti i konačni obračun PDV-a, trening za izradu financijskih izvješća, trening o porezu na dobit, trening "Što sve treba znati o porezima", trening o obračunu plaća, trening o zakonu o radu. Centar koristi dvoranu za treninge u popodnevnim satima, od 16 do 20 sati, svakim danom osim četvrtka, zato što Udruga računovođa i finansisjkih djelatnika onda ima tjedne sastanke svojih članova", rekao je Boris

"Da, to su bili traininzi vezani za poreze, računovodstvo i zakonodavstvo, zamišljeni kao nadogradnja usluga savjetovanja. Ali, razvijali smo i druge treninge, kao što su "Imati viziju, kako doći tamo gdje bi željeli biti", "Započnite vlastiti posao", "GRAB-IT (Graduates Adventuring into Business Through IT)", "Kako postati uspješan poduzetnik", i "Franšiza od A do Ž".", dodala je Sunčica.

"Trening o viziji je dio projekta povezivanja poduzetnika kroz clusterere. Trebalo nam je vremena da naučimo što su mogućnosti clustera. Kao što je Slavica pisala u svojoj kolumni u Glasu Slavonije ... Clusteri predstavljaju umreženost (koja može biti formalna ili neformalna) dovoljno velikog broja poduzeća, koja su povezana sličnom ili komplementarnom aktivnosti. Stare definicije clustera govore o prostornoj bliskosti takvih poduzeća, ali za clusterere je najvažnije da postoji **dovoljan** broj poduzeća koja mogu privući specijalizirane usluge, resurse i dobavljače i kojima će zbog toga biti bolje nego da djeluju samostalno i izolirano. Poduzeća mogu biti različite veličine, s različitim poslovnim vizijama, ali je važno da osjete korist povezanosti s drugima

kroz dograđivanje znanja i iskustva, a kroz to i vrijednosti svog poslovanja...¹⁰⁹. Treningom o viziji smo htjeli pripremiti management nosioca clustera u metalnoj industriji, MIO d.d. Osijek. ", dodao je Boris

"Da bi se bolje prisjetili kako je počelo sa franšizom trebali bi pričekati Mirelu i Eru", predložila je Sunčica s čim se Boris naravno složio.

Razgovoru su se priključili Mirela Alpeza¹¹⁰ i Aleksandar Erceg¹¹¹, članovi alumnija poslijediplomskog studija Poduzetništvo. Mirela je odmah komentirala "mislim da se trening "Franšiza od A do Ž" ne bi trebao promatrati odvojeno od cijelog projekta Centra za franšize. Trening je samo jedan od alata kako da franšizno poslovanje promoviramo među poduzetnicima."

Svi su se složili sa Mirelinim komentaram, te se Ero prisjetio koje su aktivnosti poduzete u Centru za franšize Centra za poduzetništvo Osijek.

"2002. godine Centar za poduzetništvo je kupio franšizu od The Franchise Center (TCF) University of Texas El Paso (UTEP) za uspostavljanje Centra za franšize. Cilj Centra je postati jedan od glavnih čimbenika u povećanju spoznaje o franšizi, kroz razvijanje obrazovnih i trening programa, istraživačkih programa, programa savjetovanja i ostalih načina diseminacije informacija vezanih uz franšizno poslovanje. Prve aktivnosti su bile provođenje seminara nazvanog "Franšiza od A do Ž" gdje su predavači ljudi koji su svoja znanja stekli u praksi, kao osnivatelji franšize, kao poslovni ljudi koji su se doticali s franšizom u poslovanju ili koji imaju znanja koja su potrebna poduzetniku kako bi uspješno pokrenuo i vodio franšizu. Seminar je od polaznika odlično ocijenjen, te se planira takav seminar održavati barem jedanput godišnje."

¹⁰⁹ Izvadak iz kolumne "Budite uspješniji u business-u", Slavica Singer, Glas Slavonije, 22. listopada 2003. godine

¹¹⁰ Mirela Alpeza - znanstveni novak na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, koordinator projekta Centra za franšize

¹¹¹ Aleksandar Erceg - zaposlenik Saponie d.d. Osijek, predavač na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo, predmet "Franšizno poslovanje", suradnik na projektu Centra za franšize

"Tako je. Sve u svemu Centar za franšize postoji da poduzetnicima odgovori na pitanja kao što su: Što je franšiza? Po čemu se ona razlikuje od ugovora o distribuciji, ugovora o licenci te ostalih sličnih poslovnih prilika? Je li franšiza pravi izbor? Kako postati korisnik franšize? Kako postati davatelj franšize? ", dodala je Mirela

"Mirela i Ero, znate da je Centar za poduzetništvo vrlo zainteresiran da i dalje razvija Centar za franšize. Ali, što to financijski znači za Centar za poduzetništvo?", upitao je Boris

Ero je uvijek spreman govoriti o financijama, predao je Borisu financijski izvještaj Centra za franšize od 2003. godine. (prilog uz slučaj br. 6)

Sunčica se sjetila "Drago mi je da smo se našli nas četvero jer smo svi uključeni i u projekt "Designing an SME Training Model for Croatia" koji provodi Centar za politiku razvoja malih poduzeća Zagreb (CEPOR)."

"Da, sredinom 2002. godine ga je CEPOR počeo provoditi uz pomoć profesora Gibb¹¹²-a sa Durham University Business School. Projekt je bio financiran od European Training Fondation, Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo i Open Society Institute New York, a uključivao je Ekonomski fakultet u Osijeku, Centar za poduzetništvo Osijek, Pulski centar za poduzetništvo i Međimurski poduzetnički centar, kao nositelje aktivnosti u svojim regijama. Projekt je završen, rezultat projekta je dizajniran program za poduzeća sa potencijalom rasta nazvan "Rast i razvoj Vašeg poduzeća". Trebali bi program provest ujesen na području grada Osijeka, te dati preporuke za poboljšanje materijala. To će učiniti i centri u Puli i Čakovcu, te poslije toga će program biti provođen na nacionalnoj razini, ali prilagođen specifičnostima svake od regija. Program je skrojen po potrebama polaznika koje se provjeravaju posjetom posebno obučениh konzultanata poduzeću prije njegovog pristupanju programu. Program je organiziran u četiri modula, u

¹¹² Allan Gibb - profesor na University of Durham Business School, predavač na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku

svakom od modula se organiziraju treninzi, a postoji mogućnost i savjetodavnih usluga iz sljedećih područja poslovanja: strategija, marketing, financije i organizacija.", rekao je Boris

Mirela i Ero su komentirali da bi program "Rast i razvoj Vašeg poduzeća" trebao biti atraktor ciljne skupine malih i srednjih poduzeća koja su u mogućnosti platiti punu cijenu usluge. Sunčica i Boris su se složili.

Mirela i Ero su se vratili svojim obavezama, a Sunčica i Boris nastavili razgovor o materijalima potrebnim za trening.

Izdavačka djelatnost

"Kada vidim ovu hrpu knjiga o poslovnom planu sjetim se naših izleta u izdavačku djelatnost", našalila se Sunčica.

"Mislim da su se knjige pokazale profitabilnim poslom. A i sjetim se zadovoljstva polaznika treninga kada su za popratne materijale dobili knjigu. Knjige smo tiskali kroz strateško partnerstvo sa zagrebačkom malim izdavačem Jakubin i sin. (prilog uz slučaj br. 7: Popis knjiga izdanih od Centra za poduzetništvo Osijek i Jakubin & sin Zagreb)", rekao je Boris

"Da, ali sjećam se sastanka Upravnog odbora Centra negdje 2001. godine kada je Slavica predložila da se ide na tiskanje drugog dijela Kako napraviti poslovni plan i drugog dijela Kako napraviti plan marketinga, koji su se trebali sastojati iz primjera poslovnih i marketinških planova koji su trebali biti kombinacija primjera iz Bangsovih originalnih izdanja i primjera planova iz Hrvatske. Ti si rekao da je dosadašnje troškove tiskanja knjiga pokrivala donacija Instituta Otvoreno društvo Hrvatska, i da više nismo bili u mogućnosti da Soroseva fondacija pokrije troškove tiskanja novih knjiga. Bio si protiv projekta tiskanja novih knjiga, zato što nam je bilo

potrebno oko tri godine da prodamo količinu knjiga koja pokriva troškove tiskanja.", rekla je Sunčica.

Boris je odgovorio, "Da, mislio sam da ne bi trebalo svu dobit, toliko očekivanu dobit od knjiga uložiti u nove knjige, nego u razvoj nekih drugih usluga, kao što su pružanje besplatnih informacija ili usluge savjetovanja", a Sunčica dodala "ipak trebamo razmisliti da li tiskati nove knjige, bila nam je to dobra promocija."

Od besplatnog pružanja informacija do savjetovanja

"Krajem 1998. godine bilo je sve više treninga, sve više kontakata sa poduzetnicima, sve više zahtjeva za rješavanjem specifičnih problema pojedinih poduzetnika, te smo trebali pomoć. Gradska banka d.d. Osijek otišla je u stečaj, te Dubravka Lovrić i Jovanka Tubin, zaposlenice banke, vanjski suradnici Centra za poduzetništvo Osijek trebale su posao. Dubravka i Jovanka stekle su bogato iskustvo u radu sa poduzetnicima na poslovima u Poreznoj upravi i Financijskoj agenciji (FINA). Zaposlile su se u Centru, u ožujku 1999. godine, tako da nas je onda bilo četvero zaposlenih. Pošto su Jovanka i Dubravka došle sa velikim iskustvom i sa odlično plaćenih poslova dogovorene su dosta visoke plaće, te su fiksni troškovi Centra narasli (prilog uz slučaj br. 8: Mjesečni troškovi Centra za poduzetništvo, 1999. godina).", rekao je Boris

"Da, sa Dubravkom i Jovankom bilo je dogovoreno da u roku od tri godine pokrivaju svoje troškove naplaćujući svoje usluge poduzetnicima, uključujući i najveći, njihove plaće. Planirana dinamika dostizanja samoodrživosti je bila da nakon dvije godine dostignu pokrivenost troškova prihodima od savjetovanja u iznosu od 60%, te nakon treće godine rada da dostignu punu samoodrživost. Predviđeno područje rada Dubravke i Jovanke bilo je savjetovanje za cjelokupno poslovanje malih i srednjih poduzeća osim marketinga i strategije dugoročnog razvoja, za što su se koristili vanjski savjetnici Centra. ", rekla je Sunčica

"Problem je bio što se Dubravka i Jovanka ne služe engleskim jezikom, te ih nismo mogli poslati na edukaciju o savjetovanju negdje vani. Iako su obećale da će ga svladati do razine osnovne komunikacije, to se nije dogodilo.", nastavila je Sunčica

"Da, dani su prolazili, intenzitet usluga savjetovanja je rastao (prilog uz slučaj br. 9), ali i dalje nije bilo naznake da će Dubravka i Jovanka biti u mogućnosti ispuniti zahtjeve prema samoodrživosti. Naplatiti svaku pojedinu sesiju savjetovanja bilo je teško. Poduzetnici, iako su bili zadovoljni kvalitetom usluga savjetovanja, te konkretnim rješenjima njihovih problema, smatrali su da takva usluga za njih treba biti besplatna ili sufinancirana od strane države ili lokalnih vlasti. Zbog problema naplate, Dubravka i Jovanka su predložile da uređuju časopis o novostima u financijsko, računovodstvenim, deviznim i poreznim promjenama u zakonodavstvu vezano za mala i srednja poduzeća. U cijenu godišnje pretplate na časopis bile su uključena i tri sata savjetovanja mjesečno. Pretplata je iznosila 1.000 kuna do 2000. godine, a onda je uvećana na 2.000 kuna godišnje.", rekao je Boris, a Sunčica dodala "To je bila dobra ideja. Jedino tako smo mogli naplatiti uslugu od poduzetnika, te pokriti barem dio njihovih troškova."

"To je još i funkcioniralo, ali sredinom 2002. godine Dubravka i Jovanka otvorile su zajednički obrt za knjigovodstvene usluge. Iako se u početku činilo da to neće biti konflikt interesa zato što Centar ne nudi knjigovodstvene usluge, pokazalo se da su poduzetnici, klijenti Centra bili zbunjeni, tj. Dubravku i Jovanku nisu više prepoznavali kao djelatnice Centra nego svoga obrta. U prosincu 2003. godine zbog problema financiranja, uz prethodnu konzultaciju sa Upravnim odborom sam se dogovorio sa Dubravkom i Jovankom da više ne budu stalno zaposlene u Centru, ali da se osigurara kontinuitet savjetodavnih usluga Centra, te dežurstva na besplatnom info telefonu. Za te usluge Centar će plaćati njihovom knjigovodstvenom uredu iznos koji je jednak iznosu jedne bruto plaće dok su bile stalni zaposlenici Centra.", rekao je Boris

"Da, to bi trebali dublje proanalizirati, što smo napravili dobro, a što loše u ovom slučaju.", dodala je Sunčica

"Slažem se. Dio savjetodavnih usluga koji trebamo promatrati odvojeno zbog politike cijena je usluga pravljenja poslovnih planova i investicijskih studija. Anamarija Mandić¹¹³ je zaposlena u Centru da pokrije taj segment usluga. To mi se čini vrlo profitabilnom uslugom, ali i ne toliko korisnom za ispunjavanje naše misije. A i ostali zaposlenici i vanjski suradnici obavljaju dio usluga savjetovanja (prilog uz slučaj br. 10). Trebali bi i to dublje proanalizirati, kao i projekt mikrokreditiranja", rekao je Boris

Mikrokrediti

"Sjećaš se kako smo krenuli u projekt mikrokreditiranja ?", upitala je Sunčica

Boris odgovara, "Naravno, 1998. godine, na jednom od posjeta Piotr Korynskog, dogovoreno je da Slavica i ja napišemo zahtjev prema Open Society Institute New York za donaciju Centru za poduzetništvo koja će biti korištena za kreditiranje poduzetnika. Krajem 1998. godine zahtjev je odobren, te je OSI NY donirao Centru iznos od 250.000 američkih dolara. Pošto smo mi Udruga koja se ne može baviti poslovima vezanim za financiranje poduzetnika, te zbog partnerskih odnosa još od programa treninga za njihove klijente, mikro-kreditni program se realizira preko štedno-kreditne zadruge NOA iz Osijeka. Ugovorili smo uvjete i kriterije (veličina kredita, kamatna stopa, vrijeme povrata, ciljni klijenti), te procedure odobravanja kredita (pomoć pri izradi poslovnih planova). Predstavnicima Centra sudjeluju u procesu odobravanja kredita, te imamo pravo veta za kredite koji se odobravaju iz portfolija Centra. (prilog uz slučaj br. 11: realizacija mikrokreditnog programa 1998-2003. godine)"

Boris je nastavio, "Prvi Ugovor (prilog uz slučaj br. 12) sa štedno-kreditnom zadrugom NOA Osijek definirao je obaveze NOA-e da kontinuirano šalje svoje klijente na edukaciju u Centar. Početkom 2003. godine na Upravnom odboru Centra sam predložio reviziju Ugovora sa NOA-om zbog neispunjavanja njihovih obaveza. Više od godinu dana nisu organizirali treninge za svoje klijente. Jedine kontakte sa

¹¹³ Anamarija Mandić - djelatnica Centra za poduzetništvo Osijek od 2002. godine

njihovim klijentima imali smo kroz individualno savjetovanje za izradu poslovnog plana, ali od toga nemamo nikakvu direktnu financijsku korist. Predlažio sam da u novi Ugovor ugradimo klauzulu o fiksnoj kamatnoj stopi na sredstva koja smo im dali na raspolaganje."

"Sjećam se tog Upravnog odbora, prihvatili su tvoj prijedlog i dali ti zadatak da u pregovorima sa šz NOA ostvariš što veću financijsku korist za Centar.", rekla je Sunčica

"Da, pregovori su bili teški, rezultat je novi Ugovor u kojem je definirana kamatna stopa na deponirana sredstva (prilog uz slučaj br. 13).", rekao je Boris

"Dobit od usluge mikrokredita bi trebali koristiti za pokrivanje neprofitabilnih usluga za poticanje poduzetništva", rekla je Sunčica

Umrežavanje poduzetnika: od foruma do portala

"Slažem se. Jedna od usluga koje su nam se pokazale uspješne, iako mi se čini da nisu profitabilne, je umrežavanje poduzetnika. Jedan od najefikasnijih i najjeftinijih načina učenja iz iskustva drugih je korištenje tzv. grupa jednakih, kako bi Englezi rekli *peer groups*. Poduzetnici su spremniji učiti od sebi jednakih nego kroz formalni sistem obrazovanja. Osim toga, savjeti iz poslovne prakse najbolja su podrška onima koji tek pokreću svoj posao, što je pokazalo iskustvo brojnih poduzetničkih foruma u svijetu. Iskustvo Centra u pružanju savjetodavnih usluga je da poduzetnici više vjeruju neposrednom iskustvu nekoga tko je u sličnoj situaciji kao što je njihova nego "knjiškom" iskustvu koje oni smatraju "teoretiziranjem". Ovakvo učenje predstavlja nužni nastavak formalnom obrazovanju, ali i nužan sastavni dio kontinuiranog učenja (učenja dok si živ) poduzetnika.", rekao je Boris

"Da, Centar je u 2001. godini pokrenuo dva foruma radi utvrđivanja interesa poduzetnika za ovakvu vrstu učenja: forum poduzetnika koji značajnije koriste

internet tehnologiju u poslovanju (e-forum) u suradnji sa Toby Stone¹¹⁴ i forum obiteljskih poduzeća u suradnji sa David Pistrui-em¹¹⁵. S obzirom na pokazani interes, odlučili smo nastaviti s radom oba foruma (prilog uz slučaj br. 14: Popis održanih foruma). Toj aktivnosti smo krajem 2003. godine dodali i poduzetnički web portal", rekla je Sunčica

"Sjećam se, da se pitalo Slavicu i tebe, poduzetnički portal bi napravili još 1999. godine. Ja sam bio protiv toga jer sam mislio da poduzetnici u Hrvatskoj još uvijek ne koriste Internet kao sredstvo pronalaženja informacija potrebnih za svakodnevno poslovanje.", rekao je Boris

"Ne slažem se. Mislim da smo ipak malo prekasno počeli s tom uslugom, jer su se već pojavili neki koji rade slične stvari", rekla je Sunčica.

"Početak razvoja portala veže se za projekt na Ekonomskom fakultetu u Osijeku koji je vodila Marijana Zekić financiran od Ministarstva znanosti i tehnologije, 2001. godine. Kada je prestalo financiranje od strane Ministarstva, Centar je preuzeo neke od baza podataka, te ih pripremio za korištenje, ali nisam bio zadovoljan sa kvalitetom informacija koje su se mogle tamo naći, te ga nismo lansirali. Svrha portala je biti informacijski resurs za poduzetnike i one koji to žele postati ili učiti o poduzetništvu. Sada smo im omogućili pristup bazi podataka koja sadrži informacije o dobivanju ideje za posao, novostima iz medija, marketingu, financijama, operacijama, strategiji, gdje i kako naći novac za financiranje poslovnog poduhvata, adresaru potpornih institucija, bankama, važnijim datumima za predaju financijskih izvješća, sajmovima i sl. Poduzetnici se sada mogu uključiti u stalnu međusobnu komunikaciju putem Web Poduzetničkog foruma, te zatražiti on-line savjet (prilog uz slučaj br. 15: početna stranica Portala). Angažiranje jedne osobe za administriranje portala nas je malo rasteretilo, te se to pokazalo neophodno jer su upiti postali svakodnevni. Sada sam zadovoljan sa tom uslugom.", rekao je Boris.

¹¹⁴ Toby Stone - osnivač Wave2 poduzetničkog foruma, London, Velika Britanija

¹¹⁵ David Pistrui - profesor na DePaul University, SAD, predavač "Obiteljskog biznisa" na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku

"I ja sam. Sada ne smijemo razočarati poduzetnike kojima smo "digli" očekivanja da će na web portalu naći relevantnu informaciju za njihovo poslovanje", složila se Sunčica, te dodala, "ne smijemo zapustiti ni izgradnju unutrašnje kompetencije Centra"

Učenje od drugih - kontinuirana izgradnja unutrašnje kompetencije Centra

Boris se složio, te rekao, "izgradnja unutrašnjega kapaciteta (osoblje, vanjski suradnici, organizacijska struktura, program, poslovna politika) kontinuirana je aktivnost Centra, potpomognuta korištenjem svjetske "najbolje prakse". To se provodi kroz seriju *train-the-trainers* ili *train-the-counselors* radionica na kojima sudjeluju vanjski suradnici i osoblje Centra. (prilog uz slučaj br. 16: Popis radionica). Unutrašnji kapacitet osoblja i vanjskih suradnika gradio se i kroz posjete sličnim institucijama u SAD, Italiji, Velikoj Britaniji (prilog uz slučaj br. 17: popis posjeta)."

"Ne zaboravi da smo naš unutrašnji kapacitet gradili i u suradnji sa Business Innovation Program-om (BIP). BIP je norveška neprofitna fondacija s ciljem pomoći razvoju ekspertize za ekonomski razvoj na Balkanu financirana od norveške vladine agencije NORAD.", rekla je Sunčica

"Da, sjećam se kako je Jon Steinar Ostgard¹¹⁶ došao početkom 1999. godine u Centar s ciljem pronalaska lokalnog partnera za provođenje planiranih programa. U razgovoru sa Slavicom i sa mnom upoznat je sa programima Centra, te se već na prvom sastanku mogla prepoznati želja za suradnjom na obje strane.", rekao je Boris i nastavio "U suradnji sa BIP-om 1999. i 2000. godine proveden je dvogodišnji program zvan FRAM, što je norveški akronim od "biti konkurentniji i profitabilniji". Proveli smo *train-the-counselors* radionice za 12 studenata sa poslijediplomskog studija Poduzetništvo, uključujući i nas dvoje, kako bi mogli provoditi program FRAM. Program je kombinacija trening i savjetodavnih usluga u kojem su poduzeća

¹¹⁶ Jon Steinar Ostgard - direktor Business Innovation Programs (BIP)

aktivno uključena u definiranju i rješavanju specifičnih problema. U program smo uključili i 12 malih i srednjih poduzeća iz Osijeka i okolice. Na kraju programa cilj je bio ostvariti veću profitabilnost od najmanje 10% u odnosu na prošlu godinu. Svih 12 poduzeća uključenih u program ispunili su zacrtani cilj."

"Da, dijelove FRAM-a i danas koristimo u našim uslugama savjetovanja i treninga. Povećali smo svoju unutrašnju kompetenciju i kroz program Učeničkog poduzetništva koji smo u suradnji sa BIP-om pokrenuli 2001. godine. U školskoj godini 2003/2004. uključene su šest srednjih škola iz Vukovara, Dalja, Osijeka, Virovitice i Belog Manastira. Program je zasnovan na iskustvima programa Young Enterprise iz Švedske, te je zamišljen tako da učenici trećih razreda srednje škole, djeca dobi oko 16 godina, razvijaju poslovni plan za određenu poslovnu ideju. Na osnovu poslovnog plana osnivaju fiktivno poduzeće, vode ga tijekom jedne godine, te ga na kraju zatvaraju. Tijekom rada u poduzeću proizvode planirane proizvode i/ili pružaju usluge koje mogu predstaviti na godišnjem sajmu Učeničkog poduzetništva. Sajam je ujedno i natjecanje na kojem se bira najbolji poslovni plan, najbolji proizvod/usluga, najbolja prezentacija (štant). Ukupno najbolje poduzeće za nagradu odlazi na sajam učeničkog poduzetništva u Norvešku. Do sada su organizirana tri sajma, posljednji u Osijeku, na kojem je bilo prisutno 26 učeničkih poduzeća. Posebno smo proveli edukaciju nastavnika uključenih u taj program.", dodala je Sunčica

"Osim u suradnji sa BIP-om unutrašnju kompetenciju smo nadogradili i kroz projekt zvan BizKit financiran kroz CARDS program Europske Unije. BizKit je program namjenjen poduzetnicima i mladim diplomiranim stručnjacima razvijen na University of Durham, Foundation for SME Development, a sastoji se od tri aktivnosti:

1. BizKit Forum aktivnost je usmjerena na poduzetnike koji žele uvesti promjene u svoje poduzeće koristeći informacijsko komunikacijsku tehnologiju. Forum potiče učenje iz iskustva drugih, što je jedan od najefikasnijih načina učenja. Poduzetnici, učesnici na forumu, u uvodnom predavanju čuju primjer dobre prakse uvođenja informacijsko komunikacijske tehnologije i njenu primjenu, dok na neformalnom

dijelu foruma imaju prilike porazgovarati sa ostalim poduzetnicima, te time podijeliti iskustva u rješavanju problema vezanih za informacijsko komunikacijsku tehnologiju.

2. GRAB IT (Graduates adventuring into business through IT) aktivnost je usmjerena na mlade diplomirane stručnjake koji se žele zaposliti u malom ili srednjem poduzeću. Kroz edukaciju vezanu za bolje razumjevanje malog biznisa polaznici treninga igrajući uloge, rješavajući slučajeve, se pripremaju za zapošljavanje u malom ili srednjem poduzeću.

3. ADVISE IT aktivnost je usluga savjetovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća vezanih za uvođenje i primjenu informacijsko komunikacijske tehnologije u njihova poduzeća.

Da smo bili u mogućnosti provesti taj program prvo smo trebali obučiti trenere. To smo proveli kroz *train-the-trainers* radionicu održanu u Durhamu, Engleska. Tim iz Centra obučen je za provođenje sve tri aktivnosti.", rekao je Boris te nastavio "International Labour Organization (ILO) je proveo *train-the-trainers* radionice za njihove programe Start and Improve Your Business. Anamarija i ja smo prošli obje radionice."

Sunčica je zaključila, "Kontinuirana izgradnja unutrašnjeg kapaciteta bi nam i dalje trebala biti od velike važnosti."

Za koga mi to sve radimo?

"Da, unutrašnji kapacitet nam omogućava da na kvalitetan način zadovoljimo potrebe naših klijenata koji se razlikuju po svojim potrebama i svojoj spremnosti da pruženu uslugu i plate. Tako kao klijente imamo od nezaposlenih osoba koje žele riješiti svoj problem kroz samozapošljavanje, do poduzeća koja su u stanju i koja su spremna platiti uslugu kako bi poboljšali svoje poslovanje.", rekao je Boris.

"Da, kada već govorimo o tome treba naglasiti i programe Ministarstva, lokalne uprave i samouprave, i stranih institucija zainteresiranih za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva. Oni kroz subvencioniranje cijena usluga potiču poduzetnike da koriste naše usluge. Tako, Ministarstvo dijelom pokriva naše troškove kroz svoj program poduzetničke infrastrukture, International Labour Organization (ILO) subvencionira trening za poduzetnike početnike ili za one koji žele pokrenuti poduzetnički poduhvat, Open Society Institute (OSI) pomaže trening i *counseling* program za rast i razvoj poduzeća, te United Nation's Development Program (UNDP) je imao garantni fond u kojem je Centar imao ulogu pomoći poduzetnicima kod pripreme zahtjeva za kredit, te pomoći pri izradi poslovnih planova i investicijskih projekata, za što smo bili plaćeni od UNDP-a.", dodala je Sunčica

Tko nam je konkurencija?

"Poduzetnici ili nezaposleni koji žele pokrenuti vlastiti posao žele imati mogućnost kupnje savjetodavne usluge u svojoj blizini. Zato su centri za poduzetništvo lokalnog karaktera.", rekla je Sunčica

A Boris je dodao, "ali ne za sve usluge za poticanje poduzetništva. Ne mogu se razviti neke specifične usluge kao što su naprimjer centar za franšize ili poduzetnički portal, ako bi bili ograničeni lokalnim tržištem."

"Slažem se, stoga je bitna i specijalizacija pojedinih centara. Možeš li se sjetiti tko sve djeluje na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Slavoniji", dodala je Sunčica.

"Kako da ne. To su: Centri za poduzetništvo u Vinkovcima, Bilju, Valpovu, Belišću, Donjem Miholjcu, Viljevu, te Hrvatska udruga poslodavaca Osijek, Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku, Hrvatska gospodarska komora Osijek i Hrvatska obrtnička komora Osijek. Sve navedene institucije imaju ulogu na tržištu usluga za poticanje

poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj, ali je potrebna dublja analiza tih institucija sa uslugama koje nude", rekao je Boris

Tko su nam partneri?

"Tanka je linija koja razdvaja naše konkurente od naših partnera. Zapravo bi Tehnologijsko-razvojni centar ipak svrstao u naše partnere." rekao je Boris, te nastavio "u okviru početne ideje osnivanja osječkog centra za poduzetništvo, bio je i cilj prijenosa *know-how*-a na nove lokacije. Tako je osječki centar pomogao u osnivanju Centra za poduzetništvo Dubrovnik, koji je počeo s radom u kolovozu 1998. godine i Pulske poduzetničkog centra koji je osnovan u rujnu 1999. godine. Suradnja se nastavila kroz prijenos iskustva u izgradnji unutrašnje kompetencije, programa, izdavačke djelatnosti, usluga edukacije i savjetovanja. Krajem 1999. godine mreži se pridružio i Međimurski poduzetnički centar iz Čakovca."

"Da, iako centri imaju različiti pravni status (Centar za poduzetništvo u Osijeku i Dubrovački poduzetnički centar su udruge, čiji osnivači su pojedinci, Pulski poduzetnički centar je udruga čiji osnivači su gradovi, a Međimurski poduzetnički centar je poduzeće s ograničenom odgovornošću, čiji osnivač je županija i grad Čakovec), zajedničko svim centrima je misija, ciljevi i neprofitni status prema osnivačima.", rekla je Sunčica, a Boris se nadovezao "inicijativom Tehnološkog parka Zagreb, poduzetničkog inkubatora Porin Rijeka i spomenutih centara, 2000. godine osnovana je Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva (UHIPP). UHIPP je udruga centara za razvoj poduzetništva, poslovnih inkubatora, tehnoloških parkova, inovacijskih centara i drugih pravnih osoba koje se dobrovoljno udružuju radi zaštite i promicanja zajedničkih gospodarskih, informacijskih, tehničkih, znanstvenih i strukovnih interesa i ciljeva u svezi poticanja razvitka obrta, malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj. UHIPP djeluje kao neprofitna organizacija i danas funkcionira kao umreženi sustav 39 hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva. UHIPP između ostaloga organizira radne sastanke na kojima se svim članicama predstavljaju "najbolje prakse" u radu potpornih institucija.

Centar je imao priliku predstaviti savjetodavne usluge i trening za start-up poduzeća. Započnite vlastiti posao na sastancima u Osijeku i Samoboru u 2003. godini."

"A ti si također 2003. godine na izornoj skupštini koju smo mi organizirali izabran za potpredsjednika UHIP-a.", s ponosom rekla je Sunčica.

"Da, smatram to kao priznanje našem Centru čiji je rad napokon prepoznat i od drugih. Nas je i Poglavarstvo Grada Osijeka, kome smo se mi nudili kao partneri od samog našeg osnivanja, prepoznalo kao partnere u projektu Poduzetničkog inkubatora BIOS Osijek.", rekao je Boris

"Da, Centar je imao od 2000. godine rezervirana sredstva u visini od 60.000 USD za pokretanje projekta BIOS-a, ali koja nisu mogla biti stavljena u funkciju zbog neriješenih organizacijskih, kadrovskih i financijskih problema funkcioniranja BIOS-a. U više navrata pisali smo Gradskom poglavarstvu da je za uspješno funkcioniranje poduzetničkog inkubatora potrebno osigurati dugoročno raspolaganje poslovnim prostorom kao i raspolagati specifičnim znanjima jer su inkubatori posebna vrsta poduzeća sa specifičnim sadržajem, tehnologijom i organizacijom rada. Uprava je odgovorna kako za uspjeh inkubatora, tako za uspjeh poduzeća u inkubatoru. Sastavu Upravnog odbora, te izboru direktora inkubatora pridaje se velika pažnja, jer su karizma i znanje direktora te dobar management ključni čimbenici za dobar rad inkubatora. Grad Osijek, većinski vlasnik BIOS-a, zanemarivao je do 2002. godine činjenicu da puno ovisi o samom direktoru inkubatora, kada su napokon to shvatili onda smo se aktivno uključili u "oživljavanje" BIOS-a. Sjećam se da ste ti, Piotr i Slavica otišli na sastanak sa dogradonačelnikom Ivanom Bešlićem i pročelnicom za gospodarstvo Milenom Kordi kako bi dogovorili suradnju.", rekla je Sunčica

"Da, dogovoreno je da će Centar dati 60.000 USD za pokretanje poslovnih projekata BIOS-a uz uvjet da se izvrši revizija financijskog poslovanja BIOS-a i da Poglavarstvo Grada Osijeka namiri sve nepodmirene obveze BIOS-a. Još je dogovoreno da Poglavarstvo Grada Osijeka osigura zgradu na najmanje deset

godina korištenja i upravljanja, te osigura potrebna sredstva za adaptacije zgrade, a da Centar osigura konzultantsku pomoć za njenu adaptaciju. Nadzorni odbor činit će tri člana, od kojih jedan predstavnik Poglavarstva, jedan predstavnik Centra i jedna osoba prihvaćena dogovorom obje strane. Centar će definirati management BIOS-a i osigurati potrebnu konzultantsku pomoć u aktiviranju BIOS-a.", rekao je Boris, a Sunčica dodala "ovo posljednje, možda i najvažnije je učinjeno postavljanjem Igora Medića, studenta na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo, te bivšeg direktora obiteljskog poduzeća za marketinške usluge, na funkciju direktora BIOS-a u rujnu 2002. godine. Zgrada, napušteno skladište, je renovirana, te danas u inkubatoru radi 16 poduzeća sa ukupno 42 zaposlena."

"To je bio dobar primjer da je izbor ljudi u poduzetničkom poduhvatu, a pod tim smatram i sam BIOS, ključno za uspjeh", rekao je Boris, a Sunčica dodala "slažem se, ali ne zaboravi da sve to radimo zbog poduzetnika, te znati kako ih privući je bitno."

Što radimo da budemo prepoznati na tržištu usluga za poticanje poduzetništva?

"Tako je. Marketinške aktivnosti su ključne kako bi se poduzetnicima pružila informacija koje usluge su im dostupne u Centru, s naglaskom na koristima koje poduzetnici imaju korištenjem takvih usluga.", rekao je Boris

"Naše marketinške aktivnosti smo počeli kroz strateško partnerstvo s Glasom Slavonije. Slavica ima tjednu kolumnu pod naslovom Budite uspješniji u business-u, pokrivajući različite teme od interesa za vlasnike malih i srednjih poduzeća ili ljude koji žele pokrenuti svoj poslovni pothvat. Izlaženje kolumne započeto je davnog 17. prosinca 1997. i od tada se bez prekida tiska svake srijede.", rekla je Sunčica.

"Da Slavica nije propustila poslati članak niti jednu srijedu od onda, jedno je od većih iznenađenja u dosadašnjem radu u Centru", našalio se Boris.

"Svoje aktivnosti promoviramo i kroz sudjelovanje na raznim konferencijama i sastancima na kojima prezentiramo mogućnosti Centra i govorimo o dosadašnjim iskustvima.", rekla je Sunčica.

"Da, to je vrlo bitno zbog naše vidljivosti prema donatorima ili facilitatorima na tržištu usluga za poticanje poduzetništva, ali kroz njih nismo vidljivi poduzetnicima. Centar razvija svoju vlastitu mailing listu korištenjem podataka o postojećim klijentima, te posebno kupljenu bazu podataka o aktivnim poduzećima u Hrvatskoj. Mislim da marketing svojih usluga Centar najviše treba provoditi kroz direktni marketing kontaktirajući s potencijalnim klijentima, a tu smo do sada bili uglavnom slabi", rekao je Boris.

Može li Centar financijski opstati bez donacija?

"Da, to je vrlo bitno, jer kako bi zadržali ispunjavanje naše misije potrebno je zaraditi na nekim uslugama za poticanje poduzetništva, zbog toga što se donacije smanjuju", rekla je Sunčica.

"U pravu si. Imamo podatke o prihodima i direktnim troškovima po godinama i po uslugama koje nudimo na tržištu usluga za poticanje poduzetništva (prilog uz slučaj br. 18), te ih trebamo iskoristiti za planiranje naših budućih aktivnosti.", rekao je Boris

"Kod donatora je bitan podatak o samoodrživosti Centra. Svaki donator želi vidjeti koliko smo ovisni o budućim donacijama. Za računanje postotka samoodrživosti biti će ti potrebni podaci o ukupnim troškovima Centra (prilog uz slučaj br. 19), o ukupnim prihodima (prilog uz slučaj br. 20), te o iznosu donacija koje smo primili (prilog uz slučaj br. 21)", rekla je Sunčica

"Znao sam da ćeš dosadno računanje prepustiti meni", našalio se Boris.

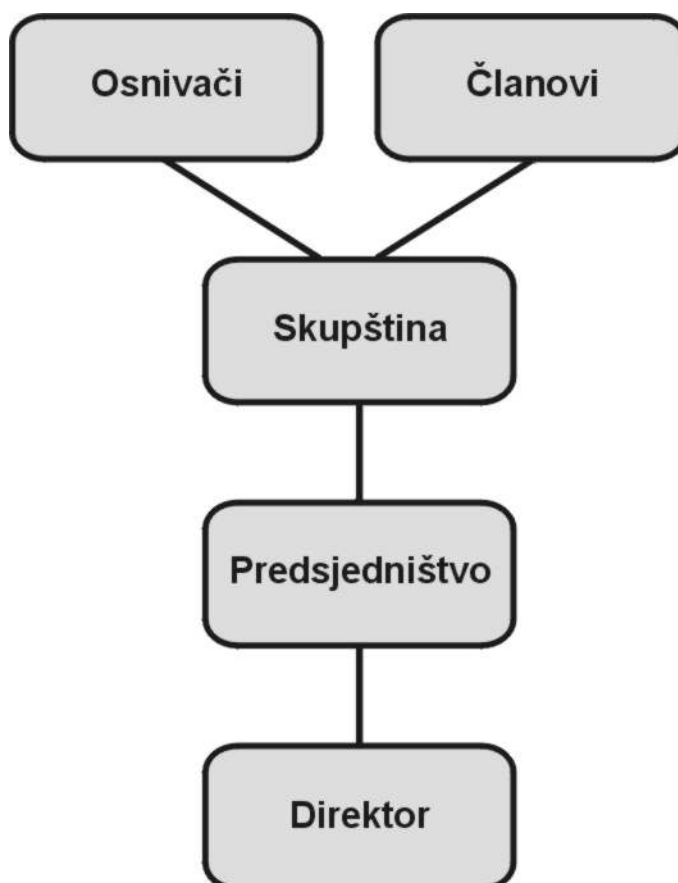
Prilozi uz slučaj

- Prilog uz slučaj br. 1: Popis osnivača Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 2: Organi Udruge - Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 3: Misija i ciljevi Centra za poduzetništvo Osijek, 1997.
- Prilog uz slučaj br. 4: Formular za prikupljanje informacija o klijentima centra (zeleni papir)
- Prilog uz slučaj br. 5: Popis održanih treninga Centra za poduzetništvo Osijek, svibanj 1997 - prosinac 2003.
- Prilog uz slučaj br. 6: Financijski izvještaj Centra za franšize, 2003. godina
- Prilog uz slučaj br. 7: Popis knjiga izdanih od Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 8: Mjesečni troškovi Centra za poduzetništvo, studeni 1999. godina
- Prilog uz slučaj br. 9: Intenzitet pružanja savjetodavnih usluga
- Prilog uz slučaj br. 10: Zaposlenici i vanjski suradnici Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 11: Realizacija mikrokreditnog programa 1998-2003. godine
- Prilog uz slučaj br. 12: Ugovor sa štedno-kreditnom zadrugom NOA Osijek, 1998. godina
- Prilog uz slučaj br. 13: Novi Ugovor sa škz NOA, 2003. godina
- Prilog uz slučaj br. 14: Popis održanih foruma Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 15: Početna stranica poduzetničkog portala
- Prilog uz slučaj br. 16: Popis *train-the-trainers* i *train-the-counselors* radionica
- Prilog uz slučaj br. 17: Popis posjeta sličnim institucijama u svijetu
- Prilog uz slučaj br. 18: Prihodi i direktni troškovi po uslugama
- Prilog uz slučaj br. 19: Ukupni troškovi Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 20: Ukupni prihodi Centra za poduzetništvo Osijek
- Prilog uz slučaj br. 21: Prihodi Centra za poduzetništvo Osijek od donacija

Prilog uz slučaj br. 1: Popis osnivača Centra za poduzetništvo Osijek

1. Željko Turkalj, redovni profesor, Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek, Ekonomski fakultet, član predsjedništva
2. Slavica Singer, redovni profesor, Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek, Ekonomski fakultet, Predsjednik predsjedništva
3. Sanja Pfeifer, docent, Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek, Ekonomski fakultet, član predsjedništva
4. Vlasta Piližota, redovni profesor, Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek, Prehrambeno tehnološki fakultet
5. Vilim Herman, izvanredni profesor, Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek, Pravni fakultet, član Sabora Republike Hrvatske
6. Zlatko Benašić, Gradsko poglavarstvo, dogradonačelnik, član predsjedništva
7. Zita Pleslić, poduzetnik (revizor i računovodstveni stručnjak)
8. Damir Taslidžić, poduzetnik (kablovska televizija, održavanje semaforne signalizacije), član predsjedništva
9. Igor Medić, poduzetnik (promocija)
10. Boris Lauc, direktor Centra za poduzetništvo Osijek

Prilog uz slučaj br. 2: Organi Udruge - Centra za poduzetništvo Osijek



Prilog uz slučaj br. 3: Misija i ciljevi Centra za poduzetništvo Osijek, 1997.

Misija:

Misija Centra za poduzetništvo Osijek je promocija poduzetničkog djelovanja kroz međusobno korisnu interakciju poslovne i akademske zajednice, te lokalne samouprave kroz razmjenu ideja, informacija i znanja radi pokretanja i razvoja novih i postojećih poslovnih pothvata (poduzeća i obrta).

Ciljevi:

- Stimulirati poduzetničko djelovanje postojećih malih i srednjih poduzeća i obrta, te među potencijalnim poduzetnicima, kroz ponudu edukativnih i savjetodavnih usluga potrebnih vlasnicima malih i srednjih poduzeća.
- Potpomagati ekspanziju poduzetničkog djelovanja kroz pomoć na izradi i evaluaciji poslovnih planova, te povezivanje poduzetnika, investitora i institucija za podršku malom i srednjem poduzetništvu (savjetovanje, edukacija, osiguranje potrebnih informacija).
- Identificirati djelotvorne politike za promociju poslovnog povezivanja poduzetnika u Hrvatskoj s inozemnim investitorima, dobavljačima, kupcima.
- Razviti mrežu centara za poduzetništvo u Hrvatskoj koja će omogućiti razmjenu *know-how*-a i povezivanje poduzetnika.

Prilog uz slučaj br. 4: Formular za prikupljanje informacija o klijentima Centra za poduzetništvo Osijek (zeleni papir)

Molimo Vas da ispunite ovaj obrazac kako bismo Vas mogli informirati o programima koji bi Vam mogli biti od koristi.
Hvala na suradnji.

CENTAR
PODUZETNIŠTVO

DATUM _____

IME I PREZIME _____ SPOL M Ž

ADRESA _____ TEL/FAX _____

GRAD/OPĆINA _____ ŽUPANIJA _____

ZANIMANJE _____

NAZIV PODUZEĆA _____ TEL/FAX _____

ADRESA PODUZEĆA _____ E-MAIL _____

MATIČNI BROJ _____ DJELATNOST _____

BROJ ZAPOSLENIH

samo vlasnici
 od 1 do 10
 od 11 do 20
 od 21 do 50
 od 51 do 100
 od 101 do 500
 više od 500

GODINA OSNIVANJA PODUZEĆA

faza osnivanja
 19____. godine

VAŠ STATUS U PODUZEĆU

samostalni vlasnik
 djelomični vlasnik
 manager
 djelatnik

OD KOGA STE ČULI ZA NAŠ CENTAR ?

gospodarska komora poslovni partner
 zavod za zapošljavanje poznanik
 mediji ostalo (navesti) _____

POSEBNO SAM ZAINTERESIRAN ZA SLJEDEĆA PODRUČJA

osnivanje poduzeća financijsko upravljanje strategijsko planiranje
 pravna pitanja marketing razvoj liderskih vještina
 porezi promocija i oglašavanje vanjska trgovina
 upravljanje ljudskim resursima prodajne vještine timski rad
 kupovina/prodaja poduzeća usluge potrošačima posebne vještine (pregovaranje, poslovna pisma, vodenje prezentacija)

ostalo (navesti) _____

ZNATE LI NEKOGA KOME JE POTREBNO POSLATI INFORMACIJE O NAŠIM PROGRAMIMA ?

IME I PREZIME, ADRESA, TELEFON/FAX _____

Prilog uz slučaj br. 5: Popis održanih treninga Centra za poduzetništvo Osijek, svibanj 1997 - prosinac 2003.

Naziv seminara	Datum	Broj sati	Broj polaznika
Poslovno planiranje Vukovar I	7-28. 10. 1997.	20	18
Poslovno planiranje Osijek I	18.11.-5.12.1997.	20	20
Poslovno planiranje Vukovar II	19.11. -3.12.1997	20	17
Poslovno planiranje Osijek II	9-19.12. 1997.	20	10
Poslovno planiranje Vukovar III	9-19.12. 1997.	20	13
Poslovno planiranje Osijek III	23-02.04. 1998	20	12
Poslovno planiranje Vukovar V	02-13.02. 1998	20	12
Poslovno planiranje Vukovar VI	02-11.03. 1998	20	14
Poslovno planiranje Vukovar VII	30.04.-14.05. 1998	20	15
Poslovno planiranje za izdavače Zagreb	22-25.05.1998	15	15
Poslovno planiranje Vukovar VIII	2-11.09. 1998.	20	18
Poslovno planiranje Vukovar IX	5-13.10. 1998.	20	15
Poslovno planiranje Beli Manastir I	6-14.10. 1998	20	10
Poslovno planiranje Vukovar X	15-23.02. 1999	20	10
Specijalistički veterinarski seminari Vukovar (3 seminara)	22,27,28.01.1999.	3*3 sata	30
Specijalistički veterinarski seminar Beli Manastir (1 seminar)	29.01.1999	3	9
Poslovno planiranje Vojnić	06-07.03. 1999	10	28
Poslovno planiranje Pakrac	08-09. 03. 1999	10	16
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 1	22-24. 03. 1999	15	20

Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 2	29.03.-01.04. 1999	15	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Našice 1	06.-08.04. 1999	15	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 3	07-12.04. 1999	15	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Našice 2	13-15.04. 1999	15	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Đakovo 1	12-14.04. 1999	15	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 4	14-16.04. 1999	15	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Đakovo 2	16-20.04. 1999	15	20
Seminar o mjenici i ukidanju akceptnih naloga, Osijek	19.03. 1999	5	40
Seminar o podnošenju godišnje prijave poreza na dobiti i konačni obračun PDV-a, Osijek	26.03. 1999 06.04.1999	2*5 sati	30
Seminar o podnošenju godišnje prijave poreza na dobiti i konačni obračun PDV-a, Đakovo	20.04. 1999	5	24
Seminar o podnošenju godišnje prijave poreza na dobiti i konačni obračun PDV-a, Našice	21.04. 1999	5	14
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Našice 3	10-14.05. 1999.	20	17
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 5	24-28.05. 1999.	20	14
Priprema za izradu financijskih izvješća, Osijek	12.05.1999.	5	22
Priprema za izradu financijskih izvješća, Osijek	13.05.1999.	5	20
Priprema za izradu financijskih izvješća, Osijek	14.05.1999.	5	18

Seminar o porezu na dobit, Osijek	19.05.1999.	5	20
Seminar o novim instrumentima osiguranja plaćanja, Osijek	21.05.1999.	5	20
Što treba znati o porezima, Osijek	28.-31.05.1999.	6	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 6	14.-16.06.1999.	20	17
Seminar o porezu na dobit, Našice	04.06.1999.	5	20
Seminar o novim instrumentima osiguranja plaćanja, Đakovo	10.06.1999.	5	20
Što treba znati o porezima, Donji Miholjac	14.-16.06.1999.	6	20
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Našice 4	01.-03.07.1999.	20	15
Seminar o porezu na dobit, Đakovo	02.07.1999.	5	20
Seminar o novim instrumentima osiguranja plaćanja, Našice	07.07.1999.	5	20
Što treba znati o porezima, Đakovo	09.-11.07.1999.	6	20
Poslovno planiranje za medije (lokalne radio i TV postaje), Osijek - OSCE	06.-11.09.1999.	20	16
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 7	15.-17.09.1999.	20	19
Poslovno planiranje Zavod za zapošljavanje Osijek 8	29.09.-01.10.1999.	20	15
Seminar za pretplatnike (novosti u zakonodavstvu za MSP), Osijek	19.10.1999.	3	25
Seminar za pretplatnike (novosti u zakonodavstvu za MSP), Osijek	20.10.1999.	3	23
Poslovno planiranje za spin-off-ove OSI-Croatia, Zagreb	19.-22.11.1999.	20	15
Seminar o novim instrumentima osiguranja plaćanja, Županja	17.11.1999.	5	20
Poslovno planiranje Vukovar 12	10.-15.01.2000.	20	12

Poslovno planiranje Beli Manastir 2	17.-22.01.2000.	20	8
Priprema za izradu financijskih izvješća, Osijek	20.01.2000.	5	24
Poslovno planiranje Vukovar 13	17.-12.02.2000.	20	12
Poslovno planiranje Vukovar 14	06.-10.03.2000.	20	14
Poslovno planiranje Pakrac 4	15.-18.03.2000.	20	11
Poslovno planiranje za NGO (u suradnji s OSCE), Osijek	20.-25.03.2000.	20	25
Priprema za izradu financijskih izvješća, Donji Miholjac	06.04.2000.	5	21
Priprema za izradu financijskih izvješća, Vukovar	07.04.2000.	5	15
Priprema za izradu financijskih izvješća, Donji Miholjac	05.09.2000.	5	17
Seminar za pretplatnike (novosti u zakonodavstvu za MSP), Osijek	10.09.2000.	3	21
Seminar za pretplatnike (novosti u zakonodavstvu za MSP), Našice	11.09.2000.	3	18
Seminar za pretplatnike (novosti u zakonodavstvu za MSP), Osijek	24.10.2000.	3	23
Seminar za pretplatnike (novosti u zakonodavstvu za MSP), Osijek	15.10.2000.	3	27
Zakon o radu (novosti)	12.02.2001	5	42
Novosti u obračunu plaća, platnom prometu i poreznom sustavu u 2002. godini, Osijek	15.01.2002.	5	23
Novosti u obračunu plaća, platnom prometu i poreznom sustavu u 2002. godini, Našice	16.01.2002.	5	18
Godišnja porezna izvješća za 2002. godinu, Osijek	13.02.2002.	5	17
Godišnja porezna izvješća za 2002. godinu, Našice	14.02.2002.	5	14
Godišnji obračun poreza na dobit za 2001. godinu, Osijek	20.03.2002.	4	22
Godišnji obračun poreza na dobit za 2001. godinu, Našice	21.03.2002.	4	17
Polugodišnja izvješća i druge aktualnosti, Osijek	16.07.2002.	4	26

Polugodišnja izvješća i druge aktualnosti, Našice	17.07.2002.	4	20
Financijska izvješća za obrtnike, Osijek	20.02.2003.	6	22
Financijska izvješća za obrtnike, Našice	21.02.2003.	6	25
Financijska izvješća za d.o.o., Osijek	06.03.2003.	6	19
Financijska izvješća za d.o.o., Našice	07.03.2003.	6	24
Zakon o radu, Osijek	13.03.2003.	4	19
Porez na dobit, Našice	12.06.2003.	6	25
Porez na dobit, Osijek	13.06.2003.	6	30
Započnite vlastiti posao (Start your Business) - Osijek	17-28.02.2003.	30	14
Započnite vlastiti posao (Start your Business) - Dalj	04.03-03.04.2003.	30	10
Započnite vlastiti posao (Start your Business) - Osijek	18.06.-11.07.2003.	30	17
Započnite vlastiti posao (Start your Business) - Osijek	12.05.-03.06.2003.	30	18
Započnite vlastiti posao (Start your Business) - Dalj	23.04.-16.05.2003.	30	12
Imati viziju, kako doći tamo gdje bi željeli biti, za management MIO d.d.	04.-06.04.2003.	15	14
Započnite vlastiti posao (Start your Business) - Osijek	3.10-12.10.2003.	30	15
Franšiza od A do Ž	20.11-21.11.2003.	18	19
Ukupno			1.777
Train the trainers Sarajevo	13-15.06. 1998	15	15
Train the trainers Dubrovnik	21-25.09. 1998	15	24
Kako razviti uspješan program poslovnog inkubatora	25.03. 1999	6	15
Seminar za poslovne inkubatore i potporne institucije MSP-a za projekt LIL Svjetske banke, Selce, Krystof Zasiadly, Slavica Singer, Željko Pažur, Ministarstvo gospodarstva	20-25.09.1999.		20

Seminar za savjetnike Hrvatske mreže konzultanata, Osijek	13.-16.09.1999. 27.-30.09.1999.		15
Seminar za savjetnike za MSP Ministarstva gospodarstva, Vukovar	Studenj-Prosinac 1999.		24
Poslovno planiranje, Banja Luka (SEED project, natjecanje za najbolji studentski poslovni plan), Banja Luka	16.05.2002.	8	59
Poslovno planiranje, Banja Luka (SEED project, natjecanje za najbolji studentski poslovni plan), Banja Luka	08.05.2002.	8	62
FRAM (za konzultante)	09.-12.10.2003.	20	8
GRAB-IT (Graduates Adventuring into Business Through IT)	13.10.-22.10.2003.	18	10
Kako postati uspješan poduzetnik - Tuzla	17-18.03.2003.	12	14
Seminar za savjetnike poduzetništva	29.01-04.02.2003.	25	29
Seminar za savjetnike poduzetništva	24.11-28.11.2003.	25	28
Seminar za savjetnike poduzetništva - dodatna izobrazba	8.12-15.12.2003.	25	27
Ukupno:			350
Sveukupno:			2.422

Korisnici trening usluga su:

- aplikanti za kredit u škz NOA (potpisan je ugovor s NOA-om za edukaciju iz poslovnog planiranja za njihove klijente),
- nezaposleni, evidentirani na Zavodu za zapošljavanje, s kojim je Centar za poduzetništvo sklopio ugovor o organiziranju seminara, u okviru projekta poticanja samozapošljavanja,
- pretplatnici na savjetodavne usluge Centra,
- te vlasnici malih i srednjih poduzeća.

Prilog uz slučaj br. 6: Financijski izvještaj Centra za franšize, 2003. godina

Kuna

PRIHOD (seminar Franšiza od A do Ž)	12.500
TROŠKOVI	
franšiza - El paso	54.590
piće	350
poštarina	200
fascikli	440
ručkovi	475
papir	30
telefon	200
fotokopiranje	615
web	700
predavači	3.300
UKUPNO TROŠKOVI	60.900
PRIHODI - TROŠKOVI	- 48.400

Prilog uz slučaj br. 7: Popis knjiga izdanih od Centra za poduzetništvo Osijek

- David H. Bangs, junior, Kako napraviti poslovni plan (prijevod How to make a business plan, 7th edition, Upstart Publishing Company, Inc., Chicago, Illinois, USA), 1998.
- David H. Bangs, junior, Kako napraviti plan marketinga (prijevod How to make marketing plan, 4th edition, Upstart Publishing Company, Inc., Chicago, Illinois, USA), 1998.
- Will Davis, Započnite vlastiti biznis s manje od 1000 USD (prijevod How to start a business with less than 1000 USD ..., Upstart Publishing Company, Inc., Chicago, Illinois, USA), 1998.
- Will Davis, Započnite vlastiti biznis s manje od 1000 USD, primjeri (prijevod How to start a business with less than 1000 USD ..., Upstart Publishing Company, Inc., Chicago, Illinois, USA), 1998.
- Saša Petar, Recite to jasno i glasno: osnove uspješne prezentacije, 1999.

Prilog uz slučaj br. 8: Mjesečni troškovi Centra za poduzetništvo, studeni 1999. godina

TROŠKOVI	Kn
plaće	65.000
najamnina	6.000
uredski materijal	1.800
telekomunikacije	1.400
oglašavanje	1.000
Ukupno	75.200

Prilog uz slučaj br. 9: Zaposlenici i vanjski suradnici Centra za poduzetništvo Osijek

Ime i prezime	Radno mjesto	Mjesečna satnica
Boris Lauc	direktor, savjetnik	160
Anamarija Mandić	program koordinatorica, savjetnica	160
Dubravka Lovrić	savjetnica	70
Jovanka Tubin	savjetnica	70
Nevenka Pulfer	administratorica, urednica poduzetničkog portala	40
Sunčica Oberman	izvještavanje	20
Mirela Alpeza	voditeljica centra za franšize	20

Prilog uz slučaj br. 10: Intenzitet pružanja savjetodavnih usluga

Do kraja 2003. godine Centar za poduzetništvo Osijek je ostvario sljedeći intenzitet pružanja savjetodavnih usluga:

- individualno savjetovanje (418 klijenata, od kojih je 74 klijenta postalo stalnim pretplatnicima)
- kvartalne seminare (grupno savjetovanje) o aktualnim problemima poslovanja, naročito iz područja knjigovodstva, poreske politike, financijske politike - seminari se organiziraju od ožujka 1999, s prosječno 25 sudionika.
- besplatnu telefonsku liniju 0800 345 345, za pružanje savjeta u trajanju maksimalno do 20 minuta, koja omogućava djelovanje na području cijele Hrvatske (telefonska linija djeluje od lipnja 1999.) i do sada se javlja oko 20 telefonskih poziva dnevno.
- u 2003. godini održano je 648 sati individualnih savjetovanja

Prilog uz slučaj br. 11: realizacija mikrokreditnog programa 1998-2003. godine

Do kraja 2003. godine realizirani su sljedeći krediti:

- 200,000 USD za start-up poslovne pothvate, od 1998. godine je odobreno 108 kredita, prosječnog iznosa 5,500 \$. Ovom kreditnom linijom je novootvorenih 142 radna mjesta i zadržanih 168 radnih mjesta.
- 50,000 USD za poslovne pothvate žena, od srpnja 1999. godine odobreno je 32 kredita, prosječnog iznosa 4,076 \$. Ova kreditna linija omogućila je otvaranje 38 novih radnih mjesta i zadržavanje 49 radnih mjesta.

Prilog uz slučaj br. 12: Ugovor sa štedno-kreditnom zadrugom NOA Osijek, 1998. godina

Imajući u vidu ciljeve CENTRA da potiče razvijanje i promičbu poduzetničkog ponašanja prvenstveno u malim i srednjim poduzećima, uz posredovanje između zainteresiranih organizacija i pojedinaca;

Imajući u vidu ciljeve NOA a to je iznalaženje mogućnosti za ljude da poboljšavaju osobni, obiteljski i društveni životni standard, putem osiguravanja posla koji zadovoljava dohodovnost i poslovnu kreativnost;

Imajući u vidu potrebu otvaranja novih radnih mjesta, ustaljenje postojećih radnih mjesta, radi utemeljenja kvalitetnije egzistencije ljudi, osobito mladih, žena i prognanika;

Utvrdjući da imaju zajedničke poslovne ciljeve, te međusobno prihvatljive i podudarne kreativne, dinamične i ostvarive programe rada,

CENTAR ZA PODUZETNIŠTVO - za razvoj i promoviranje poduzetničkog poslovnog ponašanja, Osijek, Šetalište kardinala F. Šepera 13/II, zastupan po predsjedniku prof. dr. Željku Turkalj (dalje: CENTAR), i

NOA štedno kreditna zadruga, Osijek, Županijska 7, zastupana po predsjedniku Upravnog odbora prof. dr. Vjekoslavi Singer (dalje: NOA),

U Osijeku dne 18. prosinca 1997. godine zaključili su slijedeći

**U G O V O R
O POSLOVNOJ SURADNJI**

Zajednički interesi

I.

(1) U svrhu ostvarivanja zajedničkih poslovnih pothvata CENTAR će osigurati odgovarajuća financijska sredstva, koja će staviti u obliku kredita na raspolaganje NOA pod najpovoljnijim uvjetima, a koja sredstva će NOA namjenski koristiti za odobravanje pojedinačnih kredita svojim članovima.

(2) Radi osiguranja što kvalitetnijeg provođenja zajedničkih programa, NOA će sve potencijalne korisnike svojih kredita upućivati u CENTAR radi njihove obuke (treninga) za poduzetničko ponašanje u malim i srednjim poduzećima.



Bitni sastojci kredita

II.

(1) CENTAR osigurava kredit u iznosu od 200.000 USD (dvijestotinetisuća), u kunskoj protuvrijednosti od 1.196.944,80 (milijunstotinudevedesetšesttisućadevetstotinačetrest četiri kune i osmadeset lipa), po tečaju 1 USD = 5.984,70, na vrijeme od 18 (osamnaest) mjeseci, koji će biti doznačen NOA, u međusobno dogovorenoj dinamici po potpisivanju ovog ugovora.

(2) CENTAR daje ovaj kredit bez kamata, koji kredit NOA mora koristiti strogo namjenski i sukladno određenjima iz ovog ugovora.

(3) NOA će dobiveni kredit koristiti sukladno svojim Općim uvjetima poslovanja za odobravanje kredita, uobičajenim Ugovorima o kreditu, s tim da utanačenja iz ovog ugovora derogiraju ove dokumente (lex specialis odnos).

Uvjeti za odobravanje kredita članovima NOA

III.

(1) NOA može odobriti kredit osobi koja ispunjava slijedeće uvjete:

- osoba (fizička ili pravna) koja započinje novi posao,
- da ima iskazanu tržišno poslovnu ideju uobličenu u poslovni plan (business plan), a koja osigurava poslovnu dohodovnost i kreativnost,
- mora proći odgovarajuću obuku (trening) koji organizira CENTAR za nove poduzetnike,
- u pravilu mora imati najmanje 20% (dvadeset posto) osiguranih vlastitih sredstava.

(2) Posebni uvjeti kredita su:

- najveći iznos odobren po jednom subjektu je protuvrijednost u kunama do 10.000 DEM (desettisuća),
- godišnja kamata je 15% (petnaest posto),
- administrativni troškovi kredita iznose 2% (dva posto) od odobrenog kredita,
- kredit se daje u trajanju do 12 (dvanaest) mjeseci.

Suodlučivanje

IV.

(1) Pojedinačni kredit se može odobriti samo uz supotpis predstavnika CENTRA u Kreditnom odboru NOA.

(2) Kredit se stavlja korisniku na raspolaganje nakon pozitivne odluke Kreditnog odbora, uz prethodno pribavljeno stručno mišljenje o prihvatljivosti poslovnog plana kandidata za dobivanje kredita.

Osiguranje vraćanja dodjeljenih kredita

V.

- (1) Osiguranje vraćanje kredita, koji su odobreni i realizirani od strane korisnika kredita, obveza je i odgovornost NOA.
- (2) NOA mora odgovarajući dio sredstava izdvojiti za rizik odobrenih kredita.

Obuka za poduzetničko ponašanje

VI.

- (1) NOA će svakog kandidata za dobivanje kredita obvezatno uputiti u CENTAR radi odgovarajuće obuke (treninga) za poduzetničko ponašanje, koju obuku će osigurati i realizirati CENTAR sukladno svojim stručnim programima.
- (2) CENTAR će osigurati 20 (dvadeset) sati zajedničke obuke u primjerenim skupinama polaznika, i 1 (jedan) sati za individualno pomaganje u izradi poslovnog plana.
- (3) NOA će platiti CENTRU odgovarajuću naknadu po kandidatu, a prema kalkulaciji koja je sastavni dio ovog ugovora.
- (4) CENTAR će za svakog kandidata koji uspješno prođe obuku, tj. izradi poslovni plan, izdati odgovarajuće uvjerenje.

Administrativno praćenje

VII.

- (1) NOA će voditi posebnu kreditnu liniju i koristiti šifru prepoznatljivu za CENTAR, u koju dokumentaciju ima pravo uvida bez ikakvih ograničenja ovlaštena osoba CENTRA.
- (2) NOA će tromjesečno sastavljati i dostavljati izvješće za CENTAR, gdje će biti naznačni korisnici kredita, iznos kredita, iznos kamata, troškovi kredita, ukupno iskorištena sredstva, ukupno sredstva na raspoložbi i drugi pokazatelji važni za kvalitetni nadzor izvršavanja ovog ugovora.

Ostala utanačenja

VIII.

- (1) Ovaj ugovor je zaključen na određeno vrijeme i to u trajanju od 18 (osamnaest) mjeseci računajući od dana stavljanja na korištenje cjelokupno ugovorenog iznosa kredita.





(2) Dva mjeseca prije isteka roka iz prethodnog stavka, ugovorne stranke će razmotriti mogućnost produžavanja roka važenja ovog ugovora.

(3) Ukoliko se ovaj ugovor ne produži, istekom ugovorenog roka NOA će vratiti CENTRU jednokratno cjelokupni iznos kredita.

IX.

(1) Eventualne sporove između CENTRA i NOA, koji proizlaze iz primjene ovog ugovora, ugovorni partneri nastojati će rješavati usklađivanjem, posredovanjem ili na drugi miran način.

(2) Ukoliko u tome ne uspiju, podvrgavaju se pravorijeku stvarno nadležnog suda u Osijeku.

CENTAR:

prof.dr. Željko Turkalj

CENTAR ZA PODUZETNIŠTVO
Šetalište kraljice Marije Šepera 13/II
OSIJEK

NOA:

prof.dr. Vjekoslava Singer

Prilog uz slučaj br. 13: Novi Ugovor sa šzk NOA, 2003. godina

CENTAR ZA PODUZETNIŠTVO OSIJEK koji zastupa direktor Boris Lauc
(u daljnjem tekstu: OCP)

i

ŠTEDNO-KREDITNA ZADRUGA «NOA», zastupana po upravitelju Tomislavu Flegar
(u daljnjem tekstu: NOA)

zaključuju:

UGOVOR O KREDITU I POSLOVNOJ SURADNJI NA REALIZACIJI PROGRAMA KREDITIRANJA I POTICANJA RAZVOJA PODUZETNIŠTVA

Članak 1.

Ugovorne strane ovim Ugovorom utvrđuju da postoji zajednički interes za kreditiranjem i poticanjem razvoja poduzetništva.

Članak 2.

Predmet ovog Ugovora je utvrđivanje međusobnih prava i obveza ugovornih strana u realizaciji Programa kreditiranja i poticanja razvoja poduzetništva.

Članak 3.

Za svrhu realizacije ovog programa plasirati će se kao kredit vlastita namjenska sredstva OCP-a u iznosu od 250.000 USD.

Sredstva kredita će NOA multiplicirati 3 puta i to na način da ukupno plasirana sredstva u Program kreditiranja i poticanja razvoja poduzetništva nikad ne budu manja od tog iznosa.

U slučaju pada interesa za kreditima NOA će vratiti OCP sredstva koja nisu plasirana.

Navedena sredstva se plasiraju kao kredit po revolving principu što znači da se vraćeni dio glavnice ponovo plasira.

Članak 4.

OCP daje kredit po kamatnoj stopi u iznosu od 3 % godišnje, koja se obračunava na kraju kalendarske godine i uplaćuje u roku od 30 dana na račun OCP.

Članak 5.

NOA se obvezuje da će u cilju unaprjeđenja poduzetničke aktivnosti i samozapošljavanja obaviti slijedeće:

1. Promovirati Program kreditiranja i animirati korisnike.

OCP se obavezuje:

1. Pružati stručnu pomoć korisnicima kroz izradu poslovnih planova i pripremu zahtjeva za kredit, te dati mišljenje za svaki poslovni plan kojim se aplicira za kredit iz ovog programa.
2. Follow up i monitoring namjenskog korištenja kredita.

Za usluge OCP-a iz točke 2., OCP će participirati u troškovima kredita koje NOA naplaćuje prije realizacije ugovora o kreditu u iznosu od 2%, a na način da se od predviđenog iznosa od

korisnika kredita 0,75% troška uplati po računu OCP-a za pripremu i izradu zahtjeva za kredit na žiro račun OCP-a, a 1,25% po računu NOA-e za administrativne troškove kredita na žiro račun NOA-e.

Članak 6.

NOA će sredstvima kredita raspolagati pažnjom dobrog gospodarstvenika odnosno poštujući pravila procjene rizika kreditne sposobnosti korisnika.

Rizik za plasmane snosi NOA.

Obračun sredstava koja su u riziku se obavlja na kraju kalendarske godine.

NOA se obvezuje podnositi izvješća OCP-u po svakom odobrenom odnosno plasiranom kreditu uz kopiju plana otplate kredita, odnosno kvartalna izvješća o stanju plasiranih i slobodnih sredstava (korisnik, uk. iznos kredita, dospjele obveze, ostatak duga, vraćeni dio glavnice).

Članak 7.

Kreditni se odobravaju po Kreditnom programu NOA-e za tekuću godinu.

OCP može Upravnom odboru NOA-e predložiti neki specifični kreditni proizvod koji će se realizirati iz ugovorenih sredstava kredita, kada isto nije već ranije obuhvaćeno važećim kreditnim programom.

Članak 8.

Ovaj Ugovor je sklopljen na rok od 5 godina uz automatsko produljenje za jednu godinu, ukoliko jedna od ugovorenih strana pismeno ne otkáže ugovor, i to u roku od najmanje mjesec dana prije isteka istog.

U slučaju otkaza NOA se obvezuje slobodna udružena sredstva vratiti odmah dok će plasirana udružena sredstva NOA vraćati sukladno planu otplate svakog pojedinačnog kredita uz podmirenje svih obveza nastalih do raskida ovog Ugovora.

U slučaju povrede prava i obveza po ovom Ugovoru, ugovorne strane mogu raskinuti isti i prije isteka roka i to pismenim putem uz otkazni rok od mjesec dana, za što bi važili isti uvjeti iz prethodne stavke ovog članka.

Članak 9.

Ovaj Ugovor stupa na snagu danom potpisivanja ovlaštenih predstavnika. Pojedinačni ugovori NOA-e s korisnicima kredita moraju biti sačinjeni prema odredbama i uvjetima ovog Ugovora.

Članak 10.

Potpisom, odnosno stupanjem na snagu ovog Ugovora prestaju važiti svi prethodni Ugovori na programima kreditiranja između ugovorenih strana.

Članak 11.

Sve eventualne sporove po ovom Ugovoru ugovorne strane rješavat će dogovorno, a ukoliko to ne bude moguće utvrđuje se nadležnost suda ili arbitraže prema izboru OCP-a.

Članak 12.

Ovaj Ugovor sastavljen je u 4 (četiri) istovjetna primjeraka, od kojih svaka ugovorna strana zadržava po 2 (dva) primjerka.

U Osijeku, 31. 01. 2003. g.

Za NOA-u

Za OCP

Tomislav Flegar
Upravitelj

Boris Lauc
Direktor

Prilog uz slučaj br. 14: Popis održanih foruma Centra za poduzetništvo Osijek

31. siječanj 2002. godine

Tema: Banke i njihovi odnosi prema malim i srednjim poduzećima
Gosti foruma: Ivan Mihaljević, predsjednik Uprave Hypo Slavonske banke
Nikola Biladžija, predsjednik Uprave Reiffeisen bank Osijek
Anica Kanisek, voditeljica odjela za SME, Zagrebačka banka Osijek
Tomislav Flegar, Upravitelj, NOA štedno-kreditna zadruga Osijek
Broj sudionika: 78

11. travanj 2002. godine

Tema: Internet i poslovanje putem interneta za poduzetnike
Gosti foruma: Ivan Štefanić, voditelj projekta Ministarstva znanosti, HITRA i RAZUM
Boris Peterka, voditelj Internet kluba Osijek
Broj sudionika: 32

23. svibanj 2002. godine

Tema: Žene u poduzetništvu
Gosti foruma: Biserka Preininger Fižulić, predsjednica udruge KRUG
Marija Šola, predsjednica Uprave Partner banke, savjetnica u KRUG-u
Broj sudionika: 18

27. lipanj 2002. godine

Domaćin Foruma: Grad Belišće
Tema: Što poduzetnici mogu očekivati od lokalne i regionalne samouprave
Gosti foruma: Miroslav Varga, pročelnik Agencije za razvoj osječko-baranjske žup,
Milena Kordi, pročelnica Ureda za gospodarstvo grada Osijeka
Zvonko Borić, gradonačelnik Belišća
Broj sudionika: 28

19. rujna 2002. godine

Tema: Udruživanje poduzetnika, iskustva norveškog društva Moss Ind. Soc.
Gosti foruma: Gunnar Lauersen, predsjednik MIS-a
Jon Steinar Ostgard, direktor BIP Norveška
Broj sudionika: 22

8. svibnja 2003. godine

Tema: Promjene u carinskom sustavu

Gosti foruma: Gunnar Lauersen, predsjednik MIS-a
Jon Steinar Ostgard, direktor BIP Norveška

Broj sudionika: 28

25. srpnja 2003. godine

Tema: Upravljanje neprofitnim organizacijama

Gosti foruma: Sunčica Oberman

Broj sudionika: 23

24. studenog 2003. godine

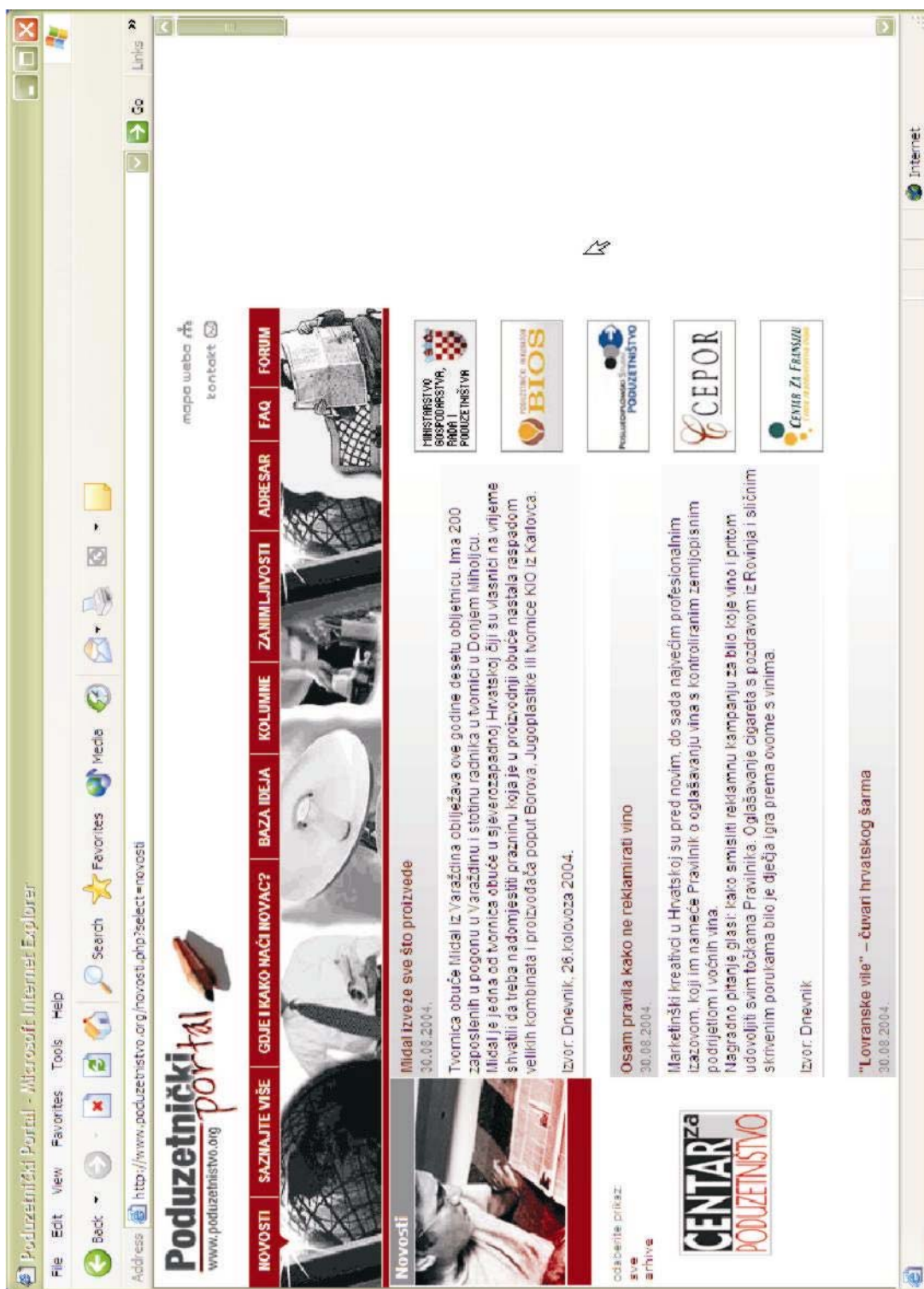
Tema: Internet pretraživači, bauk ili zdravi razum?

Gosti foruma: Dean Maragh, Durham Business School, Engleska

Broj sudionika: 28

Centar za poduzetništvo Osijek održao je pet foruma obiteljskih poduzeća u Osijeku i jedan u Poreču u 2002. i 2003. godini u suradnji na kojima su održana kratka predavanja o specifičnostima obiteljskog biznisa, te su obiteljska poduzeća razmjenjivala iskustva u vođenju obiteljskog biznisa. Predavanja je održao David Pistru, predavač predmeta Upravljanje obiteljskim poduzećem na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku

Prilog uz slučaj br. 15: Početna stranica poduzetničkog portala



Prilog uz slučaj br. 16: Popis *train-the-trainers* i *train-the-counselors* radionica

- *train-the-trainers* radionica, jednodnevna radionica, travanj 1997, voditelj Piotr Korynski
- *train-the-trainers* radionica, tjedna intenzivna radionica, 9-13. lipnja, 1997, voditelj Piotr Korynski
- *train-the-counselor* radionica, jednodnevna radionica, 24. listopada 1997; voditelj Joan Gillman
- *train-the-counselor* radionica, jednodnevna radionica 8. travanj 1998, voditelj Joan Gillman
- *train-the-trainers* radionica (*Kako razviti i održati uspješne trening programe*), četverodnevna radionica, rujan 1998, voditelj Deborah Laurel
- *train-the-trainers* radionica FRAM - more competitive and profitable I (prosinac 1999.) i FRAM II (veljača 2000.), razvijenog od norveške vladine agencije SND i nevladine organizacije BIP (Business Innovation Programs), program za savjetnike malih i srednjih poduzeća
- radionica "Team building" - ožujak 2001., trening je bio organiziran za profesore (15 sudionika) poslijediplomskog studija "Poduzetništvo" (od kojih su većina i treneri u Centru za poduzetništvo). Voditelj radionice bila je Deborah Laurel.
- radionica "Young Enterprise" - listopad 2000., voditelj radionice bio je Christer Engstrom
- *train-the-trainers* – Start your Business (22-26 04. 2002. godine), radionica je bila organizirana od strane UNDP office in Croatia, ILO project, Anamarija Mandić i Boris Lauc uspješno su položili zahtjeve obuke te postali certificirani treneri za Start your business seminar po ILO (International Labour Organisation) metodologiji
- trening "Marketing u metalo-prerađivačkom sektoru", Boris Lauc, radionica je bila organizirana od strane Agencije za razvoj Osječko-baranjske županije
- *train-the-trainers* - Improve Your Business (22-28.05.2003.), radionica je bila organizirana od strane UNDP office in Croatia, ILO project, Anamarija Mandić i Boris Lauc uspješno su položili zahtjeve obuke te postali certificirani treneri za Improve your business seminar po ILO (International Labour Organisation) metodologiji

Prilog uz slučaj br. 17: Popis posjeta sličnim institucijama u svijetu

- Boris Lauc je 1998. godine bio na jednomjesečnom studijskom posjetu centrima za razvoj malih poduzeća i poslovnim inkubatorima u SAD (Madison, Wisconsin; Lincoln, Nebraska; Toledo, Cincinnati, Ohio) kroz EMED (Entrepreneurial Management and Executive Development) program financiran od USAID (United States Agency for International Development)
- Sunčica Oberman, Slavica Singer, Boris Lauc i Zlatko Benašić, sudjelovali su na jednotjednom studijskom posjetu (lipanj 1999. godine) industrijskim distriktima i tehnološkim centrima u sjevernoj Italiji (Udine, Bergamo), financirano od Instituta Otvoreno društvo u New Yorku.
- Sunčica Oberman, Boris Lauc, Ivan Štefanić i Anka Mašek sudjelovali su na jednotjednom studijskom posjetu (listopad 1999. godine) centrima za razvoj malih i srednjih poduzeća, te mikro-kreditnim institucijama u Velikoj Britaniji, financirano od British Know How Funda.

Prilog uz slučaj br. 18: Prihodi i direktni troškovi po uslugama

Prihodi po uslugama (u kunama)

Usluga Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Training	34.000	27.400	49.700	62.100	76.800	82.100	89.600
Counseling	0	0	73.400	56.400	103.200	86.300	84.500
Izrada poslovnih planova	0	7.800	28.600	24.000	89.300	131.700	146.400
Poduzetnički forumi	0	0	0	0	0	11.000	29.000
Izdavačka djelatnost	0	3.500	18.800	11.600	19.700	18.200	8.000
Mikrokreditna linija	0	0	24.000	18.600	21.000	3.200	48.000
Poduzetnički portal	0	0	0	0	0	0	48.800
Centar za franšize	0	0	0	0	0	0	41.000

Direktni troškovi usluga (u kunama)

Usluga Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Training	56.300	43.200	41.200	52.400	59.800	64.300	67.000
Counseling	0	0	196.000	211.000	207.000	153.000	148.000
Izrada poslovnih planova	0	3.200	13.700	11.200	43.200	54.300	56.300
Poduzetnički forumi	0	0	0	0	0	23.000	51.000
Izdavačka djelatnost	0	2.800	15.400	9.300	15.700	14.700	6.300
Mikrokreditna linija	0	0	7.800	6.900	8.100	3.400	17.600
Poduzetnički portal	0	0	0	0	0	0	57.300
Centar za franšize	0	0	0	0	0	0	89.400

**Prilog uz slučaj br. 19: Ukupni troškovi Centra za poduzetništvo
Osijek (u kunama)**

Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Ukupni troškovi	353.419	756.900	1.008.300	1.050.700	981.500	1.040.700	1.148.800

Prilog uz slučaj br. 20: Ukupni prihodi Centra za poduzetništvo Osijek

Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Ukupni prihodi (kn)	741.670	688.700	1.094.500	654.700	993.000	1.075.700	1.131.800

Prilog uz slučaj br. 21: Prihodi Centra za poduzetništvo Osijek od donacija

Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Prihodi od donacija (kn)	707.670	650.000	893.000	477.000	677.000	750.200	647.500

5. Analiza slučaja

Ključni problem slučaja je može li Centar za poduzetništvo Osijek postati financijski samoodrživ, ako ne, u kojoj mjeri to može biti i kako to postići? Da bi se moglo odgovoriti na postavljeno pitanje potrebno je napraviti financijsku analizu Centra za poduzetništvo Osijek, odrediti koliko je snažan trenutni razvojni potencijal, te napraviti analizu tržišta usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj. Navedena analiza poslužit će kako bi se dale preporuke za bolje poslovanje Centra za poduzetništvo Osijek i preporuke za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj.

5.1. Financijska analiza Centra za poduzetništvo Osijek

Zbog boljeg praćenja poslovanja Centra za poduzetništvo Osijek, te razumjevanja utjecaja različitih aktivnosti na sveukupnu održivost potrebno je izračunati indikatore koji nam pokazuju uspješnost pojedine usluge za poticanje poduzetništva kao što su doprinos i održivost određene usluge u pokrivanju ukupnih troškova, te indikator financijske održivosti Centra za poduzetništvo Osijek koji pokazuje koliko je Centar ovisan o donatorima.

5.1.1. Financijska održivost usluga za poticanje poduzetništva Centra za poduzetništvo Osijek

Indikator financijske održivosti usluga pokazuje koliko je profitabilna određena usluga za poticanje poduzetništva tj. koji postotak direktnih troškova provođenja usluge je pokriveno prihodima od te usluge. Indikator financijske održivosti računa se na sljedeći način:

$$\text{Financijska održivost usluga} = \frac{\text{Prihodi od usluge}}{\text{Direktni troškovi usluge}}$$

Tablica br. 4: Izračun indikatora financijske održivosti usluga Centra za poduzetništvo Osijek od 1997. do 2003. godine

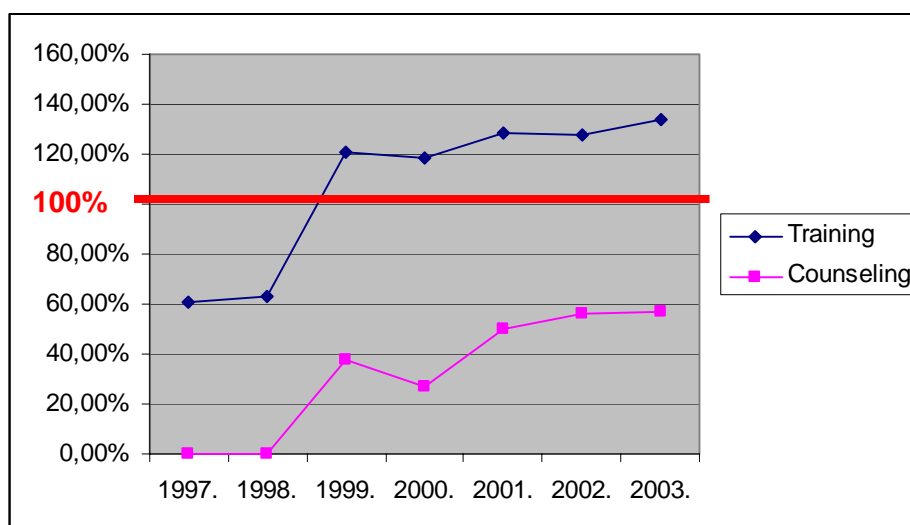
Usluga / Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Trening	60,39%	63,43%	120,63%	118,51%	128,43%	127,68%	133,73%
Counseling	-	-	37,45%	26,73%	49,86%	56,41%	57,09%
Poslovni planovi	-	243,75%	208,76%	214,29%	206,71%	242,54%	260,04%
Forumi	-	-	-	-	-	47,83%	56,86%
Izdavačka djelatnost	-	125,00%	122,08%	124,73%	125,48%	123,81%	126,98%
Mikrokreditna linija	-	-	307,69%	269,57%	259,26%	94,12%	272,73%
Poduzetnički portal	-	-	-	-	-	-	85,17%
Centar za franšize	-	-	-	-	-	-	45,86%

Usluge možemo podijeliti na profitabilne i neprofitabilne za nosioca ponude usluga zapoticanje poduzetništva. Profitabilne usluge su one kojima je indikator financijske održivosti veći od 100%. Iz izračuna je vidljivo da su profitabilne usluge treninga (od 1999. godine), usluge izrade poslovnih planova, izdavačka djelatnost i mikrokreditna linija (izuzev 2002. godine - zbog ne poštivanja Ugovora od strane škz NOA), dok usluge savjetovanja, organiziranja poduzetničkih foruma, izrada i održavanje poduzetničkog portala, poslovanje centra za franšize do sada nisu profitabilne, tj. svojim prihodima ne pokrivaju direktne troškove nastale pružanjem te usluge. Neke usluge, kao što su na primjeru Centra za poduzetništvo Osijek, usluge centra za franšize i usluge poduzetničkog portala u početku ne mogu biti profitabilne, ali se od

njih očekuje da u budućnosti to postanu. U periodu razvoja tih usluga potrebno je subvencioniranje usluge koju može obavljati sama institucija nositelj ponude (iz profita profitabilnih usluga) ili neka druga institucija, facilitator na tržištu usluga za poticanje poduzetništva. Neke usluge nikada neće biti profitabilne. U slučaju Centra za poduzetništvo Osijek to su usluge savjetovanja i poduzetničkih foruma koje moraju biti trajno subvencionirane.

Dvije glavne usluge Centra za poduzetništvo Osijek su usluge treninga i *counseling-a*. Profitabilnost tih dviju usluga pokazana je u grafu br. 4.

Graf br. 4: Profitabilnost usluga treninga i *counseling-a* Centra za poduzetništvo Osijek



Do 1999. godine usluge treninga nisu bile profitabilne. Od tada su se zaposlenici Centra za poduzetništvo Osijek počeli više uključivati u provođenje treninga, te smanjili direktne troškove i time doprinijeli da usluga treninga postane profitabilna. Za razliku od usluge treninga, usluga *counseling-a* do 2003. godine nije profitabilna. Veliki direktni troškovi usluga odnosili su se na plaće dvije zaposlene osobe za poslove pružanja *counseling* usluga što je potrebno ako se želi osigurati kvalitet *counseling* usluga.

Indikator financijske održivosti usluga pokazuje koliko je profitabilna određena usluga za poticanje poduzetništva. Zbog potpunije slike utjecaja određene usluge na financijsko poslovanje Centra za poduzetništvo Osijek računa se doprinos određene usluge u pokrivanju ukupnih troškova.

5.1.2. Doprinos određene usluge u pokrivanju ukupnih troškova

Indikator doprinosa određene usluge pokazuje koji postotak ukupnih troškova je pokriven prihodima od te određene usluge. Kada se uspoređuju različite usluge za poticanje poduzetništva indikator doprinosa određene usluge pokazuje koja usluga je profitabilnija za instituciju:

$$\text{Doprinos usluge} = \frac{\text{Prihodi od usluge - Direktni troškovi usluge}}{\text{Ukupni troškovi Centra}}$$

Tablica br. 5: Izračun doprinosa usluga Centra za poduzetništvo Osijek od 1997. do 2003. godine

Usluga / Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Trening	-6,31%	-2,09%	0,84%	0,92%	1,73%	1,71%	1,97%
Counseling	-	-	-12,16%	-14,71%	-10,58%	-6,41%	-5,53%
Poslovni planovi	-	0,61%	1,48%	1,22%	4,70%	7,44%	7,84%
Forumi	-	-	-	-	-	-1,15%	-1,92%
Izdavačka djelatnost	-	0,09%	0,34%	0,22%	0,41%	0,34%	0,15%
Mikrokreditna linija	-	-	1,61%	1,11%	1,31%	-0,02%	2,65%
Poduzetnički portal	-	-	-	-	-	-	-0,74%
Centar za franšize	-	-	-	-	-	-	-4,21%

Usluge izrade poslovnih planova imaju najveći doprinos u pokrivanju ukupni troškova Centra za poduzetništvo Osijek. Najviše novca Centar "gubi" pružanjem *counseling* usluga, te su potrebna sredstva kojima bi se takva usluga subvencionirala.

5.1.3. Financijska održivost Centra za poduzetništvo Osijek

Indikator financijske održivosti Centra pokazuje koji postotak ukupnih troškova Centra je pokriven prihodima od aktivnosti koji ne uključuju prihode od donacija u određenom vremenskom razdoblju:

$$\text{Financijska održivost} = \frac{\text{Prihodi od aktivnosti}}{\text{Ukupni troškovi}}$$

Za potrebe analize dosadašnje održivosti Centra za poduzetništvo Osijek potrebno je prihode Centra razgraničiti na prihode od donacija i prihode od aktivnosti:

Tablica br. 6: Razgraničenje prihoda Centra za poduzetništvo Osijek od 1997. do 2003. godine

Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Prihodi od donacija (kn)	707.670	650.000	893.000	477.000	677.000	750.200	647.500
Prihodi od aktivnosti (kn)	34.000	38.700	201.500	177.700	316.000	325.500	484.300
Ukupni prihodi (kn)	741.670	688.700	1.094.500	654.700	993.000	1.075.700	1.131.800

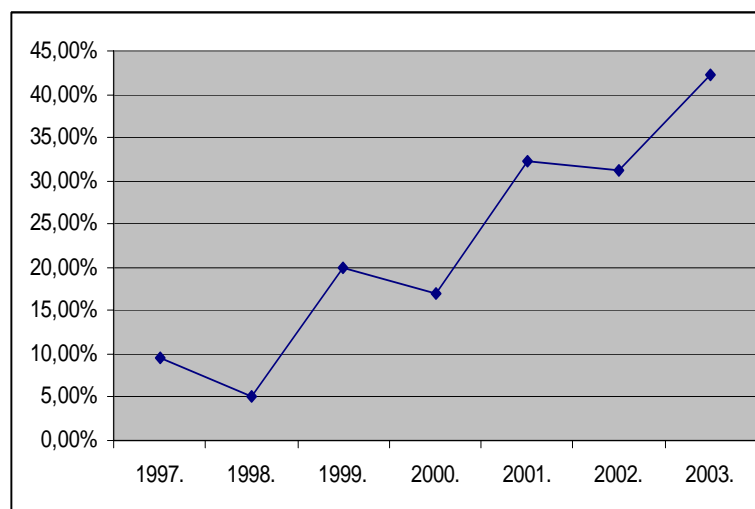
Iz slučaja su vidljivi ukupni troškovi Centra od 1997. do 2003. godine.

Uvrštavanjem prihoda od aktivnosti i ukupnih troškova u formulu za izračun financijske održivosti Centra za poduzetništvo Osijek računa se postotak pokrivanja ukupnih troškova sa prihodima od aktivnosti od 1997. do 2003. godine.

Tablica br. 7: Financijska održivost Centra za poduzetništvo Osijek od 1997. do 2003. godine

Godina	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
Financijska održivost	9,62%	5,11%	19,98%	16,91%	32,20%	31,28%	42,16%

Graf br. 5: Financijska održivost Centra za poduzetništvo Osijek od 1997. do 2003. godine



Iz grafa br. 5 vidljivo je da Centar za poduzetništvo Osijek ima financijsku samoodrživost koja je "skokovita". To se može protumačiti činjenicom da je Centar u dosadašnjem poslovanju svakih par godina uvodio novu uslugu, te je bilo potrebno određeno vrijeme kako bi usluga postala profitabilnija.

Napravljena financijska analiza Centra za poduzetništvo Osijek nije dovoljna kako bi se mogle dati preporuke za bolje poslovanje Centra. Potrebno je napraviti analizu Centra za poduzetništvo kroz model rasta i analizu tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj.

5.2. Analiza Centra za poduzetništvo Osijek kroz model rasta

Model rasta se prema Gibb-u¹¹⁷ sastoji od analize trenutne performance i procjene trenutnih baza za rast.

5.2.1. Koliko je jaka trenutna baza za rast?

Za uspjeh svakog poslovnog poduhvata, tako i Centra za poduzetništvo Osijek, potreban je razvojni potencijal čiju strukturu Gibb¹¹⁸ definira kroz bazu resursa, bazu iskustva, bazu kontrole, bazu ideja i bazu vodstva.

5.2.1.1. Baza resursa

U analizi baze resursa analizirano je financijsko stanje Centra, stanje tehnologija (opreme i metodologije) koju posjeduje, stanje prostorne opremljenosti, ljudskog potencijala i analizu postojećih usluga.

Centar za poduzetništvo Osijek ima dovoljno donacija s kojima pokriva troškove neprofitabilnih usluga za poticanje poduzetništva i ima velike mogućnosti prikupljanja novih sredstava za razvoj novih usluga.

¹¹⁷ Allan Gibb, professor Emeritus, University of Durham, Durham Business School, predavanja sa poslijediplomskog studija "Poduzetništvo", kolegij: Strategije rasta malog i srednjeg poduzeća, 2001.

¹¹⁸ Ibidem

Stanje opreme koju Centar posjeduje je "up to date" i dovoljna je za daljnji razvoj u pružanju usluga. Centar za poduzetništvo Osijek koristi metodologije pružanja usluga za poticanje poduzetništva sukladno sa svjetskom najboljom praksom, od usluga treninga za početnike (ILO metodologija) do treninga za poduzeća sa potencijalom rasta (Growth model University of Durham), te ostalih usluga koje pruža osobama koje se odlučuju za samozapošljavanje ili postojećim malim i srednjim poduzećima.

Prostor u kojem djeluje Centar za poduzetništvo je iznajmljen od Udruge računovođa i financijskih djelatnika Osijek, nalazi se u užem središtu grada, veličine je od 120 m² i sastoji se od dvije uredske prostorije i prostorije za trening sa 25 mjesta. Odnos sa najmodavateljima je odličan. Aktivnosti su donekle komplementarne, ali Centar i Udruga nisu direktni konkurenti. Prostor zadovoljava trenutne potrebe Centra i dovoljan je za daljnji razvoj.

Ljudski resurs je najbitniji resurs za Centar za poduzetništvo Osijek jer znanja i vještine potrebne za rad u Centru za poduzetništvo, te za vođenje treninga i *counseling* sesija su vrlo specifična i ne uče se u redovnom školovanju. Potrebna su značajnija financijska sredstva i vrijeme da se ljudi osposobe za pružanje usluga za poticanje poduzetništva. Centar ima grupu trenera i savjetnika koji su prošli mnoge *train-the-trainers* i *train-the-counselors* radionice. Također, zaposlenici i vanjski suradnici Centra za poduzetništvo Osijek bili su na brojnim studijskim putovanjima gdje su se mogli upoznati sa iskustvima renomiranih institucija za poticanje poduzetništva.

Postojeće usluge za poticanje poduzetništva mogu se podijeliti na devet osnovnih skupina: trening, *counseling*, besplatno pružanje informacija, poslovni planovi, izdavaštvo, promocija povezivanja poduzetnika (forumi, clusteri), mikrokreditna linija, poduzetnički portal i centar za franšize. Unutar svake skupine se provode specifične usluge za poticanje poduzetništva.

5.2.1.2. Baza iskustva

Kupcima usluga za poticanje poduzetništva baza iskustva je od velikog značaja. Centar za poduzetništvo ima iskustva u pružanju različitih usluga za poticanje poduzetništva različitim segmentima kupaca. Od samog početka Centar razvija nove usluge za poticanje poduzetništva i način pružanja istih, te ima iskustva u prikupljanju novčanih sredstava za financiranje razvoja novih usluga. Zaposlenici Centra su iskusni u pružanju usluga, prošli su mnoga usavršavanja, te znanja i vještine koja su stekli primjenjuju u svom radu. Suradnja sa Udrugom hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva (UHIPP) poboljšava bazu iskustva kroz razmjenu dobre prakse sa ostalim Centrima u Hrvatskoj.

5.2.1.3. Baza kontrole

Centar za poduzetništvo Osijek u svom dosadašnjem radu sa klijentima koristi formular koji je napravljen 1997. godine u suradnji sa Joan Gillman¹¹⁹ (zeleni papir). Za evaluaciju trening programa Centar za poduzetništvo koristi upitnik kojim mjeri zadovoljstvo kupaca trening usluge. Polaznici treninga su pitani o sadržaju treninga, ali i o uspješnosti trenera. Management centra provodi analizu podataka iz upitnika, te iz dobijenih podataka odlučuje da li uslugu treba mijenjati, te prati uspješnost svojih trenera koliko su sposobni prenijeti svoja znanja i iskustva polaznicima treninga.

Ne postoje standardi sa kojima se Centar za poduzetništvo Osijek može uspoređivati sa drugima u pružanju usluga za poticanje poduzetništva, niti u financijskom smislu, niti u smislu uspješnosti managementa.

¹¹⁹ Joan Gillman - direktorica Small Business Development Centra, Madison, Wisconsin, SAD, konzultant Open Society Institute

5.2.1.4. Baza ideja

Baza ideja treba imati podlogu u misiji i ciljevima Centra za poduzetništvo Osijek. Trenutna misija datira od samog početka i glasi: Misija Centra za poduzetništvo Osijek je promocija poduzetničkog djelovanja kroz međusobno korisnu interakciju poslovne i akademske zajednice, te lokalne samouprave kroz razmjenu ideja, informacija i znanja radi pokretanja i razvoja novih i postojećih poslovnih pothvata (poduzeća i obrta). Zacrtni ciljevi su stimulirati poduzetničko djelovanje postojećih malih i srednjih poduzeća i obrta, te među potencijalnim poduzetnicima, kroz ponudu edukativnih i savjetodavnih usluga potrebnih vlasnicima malih i srednjih poduzeća; potpomagati ekspanziju poduzetničkog djelovanja kroz pomoć na izradi i evaluaciji poslovnih planova, te povezivanje poduzetnika, investitora i institucija za podršku malom i srednjem poduzetništvu (savjetovanje, edukacija, osiguranje potrebnih informacija); identificirati djelotvorne politike za promociju poslovnog povezivanja poduzetnika u Hrvatskoj s inozemnim investitorima, dobavljačima, kupcima.; razviti mrežu centara za poduzetništvo u Hrvatskoj koja će omogućiti razmjenu *know-how*-a i povezivanje poduzetnika. Ovako definirani ciljevi datiraju također od 1997. godine.

Ideje koje Centar posjeduje su širenje pružanja usluga za poticanje poduzetništva na tržište rastućih poduzeća, pravljenje kataloga usluga i baze poduzeća koja bi se koristila pri direktnom marketingu zbog povećanja broja kupaca i bolje vidljivosti Centra na tržištu usluga za poticanje poduzetništva.

5.2.1.5. Baza vodstva

Za uspjeh svakog poduzetničkog poduhvata ključna je osoba ili tim koji ga vodi. Iako je Boris Lauc zaposlen na mjestu direktora Centra za poduzetništvo Osijek, voditelji pojedinih skupina usluga koje Centar nudi imaju veliku autonomnost, te se veliki značaj pridaje timskom radu. Svatko od djelatnika Centra i njegovih vanjskih suradnika imaju mogućnost predlaganja načina kako poboljšati poslovanje Centra.

Centar za poduzetništvo Osijek ima Predsjedništvo koje bira Skupština sastavljena od osnivača i članova udruge. Predsjedništvo se sastoji od uglednih ljudi sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Trenutni Predsjednik udruge (Centra za poduzetništvo Osijek) je Slavica Singer, profesorica na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, te voditeljica poslijediplomskog studija "Poduzetništvo". Direktor Centra odgovara Predsjedništvu i predstavlja Centar prema van. Boris Lauc, trenutni direktor Centra je potpredsjednik Udruge hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva (UHIPP), što pokazuje njegovu značajniju ulogu i ugled među institucijama članicama.

5.2.2. Kako Centar za poduzetništvo Osijek trenutno posluje?

Sve spomenuto u trenutnim bazama za rast imat će odraza u procjeni kako Centar za poduzetništvo Osijek trenutno posluje. Procjena sadašnjeg stanja je bitna za planiranje rasta i razvoja. Postoje tri glavna područja za procjenu sadašnjeg stanja: tržište, "proizvodnja" usluga i financijska kontrola. Iz toga proizlaze tri glavna pitanja:

1. Koliko Centar za poduzetništvo Osijek uspješno djeluje na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj?
2. Koliko uspješno Centar za poduzetništvo Osijek "proizvodi" usluge za poticanje poduzetništva?
3. Kako se to sve odražava na financije i operacije Centra za poduzetništvo Osijek?

5.2.2.1. Centar za poduzetništvo Osijek na tržištu usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

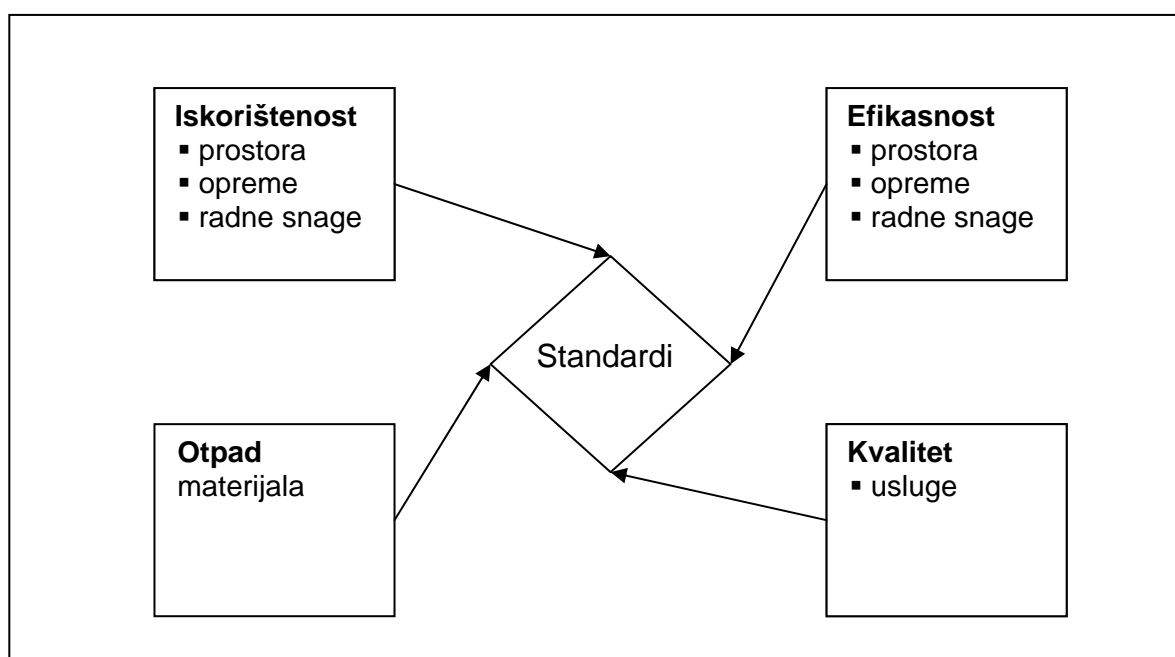
Glavni zadatak Centra za poduzetništvo Osijek zadovoljavanje je potreba njegovih korisnika usluga za poticanje poduzetništva. Treneri i savjetnici su posebno obučeni za pružanje usluga za poticanje poduzetništva, zaposlenici centra često prolaze

dodatne izobrazbe, treninzi se održavaju u popodnevnim satima, prostor je zadovoljavajući, pomagala i metodologija koje se koriste tijekom treninga i ostalih usluga su suvremena, usluge savjetovanja su prilagođene pojedincima, sa kupcima se ostvaruje dobar odnos, te su cijene usluga prihvatljive. Centar za poduzetništvo nudi široku lepezu usluga za poticanje poduzetništva, tržišni je lider u pružanju usluga treninga i *counseling*-a za mala i srednja poduzeća te za ljude koji se odlučuju za samozapošljavanje. Centar za poduzetništvo se najviše oslanja na oglašavanje od-usta-do-usta, te nije dovoljno vidljiv na tržištu.

5.2.2.2. "Proizvodnja" usluga Centra za poduzetništvo Osijek

Bilo koja "proizvodnja" usluge može se sagledati kroz sljedeću sliku:

Slika br. 8: Okvir ključnih područja za "proizvodnju" usluge



Izvor: Gibb, Growing Your Own Business, 1990.

Pokazatelj iskorištenosti mjeri stupanj iskorištenosti maksimalnog kapaciteta prostora, opreme ili radne snage. Centar za poduzetništvo koristi dvoranu za treninge u popodnevnim satima, od 16 do 20 sati, svakim danom osim četvrtka. Na

primjeru studenog 2003. godine kada je Centar za poduzetništvo Osijek proveo dva treninga sa ukupno 43 sata iskorištenost prostora bila je:

$$\text{Iskorištenost prostora} = \frac{\text{broj iskorištenih sati trening dvorane}}{\text{maksimalni broj sati korištenja trening dvorane}}$$

$$\text{Iskorištenost prostora} = \frac{43}{64} = 67,1 \%$$

Da bi iskorištenost prostora na lokaciji Centra bila maksimalna, Centar za poduzetništvo Osijek treba održati 64 sata treninga mjesečno. Broj održanih sati može biti veći jer se po potrebi koriste prostorije na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Iz navedenoga može se zaključiti da prostor nije ograničenje za razvoj Centra za poduzetništvo Osijek.

Parametri za računanje iskorištenosti opreme su isti kao i za iskorištenost prostora.

Iskorištenost radne snage možemo izračunati na pružanju usluga savjetovanja.

Zaposlenici i vanjski suradnici Centra za poduzetništvo Osijek osim svojih uobičajenih poslova u tijeku radnog vremena obavljaju i usluge savjetovanja. Iz slučaja je vidljivo koje osoblje trenutno radi u Centru za poduzetništvo Osijek sa opisom radnog mjesta i satnicom.

Dubravka Lovrić i Jovanka Tubin rade 100% svog radnog vremena na poslovima usluge savjetovanja, dok Anamarija Mandić radi 40%, a Boris Lauc 20% svog radnog vremena. Ukupni mogući broj sati savjetovanja koje Centar trenutno može ponuditi je 236 mjesečno, godišnje na bazi 11 mjeseci iznosi 2.596 sati.

Na primjeru 2003. godine iskorištenost radne snage za usluge savjetovanja bila je:

$$\text{Iskorištenost radne snage} = \frac{\text{broj sati održanih savjetovanja}}{\text{maksimalni broj sati savjetovanja}}$$

$$\text{Iskorištenost radne snage} = \frac{648}{2596} = 24,9 \%$$

Efikasnost održanih usluga za poticanje poduzetništva je uvijek na razini od 100%, jer svaki iskorišteni sat prostora, opreme ili radne snage rezultira jednim satom održane usluge.

Otpad materijala u pružanju usluga za poticanje poduzetništva nije relevantan čimbenik.

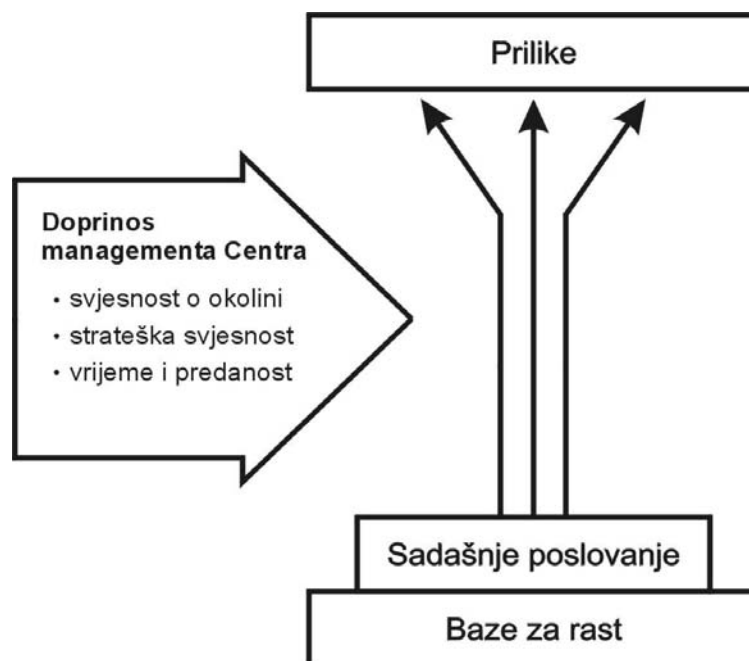
5.2.2.3. Kontrola financija Centra za poduzetništvo Osijek

Centar za poduzetništvo Osijek prati svoje poslovanje pomoću računovodstva neprofitnih organizacija. Poslove računovodstva i knjigovodstva vodi knjigovodstveni servis u Osijeku. Predavanje izvještaja FINA-i i poreznoj upravi su zakonska obveza, te uključuju bilancu za neprofitne organizacije, te račun dobiti i gubitka neprofitnih organizacija. Izvještaji koji se podnose državi nisu prilagođeni potrebama za informacijama u svrhu poslovnog odlučivanja, jer nisu dovoljno ažurni niti daju uvid u troškove razgraničene po uslugama koje Centar pruža. Zbog toga se management Centra više pouzdaje u informacije koje dobija internim vođenjem financijskog poslovanja prema razrađenom sustavu po uslugama. Informacije sadržavaju prihode razgraničene po uslugama, te direktne troškove usluga.

5.2.3. Sumiran potencijal rasta

Za sumiranje potencijala rasta korišten je konceptualni okvir prikazan u slici br. 9.

Slika br. 9: Sumiran potencijal rasta



Izvor: Gibb, Growing Your Own Business, 1990.

Sadašnje poslovanje Centra za poduzetništvo Osijek analizirano je kroz tri glavna područja kako bi se procijenilo sadašnje stanje: tržište, "proizvodnja" usluga i financijska kontrola. Centrov razvojni potencijal analiziran je kroz bazu resursa, bazu iskustva, bazu kontrole, bazu ideja i bazu vodstva. Posjedovanje razvojnog potencijala i dovoljno dobro trenutno poslovanje nisu dostatni za uspješan rast i razvoj. Potrebno je da management konstantno drži korak s promjenama u okolini koje mogu kreirati prilike ili prijetnje za Centar za poduzetništvo Osijek, da bude svjestan posljedica koje će uzrokovati bilo koja promjena u poslovanju Centra, te da predodredi potrebno vrijeme i energiju za taj proces.

Analiza Centra za poduzetništvo Osijek kroz model rasta poslužit će za davanje preporuka radi poboljšanja njegovog poslovanja. Tržište usluga za poticanje poduzetništva potrebno je prvo analizirati kako bi se dale preporuke za njegov razvoj.

5.3. Analiza tržišta usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj

U ovom poglavlju bit će analizirana potražnja i ponuda usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj zato što Centar za poduzetništvo Osijek pruža najviše usluga na tom području, koje geografski predstavlja područje osječko-baranjske i vukovarsko-srijemske županije.

5.3.1. Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj

Potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva može se mjeriti indikatorima koje opisuje McVay¹²⁰. Jedan od indikatora za određivanje veličine tržišta je broj malih i srednjih poduzeća koja su spremna platiti određenu cijenu za određenu uslugu za poticanje poduzetništva. Centar za poduzetništvo Osijek proveo je telefonsku anketu svojih klijenata u kojoj su poduzetnici pitani koliko su spremni platiti za uslugu treninga u programu "Rast i razvoj vašeg poduzeća". Rezultati ankete pokazali su da su poduzetnici spremni platiti najviše 2.000 kuna za 40 sati treninga. Anketa nije imala reprezentativan uzorak, tako da se rezultati mogu koristiti samo kao indikacija, ali se ne mogu generalizirati. Istraživanja u Hrvatskoj na tu temu ne postoje.

Još jedan način mjerenja potražnje za uslugama za poticanje poduzetništva je korištenje indikatora koji pokazuje koliko su svi nositelji ponude takvih usluga ostvarili prihoda pružajući određenu uslugu za poticanje poduzetništva malim i srednjim poduzećima. Takva istraživanja u Hrvatskoj također ne postoje.

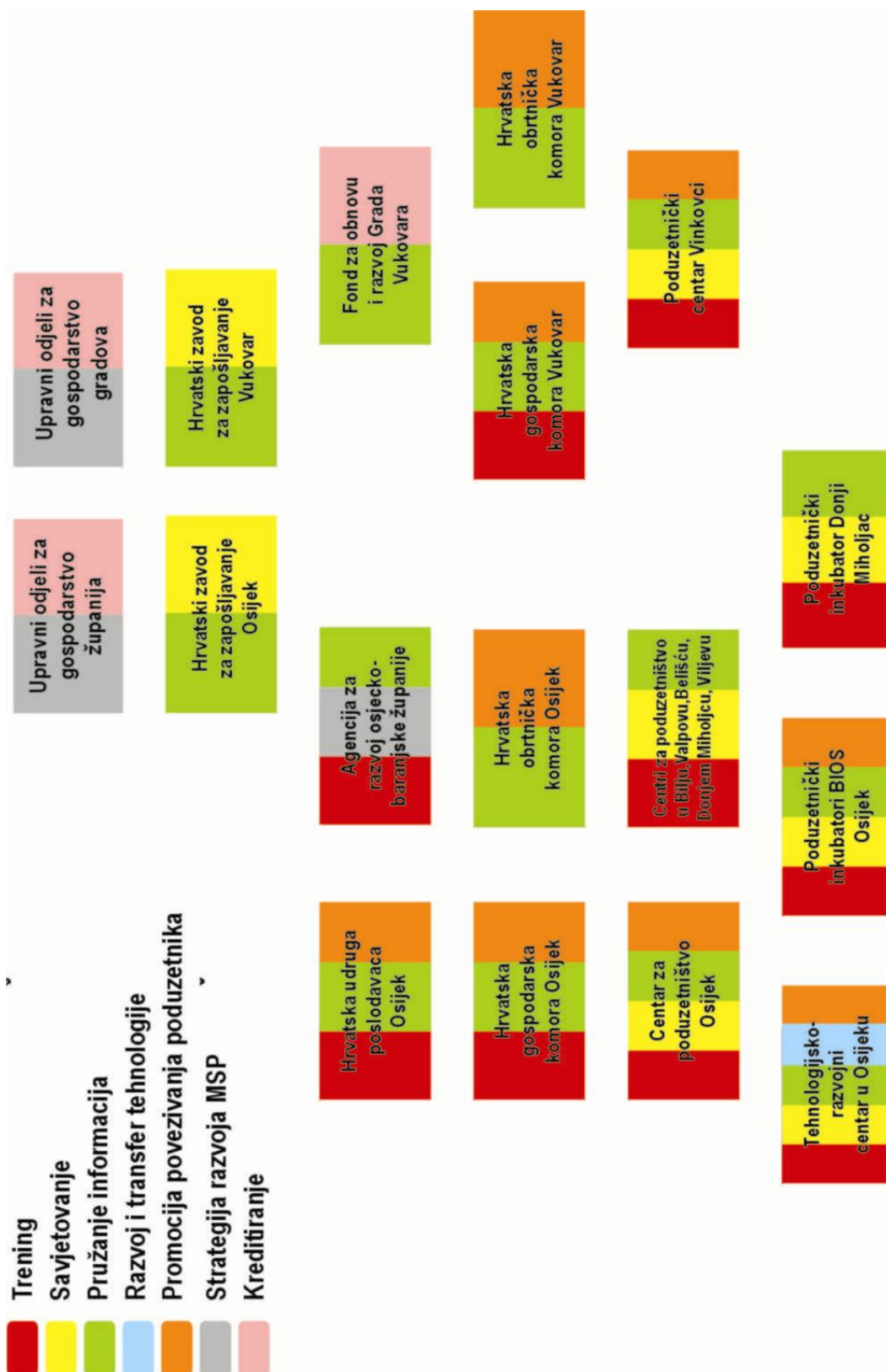
¹²⁰ McVay, Mary, Measuring the Performance of Business Development Services for Small Enterprise, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, 1999.

Mjere Vlade, lokalne uprave i samouprave za poticanje poduzetništva i intervencije na tržištu usluga za poticanje poduzetništva nisu konzistentne. Promjenom vlasti na državnom ili lokalnom nivou mijenjaju se programi poticanja poduzetništva "u paketu" bez prethodne analize o uspješnosti istih. Programi imaju veliki utjecaj na ponudu i potražnju za uslugama, te njihova nekonzistentnost uzrokuje poremećaj ravnotežnih odnosa na tržištu.

5.3.2. Ponuda usluga za poticanje poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj

Iako mnoge institucije imaju predviđenu funkciju pružanja usluga za poticanje poduzetništva (kao što je Gospodarska komora, Obrtnička komora, Odjeli za gospodarstvo županija i gradova, centri za poduzetništvo, poduzetnički inkubatori, tehnološki centri, razvojne agencije), ponuda tih usluga je izuzetno netransparentna, najčešće je samo fragmentarna i oskudne kvalitete, a potencijalni korisnik mora sam skupljati i povezivati različite dijelove usluge u cjelinu. Institucije nisu specijalizirane za određene usluge za poticanje poduzetništva, što je vidljivo iz pregleda institucija i njihovih aktivnosti na primjeru Istočne Slavonije.

Slika br.10: Mapping institucija za poticanje poduzetništva u Istočnoj Slavoniji



Stanje u istočnoj Hrvatskoj ne razlikuje se od ostatka Hrvatske. Vidljivo je da kod nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva postoji puno "preklapanja" u vrstama usluga koje pružaju, te zbog toga izostaje međusobna suradnja.

Napravljena analiza poslužit će za davanje preporuka za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj.

5.4. Preporuke za rast i razvoj Centra za poduzetništvo Osijek

Postoje dvije alternative rasta Centra za poduzetništvo Osijek:

1. mogućnost rasta pružanjem usluga za poticanje poduzetništva postojećim kupcima, uz nužnost povećanja obujma usluga, promjenu postojećih ili razvoj novih usluga
2. mogućnost rasta pronalaženjem novih kupaca za postojeće, promijenjene ili nove usluge za poticanje poduzetništva.

Niti jedna organizacija ne može očekivati da ima informacije, znanja, iskustva i *know-how* potrebnih za rješavanje svih problema bilo kojih malih i srednjih poduzeća. Dobro dizajniran sustav potpore trebao bi mobilizirati sve resurse za pomoć malim i srednjim poduzećima koji su, naravno, ograničeni, te biti fokusiran na određenu ciljnu skupinu kupaca usluga za poticanje poduzetništva i na određeno geografsko područje.

Centar treba uzeti u obzir buduće izazove u pristupu donatora prema centrima za poduzetništvo koje na temelju iskustva iz istočne Europe sugeriraju Sievers,

Haftendorn i Bessler¹²¹. Slabost trenutnih pristupa centrima za poduzetništvo nemogućnost je točnog određivanja koliki utjecaj centri za poduzetništvo imaju na kreiranje novih radnih mjesta. Mjerenje utjecaja je skupo i teško, ali ga je potrebno uključiti kako bi se demonstrirala učinkovitost centara za poduzetništvo. Donatori će sve više stimulirati privatne inicijative na započinjanje ili povećanje obujma pružanja usluga za poticanje poduzetništva, u cilju njihovog doprinosa razvoju tog tržišta.

Centri za poduzetništvo trebali bi preuzeti ulogu u ekonomskom razvoju promovirajući udruživanje poduzetnika kako bi njihov glas bio snažniji. Također bi trebali razvijati svjesnost malih i srednjih poduzeća za povećanjem kvalitete radnih mjesta što može imati pozitivan utjecaj na njihovu profitabilnost i konkurentnost.

Kako je Centar za poduzetništvo Osijek rukovođen potražnjom za uslugama za poticanje poduzetništva, bitno je saznati što utječe na povećanje potražnje za takvim uslugama. "Sile" koje povećavaju potražnju bazirane na iskustvima iz industrijaliziranih zemalja¹²² su:

Globalizacija: Globalizacija i liberalizacija regionalnog tržišta (zajedničko tržište EU) otvorile su nove mogućnosti za izvoz i internacionalni izvor sirovina i inputa. Mnoga mala i srednja poduzeća nemaju iskustva u poslovima izvoza, nemaju vještine (znanje stranih jezika) i saznanja o internacionalnom tržištu, te im je potrebna vanjska pomoć za istraživanje mogućnosti koje donosi globalizacija. Potražnja za uslugama, kao što su pomoć pri istraživanju tržišta, te pomoć pri izvozu, raste.

Promjene u tehnologiji: Povećanje potreba za informacijama, znanjima i vještinama o npr. financijama, vještinama rada na računalu itd. i povećanje broja novih proizvoda iz raznih područja, uzrokuje poteškoće malim i srednjim poduzećima u držanju koraka s napretkom u cilju održanja svoje konkurentnosti.

¹²¹ Sievers, Merten, Haftendorn, Klaus, Bessler, Astrid, Business Centres for Small Enterprise Development: Experiences and Lessons from Eastern Europe, International Labour Office, Geneva, 2003.

¹²² SME development, GFA management, Swiss Contact, 2003.

Zbog toga im je potrebna vanjska pomoć, te raste potražnja za uslugama za poticanje poduzetništva koje rješavaju navedene probleme poduzetnika.

Porast investicija: Investicije su često potrebne kako bi se iskoristile prilike na tržištu i/ili pratile promjene u tehnologiji. Kompetentna vanjska pomoć često je potrebna u fazi planiranja investicije ili poslije investiranja radi npr. tehničke obuke, poboljšanja vještina upravljanja ili promocije novog proizvoda.

Uvođenje standarda: Tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća karakteristično je uvođenje raznih internacionalnih standarda, kao što je upravljanje kvalitetom prema ISO 9xxx. Javni standardi proširili su se s tradicionalnih područja, poput računovodstva, na područje zaštite okoliša, što je prilika nositeljima ponude usluga za poticanje poduzetništva da zadovolje rastuću potražnju za uslugama, te time rješavaju poduzetnicima probleme kod uvođenja raznih standarda.

Outsourcing: *Outsourcing* poduzeća koja pružaju usluge drugim poduzećima su često sposobna to činiti sa nižim troškovima poslovanja i sa više inovativnih proizvoda. Podložna su pozitivnim utjecajima konkurencije dok su *in-house* usluge bile zaštićene od konkurencije, što je dovelo do smanjivanja pritiska za povećanje efikasnosti i snižavanja potrebe za inovacijama. Novonastala poduzeća imaju veću potrebu za uslugama za poticanje poduzetništva.

Povećanje broja malih i srednjih poduzeća: Neiskusna, nova i mlada poduzeća imaju veću potrebu za kompetentnom vanjskom pomoći.

S obzirom na rezultate financijske analize Centra za poduzetništvo Osijek, analize Centra kroz model rasta, te novog pristupa donatora prema centrima za poduzetništvo i "sila" koje povećavaju potražnju za uslugama za poticanje poduzetništva, napravljene su preporuke za bolje poslovanje Centra za poduzetništvo Osijek.

Preporuka 1:

Vođenje Centra za poduzetništvo Osijek treba se bazirati na konceptu "dobre prakse". Dobrom praksom u pružanju usluga za poticanje poduzetništva smatra se ona koja daje najveći doprinos razvoju malih i srednjih poduzeća na učinkovit i troškovno efikasan način. Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development¹²³ spominje da sljedeći uvjeti trebaju biti zadovoljeni kako bi se neka usluga za poticanje poduzetništva smatrala dobrom praksom:

- *outreach* (doseg) - broj osoba, poduzeća, organizacija itd. koji su obuhvaćeni uslugom
- efikasnost - troškovna efikasnost u izvođenju usluga
- učinkovitost - u postizanju zacrtanih ciljeva koje usluga treba ispuniti
- održivost - podrazumjeva se i samoodrživost usluge i održivost promjene u malim i srednjim poduzećima koju je uzrokovalo korištenje usluge za poticanje poduzetništva

Preporuka 2:

Politika cijena koju treba provoditi Centar za poduzetništvo Osijek treba se bazirati na segmentaciji tržišta. Kupci usluga koji mogu platiti punu cijenu usluga za poticanje poduzetništva veća su poduzeća koja žele povećati svoj poduzetnički kapacitet, lokalna uprava i samouprave, te banke. Prema postojećim malim i srednjim poduzećima trebala bi se voditi politika subvencionirane pomoći. Mala i srednja poduzeća trebaju platiti veći dio ukupne cijene usluga za poticanje poduzetništva, dok se ostatak cijene treba platiti kroz vladine ili programe lokalne uprave i samouprave, banke, te donatore. Ljudi koji se odlučuju za samozapošljavanje trebali bi platiti manji dio cijene usluga.

¹²³ Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development - Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention, Washington, SAD, 2001

Preporuka 3:

Centar za poduzetništvo Osijek ne može biti potpuno financijski samoodrživ jer bi postizanjem tog cilja ugrozio svoju misiju koja je pomoć svim poduzetnicima, pa i nezaposlenima koji žele pokrenuti poduzetnički poduhvat. Centar za poduzetništvo Osijek trebao bi postići financijsku samoodrživost od 75%, te u tom smislu treba što više svojih postojećih usluga za poticanje poduzetništva ponuditi poduzećima sa potencijalom rasta. Ostatak financijskih sredstava Centar bi trebao osigurati od donacija države, lokalne uprave i samouprave, te donatora.

Preporuka 4:

Sa svojim bogatim iskustvom u pružanju usluga za poticanje poduzetništva Centar za poduzetništvo Osijek ima velike mogućnosti korištenja programa Europske Unije (CARDS, INTERREG) namjenjene zemljama kandidatima za članstvo u Europskoj Uniji. U tome mu može pomoći učlanjivanje u European Business and Innovation Centres Network (EBN), neprofitnu udrugu sa 277 članova, nositelja ponude usluga za poticanje poduzetništva iz cijele Europe (prilog br. 2: *EBN Information pack, Introduction*).

Iz navedenih preporuka može se zaključiti da je prihvatljivija alternativa rasta Centra za poduzetništvo Osijek ona u kojoj Centar pronalazi nove kupce za postojeće, promijenjene ili nove usluge za poticanje poduzetništva.

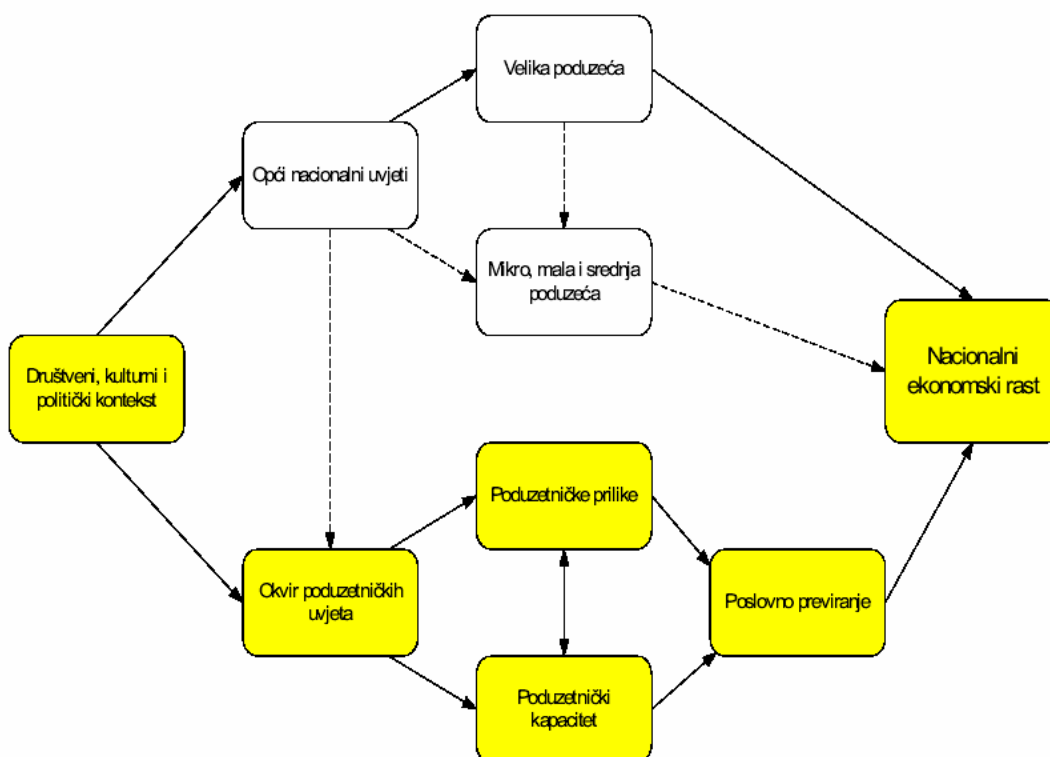
5.5. Preporuke za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj

Država ima utjecaj na tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj kroz svoju operativnu podršku razvoju malih i srednjih poduzeća. Umjesto operativne podrške Vlada bi se više trebala baviti kreiranjem *policy*-a (politika). Primjer operativne podrške Vlade u Hrvatskoj je program kreditiranja malih i srednjih poduzeća koji provodi zajedno sa jedinicama lokalne uprave i samouprave. Vlada bi program trebala prestati provoditi jer su krediti visoko subvencionirani (kamatna

stopa), a svjetska iskustva su pokazala da to dugoročno narušava financijsko tržište¹²⁴.

U Global Entrepreneurship Monitor (GEM) konceptualnom okviru uvjeti poduzetničkog djelovanja su jedan od parametara koji utječu na nacionalni ekonomski rast:

Slika br. 11: Global Entrepreneurship Monitor (GEM) konceptualni okvir



Izvor: Global Entrepreneurship Monitor Hrvatska 2002, CEPOR, Zagreb, 2002.

¹²⁴ SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions, Bern, Switzerland, 2000.

Uvjeti poduzetničkog djelovanja obuhvaćaju sljedeće:

- raspoloživost financijskih resursa za pokretanje novih poslovnih pothvata
- vladine politike i programe za podršku novim poslovnim pothvatima
- razinu obrazovanja i treninga za one koji žele biti poduzetnici ili to već jesu
- pristup profesionalnim uslugama podrške
- pristup fizičkoj infrastrukturi
- otvorenost tržišta
- kulturno socijalne norme.

Istraživanja provedena u okviru GEM 2002 projekta¹²⁵ pokazala su da eksperti procjenjuju vladine politike najvećom slabosti u razvoju poduzetništva u Hrvatskoj, smatrajući ih ili nepostojećim ili nekonzistentnim, iz čega proizlazi netransparentan i fragmentiran regulatorni okvir u kojem poduzetnici djeluju. Zbog toga je vrlo često razina efikasnosti različitih programa usmjerenih na poticanje poduzetničkog djelovanja niža od očekivane.¹²⁶

Kako bi se tržište usluga za poticanje poduzetništva razvilo, umjesto osiguranja direktne podrške, vladine mjere trebaju:

1. Razviti skup pažljivo dizajniranih politika kojima bi se stimulirala diverzificirana ponuda usluga za poticanje poduzetništva.
2. Razviti transparentni mehanizam implementacije takvih politika
3. Osigurati pravedan i efektivan pristup takvim uslugama svim segmentima tržišta.

¹²⁵ "Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?", Rezultati GEM 2002 za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, 2003.

¹²⁶ 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004.

Policy instrumenti za razvoj tržišta usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj trebali bi imati sljedeća ključna obilježja:

1. Učinkovitost - *policy* instrument mora osigurati da odgovarajuća ciljna grupa dobije usluge za poticanje poduzetništva koje odgovaraju njihovim potrebama.
2. Efikasnost - očekivani rezultati moraju biti ostvareni uz najmanje troškove
3. Dopunjavanje - *policy* instrument mora omogućiti ostvarenje novih (dodatnih) rezultata koje inače ne bi bilo moguće ostvariti bez specifične *policy* intervencije (npr. nema potrebe subvencionirati tržišni segment koji može sam platiti usluge)
4. Pravednost - *policy* mora ujednačiti mogućnost pristupa ponudi usluga za poticanje poduzetništva za različite skupine poduzetnika u svim tržišnim segmentima (npr. oni koji dobivaju subvenciju, ne bi smjeli konkurirati na tržištu koje plaća usluge, kako bi se izbjegla nelojalna konkurencija)
5. Transparentnost - alokacija resursa i rezultati specifičnih *policy* instrumenata mora biti izložena javnom sudu kako bi se osigurala javna odgovornost.

Tako dizajnirane Vladine politike unaprijedile bi tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj. Potražnja za takvim uslugama bi se povećala, a samim tim bi se povećala i ponuda kvalitetnih usluga.

Kako bi se razvilo tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj, trebalo bi povećati suradnju među institucijama za poticanje poduzetništva. *Benchmark* za suradnju između institucija za poticanje poduzetništva trebala bi biti Irska, gdje ima malo preklapanja među institucijama s obzirom na njihove aktivnosti i ciljne skupine kupaca usluga za poticanje poduzetništva, te se tako institucije ne doživljavaju kao konkurencija, nego imaju partnerski odnos.

6. Zaključna razmatranja

Krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća promjena ekonomskog sustava i proces privatizacije u Hrvatskoj rezultirali su razvojem poduzetništva i bujicom novih malih i srednjih poduzeća sa očitim nedostatkom znanja i vještina za poduzetničko djelovanje. Nepostojanje formalnog obrazovanja o poduzetništvu potaklo je potrebu za dodatnim obrazovnim programima, ali i za uslugama savjetovanja. Čak i danas, jedini formalni obrazovni programi o poduzetništvu u Hrvatskoj su na visokoj školi "Vern" u Zagrebu i na poslijediplomskom studiju "Poduzetništvo" na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća pojavile su se nove institucije, nositelji dodatnih obrazovnih programa i usluga savjetovanja, kao što su centri za poduzetništvo, poduzetnički inkubatori i tehnološki centri koji popunjavaju prazninu u ponudi usluga za poticanje poduzetništva.

Centar za poduzetništvo Osijek jedna je od najstarijih institucija za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj koja nudi kupcima usluga za poticanje poduzetništva trening, savjetovanje, pružanje informacija i promociju povezivanja poduzetnika.

Najznačajniji kupci usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj, kao i u svijetu, su postojeća mala i srednja poduzeća, ali to mogu biti i ljudi koji se odlučuju za samozapošljavanje. Iako potreba za uslugama za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj postoji, potreba se nije transformirala u potražnju. Transformacija potreba u potražnju ne može biti izoliran proces za koji su odgovorni samo krajnji korisnici. Volja za korištenjem usluga za poticanje poduzetništva i mogućnost plaćanja tih usluga nije samo odluka krajnjih korisnika, nego sinergijski efekt mnogih ostalih "igrača" uključenih u biznis pružanja usluga za poticanje poduzetništva (privatni nositelji ponude, vlada, obrazovanje, mediji ...).

Pošto će uvijek postojati segment tržišta usluga za poticanje poduzetništva koji ne može platiti punu cijenu usluga, kao što su nezaposleni koji se žele samozaposliti, velika je uloga države i donatora na takvom tržištu. Država i donatori bi trebali

djelovati na tržištu usluga za poticanje poduzetništva kroz facilitatore koji bi, u cilju razvoja tržišta, trebali koristiti kombinaciju instrumenata na strani ponude i potražnje.

Tržište usluga za poticanje poduzetništva u svijetu i u Hrvatskoj će i dalje privlačiti puno eksperata. Ekspertska rasprava o najboljim načinima dizajniranja i implementacije usluga za poticanje poduzetništva, te o načinima procjene utjecaja takvih usluga na poduzetničko okruženje također će doprinjeti razvoju tržišta usluga za poticanje poduzetništva.

7. Literatura

1. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),
www.aicpa.org/members/div/mcs/
2. American Society for Training & Development (Američko društvo za trening i razvoj), www.astd.org/reports, 1997. godina
3. Audretsch, David "Linking Entrepreneurship to Growth", OECD STI Working Paper, 2002
4. Audretsch, David, "SMEs in Europe 2003", Observatory of European SMEs, 2004.
5. Begg, David; Fischer, Stanley; Dornbusch, Rudiger: Economics, 4th Edition , McGraw Hill, 1994.
6. Breault, Robert, The Evolution of Structured Clusters, Photonics Tech Briefs,,
<http://www.ptbmagazine.com/May00/ptb500.clusters.html>, SAD, 2000
7. Centar za transfer tehnologije Zagreb - www.ctt.hr
8. Corey, R.. "The Use of Cases in Management Education", Harvard Business School, 1996.
9. Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development - Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention, Washington, SAD, 2001
10. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, www.gtz.de

11. Director of measures in favour of entrepreneurship and competitiveness in Candidate Country, Europska Komisija, 2003.
12. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995.
13. Enterprise Ireland - www.enterprise-ireland.com
14. European Commission, Green Paper, Entrepreneurship in Europe, 2003.
15. Gibb, Allan, professor Emeritus, University of Durham, Durham Business School, predavanja sa poslijediplomskog studija "Poduzetništvo", kolegij: Strategije rasta malog i srednjeg poduzeća, 2001.
16. Gibb, Allan: "Growing Your Own Business", Durham University Business School, 1990.
17. Gibson, Allan ; Hitchins, Rob ; Bear, Marschall: BDS Market Development, Guide for Agencies on the Emerging Market Development Approach to Business Development Services, Microenterprise best practice, 2001
18. Gibson, Allan, Framework for Matching Intervention Strategies to Different Markets, <http://training.itcilo.it/bdsseminar/>, 2003.
19. Harmeling, Susan S.: "An Introduction to Researching, Writing and Teaching Case Studies", predavanja sa poslijediplomskog studija "Poduzetništvo", Ekonomski fakultet u Osijeku, 2001.
20. Hrvatska gospodarska komora - www.hgk.hr
21. Hrvatska obrtnička komora - www.hok.hr

22. Hrvatska udruga poslodavaca - www.hup.hr
23. Liikanen, Erkki, Preface, Observatory of European SME's, European Commission, 2002.
24. McVay, Mary, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Task force on Performance Measurement, 1999.
25. McVay Mary: "Sustainability and Cost-Effectiveness Assessment Guide", Performance Measurement Framework for Business Development Services, SEEP Network, 2001.
26. Miehlsbradt, Aleksandra, McVay, Mary, BDS UPDATE, Small Enterprise Development Programme of the International Labour Organization, Torino, Italija, 2003.
27. Miehlsbradt, Alexandra Overy, Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance, International Conference, Technical Note: Applying Market Research to BDS Market Development, Hanoi, Vietnam, 2000
28. Miehlsbradt, Alexandra, McVay, Mary: BDS Primer, Small Enterprise Development Program, ILO, 2003.
29. Mitchell, David Jr, "Sustainability in NGO development projects", ODA, 1995.
30. Nacionalno vijeće za konkurentnost, 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Zagreb, 2004.
31. Nacionalno vijeće za konkurentnost, Preporuke za povećanje konkurentnosti, Stručna skupina "Jačanje malih i srednjih poduzeća", Zagreb, 2003.

32. Nash, Paul & Nader, P. Frederick, *Ten Guidelines for Effective Counseling*, Small Business Forum, 1995.
33. National Technology Transfer Centre, *Technology transfer legislation*, SAD, 1999.
34. Porter, E. Michael, *On Competition*, Harvard Business Review Books, 1998.
35. Projekt Poduzetnički inkubatori za 2004. godinu, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2004.
36. SED - Small Enterprise Development, Issue paper No.5., Swiss Agency for Development and Cooperation, *Developing Markets for Business Development Services, Designing and Implementing More Effective Interventions*, Bern, Switzerland, 2000.
37. Sievers, Merten, Haftendorn, Klaus, Bessler, Astrid, *Business Centres for Small Enterprise Development: Experiences and Lessons from Eastern Europe*, International Labour Office, Geneva, 2003.
38. Singer, Slavica, kolumna *Kako biti uspješniji u business-u*, Glas Slavonije, 22.10.2003.
39. Singer, Slavica, Turkalj, Željko, Medić, Mane, *Business Development Services Market in Croatia*, Fourth International Conference on "Entreprise in Transition", Ekonomski fakultet u Splitu, Split-Hvar, 2001
40. Small Business Administration (SBA), www.sba.gov
41. SME development, GFA management, Swiss Contact, 2003.

42. Srinivas, Hari, Technology Transfer for Sustainable Development, The Global Development Research Center, SAD, 1999
43. Stone, M. Florence, Coaching, Counselling & Mentoring, American Management Association, 1998.
44. Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku d.o.o. - www.tera.hr
45. Tehnološki park d.o.o.Zagreb - www.tehnopark.com.hr
46. Tehnološko-inovacijski centar Rijeka d.o.o. - www.tic.hr
47. The Global Development Research Centre, www.gdrc.gov, SAD, 2001
48. The Training Fondation, Guide to the Training Assessment Programme, www.trainingfondation.com, 2001, Velika Britanija
49. University of Wisconsin Small Business Development Center, www.uwsbdc.edu
50. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine br. 29/2002, Zagreb, 2002.

8. Prilozi

Popis priloga:

Prilog br. 1: Izvadak iz tablice SBA Table of Small Business Size Standard

Prilog br. 2: *EBN Information pack, Introduction*

Prilog br. 1: Izvadak iz tablice SBA Table of Small Business Size Standard

NAICS codes	NAICS U.S. industry title	Size standards in millions of dollars	Size standards in number of employees
Subsector 441 - Motor Vehicle and Parts Dealers			
441110	New Car Dealers	\$24.5	
441120	Used Car Dealers	\$19.5	
441221	Motorcycle Dealers	\$6.0	
441222	Boat Dealers	\$6.0	
441229	All Other Motor Vehicle Dealers	\$6.0	
441310	Automotive Parts and Accessories Stores	\$6.0	
441320	Tire Dealers	\$6.0	
Subsector 442 - Furniture and Home Furnishings Stores			
442110	Furniture Stores	\$6.0	
442210	Floor Covering Stores	\$6.0	
442291	Window Treatment Stores	\$6.0	
442299	All Other Home Furnishings Stores	\$6.0	
Subsector 443 - Electronics and Appliance Stores			
443111	Household Appliance Stores	\$7.5	
443112	Radio, Television and Other Electronics Stores	\$7.5	
443120	Computer and Software Stores	\$7.5	
443130	Camera and Photographic Supplies Stores	\$6.0	
Subsector 486 - Pipeline Transportation			
486110	Pipeline Transportation of Crude Oil		1,500
486210	Pipeline Transportation of Natural Gas	\$6.0	
486910	Pipeline Transportation of Refined Petroleum Products		1,500
486990	All Other Pipeline Transportation	\$29.0	
Subsector 511 – Publishing Industries (except Internet)			
511110	Newspaper Publishers		500
511120	Periodical Publishers		500
511130	Book Publishers		500
511140	Directory and Mailing List Publishers		500
511191	Greeting Card Publishers		500

NAICS codes	NAICS U.S. industry title	Size standards in millions of dollars	Size standards in number of employees
511199	All Other Publishers		500
511210	Software Publishers	\$21.0	
Subsector 515 – Broadcasting (except Internet)			
515111	Radio Networks	\$6.0	
515112	Radio Stations	\$6.0	
515120	Television Broadcasting	\$12.0	
515210	Cable and Other Subscription Programming	\$12.5	
Subsector 516 – Internet Publishing and Broadcasting			
516110	Internet Publishing and Broadcasting		500

Prilog br. 3: **EBN Information pack, Introduction**

EBN INFORMATION PACK – INTRODUCTION

Thanks for your interest in the **European Business & Innovation Centres Network (EBN)**.

EBN is a not-for profit association composed of 277 members, 153 members of which have been awarded the E.C. quality mark “BIC” (Business and Innovation Centre). In addition to the 153 BIC organizations and 52 BIC-satellites, EBN members include 61 organizations such as venture capitalists and investment organisations, large corporate players, other European networks, business support and technology transfer organizations, regional economical development agencies, technology parks, chambers of commerce, private consultants etc.

The Association’s tasks are:

- (i) to support and stimulate networking between members (with the BIC quality mark or without);
- (ii) to promote the European “BIC Model” and to manage the BIC quality mark on behalf of the European Commission;
- (iii) to disseminate best practices related to business incubation and development to members;
- (iv) to identify European programs which will bring an added value to members, their client companies and the catchment area in which they operate

Membership of EBN is open to any organization sharing our values (networking, entrepreneurship, innovation, incubation, regional economical development, sustainable job creation). New applicants may join the network as a full member, associate member, BIC satellite or EBN correspondent, depending on their status and objectives.

Some of the activities developed and services provided by EBN are as follows:

- Technical Guides (10 guides developed by BICs and giving practical information on for example how to detect, generate and assess innovative projects; how to provide business planning support, spin-off engineering, internationalization (awareness, evaluation, B2B matching), access to financing etc.);
- A members web portal presenting a profile of all member-organizations, their activities and specific areas of interest and a showcase of some of their best clients. This portal allows members to identify partner-organisations (e.g. in the framework of a European project, internationalization program, or benchmarking on a specific topic). It can also be used to identify clusters of innovative companies in certain sectors such as biotech, ICT, environment and energy;
- A monthly newsletter (EBN Newsletter) describing the life of the network (events, initiatives, ongoing European programs etc.);
- EBN newsflashes (varies from 1 per week to 1 per month depending on news content) drawing members attention to specific and usually very punctual information on European programs of interest for EBN-members and their clients;

- E.U. Project engineering (EBN references are available on request): On request, EBN can prepare EC projects on behalf of one or more members, build partner consortia or recommend individual organisations, lobby the different DGs etc. Members often include EBN in their project consortium to increase the strength of their proposal in particular in relation to pan-European dissemination of project results. EBN is an acknowledged European point of reference in terms of incubation, networking, dissemination, spin-off engineering etc. and is officially managing the BIC quality mark on behalf of the E.C.
- E.U. project management (upon request from members): EBN may either manage a project or provide assistance to management.
- E.U. project dissemination: EBN efficiently disseminates results and outputs from E.U. programs and brings therefore an added value to the programs.
- Training Seminars: EBN organizes a minimum of 2 training seminars per year on specific topics (best tools, quality indicators, BIC business models etc.).
- The EBN Annual Congress: This European event is the highlight of EBNs annual calendar and it provides an effective networking forum allowing members to meet, participate in workshops, and discuss ongoing or future E.U. projects. This event is usually attended by high-profile political representatives from European, national and local government institutions.
- Marketing the BIC-trademark: An integral part of EBN activities is E.C. and National representation in order to position the BIC network as a network of excellence and as an implementation tool of E.U., national, or national programs.
- Tailor-made Technical Assistance and monitoring: In the framework of the BIC quality-mark or for specific needs. EBN technical assistance is provided at limited cost for members.
- Benchmarking tool (under development): This will allow members to compare their organization, budget, results, services, and identify suitable partners in the network for benchmarking.
- Tailor-made quality system for members (mandatory to follow for BICs with quality-mark): all members are able to better benchmark their performance since they use the same definitions (contacts, projects, job-creation etc.) and indicators (number of ...,).

Should you wish to find out more about the BIC model, please consult the document "BIC quality-mark criteria" before downloading the different chapters of the guide published by DG Regional Policy of the European Commission: *"The European Business & Innovation Centres (BICs), an instrument to assist regional development"*, which provides detailed information about the BIC instrument (we may also send you the brochure):

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/innovating/guidec_en.htm

We remain available for any further information you may require and we look forward to hearing from you and to welcoming you into the EBN network.

If you are interested in the activities and services of EBN, and consequently in becoming member of the association, please send the Associate member application form by fax. The annual costs are 2750 euros for associate members and 3000 euros for members who are awarded the BIC quality-mark (additional cost due to the management of the BIC trademark and targeted lobbying actions).