

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

**[STUDIJA KONZULTANTSKOG TRŽIŠTA U HRVATSKOJ
Europska banka za obnovu i razvoj]**



Naručitelj:

Europska banka za obnovu i razvoj – Business Advisory Service

Ured Zagreb

<http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/where/croatia.shtml>

U suradnji sa:

HAMAG INVEST – Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije

www.hamaginvest.hr

Studiju konzultantskog tržišta u Hrvatskoj pripremio je:

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

Zagreb, Hrvatska

www.cepor.hr

Autori:

Mirela Alpeza

Martina Mikrut

Sunčica Oberman Peterka

Anamarija Delić

Suradnici:

Nives Biškupić

Danica Eterović

Elza-Meril Gucić

Tomislav Lončarić

Marija Srakić

Dijelovi ove publikacije smiju se reproducirati bez odobrenja autora, ali bez izmjena i uz podatak o izvoru. U ovoj publikaciji iznesena su mišljenja autora i ne predstavljaju nužno službeno stajalište Europske banke za obnovu i razvoj - Business Advisory Services i HAMAG INVESTa – Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije.

Zagreb, travanj 2014.

Sadržaj

Popis tabela	3
Popis slika	4
1. Uvod	6
2. Cilj Studije	6
3. Sažetak Studije	7
4. Metodologija	11
5. REZULTATI SEKUNDARNOG ISTRAŽIVANJA	14
5.1. Glavni rezultati: potražnja / tržišni potencijal sektora MMSP za konzultantskim uslugama u Hrvatskoj	16
5.1.1. Pregled MMSP sektora u Hrvatskoj	16
5.1.1.1. Veličina i značaj sektora MMSP u Hrvatskoj	16
5.1.1.2. Rodni aspekt poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj	21
5.1.1.3. Geografska distribucija sektora MMSP u Hrvatskoj	22
5.1.2. Okruženje sektora MMSP u Hrvatskoj – identifikacija glavnih izazova sektora MMSP kroz prizmu međunarodnih istraživačkih projekata	25
5.2. Glavni rezultati: ponuda i kvaliteta usluga poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj	30
5.2.1. Pregled tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj	30
5.2.1.1. Veličina tržišta ponude konzultantskih usluga u Hrvatskoj	32
5.2.1.2. Struktura tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj	33
5.2.1.3. Uloga poduzetničkih potpornih institucija u pružanju savjetodavnih usluga sektoru MMSP	43
5.2.2. Službena statistika o tržištu poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj	44
5.2.3. Uređenost tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj	46
5.2.3.1. <i>Raspoloživost treninga i edukacijskih programa specijaliziranih za poslovno savjetovanje</i>	46
5.2.3.2. Raspoloživost certifikacijskih programa za poslovne savjetnike	47
5.2.3.3. Profesionalna udruženja konzultanata	48
5.2.3.4. Mediji uključeni u promicanje aktivnosti poslovnog savjetovanja	50
5.3. Glavni rezultati: konsolidacija tržišta	51
5.4. Glavni rezultati: poduzetnička potporna infrastruktura	58
5.4.1. Institucionalni okvir sektora mikro, malih i srednjih poduzeća	58
5.4.2. Strategija i politika sektora mikro, malih i srednjih poduzeća	60
5.4.3. Vladini poticaji za sektor mikro, malih i srednjih poduzeća	61

5.4.4.	Ocjena poslovnog programa poticajnih mjera za sektor mikro, malih i srednjih poduzeća	63
5.4.5.	Regulatorni okvir sektora mikro, malih i srednjih poduzeća	64
5.4.6.	Pristup programima financiranja mikro, malih i srednjih poduzeća	65
5.4.7.	Skupovi i događanja vezana uz problematiku sektora mikro, malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj	68
5.5.	Zaključak rezultata sekundarnog istraživanja	69
6.	REZULTATI PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA	72
6.1.	Glavni rezultati: potražnja sektora MMSP za konzultantskim uslugama u Hrvatskoj	73
6.2.	Glavni rezultati: ponuda konzultantskih usluga za MMSP u Hrvatskoj	97
6.3.	Segmentacija konzultantskog tržišta	122
6.3.1.	Segmentacija tržišta MMSP – kao korisnika konzultantskih usluga u Hrvatskoj	122
6.3.2.	Segmentacija tržišta konzultanata za MMSP u Hrvatskoj	127
6.3.3.	Konzultantsko tržište u Hrvatskoj – perspektiva zrcala	128
7.	ZAKLJUČCI I PREPORUKE	131
7.1.	Sinteza rezultata primarnog i sekundarnog istraživanja	132
7.2.	SWOT analiza konzultantskog tržišta u Hrvatskoj	137
7.3.	Preporuke	138
7.3.1.	Preporuke za HAMAG INVEST za određivanje prioriteta i aktivnosti, u cilju razvoja tržišta konzultantskih usluga	138
7.3.2.	Preporuke za konzultante za pronalazak poslovnih mogućnosti i strategija za rast	140
7.3.3.	Preporuke za sektor MMSP za korištenje konzultantskih usluga	141
	<i>PRILOG 1: Detaljne upute za intervju – istraživanje na segmentu MMSP</i>	<i>142</i>
	<i>PRILOG 2: Detaljne upute za intervju – istraživanje na segmentu konzultanata</i>	<i>143</i>
	<i>PRILOG 3: UPITNIK ZA PROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA NA SEGMENTU MMSP</i>	<i>144</i>
	<i>PRILOG 4: UPITNIK ZA PROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA NA SEGMENTU KONZULTANATA</i>	<i>155</i>
	Literatura	166

Popis tabela

Tabela 1: Opisi osnovnog uzorka – MMSP segment i segment konzultanata.....	13
Tabela 2: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu poduzeća u 2001., 2011. i 2012. godini	17
Tabela 3: Veličina poduzeća i ukupan prihod, zaposlenost i izvoz u 2011. i 2012. godini	18
Tabela 4: Struktura zaposlenih s obzirom na veličinu poduzeća u 2001., 2011. i 2012. godini.....	18
Tabela 5: Struktura zaposlenih u malim poduzećima od 2008. do 2012. godine.....	19
Tabela 6: Struktura zaposlenih u srednjim poduzećima od 2008. do 2012. godine	19
Tabela 7: Novoregistrirana poduzeća u 2011. i 2012. godini	19
Tabela 8: Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj, mjerena TEA indeksom.....	20
Tabela 9: Rastuća poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda	20
Tabela 10: Financijska efikasnost poduzeća u 2011. i 2012. godini	20
Tabela 11: Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj u 2011. i 2012. godini.....	21
Tabela 12: Poduzetnička aktivnost po spolu u 2011. i 2012. godini.....	22
Tabela 13: Percepcija o podršci ženama u pokretanju poslovnog pothvata u 2011. i 2012. godini.....	22
Tabela 14: Broj MMSP po županijama u 2012. godini	23
Tabela 15: Regionalne razlike u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2011. i 2012. godini.....	25
Tabela 16: Rangiranje problema poslovnog okruženja u Hrvatskoj, 2005. i 2008.....	27
Tabela 17: Prosječna ocjena poduzetničke okoline u Hrvatskoj i prosjek za GEM zemlje, 2011.....	29
Tabela 18: Percepcija o kvaliteti komercijalne i profesionalne infrastrukture za podršku razvoja.....	30
Tabela 19: Popis međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj	33
Tabela 20: Popis 65 najvećih lokalnih i međunarodnih konzultantskih tvrtki prema ostvarenom ukupnom prihodu u 2012. godini.....	35
Tabela 21: Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2012, po županijama	39
Tabela 22: Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2014, po županijama	40
Tabela 23: Usporedba broja i udjela MMSP-a i poduzeća koja se bave pružanjem savjetodavnih usluga po županijama u 2012. godini	42
Tabela 24: Popis profesionalnih konzultantskih udruga.....	48
Tabela 25: Najznačajniji mediji vezani uz problematiku sektora MMSP i poslovno savjetovanje u Hrvatskoj.....	51
Tabela 26: Popis donatora konzultantskih usluga po vrstama subvencija, ukupnom iznosu, broju subvencija i iznosu subvencije po vrsti projekta	52
Tabela 27: EBRD BAS potpore	56
Tabela 28: Ocjena Vladinih politika u 2011. i 2012. godini	63
Tabela 29: Percepcija o raspoloživosti netradicionalnih izvora financiranja u 2011. i 2012. godini	65
Tabela 30: Opće informacije o poduzećima.....	97
Tabela 31: Broj projekata na razini godine i u 2013. godini	100
Tabela 32: Konzultantska poduzeća identificirana kao najveći konkurenti.....	120
Tabela 33: Križanje varijabli kao temelj za segmentaciju	123
Tabela 34: SWOT analiza tržišta konzultantskih usluga za sektor MMSP u Hrvatskoj	137

Popis slika

Slika 1: Broj MMSP-a po županijama, 2012.....	24
Slika 2: Karta konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj, po županijama	41
Slika 3: Broj poduzeća prema osnovnoj djelatnosti i prema veličini.....	73
Slika 4: Klasifikacija ispitanika prema njihovoj funkciji u poduzeću.....	74
Slika 5: Klasifikacija poduzeća prema primarnoj djelatnosti.....	75
Slika 6: Klasifikacija poduzeća prema sekundarnoj djelatnosti.....	76
Slika 7: Klasifikacija poduzeća prema tržišnoj orijentaciji	77
Slika 8: Klasifikacija tržišta prema sjedištu poduzeća i poslovnica	78
Slika 9: Klasifikacija poduzeća prema vlasničkoj strukturi	78
Slika 10: Problemi s kojima se poduzeća susreću.....	79
Slika 11: Segmentacija poduzeća prema iskustvu s konzultantima.....	80
Slika 12: Problemska područja za koja su korištenje usluge konzultanata	81
Slika 13: Porijeklo i kanali informiranja	82
Slika 14: Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti).....	84
Slika 15: Zadovoljstvo elementima usluge (srednje vrijednosti)	85
Slika 16: Potencijal ponavljanja suradnje	86
Slika 17: Ocjene zadovoljstva prema potencijalu.....	86
Slika 18: Udio nekorisnika prema razini upoznatosti s konzultantskim uslugama u RH	87
Slika 19: Razlozi za nekorištenje konzultantskih usluga	88
Slika 20: Mogući motiv za korištenje konzultantskih usluga	89
Slika 21: Načelni potencijal	90
Slika 22: Kriteriji odabira.....	91
Slika 23: Preferirana forma.....	92
Slika 24: Potencijalna područja suradnje	93
Slika 25: Ukupni potencijal.....	94
Slika 26: Očekivani period akcije	95
Slika 27: Dodatni motiv za korištenje konzultantskih usluga.....	95
Slika 28: Prikaz o slaganju sa tvrdnjama o konzultantima	96
Slika 29: Pružanje konzultantskih usluga	97
Slika 30: Vlasnička struktura poduzeća	98
Slika 31: Udio prihoda od konzultantskih usluga	98
Slika 32: Veličina poduzeća klijenata prema kriteriju broja zaposlenih	99
Slika 33: Najveće poduzeće klijenata prema kriteriju broja zaposlenih	99
Slika 34: Najmanje poduzeće klijenata prema kriteriju broja zaposlenih	100
Slika 35: Područja pružanja savjetodavnih usluga.....	101
Slika 36: Područja pružanja savjetodavnih usluga na koja su konzultanti najviše usmjereni	102
Slika 37: Dodatne savjetodavne usluge.....	102
Slika 38: Promocija savjetodavnih usluga.....	103
Slika 39: Angažman oko promocije i prodaje	104
Slika 40: Pregled klijenata po sektorima	105
Slika 41: Posjedovanje certifikata i licenci	106

Slika 42: Upoznatost sa konzultanstkim udrugama u Hrvatskoj.....	106
Slika 43: Članstvo u udrugama konzultanta u Hrvatskoj.....	107
Slika 44: Upoznatost sa domaćim ili međunarodnim programima koji mogu pomoći u razvoju poslovanja	107
Slika 45: Sudjelovanje na projektima za dobivanje pomoći od stranih ili domaćih institucija.....	108
Slika 46: Značaj kriterija prilikom odabira vanjskog poslovnog konzultanta (%)	109
Slika 47: Značaj kriterija prilikom odabira vanjskog poslovnog konzultanta (srednje vrijednosti)	109
Slika 48: Opće mišljenje poslovne javnosti (%).....	110
Slika 49: Opće mišljenje poslovne javnosti (srednje vrijednosti)	111
Slika 50: Osoba zadužena za obrazovno-kadrovske poslove u timu	112
Slika 51: Načini financiranja obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja	112
Slika 52: Korištenje edukacije s ciljem daljnjeg unapređivanja vještina konzultanta ili tima u posljednje 3 godine.....	113
Slika 53: Stav o korisnosti edukacija.....	113
Slika 54: Korištenje državnih potpora za razvoj	114
Slika 55: Koristan oblik razvoja zaposlenika za poslovno okruženje.....	115
Slika 56: Korišteni oblici obrazovanja u posljednje tri godine	116
Slika 57: Utjecaj određenih čimbenika na odluku o izboru programa za razvoj	117
Slika 58: Najprikladniji oblik obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika.....	118
Slika 59: Poželjno područje obrazovanja u nadolazećoj godini	118
Slika 60: Konkretna područja obrazovanja u nadolazećoj godini.....	119
Slika 61: Vjerojatnost korištenja usluga vanjskih dobavljača za obrazovanje.....	120
Slika 62: Segmentacija MMSP prema otvorenosti za korištenje konzultantskih usluga u odnosu na planirano razdoblje korištenja konzultantskih usluga.....	123
Slika 63: Segmenti MMSP prema prethodnom iskustvu korištenja konzultantskih usluga.....	124
Slika 64: Indeksi afiniteta prema kriteriju važnosti prilikom odabira vanjskog konzultanta, prema segmentima	125
Slika 65: Koji problem vam je u budućem razdoblju od godine dana najvažnije riješiti kako bi Vaše poduzeće bilo konkurentnije?.....	126
Slika 66: Rangiranje značaja pojedinog kriterija prilikom selekcije vanjskog poslovnog konzultanta, iz perspektive MMSP i konzultantata.....	128
Slika 67: Gap analiza područja problemskih situacija.....	129

1. Uvod

EBRD (Europska banka za obnovu i razvoj) Business Advisory Services (BAS) program u veljači 2014. angažirao je CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva za pripremu Studije tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj (Studija). Odluka o financiranju izrade ove Studije u skladu je s dosadašnjim aktivnostima BAS ureda u Hrvatskoj koje su od 2001. godine usmjerene na pružanje podrške rastu malih i srednjih poduzeća i razvoj tržišta savjetodavnih usluga u Hrvatskoj. Studija tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj dio je projekta putem kojeg BAS prenosi svoje znanje iskustvo i najbolju praksu stečenu tijekom 12-godišnjeg djelovanja u Hrvatskoj, na HAMAG INVEST, Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo i investicije. Cilj Studije je omogućiti HAMAG INVESTu poduzimanje aktivnosti u procesu razvoja tržišta konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj (MSP).

CEPOR je neovisan *policy* centar usmjeren na istraživanja i aktivnosti u području razvoja politika namijenjenih sektoru MSP. Od 2001. godine, CEPOR kroz svoja istraživanja, *policy* preporuke i aktivnosti usmjerene na povećanje kapaciteta za kreiranje i implementaciju kvalitetnih politika za MSP, naglašava ključnu ulogu MSP u razvoju hrvatskog gospodarstva. Implementacija Studije tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj u skladu je s misijom CEPORa jer omogućuje identifikaciju problema i izražavanje stavova vlasnika MSP-a u odnosu na kvalitetu, raspoloživost i razinu sofisticiranosti tržišta konzultantskih usluga. Preporuke kreirane na temelju zaključaka Studije predstavljaju važnu osnovu za razvoj poduzetničkog potpornog okruženja u Hrvatskoj i unapređenje razine sofisticiranosti i kvalitete ponude konzultantskih usluga za MSP. Kapacitet CEPORa za izradu Studije tržišta konzultantskih usluga temelji se na iskustvu u provođenju *policy* istraživanja u području poduzetništva, koju članovi CEPORovog tima razvijaju i usavršavaju dugi niz godina, kroz implementaciju GEM – Global Entrepreneurship Monitor projekta u Hrvatskoj (od 2001. godine), izradu godišnjeg Izvješća o stanju malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj (od 2011. godine) i druge *policy* projekte.

2. Cilj Studije

Cilj Studije tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj je provesti sveobuhvatnu procjenu stanja tržišta konzultantskih usluga i podržavajuće infrastrukture u Hrvatskoj. Studija omogućuje razumijevanje kvalitete i razvijenosti savjetodavne infrastrukture u Hrvatskoj, s ciljem definiranja prioriteta za buduće intervencije. Studija obuhvaća provođenje sekundarnog istraživanja te provođenje anketnog istraživanja među konzultantima te mikro, malim i srednjim poduzećima, te izradu završnog izvješćaja s uključenim rezultatima, zaključcima i preporukama Studije. Studija uključuje analizu sljedeće četiri dimenzije:

- 1) Potražnja za konzultantskim uslugama u Hrvatskoj (sektor MMSP)
- 2) Ponuda i kvaliteta usluga poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj
- 3) Konsolidacija tržišta
- 4) Poduzetnička potporna infrastruktura.

Sadržaj Studije strukturiran je sukladno očekivanim rezultatima Studije definiranim uvjetima natječaja i ugovora o izradi Studije s EBRD BAS programom i HAMAG INVESTom.

3. Sažetak Studije

- Mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP) predstavljaju važan dio hrvatskog gospodarstva: s 96.906 poslovnih subjekata u 2012. godini, MMSP su najveći poslodavac u Hrvatskoj (67% zaposlenosti), značajno doprinose ukupnom prihodu (51%) i izvozu (43%).
- **Glavne karakteristike sektora MMSP u Hrvatskoj** su: nedovoljno intenzivna aktivnost pokretanja poslovnih pothvata, mali udio rastućih poduzeća, jake administrativne prepreke za provođenje poduzetničke aktivnosti, nerazvijenost netradicionalnih oblika financiranja (poslovnih anđela i fondova rizičnog kapitala), nedostatak edukacije fokusirane na razvoj poduzetničkih znanja i vještina, niska razina inovativnosti, značajno slabija aktivnost pokretanja poslovnog pothvata žena u odnosu na muškarce, značajne regionalne razlike u poduzetničkoj aktivnosti te općenito slaba financijska performanca što ukazuje na značajan problem poslovne efikasnosti i konkurentnosti sektora MMSP. **Najznačajniji problemi** s kojima su se mikro, mala i srednja poduzeća susrela u posljednje tri godine, i s kojima će se susresti u idućem razdoblju su: **problemi pravne prirode, problemi u upravljanju financijama i problemi vezani uz prodaju i marketing.**
- **Vladine politike potpore poduzetničkoj aktivnosti** i politike prema regulatornom okviru u 2012. godini predstavljale su, prema GEM istraživanju, **jedan od najslabije ocjenjenih elemenata poslovnog okruženja u Hrvatskoj.** Uključivanje Vlade u osiguranje pristupa financijskim sredstvima MMSP u Hrvatskoj karakterizira: (1) nemogućnost evaluacije učinkovitosti programa financiranja zbog nepostojanja detaljnih povratnih informacija o doprinosu postojećih programa kreditiranja kreiranju novih radnih mjesta, zadržavanju radnih mjesta ili pokretanju novih poduzetničkih pothvata; (2) netransparentnost učinkovitosti programa financiranja namijenjenih malim i srednjim poduzećima koja provode pojedina ministarstva; (3) operativno uključivanje Ministarstva poduzetništva i obrta u provođenje programa financiranja što predstavlja distrakciju Ministarstva od njegove primarne uloge – fokusa na *policy* i regulatorni aspekt sektora MMSP.
- Komercijalnu i profesionalnu savjetodavnu infrastrukturu za razvoj sektora MMSP u Hrvatskoj čine dvije vrste organizacija: **poduzetničke potporne institucije i profesionalna privatna konzultantska poduzeća.**
- **Mreža poduzetničkih potpornih institucija** sastoji se od 30 regionalnih razvojnih agencija, 35 centara za poduzetništvo, 30 poslovnih inkubatora, 3 poslovna parka, 9 tehnoloških parkova i oko 100 poslovnih zona za čije aktivnosti financijsku podršku osiguravaju njihovi osnivači (lokalna i/ili regionalna samouprava, u većini slučajeva), EU fondovi i bespovratna sredstva Ministarstva poduzetništva i obrta. Kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava resornog ministarstva usmjeravaju poduzetničke potporne institucije na implementaciju istih programa te odmak od usmjeravanja pažnje na identifikaciju i unapređenje kapaciteta, raznovrsnosti i kvalitete ponude usluga namijenjenih razvoju MMSP-a.
- Na **tržištu konzultantskih usluga** djeluje 2.799 profesionalnih konzultantskih poduzeća, od kojih je većina registrirana u Gradu Zagrebu (59%), najčešće ima 3 zaposlena i u domaćem je vlasništvu. Konzultanti za MMSP najviše su usmjereni na izradu poslovnih i marketing planova, investicijskih studija, projektnih prijedloga za natječaje za različite poticaje, kredite, EU fondove, te traženje poslovnih partnera i investitora.
- Konzultanti najčešće imaju široko opće znanje i pokrivaju široko područje pružanja konzultantskih usluga, dok je nedovoljan broj konzultanata s usko specijaliziranim znanjima. **U posljednje tri**

godine 22% MMSP je angažiralo konzultanta za rješavanje problema pravne prirode, problema vezanih uz pripremu poslovnog plana, problema u upravljanju financijama, ili upravljanju općenito. Većina MMSP **informaciju o konzultantu** dobilo je **preko preporuke** (koja ujedno predstavlja kanal promocije i prodaje koji konzultanti za MMSP najčešće koriste) te **nisu primili financijsku podršku za korištenje konzultantskih usluga** (u razdoblju od 2000. do 2014. godine u Hrvatskoj je prisutno nekoliko programa i inicijativa za pružanje financijske podrške za korištenje konzultantskih usluga, ali tek trećina konzultanta za MMSP je upoznata s njima). **Najvažniji kriterij za odabir konzultanata je stručnost i znanje**, nakon čega slijede razumijevanje poslovnog problema i iskustvo konzultanta. Najmanje važni kriteriji su porijeklo konzultantskog poduzeća, geografska udaljenost i cijena. **MMSP općenito smatraju da su dobro upoznati s ponudom na tržištu konzultantskih usluga** u Hrvatskoj.

U većini slučajeva, nekorisnici konzultantskih usluga nisu koristili konzultante jer su uspjeli **sami riješiti svoj problem**.

- Svjesni značaja **unapređenja znanja i vještina**, konzultanti su otvoreni prema **korištenju različitih edukativnih programa**, budući da nisu u mogućnosti MMSP koja su koristila konzultantske usluge učiniti lojalnim klijentima. Analiza tržišta je ukazala da se, s obzirom na otvorenost za buduću suradnju s konzultantima, tržište MMSP može segmentirati na dvije glavne grupe: 45% nedostupnog tržišta (nezainteresiranih za korištenje konzultantskih usluga) i 55% dostupnih MMSP klijenata. Dostupni klijenti su nadalje podijeljeni na tri podsegmenta: 26% **SIGURNIH** korisnika koji će koristiti konzultantske usluge u iduće dvije godine, 19% **OTVORENIH** za korištenje konzultantskih usluga u iduće dvije godine, i 10% **MOGUĆIH** koji su zainteresirani koristiti konzultantske usluge, ali ne u razdoblju od iduće dvije godine. Iako postoji značajan prostor za korištenje konzultantskih usluga u sektoru MMSP, važno je ukazati na disperziju MMSP koja su imala iskustvo u korištenju konzultanata na sve razine dostupnosti, a ne isključivo sigurne (lojalne) korisnike. **Usmjerenost na izvrsnost, unapređenje ekspertize u uskospecijaliziranim područjima, te intenzivnije i šire promotivne aktivnosti konzultantskih usluga** omogućili bi rješavanje pitanja trenutno nejasnih i nerazvijenih procesa i kanala odabira konzultanata te izgradnju prepoznatljivosti *brand*-ova konzultantskih poduzeća iz percepcije MMSP. Na taj način bi se također povisile barijere za ulazak u industriju konkurenata iz drugih industrija (IT, istraživačke agencije), koji mogu imati usko specijalizirana ekspertna znanja, ali ne i konzultantsku širinu stavljanja ekspertize u funkciju poslovnog cilja, što u konačnici može biti kontra produktivno za potencijalne klijente. Važnu ulogu u izgradnji povjerenja i prepoznatljivosti kvalitetnih konzultanata mogu imati **programi certificiranja i udruženja profesionalnih konzultanata**. Najpoznatiji **programi certificiranja** CMC – *Certified Management Consultant* i HAMAG INVEST mreža konzultanata nisu aktivni od 2012. godine, međutim, većina konzultanata za MMSP posjeduju neku vrstu certifikata ili licence. U Hrvatskoj postoji nekoliko istaknutijih **nacionalnih profesionalnih konzultantskih udruženja** koja su započela, intenzivirala ili reaktivirala svoje aktivnosti u 2013. i 2014. godini. Velika većina konzultantskih poduzeća za MMSP su upoznata s djelovanjem udruženja konzultanata u Hrvatskoj, a svako drugo konzultantsko poduzeće je član nekog od udruženja. Međutim, članstva u profesionalnim udruženjima konzultanata nisu trenutno prepoznata kao **dokaz kvalitete** niti nositelji vrijednosti, te samim time nisu dodana vrijednost ili referenca članu/konzultantu, niti osiguranje prilikom odabira pružatelja konzultantske usluge. Certifikati se trebaju repozicionirati i umjesto „znaka“ postati „oznaka povjerenja“. Do tada, MMSP koja traže konzultantsku pomoć, konverziju iz statusa razmatranja korištenja konzultantske usluge

do korisnika konzultantskih usluga će napraviti ukoliko je konzultant spreman sudjelovati u riziku odluke donešene na temelju konzultantske podrške (kroz osiguravanje besplatnog savjeta prije početka suradnje, provođenje besplatnog pilot projekta, definiranja cijene konzultantske usluge u korelaciji s ostvarenim rezultatom).

Na temelju rezultata istraživanja, identificirane su sljedeće preporuke:

Za HAMAG INVEST

- Podržati djelovanje profesionalnih udruženja konzultanata s ciljem promocije konzultantskih usluga i konzultantske profesije, povećanja standarda i kriterija za pružanje konzultantskih usluga za MMSP i jačanja kvalitete ponude konzultantskih usluga;
- Inaugurirati certificiranje kao način izgradnje povjerenja u kvalitetu konzultantskih usluga, ali s jakim naglaskom na uspostavljanje procesa i procedura certificiranja koje će jamčiti visoku vrijednost i kvalitetu konzultantskih usluga;
- Djelomično sufinancirati edukaciju konzultanata za MMSP u nesaturiranim tržišnim nišama gdje postoji nezadovoljena potražnja za sljedećim konzultantskim uslugama: sistemi upravljanja kvalitetom, informacijski sustavi i IT tehnologije, inženjerske studije, poboljšanje računovodstva i kontrolinga, zaštita okoliša i energetske učinkovitosti, suvremeni sustavi upravljanja ljudskim resursima;
- Djelomično sufinancirati edukaciju MMSP konzultanata u područjima vezanim uz opće poslovanje (pripremu poslovnih i marketing planova te investicijske studije) s ciljem konverzije saturiranih tržišnih segmenata općih konzultantskih poslovnih usluga od raspoloživih do izvrsnih konzultantskih usluga;
- Facilitirati / organizirati prezentacije konzultantskog potencijala MMSP konzultanata (kroz prezentacije studije slučajeva, pilot projekata) kao priliku za izgradnju povjerenja među MMSP u kapacitet konzultanata za pružanje stručne podrške u rješavanju problema.

Za KONZULTANTE

- Fokusirati poslovanje na ključne probleme u poslovanju koje predstavnici MMSP sektora prepoznaju kao značajne za rješavanje u idućem razdoblju (u idućih godinu dana): problemi pravne prirode, problemi vezani uz upravljanje financijama, te problemi vezani uz marketing i prodaju;
- Fokusirati poslovanje na područja koja su kroz istraživanje identificirana kao ona u kojima potražnja za konzultantskim uslugama nije zadovoljena (ponuda konzultantskih usluga u tim područjima usmjerena na MMSP sektor ne postoji u dovoljnoj mjeri, u tržišno prihvatljivom omjeru i kvaliteti): ušteda energije i mjere zaštite okoliša, uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama, implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom, sustavi za unapređenje računovodstva i kontrolinga, inženjerske studije, implementacija suvremenih sustava upravljanja ljudskim resursima;
- Razviti vlastite formalne prodajne i marketing strategije s ciljem kvalitetnijeg pristupa prodaji i marketingu svojih usluga, i vjerodostojnije prezentacije značaja kreiranja istog pristupa u poslovanju klijenata;
- Organizirati besplatne poludnevne radionice za poduzetnike na temu problemskih pitanja u čijem rješavanju može pomoći konzultant i pritom prezentirati uspješne primjere iz vlastite poslovne konzultantske prakse radi izgradnje kredibiliteta i povjerenja poduzetnika u kapacitet za pružanje

pomoći u rješavanju problema. Tijekom radionice objasniti poduzetnicima potencijal i ulogu konzultanta u rješavanju konkretnog problema i izgradnji uspješnog poslovanja, prezentirati svoje znanje i stručnost razumijevanja šireg konteksta problema i izazova s kojima se poduzetnici svakodnevno susreću, te ostvariti prvi direktan kontakt s potencijalnim klijentom;

- Razraditi marketinšku strategiju uz uključivanje i drugih marketinških kanala, osim usmene preporuke koja predstavlja važan, ali nedovoljan kanal informiranja poduzetnika o vlastitom kapacitetu. Koristiti mogućnosti koje pružaju socijalne mreže u razvoju suvremenog poslovanja;
- Ponuditi konzultantske usluge uz mogućnost odabira različitih modaliteta plaćanja, a koji odražavaju spremnost konzultanta na sudjelovanje u riziku donošenja odluke i implementacije rješenja koje predlaže konzultant, te samouvjerenost u sposobnost pružanja podrške u rješavanju problema i razvoju poslovanja poduzetnika. Neki od mogućih načina plaćanja koji demonstriraju takav stav konzultanta su: pružanje besplatnog savjeta na početku projekta, plaćanje na temelju ostvarene zarade i/ili uštede od realiziranog projekta u kojem je sudjelovao konzultant, identifikacija različitih izvora financiranja konzultantskih usluga (uključujući EU fondove) kao pomoć poduzetniku za (su)financiranje konzultantskih usluga i slično;
- Uključiti se aktivno u djelovanje asocijacija konzultanata te doprinjeti izgradnji kredibiliteta i promicanju profesionalnog kodeksa konzultantske struke;
- Kontinuirano se educirati te razvijati vlastitu ekspertizu u općem razumijevanju načina razmišljanja i djelovanja mikro, malih i srednjih poduzetnika;
- Identificirati područje vlastite uže ekspertize – na temelju vlastitog iskustva i znanja, te potencijala tržišta i izgraditi jedinstvenu i konkurentnu ponudu za klijenta (*USP – unique selling proposition*).

Za MIKRO, MALA I SREDNJA PODUZEĆA

- Otvorenost prema istraživanju i upoznavanju s ponudom konzultantskih usluga namijenjenih MMSP;
- U kriterije odabira konzultanata uključiti spremnost prezentacije referenci uključujući kvalitativne i kvantitativne rezultate do sada realiziranih konzultantskih projekata;
- Usmjeriti pažnju na konzultante koji su uže specijalizirani na područje poslovanja u kojem je identificirana potreba za konzultantskim uslugama;
- Očekivati od konzultantata spremnost na pružanje informacija i podrške u identifikaciji različitih izvora (su)financiranja konzultantske usluge – vanjskih izvora (EU, državni izvori, privatne donorske institucije), ali također i spremnost na sudjelovanje u riziku odluke donešene na temelju konzultantske usluge te honoriranja konzultantske usluge sukladno razini ostvarenog profita ili uštede u poslovanju;
- Biti zahtijevni i dati povratnu informaciju konzultantu (bez obzira na izvor financiranja konzultantske usluge) o zadovoljstvu pruženom konzultantskom uslugom u odnosu na očekivanja.

Razina educiranosti i svijesnosti MMSP o potencijalu konzultantskog tržišta utjecat će na razinu očekivanja i zahtjevnost u odnosu na kvalitetu konzultantskih usluga usmjerenih na MMSP.

4. Metodologija

4.1. Opis metodologije sekundarnog istraživanja

Okvir za prikupljanje podataka u sklopu sekundarnog istraživanja čine: pregled sektora MMSP u Hrvatskoj, okruženje sektora MMSP, ponuda i kvaliteta usluga poslovnog savjetovanja, konsolidacija tržišta konzultantskih usluga te poduzetnička potporna infrastruktura.

Sekundarni izvori informacija korišteni u izradi Studije odnose se na službene internet stranice i publikacije relevantnih institucija, organizacija i poduzeća. Dodatno, provedeni su intervjui s predstavnicima relevantnih institucija¹ s ciljem stjecanja točnih i ažurnih informacija vezanih za ključne teme i probleme identificirane u sklopu Studije.

Glavni službeni izvori informacija u sklopu sekundarnog istraživanja su: Ministarstvo poduzetništva i obrta, Državni zavod za statistiku, Financijska agencija – FINA, Hrvatska gospodarska komora - HGK, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije – HAMAG INVEST, Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR, Poslovna i inovacijska agencija Republike Hrvatske – BICRO, Hrvatska udruga poslodavaca – HUP, Hrvatska obrtnička komora – HOK i Hrvatska narodna banka – HNB.

Također, važni izvori informacija o okruženju sektora MMSP u Hrvatskoj su izvješća međunarodnih istraživačkih projekata u koje je uključena i Hrvatska - Global Entrepreneurship Monitor (Global Entrepreneurship Research Association/CEPOR), Doing Business (Svjetska banka), Global Competitiveness Report (Svjetski gospodarski forum), Corruption Perception Index (Transparency International) i Business Environment and Enterprise Performance Survey (The World Bank Group).

Najveći izazovi u prikupljanju potrebnih informacija bili su u neraspoloživosti podataka i u razlici između službenih podataka koji potječu iz različitih državnih izvora, kao što su Državni zavod za statistiku i FINA. Značajna odstupanja u izvorima posebno su došla do izražaja u analizi tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj. Različitost u podacima prikupljenim kroz sekundarno istraživanje dodatno je verificirana prilikom provođenja primarnog istraživanja.

4.2. Opis metodologije primarnog istraživanja

Opis metodologije primarnog istraživanja uključuje opis upitnika i pristupa u prikupljanju podataka. Prikupljanje podataka u segmentu MMSP provela je PRIZMA, agencija za istraživanje tržišta (<http://www.prizmacpi.hr/>). S ciljem osiguravanja konzistentnosti u prikupljanju podataka, ista metodologija primijenjena je u provođenju oba anketiranja (MMSP i segment konzultanata).

¹ Intervjui su provedeni s predstavnicima Ministarstva poduzetništva i obrta i HAMAG INVESTa.

4.2.1. Opis upitnika

Oba upitnika traju približno 20 minuta. Upitnici uključuju zatvorena pitanja koja zahtijevaju jedan odgovor te pitanja s više ponuđenih odgovora. Upitnici su izrađeni na osnovu ciljeva istraživanja i podataka iz dva dubinska intervjua (jedan s poduzećem i jedan s konzultantom, koji nisu uključeni u krajnju analizu rezultata). Dubinski intervju je odabran kao kvalitativna metoda analize jer omogućava dublji uvid i bolje prepoznavanje svih relevantnih aspekata prije definiranja samog upitnika. Kroz vrlo otvoren, nestrukturiran vodič dubinskog intervjua (Prilozi 1 i 2), anketar osigurava da razgovor obuhvaća teme i pitanja koja su od ključnog značaja za svrhu i problematiku upitnika u kvantitativnoj fazi.

Prije pokretanja finalnog kvantitativnog upitnika, proveden je pilot upitnik kako bi se provjerila prikladnost pitanja i ostali operativni aspekti upitnika. Za pilot fazu primjenjena je metoda CATI - *Computer Assisted Telephone Interviewing* (kompjuterski podržano telefonsko intervjuiranje). Pilot upitnik sadrži pet izvršenih intervjua koji nisu uključeni u završnu tablicu podataka.

4.2.2. Način prikupljanja podataka

Istraživanje je provedeno CATI metodologijom pomoću cjelovitog i potpuno automatiziranog sistema telefonskog anketiranja koje provodi računalni program. Odgovori ispitanika se direktno unose u bazu podataka, pomoću računalnog sučelja. Poseban računalni program vodi brigu o postupku odabira ispitanika, pozivanju i vođenju ispitivača kroz upitnik (korisno ako su određena preskakanja uključena u upitnik). CATI metoda je vrlo preporučljiva za izvođenje intervjua u B2B segmentu. Učinkovitija je nego ostali načini istraživanja, a veća je vjerojatnost da će ispitanici dati odgovore putem telefona. Ispitivanje je provedeno koristeći kombinaciju fiksnih i mobilnih brojeva koji su nasumično odabrani. Kombinirana upotreba fiksnih i mobilnih telefona omogućuje ispitivačima bolji doseg ciljne populacije i poboljšanje reprezentativnosti rezultata. Nasumičan odabir ispitanika uključuje obavezno ponovno pozivanje ciljanog ispitanika ukoliko ispitanik nije odgovorio na poziv. Minimalno se tri puta ponavlja poziv ukoliko se ispitanik nije javio (različitim danima u tjednu i različitim razdobljima tijekom dana), uz navedene kvote.

Objekte ankete su provedene CATI metodom, gdje je prikupljanje podataka za MMSP segment provela agencija za istraživanje tržišta Prizma, dok je prikupljanje podataka na segmentu konzultanata provedena od strane educiranih CEPORovih istraživača, koristeći Prizma agenciju kao tehnološku podršku.

4.2.3. Opis uzorka

Pristup uzorku: Stratificirani slučajni uzorak

Stratificirani slučajni uzorak je metoda odabira uzorka iz populacije. Kada se subpopulacije značajno razlikuju, korisno je odabrati uzorak svake subpopulacije (stratum) neovisno jedne o drugima. Stratifikacija je proces grupiranja članova populacije u relativno homogene podgrupe prije odabira. Strata bi trebala biti međusobno isključiva: svaki element populacije smije biti samo u jednom stratumu. Strata bi također trebala biti kolektivno iscrpna: nijedan populacijski element ne smije biti izostavljen. Nakon toga se na svakom stratumu provodi slučajni ili sistematski odabir. Ovo često

poboljšava reprezentativnost uzorka i smanjuje greške pri odabiru. To može proizvesti ponderiranu sredinu koja je manje varijabilna od aritmetičke sredine jednostavnog slučajnog odabira populacije.

Strata je definirana prema geografskoj distribuciji MMSP (i konzultantskih poduzeća). Totalna populacija je podijeljena na pet regija (Slavonija, Središnja Hrvatska, Zagreb i okolica, Dalmacija i Primorje). Broj intervjua u svakoj regiji je određen prema broju ciljanih poslovnih subjekata u pojedinoj regiji. Unutar svake regije (strata) napravljen je nasumičan odabir uzorka. Baza za nasumičnu selekciju je baza podataka svih poduzeća koja su podnijela godišnje financijsko izvješće u 2012. godini (za MMSP istraživanje) ili lista konzultantskih poduzeća identificiranih kroz sekundarno istraživanje (za studiju tržišta konzultantskih usluga).

Iste baze podataka se koriste kako bi se provjerila i poboljšala *post hoc* ponderirana reprezentativnost.

Reprezentativnost se testira na poduzećima koja dijele sljedeće kriterije:

- veličina poduzeća (broj zaposlenika i za MMSP segment i za segment konzultanata)
- industrija (za MMSP segment)
- udio individualnih konzultanata i konzultantskih poduzeća (za segment konzultantata).

Tabela 1: Opisi osnovnog uzorka – MMSP segment i segment konzultanata

	MMSP segment	Segment konzultanata
Ciljana populacija	- mikro, mala i srednja poduzeća; - sudionik istraživanja je osoba unutar poduzeća koja sudjeluje u donošenju strateških poslovnih odluka	- konzultantska poduzeća; - sudionik istraživanja (unutar poduzeća) je osoba unutar poduzeća koja sudjeluje u donošenju strateških poslovnih odluka
Veličina uzorka	-ukupno 303 ispitanika iz MMSP sektora (0-249 zaposlenika)	- ukupno 60 konzultantskih poduzeća
Izvor uzorka	- baza podataka svih poduzeća koja su podnijela godišnje financijsko izvješće u 2012. godini (60.000 poduzeća, Prizma izvor)	- popis 500 konzultantskih poduzeća identificiranih kroz sekundarno istraživanje

5. REZULTATI SEKUNDARNOG ISTRAŽIVANJA

Sekundarno istraživanje za potrebe izrade Studije tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj provedeno je u razdoblju od veljače do travnja 2014. godine, prema sljedećim područjima istraživanja: istraživanje stanja u sektoru MMSP u Hrvatskoj, kao identificiranom ciljanom tržištu potražnje za konzultantskim uslugama, koje je u fokusu ove Studije (poglavlje 5.1.); istraživanje ponude i kvalitete usluga konzultantskih usluga u Hrvatskoj, prvenstveno usmjerenih na sektor MMSP (poglavlje 5.2.); konsolidaciju tržišta konzultantskih usluga (poglavlje 5.3.), infrastrukturnu podršku razvoju sektora MMSP u Hrvatskoj (poglavlje 5.4.) te zaključke sekundarnog istraživanja.

U poglavlju 5.1. stanje sektora MMSP u Hrvatskoj prikazano je na temelju podataka o veličini sektora – broju poslovnih subjekata, broju zaposlenih, udjelu u ukupnom prihodu i izvoznim aktivnostima, financijskoj performansi, dostupnim podacima o rodnim karakteristikama vezanim u sektor MMSP, te geografskom aspektu sektora. Poglavlje također analizira glavne izazove s kojima se MMSP susreću u Hrvatskoj, na temelju analize rezultata relevantnih međunarodnih istraživačkih studija.

U poglavlju 5.2. na temelju provedenog sekundarnog istraživanja analizirana je ponuda konzultantskih usluga u Hrvatskoj, kroz prikaz veličine, strukture i geografski prikaz tržišta konzultantskih usluga. Nadalje, u ovom poglavlju prikazani su izvori službenih statističkih podataka o tržištu konzultantskih usluga, ponuda edukacije i treninga usmjerenih na razvoj kapaciteta konzultanata te značaj i uloga profesionalnih udruženja konzultanata u Hrvatskoj.

Poglavlje 5.3. prikazuje ulogu donatora u konsolidaciji tržišta, dok poglavlje 5.4. prikazuje infrastrukturnu podršku razvoja sektora MMSP u Hrvatskoj, kroz prikaz institucionalnog i zakonodavnog okvira relevantnog za sektor MMSP u Hrvatskoj, pristup financijskim resursima i vladine programe financiranja MMSP u Hrvatskoj.

Na kraju 5. poglavlja prikazana su zaključna razmatranja na temelju provedenog sekundarnog istraživanja.

5.1. Glavni rezultati: potražnja / tržišni potencijal sektora MMSP za konzultantskim uslugama u Hrvatskoj

Sektor MMSP ima važnu ulogu u gospodarstvu Hrvatske. Ovo poglavlje identificira veličinu i značaj sektora MMSP u Hrvatskoj kroz analizu podataka o utjecaju sektora u kreiranju ukupnog prihoda, zaposlenosti i izvoza. Nadalje, prezentira geografsku distribuciju sektora MMSP, te dodatno analizira, kroz rezultate GEM istraživanja, podatke o regionalnim razlikama u poduzetničkoj aktivnosti u Hrvatskoj. Budući da u Hrvatskoj nema službenih statističkih pokazatelja o ženskom poduzetništvu, analiza aktivnosti žena u sektoru MMSP analizira se korištenjem isključivo rezultata GEM istraživanja, kao jedinog pokazatelja poduzetničke aktivnosti žena u Hrvatskoj.

Poslovno okruženje i glavni izazovi u provođenju poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj identificirani su i analizirani kroz prizmu najznačajnijih međunarodnih istraživanja: GEM - Global Entrepreneurship Monitor, Global Competitiveness Report, Doing Business, Corruption Index i BEEPS - The Business Environment and Enterprise Performance Survey.

5.1.1. Pregled MMSP sektora u Hrvatskoj

5.1.1.1. Veličina i značaj sektora MMSP u Hrvatskoj

Prema godišnjem „Izvješću o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013“² i podacima Hrvatske gospodarske komore, u Hrvatskoj u 2012. godini djeluje 96.906 mikro, malih i srednjih poduzeća. U 2012., u usporedbi s 2011. godinom, zabilježen je porast broja poslovnih subjekata, ali je struktura gospodarstva s obzirom na veličinu poduzeća doživjela tek neznatne promjene – udio MMSP je 99,6%, dok je udio velikih poduzeća 0,4%.

Ukupan broj malih poduzeća u 2012. godini je 95.597, a srednjih poduzeća 1.309. Najveći porast u 2012. godini u odnosu na 2011. dogodio se u kategoriji malih poduzeća (6,8%), zatim u kategoriji srednjih poduzeća (1,3%), dok je u kategoriji velikih poduzeća zabilježen pad od 3,1% (tabela 2).

²„Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013“, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2013., str. 13.

Tabela 2: Struktura poduzeća s obzirom na veličinu poduzeća u 2001., 2011. i 2012. godini

	2001		2011		2012	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	56.416	99	96.831	99.5	96.906	99.6
Mala poduzeća	54.213		89.539		95.597	
Srednja poduzeća	2.203		1.292		1.309	
Velika poduzeća	571	1	359	0.5	348	0.4
Ukupno	56,987	100	91,190	100	97,254	100

Izvor: Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, str. 13.

Prema podacima Ministarstva poduzetništva i obrta³ i FINA-e, udio mikro poduzeća u hrvatskom gospodarstvu u 2011. godini je 92,2%, udio malih poduzeća 6,3%, srednjih poduzeća 1,2%, i velikih poduzeća 0,3%.

Osim u broju poslovnih subjekata, MMSP imaju značajan udio u ukupnom prihodu (51%), što predstavlja povećanje od 0,8 postotnih bodova u odnosu na 2011. godinu. U 2012. godini udio sektora MMSP u ukupnom prihodu ostvarenom kroz izvoz iznosi 43,6%, što je povećanje od 1,6 postotnih bodova u odnosu na 2011. godinu. Najveći porast ostvaren je u izvozu srednjih poduzeća (rast od 2,1 postotna boda u odnosu na 2011). U 2012. godini mala poduzeća imaju 406.834 zaposlenih, što predstavlja povećanje od 5,3% u odnosu na 2011. godinu; srednja poduzeća zapošljavaju 149.787 djelatnika, što predstavlja pad od 6,2%; dok je u velikim poduzećima 273.253 zaposlenih (pad od 4,8%; tabela 3).

³ „Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.“, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013., str.20

Tabela 3: Veličina poduzeća i ukupan prihod, zaposlenost i izvoz u 2011. i 2012. godini

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća					
	Mala		Srednja		Velika	
	2011.	2012.	2011.	2012.	2011.	2012.
Ukupan prihod (mil. kn)	191.232	199.774	111.896	111.966	300.152	298.636
Ukupan prihod (udio)	31,7%	32,7%	18,5%	18,3%	49,8%	48,9%
Zaposlenost	386.692	406.834	159.616	149.787	287.035	273.253
Zaposlenost (udio)	46,4 %	49,0%	19,2 %	18,04%	34,4 %	32,9%
Izvoz (000 kn)	20.636.597	20.420.000	19.697.332	21.961.000	55.747.578	54.701.000
Izvoz (udio)	21,5%	21,0%	20,5%	22,6%	58%	56,3%

Izvor: Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, str. 14.

Asimetričnost promjena u zaposlenosti, ovisno o veličini poduzeća, može se uočiti prateći promjene u zaposlenosti u 2001., 2011. i 2012. godini: trend zaposlenosti u malim poduzećima u kontinuiranom je porastu, dok je u sektoru srednjih i velikih poduzeća evidentan kontinuirani pad (tabela 4).

Tabela 4: Struktura zaposlenih s obzirom na veličinu poduzeća u 2001., 2011. i 2012. godini

Tip poduzeća	2001.		2011.		2012.	
	Broj zaposlenih	%	Broj zaposlenih	%	Broj zaposlenih	%
Malo	247.340	34,0	386.692	46,4	406.834	49,0
Srednje	161.426	22,2	159.616	19,1	149.787	18,1
Veliko	318.467	43,8	287.035	34,5	273.253	32,9
Ukupno	727.233	100	833.343	100	829.874	100

Izvori: Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, Hrvatska gospodarska komora, 2012.; FINA, 2013.

Zaposlenost u sektoru malih i srednjih poduzeća može se analizirati i kroz usporedbu prosječnog broja zaposlenih u malim i srednjim poduzećima. U obje kategorije poduzeća prosječan broj zaposlenih pada, što ukazuje na jačanje produktivnosti u tim poduzećima, posebno u malim poduzećima. Prosječan broj zaposlenih u malim poduzećima u 2012. godini je 4,2, što predstavlja pad za 17,6% u razdoblju od 2008. do 2012. godine (tabela 5), dok je prosječan broj zaposlenih u srednjim poduzećima u 2012. godini 114,4, što predstavlja pad od 6,1% u razdoblju od 2008. do 2012. godine (tabela 6). U odnosu na 2011. godinu, u 2012. godini prosječan broj zaposlenih u srednjim poduzećima je pao za 7,4%, dok je u malim poduzećima pao za 2,2%.

Tabela 5: Struktura zaposlenih u malim poduzećima od 2008. do 2012. godine

Godina	Broj malih poduzeća	Broj zaposlenih u malim poduzećima	Prosjek - broj zaposlenih u malim poduzećima
2008.	87.807	448.803	5,1
2010.	95.004	415.320	4,4
2011.	89.539	386.692	4,3
2012.	95.597	406.834	4,2

Izvori: Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, Hrvatska gospodarska komora, 2012., 2013; FINA, 2013.

Tabela 6: Struktura zaposlenih u srednjim poduzećima od 2008. do 2012. godine

Godina	Broj srednjih poduzeća	Broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Prosjek – broj zaposlenih u srednjim poduzećima
2008.	1.396	170.038	121,8
2010.	1.379	157.147	114,0
2011.	1.292	159.616	123,5
2012.	1.309	149.787	114,4

Izvori: Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, Hrvatska gospodarska komora, 2012., 2013; FINA, 2013.

Ukupan broj novoregistriranih poduzeća u Hrvatskoj u 2012. godini je 7.980, što predstavlja povećanje od 6,56% u odnosu na 2011. godinu (tabela 7).

Tabela 7: Novoregistrirana poduzeća u 2011. i 2012. godini

	2011	2012	Razlika u broju novoregistriranih poduzeća
Poduzeća	7.099	7.980	+12,4%
Ostalo	3.374	3.181	-5,7%
Ukupno	10.473	11.161	+6,5%

Izvor: Državni zavod za statistiku, Broj i struktura poslovnih subjekata u 2012., 2013.

Rezultati međunarodnog istraživanja o poduzetništvu Global Entrepreneurship Monitor (GEM), u koje je Hrvatska uključena od 2002. godine, ukazuju na vrlo nisku razinu aktivnosti u pokretanju novih poslovnih pothvata koju mjeri Total Entrepreneurial Activity indeks - TEA⁴ (8,27 u 2012. godini), u odnosu na prosjek zemalja uključenih u GEM istraživanje (13, što predstavlja prosjek 69 zemalja uključenih u GEM istraživanje u 2012. godini; tabela 8).

⁴ TEA indeks predstavlja broj poduzetnički aktivnih ljudi (koji povezuje broj ljudi koji pokreću poduzetnički pothvat i broj ljudi koji su vlasnici ili vlasnici/menadžeri poduzeća mlađih od 42 mjeseca) u odnosu na 100 ispitanika između 18 i 64 godina starosti.

Tabela 8: Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj, mjerena TEA indeksom

	2002.	2008.	2011.	2012.
TEA indeks, Hrvatska	3,62	7,59	7,32	8,27
TEA indeks, prosjek	7,99	10,49	11,39	13

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013.

Važnu ulogu u gospodarstvu, naročito u rješavanju problema nezaposlenosti, osim novih poslovnih pothvata imaju i rastuća poduzeća. Prema rezultatima GEM istraživanja za 2012. godinu Hrvatska ima vrlo malo takvih poduzeća (nešto manje od 3%, za razliku od visokorazvijenih zemalja gdje je učešće rastućih poduzeća od 6% do 9%). U 2012., u odnosu na 2011. godinu, opada broj MMSP koja imaju nove proizvode, a značajno je porastao broj MMSP koja imaju proizvode kao i svi drugi (tabela 9).

Tabela 9: Rastuća poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda

Kriterij za kategorizaciju rastućih poduzeća	2011.	2012.
Poduzeća koja imaju nove proizvode koji su novi svima (%)	12,63	9,0
Poduzeća koja imaju proizvode koji su novi nekima (%)	25,16	21,06
Poduzeća koja imaju proizvode koji nisu novi nikome (%)	62,21	69,94

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013.

S obzirom na financijsku performansu, mala i srednja poduzeća pokazuju lošije rezultate od velikih poduzeća, ne samo u apsolutnim vrijednostima nego i u relativnim vrijednostima (tabela 10).

Tabela 10: Financijska efikasnost poduzeća u 2011. i 2012. godini

Poduzeća	2011.		2012.	
	Milijun kuna	%	Milijun kuna	%
Mala				
Dobitak	12.745	40,2	11.191	32,9
Gubitak	13.454	53,2	12.251	42,1
Konsolidirani rezultat	-709		-1.060	
Srednja				
Dobitak	4.173	13,1	4.382	12,9
Gubitak	4.416	17,4	5.241	18,0
Konsolidirani rezultat	-243		-859	
Velika				
Dobitak	14.799	46,7	18.480	54,3
Gubitak	7.438	29,4	11.620	39,9
Konsolidirani rezultat	7.361		6.860	
Ukupno				
Dobitak	31.717	100	34.053	100
Gubitak	25.308	100	29.112	100
Konsolidirani rezultat (dobitak – gubitak)	6.409		4.941	

Izvori: Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, Hrvatska gospodarska komora, 2012.; „Financijski rezultati poduzetnika RH”, FINA, 2013., str. 20.

U 2012. godini MSP posluje negativno, te se, u odnosu na 2011. godinu, značajno povećava neto gubitak. Povećanje neto gubitka u 2012. godini rezultat je smanjenja dobitka koji ostvaruju mala poduzeća za 12,2%, uz istovremeno smanjenje gubitka za 9%. Povećanje neto gubitka kod srednjih poduzeća u 2012. godini rezultat je povećanja gubitka za 19%, uz jednaku razinu ostvarenog dobitka. U 2012. godini velika poduzeća smanjuju financijsku efikasnost uz povećanje dobitka od 25% i povećanje gubitka od 56%. Ako se ovi podaci povežu s brojem zaposlenih u tim poduzećima, onda je očito da u 2012. godini 32,9% zaposlenih u velikim poduzećima stvara 6,860 milijardi kuna konsolidirane neto dobiti, a 67,1% zaposlenih u malim i srednjim poduzećima stvara 1,919 milijardi kuna konsolidiranog neto gubitka, što ukazuje na značajan problem poslovne efikasnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.

5.1.1.2. Rodni aspekt poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj

Službeni statistički podaci o udjelu žena poduzetnica u sektoru MMSP i gospodarstvu Hrvatske nisu raspoloživi. Jedini podaci o poduzetničkoj aktivnosti žena u Hrvatskoj dostupni su kroz GEM istraživanje, a ono ukazuje na slabiju aktivnost žena u pokretanju poslovnog pothvata (TEA indeks u 2012. iznosi 4,85, a u 2011. godini 4,71) u odnosu na muškarce (TEA indeks u 2012. iznosi 11,77, a u 2011. godini 10,01; tabela 11).

Tabela 11: Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj u 2011. i 2012. godini

	2011.		2012.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
TEA Žene	8,67	4,71	10,64	4,85
TEA muškarci	10,01	10,01	15,39	11,77

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013. (2012.)

U 2012. godini GEM istraživanje ukazuje na 2,43 puta veću aktivnost muškaraca u odnosu na žene u pokretanju poduzetničkog pothvata (TEA indeks za žene je 4,85, a za muškarce 11,77), što ne odstupa značajno od rezultata GEM istraživanja u 2011. godini, kada je aktivnost muškaraca u tom segmentu bila 2,12 puta veća od aktivnosti žena (TEA indeks za žene je 4,71, a za muškarce 10,01; tabela 12).

Tabela 12: Poduzetnička aktivnost po spolu u 2011. i 2012. godini

	2011		2012	
	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja
TEA Muškarci / TEA Žene	2,12	1,70	2,43	1,70

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013. (2012.)

Unatoč velikim razlikama u poduzetničkoj aktivnosti žena i muškaraca, GEM istraživanje ukazuje na nižu razinu ocjene podrške poduzetnicama u Hrvatskoj od prosjeka zemalja koje sudjeluju u GEM istraživanju, te da, za razliku od drugih zemalja uključenih u GEM istraživanje kod kojih ocjena podrške poduzetnicama raste ili stagnira, u Hrvatskoj ta ocjena podrške opada (ocjena podrške je 2,68 u 2012. u odnosu na 2,71 u 2011. u Hrvatskoj; u ostalim GEM zemljama stagnira i iznosi 3,2 u 2012. i 2011. godini; tabela 13).

Tabela 13: Percepcija o podršci ženama u pokretanju poslovnog pothvata u 2011. i 2012. godini

	2011.		2012.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
Podrška poduzetnicama	3,2	2,71	3,24	2,68

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013. (2012.)

5.1.1.3. Geografska distribucija sektora MMSP u Hrvatskoj

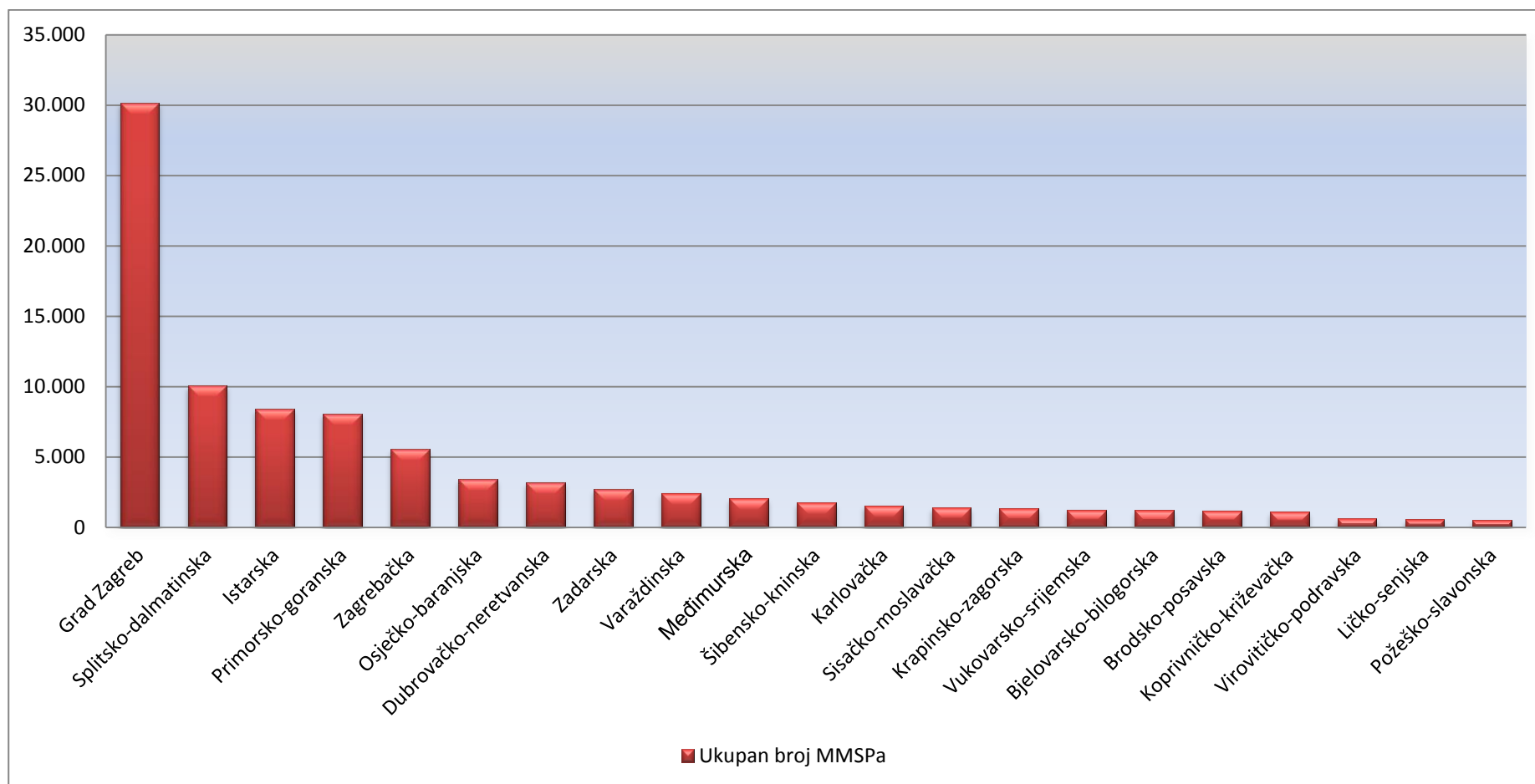
Najveći broj MMSP u Hrvatskoj koncentriran je u Gradu Zagrebu (34,15%), nakon čega slijede Splitsko-dalmatinska županija (11,38%), Istarska županija (9,48%) i Primorsko-goranska županija (9,14%). Tabela 14 i slika 1 prikazuju geografsku distribuciju sektora MMSP u Hrvatskoj, po županijama i prema veličini poduzeća.

Tabela 14: Broj MMSP po županijama u 2012. godini

Županija	Mikro	Mala	Srednja	Ukupno MMSP
Bjelovarsko-bilogorska	1.006	155	30	1.191
Brodsko-posavska	984	166	30	1.180
Grad Zagreb	27.221	2.492	446	30.159
Karlovačka	1.319	182	19	1.520
Koprivničko-križevčka	922	170	19	1.111
Krapinsko-zagorska	1.106	193	33	1.332
Međimurska	1.712	297	43	2.052
Osječko-baranjska	2.921	426	66	3.413
Požeško-slavonska	427	67	14	508
Sisačko-moslavačka	1.202	158	27	1.387
Varaždinska	2.056	314	52	2.422
Virovitičko-podravska	518	95	14	627
Vukovarsko-srijemska	1.006	198	32	1.236
Zagrebačka	4.842	599	87	5.528
Dubrovačko-neretvanska	2.868	257	42	3.167
Istarska	7.831	476	67	8.374
Ličko-senjska	462	67	8	537
Primorsko-goranska	7.286	699	84	8.069
Šibensko-kninska	1.573	137	23	1.733
Splitsko-dalmatinska	9.136	822	96	10.054
Zadarska	2.421	253	36	2.710
Ukupno	78.819	8.223	1.268	88.310
%	44,6	4,7	0,7	50,0

Izvori: FINA i Izvješće opservatorija malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj, 2013., str. 39

Slika 1: Broj MMSP-a po županijama, 2012.



Izvor: FINA i i Izvješće opservatorija malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj, 2013., str.39

GEM podaci o TEA indeksu za 2012. godinu ukazuju na najvišu razinu aktivnosti u pokretanju poslovnih pothvata u Dalmaciji, regiji Istre, Primorja i Gorskog kotara i Zagrebu i okolici (tabela 15). Regije Istra i Zagreb predstavljaju regije s tradicionalno višom razinom poduzetničke aktivnosti u odnosu na ostale dijelove Hrvatske. Razlika u regijama s najnižom (Slavonija i Baranja i Lika i Banovina) i najvišoj aktivnosti u pokretanju poslovnog pothvata je 3,63, što ukazuje na značajne razlike u poduzetničkoj aktivnosti u različitim dijelovima Hrvatske.

GEM podaci o TEA indeksu za 2012. u odnosu na 2011. godinu ukazuju na povećanje aktivnosti u pokretanju poslovnih pothvata u svim regijama, osim u regiji Like i Banovine, koja bilježi pad TEA indeksa (intenzitet pokretanja poslovnih pothvata je prepolovljen). Značajniji pomaci vidljivi su u Dalmaciji koja bilježi povećanje TEA indeksa za 48% i u 2012. godini predstavlja regiju s najvećim intenzitetom aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata. Regija koja obuhvaća Istru, Primorje i Gorski kotar drži kontinuirano prvo ili drugo mjesto, što je slučaj i u 2012. godini, kada je TEA indeks povećan za 41%.

Tabela 15: Regionalne razlike u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2011. i 2012. godini

Regija	2011.		2012.	
	TEA	Rang	TEA	Rang
Istra, Primorje i Gorski kotar	8,68	2	12,23	2
Zagreb i okolica	9,14	1	9,15	3
Dalmacija	8,57	3	12,64	1
Sjeverna Hrvatska	5,17	5	5,23	4
Lika i Banovina	7,16	4	3,48	6
Slavonija i Baranja	4,74	6	5,19	5

Izvor : GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013.

Iako je povećanje aktivnosti u pokretanju poslovnih pothvata prisutno i u regijama koje su već tradicionalno na začelju rang-liste regija prema ovom kriteriju, povećanje u tim regijama je manjeg intenziteta (u Slavoniji za 9%, u Sjevernoj Hrvatskoj za 1%), dok je smanjenje aktivnosti u pokretanju poslovnog pothvata u regiji Like i Banovine većeg intenziteta (51%), čime se još više produbljuju razlike u razvijenosti regija.

5.1.2. Okruženje sektora MMSP u Hrvatskoj

- identifikacija glavnih izazova sektora MMSP kroz prizmu međunarodnih istraživačkih projekata

Analiza kvalitete poslovnog okruženja u Hrvatskoj provedena je na temelju analize rezultata najvažnijih međunarodnih istraživanja u tom području u koje je Hrvatska uključena: World Bank – Doing Business, od 2004; Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) – u 2005. i 2008.; World Economic Forum – Global Competitiveness Report, od 2002; Global Entrepreneurship Research Association – Global Entrepreneurship Monitor, od 2002., i Transparency International – Corruption Perception Index, od 2004. godine.

Identifikacija izazova sektora MMSP u Hrvatskoj: *Doing Business*

Godišnje izvješće *Doing Business*, koje objavljuje Svjetska banka, analizira koliko je lako ili teško za lokalnog poduzetnika pokrenuti i voditi malo ili srednje poduzeće kada se poštuju svi propisani zakoni, te mjeri i prati promjene u zakonima koji utječu na 11 područja poslovanja – pokretanje poslovnog pothvata, ishođenje građevinskih dozvola, opskrba električnom energijom, registracija vlasništva, dobivanje kredita, zaštita ulagača, plaćanje poreza, trgovanje preko državnih granica, izvršavanje ugovora, rješavanje nelikvidnosti i zapošljavanje radnika. U 2013. godini, kvantitativni indikatori u *Doing Business* izvješću prikupljeni su i uspoređeni u 189 zemalja.

Prema izvješću *Doing Business* 2014., Hrvatska je u 2013. godini pozicionirana na 89. mjestu na globalnoj ljestvici lakoće poslovanja, što je poboljšanje za 1 mjesto u odnosu na 2012. godinu. Glavni izazovi za poslovanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u 2013. godini bili su u području zaštite investitora (rangirana na 157. mjesto, a u 2012. godini na 156.), u ishođenju građevinskih dozvola (rangirana na 152. mjestu, a u 2012. godini na 155.), registraciji vlasništva (rangirana na 106. mjestu, a u 2012. godini na 103.), trgovanju preko državnih granica (rangirana na 99. mjestu, a u 2012. godini na 104.), rješavanju nelikvidnosti (rangirana na 98. mjestu, a u 2012. godini na 97.) i pokretanju poslovnog pothvata (rangirana na 80. mjestu, a u 2012. godini na 79.). Manje izazovna područja za poslovanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u 2013. godini su opskrba električnom energijom (rangirana na 60. mjestu, a u 2012. godini na 58.), izvršavanje ugovora (rangirana na 49. mjestu, a u 2012. godini na 48.), dobivanje kredita (rangirana na 42. mjestu, a u 2012. godini na 40.) i plaćanje poreza (rangirana na 34. mjestu, a u 2012. godini na 43.).

Poboljšanje u odnosu na 2012. godinu je najizraženije u području plaćanja poreza (promjena u rang u je +9), trgovanju izvan državnih granica (promjena u rang u je +5) i u području dobivanja građevinskih dozvola (promjena u rang u je +3); dok je pogoršanje u odnosu na 2012. godinu najizraženije u području registracije vlasništva (promjena u rang u je -3), opskrbe električnom energijom (promjena u rang u je -2) i u području dobivanja kredita (promjena u rang u je -2). Rang u pokretanju poslovanja također se pogoršao: u 2012. godini Hrvatska je bila na 79. mjestu, a u 2013. godini je na 80. mjestu.

Glavni razlog pozitivne promjene ranga u području plaćanja poreza je u smanjenju broja godišnjih uplata poreza sa 30 u 2012. godini na 19 u 2013. godini; u području trgovanja izvan državnih granica je zbog smanjenja vremena potrebnog za izvoz (20 dana u 2012., 18 dana u 2013.) i vremena potrebnog za uvoz (16 dana u 2012., 15 dana u 2013.); dok je glavni razlog smanjenja ranga u području dobivanja građevinskih dozvola u smanjenju troškova potrebnih za izdavanje dozvola.

S druge strane, glavni razlog za negativnu promjenu ranga u području opskrbe električnom energijom je povećanje potrebnih troškova; što je ujedno i glavni razlog negativne promjene ranga u pokretanju poslovanja, iako je iznos potrebnog minimalnog kapitala smanjen sa 13,4% dohotka po stanovniku u 2012. godini, na 0% u 2013. godini.

Identifikacija izazova sektora MMSP u Hrvatskoj: BEEPS – Istraživanje o poslovnom okruženju i performansi poduzeća

Istraživanje o poslovnom okruženju i performanci poduzeća koje provodi World Bank Group prikuplja podatke na razini poduzeća o širokom spektru pitanja vezanih uz poslovno okruženje i performanse poduzeća, uključujući regulativni okvir, financiranje poslovne aktivnosti, radno zakonodavstvo, infrastrukturu, neformalna plaćanja, edukaciju i inovacije. Ukupan broj poduzeća koji je sudjelovao u istraživanju koje je 2008. godine provedeno u Hrvatskoj je 630, dok je u 2005. godini sudjelovalo 148 poduzeća.

Na temelju rezultata istraživanja, identificirani su najvažniji problemi poslovnog okruženja u Hrvatskoj, te rangirani na ljestvici od 1 (najvažniji problem), do 14 (najmanje važan problem).

Tabela 16: Rangiranje problema poslovnog okruženja u Hrvatskoj, 2005. i 2008.

Rang	2005.	2008.
1.	Sudovi /zakonodavstvo	Porezno opterećenje
2.	Porezno opterećenje	Sudovi / zakonodavstvo
3.	Korupcija	Porezna administracija
4.	Pristup financijskim sredstvima	Vještine i znanje zaposlenika
5.	Dozvole i licence	Korupcija
6.	Vještine i znanje zaposlenika	Pristup financijskim sredstvima
7.	Radno zakonodavstvo	Električna energija
8.	Carinski i trgovinski propisi	Radno zakonodavstvo
9.	Kazneno djelo	Telekomunikacije
10.	Porezna administracija	Dozvole i licence
11.	Transport	Kazneno djelo
12.	Telekomunikacije	Pristup zemljištu
13.	Električna energija	Transport
14.	Pristup zemljištu	Carinski i trgovinski propisi

Izvor: „BEEPS At-A-Glance 2008 Cross Country Report“, Svjetska banka, 2010.

I u 2005. i u 2008. godini istraživanje je ukazalo na konzistentnost ključnih problema poslovnog okruženja u Hrvatskoj: efikasnost pravnog sustava, porezno opterećenje, korupcija, pristup financijskim sredstvima.

Identifikacija izazova sektora MMSP u Hrvatskoj: Izvješće o globalnoj konkurentnosti

Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013.-2014. koje priprema i provodi Svjetski gospodarski forum prema rezultatima za 2013. godinu Hrvatsku pozicionira na 75. mjesto od 148 zemalja uključenih u istraživanje, što predstavlja porast za 6 mjesta u odnosu na rezultat za 2012. godinu. Rezultati istraživanja za 2013. godinu ukazuju na značajno poboljšanje u razvoju financijskog tržišta (sa 92. mjesta u 2012. godini na 78. mjesto u 2013. godini) i poslovne sofisticiranosti (sa 96. mjesta u

2012. godini na 88. mjesto u 2013. godini), dok ostali faktori (inovacije, institucije, infrastruktura, visoko obrazovanje i trening, efikasnost tržišta roba, tehnološka spremnost i veličina tržišta) bilježe minimalno poboljšanje mjereno porastom na rang listi. Značajniji pad zabilježen je u kvaliteti makroekonomskog okruženja (sa 60. mjesta u 2012. godini na 67. mjesto u 2013. godini), zdravlju i osnovnom obrazovanju (sa 60. mjesta u 2012. godini na 66. mjesto u 2013. godini), te u efikasnosti tržišta rada (sa 106. mjesta u 2012. godini na 114. mjesto u 2013. godini).

Izvrješće identificira glavne probleme koji utječu na konkurentnost hrvatskog gospodarstva: trošak poljoprivrednih politika, utjecaj poticaja na zapošljavanje, sposobnost privlačenja i zadržavanja talentiranih ljudi, utjecaj poticaja na ulaganja, utjecaj vladinih politika na poslovanje, pravni okvir za strana ulaganja, učinkovitost pravnog okvira za rješavanje sporova i suočavanje s propisima, suradnja poslodavca i zaposlenika, edukacija zaposlenika, sofisticiranost, zaštita ulagača, razvoj klastera, inovativnost i utjecaj na tržište.

Identifikacija izazova sektora MMSP u Hrvatskoj: Indeks percepcije korupcije

Transparency International u istraživanju u kojem mjeri Indeks percepcije korupcije, što potvrđuju i druga međunarodna istraživanja, identificira korupciju kao jedan od glavnih problema poslovnog okruženja u Hrvatskoj. Indeks percepcije korupcije mjeri percepciju korupcije u javnom sektoru na ljestvici od 0 do 100⁵, na temelju procjene eksperata. Indeks percepcije korupcije za Hrvatsku za 2013. godinu je 48 bodova, što je povećanje za 2 boda u odnosu na prethodnu godinu. U odnosu na 177 zemalja koliko je u 2013. godini sudjelovalo u istraživanju, Hrvatska je rangirana na 62. mjesto. Indeks percepcije korupcije u Hrvatskoj je još uvijek ispod prosjeka EU koji iznosi 62,6 boda. S druge strane, Hrvatska je iznad svjetskog prosjeka Indeksa korupcije koji iznosi 43 boda.

Identifikacija izazova sektora MMSP u Hrvatskoj: Global Entrepreneurship Monitor

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) je najveće svjetsko istraživanje o poduzetničkoj aktivnosti u kojem je u 2013. godini sudjelovalo 70 zemalja svijeta. GEM prati poduzetničku aktivnost na razini pojedinca te analizira poduzetničko okruženje kroz nekoliko dimenzija. Na temelju rezultata GEM istraživanja 2002. – 2011. mogu se identificirati glavna područja unutar poduzetničkih uvjeta (od ukupno 9) gdje postoji potreba za unapređenjem uvjeta za poduzetničku aktivnost. Osim dvije komponente poduzetničkog okruženja koje su ocijenjene iznad 3 (infrastruktura i dinamičnost domaćeg tržišta), sve ostale komponente ocijenjene su ocjenom ispod 3 (u rasponu ocjena od 1 do 5). Sve komponente koje su ocijenjene ocjenom nižom od 3 smatraju se preprekama za poduzetničko djelovanje. U svim godinama provođenja GEM istraživanja u Hrvatskoj, uključujući 2011. godinu, kao najveće prepreke identificirane su vladine politike prema regulatornom okviru, poduzetničko obrazovanje i transfer rezultata istraživanja i razvoja u sektor malih i srednjih poduzeća (ove komponente ocijenjene u najnižim ocjenama).

⁵ Ocjena nula na ljestvici predstavlja jako korumpiranu zemlju, dok ocjena 100 predstavlja zemlju bez korupcije.

Tabela 17: Prosječna ocjena poduzetničke okoline u Hrvatskoj i prosjek za GEM zemlje, 2011.

Elementi poduzetničke okoline	Hrvatska	GEM prosjek
Pristup financijskim sredstvima	2,26	2,44
Vladine politike – prioriteti i podrške	2,07	2,48
Vladine politike – brzina i lakoća djelovanja u regulatornom okviru	1,84	2,39
Vladini programi	2,36	2,57
Osnovno i srednje obrazovanje	1,88	2,03
Tercijarno obrazovanje	2,73	2,81
Transfer istraživanja i razvoja	2,25	2,33
Zaštita intelektualnog vlasništva	2,61	2,80
Komercijalna i profesionalna infrastruktura	2,84	3,02
Otvorenost tržišta – brzina promjena	3,32	3,02
Otvorenost tržišta – barijere ulaska	2,22	2,51
Pristup fizičkoj infrastrukturi	3,65	3,73

Izvor: „Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?“ - GEM Hrvatska 2002.-2011. , CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2012., str. 90.

Poduzetnička aktivnost na individualnoj razini promatra se kroz faze i karakteristike poduzetničkog ponašanja. S TEA indeksom od 8,27 u 2012. i 7,32 u 2011. godini, Hrvatska se ubraja u zemlje s niskom razinom aktivnosti u pokretanju poduzetničkog pothvata, u odnosu na prosječnu vrijednost TEA indeksa svih zemalja uključenih u GEM istraživanje (u 2012. godini prosječna vrijednost TEA indeksa iznosila je 13, a u 2011. godini 11,39).

Analiza rezultata najvažnijih međunarodnih istraživačkih projekata ukazuje na postojanje visoke razine slaganja oko glavnih karakteristika poslovnog okruženja u Hrvatskoj: visoke administrativne barijere, neefikasnost pravnog sustava, dugotrajne procedure registracije vlasništva, slab fokus na poduzetničko obrazovanje i nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja poduzetničkih pothvata.

5.2. Glavni rezultati: ponuda i kvaliteta usluga poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj

Sljedeće poglavlje pruža sintezu analize sekundarnog istraživanja ponude i kvalitete usluga poslovnog savjetovanja za sektor MMSP u Hrvatskoj.

5.2.1. Pregled tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj

Prema rezultatima GEM istraživanja, stupanj percepcije kvalitete profesionalne infrastrukturne podrške za razvoj sektora MSP u Hrvatskoj u 2012. godini je 2,78, što je nešto niže u odnosu na prosječnu ocjenu infrastrukture u GEM zemljama (3,02). U 2012. godini stupanj percepcije kvalitete profesionalne infrastrukturne podrške za razvoj MSP sektora u Hrvatskoj je smanjen u odnosu na 2011. godinu (2,78 u 2012. u odnosu na 2,84 u 2011. godini). Ocjena 5 ukazuje na prisutnost savjetovanja, stručnih, pravnih i računovodstvenih usluga u zemlji, te na mogućnost korištenja najviše kvalitete usluge. Usporedba ocjena kvalitete komercijalne i profesionalne infrastrukture Hrvatske i referentnih EU i susjednih zemalja, kao i prosjeka GEM zemalja uključenih u istraživanje u 2011. i 2012. godini prikazana je u tabeli 18.

Tabela 18: Percepcija o kvaliteti komercijalne i profesionalne infrastrukture za podršku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u 2011. i 2012. godini

Zemlja	Ocjena kvalitete komercijalne i profesionalne infrastrukturne podrške razvoja sektora MMSP	
	2011	2012
<i>Prosjek GEM zemalja</i>	3,02	3,02
Španjolska	2,58	3,05
Hrvatska	2,84	2,78
Grčka	2,86	2,97
Poljska	2,9	2,76
Bosna i Hercegovina	2,9	2,84
Slovenija	2,94	2,91
Mađarska	3,03	3,17
Finska	3,26	3,45
Irska	3,28	3,21
Slovačka	3,29	2,91
Njemačka	3,3	3,34
Nizozemska	3,57	3,79
Makedonija	-	3,52

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013. (2012.)

Primjer dobre prakse:

Sustav podrške malim i srednjim poduzećima u Finskoj⁶

Sustav podrške malim i srednjim poduzećima u Finskoj je vrlo složen i odvija se kroz 30-ak organizacija koje pružaju 200 različitih usluga, od čega je 50-ak usluga iz domene financiranja. Osim toga, usluge poduzećima nude se i kroz nekoliko tisuća projekata u okviru strukturnih fondova EU.

Prema GEM istraživanju, ocjena percepcije o komercijalnoj i profesionalnoj infrastrukturi za podršku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Finskoj za 2011. i 2012. godinu značajno je povoljnija u odnosu na Hrvatsku (u Hrvatskoj je u 2011. godini ocjenjena s 2,84, a iste godine u Finskoj s 3,26; u 2012. godini u Hrvatskoj ocjena percepcije o komercijalnoj i profesionalnoj infrastrukturi je 2,78, a u Finskoj 3,45).

Ipak, analiza finskog sustava podrške ukazala je na potrebu za unapređenjem sustava i to u smjeru:

- jednostavnijeg pristupa poslovnim uslugama
- veće dostupnosti informacija o uslugama koje nude različite institucije za podršku poduzetništva
- mogućnosti kontaktiranja stručnjaka u cijeloj Finskoj
- evaluacije potreba sektora malih i srednjih poduzeća za uslugama poduzetničkih potpornih institucija u Finskoj
- ravnomjernosti u kvaliteti usluga u cijeloj zemlji.

S ciljem unapređenja usluga koje poduzetničke potporne institucije u Finskoj pružaju poslovnim korisnicima, Ministarstvo trgovine i industrije imenovalo je Radnu skupinu za unapređenje sustava poduzetničkih potpornih institucija koja je identificirala sljedeće preporuke:

Preporuka 1: Razvoj nacionalnog internetskog portala www.enterprisefinland.fi za pružanje usluga poslovnim korisnicima;

Preporuka 2: Kreiranje nacionalnog call-centra koji će osiguravati potrebne informacije krajnjim korisnicima u najkraćem roku, uz davanje kontakt -informacija stručnjaka za određeno područje;

Preporuka 3: Razvijanje regionalne mreže profesionalnih usluga namijenjenih poduzetnicima početnicima, te mikro i malim poduzećima kako bi se identificirale potrebe klijenata za uslugama i identificirali potencijalni pružatelji usluga;

Preporuka 4: Djelovanje Finske agencije za rastuća poduzeća (Finnish Growth Development Service) čiji je cilj identificirati rastuća poduzeća i pružiti im odgovarajuću podršku u razvoju;

Preporuka 5: Razvijanje usluga za podršku inovativnih projekata kroz inovacijske centre, čiji je cilj razvoj ideja temeljenih na istraživanjima, te razvoj proizvoda u poslovne koncepte. Inovacijski centri pružaju usluge kroz poslovne inkubatore, tehnološke centre i druge organizacije koje razvijaju kontakte između sveučilišta i poslovne zajednice.

⁶ "A Development Track Adds Finnish Business Services to World Lead", Ministry of Trade and Industry Finland – Working Group for Finnish Business Services, 2005.

5.2.1.1. Veličina tržišta ponude konzultantskih usluga u Hrvatskoj

Hrvatska nema jedinstvenu bazu podataka o poslovnim subjektima, te informacije o veličini tržišta ponude usluga poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj. Glavni izvori informacija su Državni zavod za statistiku, Financijska agencija (FINA), Hrvatska gospodarska komora i Ministarstvo poduzetništva i obrta (Obrtni registar). Iako je svaki poslovni subjekt obavezan registrirati se kod Trgovačkog suda Republike Hrvatske, podaci o broju registriranih subjekata nisu dostupni javnosti.

- *Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske*

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku ukupan broj registriranih tvrtki za konzultantske usluge u poslovanju i upravljanju (NKD broj M70.22) u 2014. godini je 4.865. Ukupan broj registriranih poslovnih subjekata u siječnju 2014. godine iznosi 66.664, što ukazuje da je tržišni udio konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj, prema tom izvoru, u 2014. godini 7,3 %.

- *Hrvatska gospodarska komora*

Prema podacima iz Registra poslovnih subjekata u Hrvatskoj gospodarskoj komori, ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge u 2014. godini je 4.697, od čega je ukupan broj aktivnih tvrtki 4.019, od čega je 2.711 tvrtki dostavilo godišnji financijski izvještaj za 2012. godinu. Prema istom Registru, ukupan broj registriranih tvrtki u Hrvatskoj je 201.198, što znači da je udio tvrtki koje su registrirane za konzultantske usluge 2,3%. Ukupan broj aktivnih tvrtki u Hrvatskoj je 143.146, što znači da je udio aktivnih tvrtki registriranih za konzultantske usluge 2,8%. Ukupan broj tvrtki koje su podnijele godišnje financijsko izvješće u 2012. godini u Hrvatskoj je 98.021, što znači da je udio tvrtki za konzultantske usluge koje su podnijele svoje financijsko izvješće 2,8%.

- *Financijska agencija (FINA)*

Ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge u 2012. godini u Hrvatskoj je 2.799, koje zapošljavanju 4.852 osoba, te ostvaruju ukupan prihod od 3.494.737.624,00 kn.

- *Ministarstvo poduzetništva i obrta - Obrtni registar*

Ukupan broj obrta registriranih za pružanje konzultantskih usluga u 2014. godini je 1.415, dok je ukupan broj obrta kojima su konzultantske aktivnosti pretežita djelatnost 359. Ukupan broj registriranih obrta u obrtnom registru je 79.475, što znači da je udio obrtnika koji obavljaju savjetodavne aktivnosti u Hrvatskoj u 2014. godini 1,8%, dok je tržišni udio obrta kojima je konzultantska djelatnost pretežita djelatnost 0,4%.

Dinamika tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj može se promatrati kroz broj godišnje novoosnovanih konzultantski tvrtki. Prema podacima iz Registra poslovnih subjekata (Hrvatska gospodarska komora), ukupan broj novootvorenih konzultantskih tvrtki u 2011. godini je 318, u 2012. godini 354, a 2013. godini 538. Hrvatska nema službeno registriran broj individualnih konzultanata, jer zakon u Hrvatskoj ne zahtijeva registraciju individualnih konzultanta za pružanje konzultantskih usluga.

5.2.1.2. Struktura tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore – Registra poslovnih subjekata i FINA-e postoji 51 međunarodna konzultantska tvrtka koja obavlja svoju djelatnost na hrvatskom tržištu, uključujući i vodeće svjetske tvrtke na konzultantskom tržištu: Deloitte, Ernst & Young, KPMG, McKinsey & Company i PricewaterhouseCoopers (tabela 19).

Tabela 19: Popis međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj

Broj	Međunarodne konzultantske tvrtke	Ukupni prihod ostvaren u 2012. (tis. kn)
1.	KPMG Croatia d.o.o.	69.870
2.	PriceWaterhouseCoopers d.o.o.	49.700
3.	Ernst & Young d.o.o.	46.760
4.	Deloitte d.o.o.	42.080
5.	Austrotherm Zagreb d.o.o.	34.270
6.	Quintiles Zagreb d.o.o.	32.930
7.	Adecco savjetovanja d.o.o.	25.780
8.	McKinsey & Company, Inc. Croatia	24.380
9.	Fidelitas Aurea d.o.o.	15.810
10.	Horwath Consulting Zagreb d.o.o.	13.350
11.	Comminus d.o.o.	11.290
12.	Roland Berger Strategy Consultants d.o.o.	10.860
13.	Leitner + Leitner Consulting d.o.o.	10.270
14.	Lucidus	9.680
15.	Lundbeck Croatia d.o.o.	9.060
16.	Lyoness Management GmbH	7.700
17.	Ascendant d.o.o.	6.760
18.	Confida Zagreb d.o.o.	6.410
19.	Capgemini Consulting Osterreich AG	6.400
20.	Euromedical d.o.o.	6.400
21.	Sense Consulting	5.850
22.	Hauska & Partner	5.770
23.	Ecovis Ubli d.o.o.	5.560
24.	IDS Scheer d.o.o.	5.500
25.	Innoveva d.o.o.	5.360
26.	Farmavita Regulanet d.o.o.	5.300
27.	Gentis d.o.o.	3.400
28.	SIERRA SPAIN	2.880
29.	EGIS INTERNATIONAL S.A.	1.990
30.	Delticom AG	700
31.	NYK SHIPMANAGEMENT PTE LTD.	500
32.	EIC-Newtork	260
33.	TUVADRIA d.o.o.	100
34.	Frimmel/Anetter Rechtsanwaltesgesellschaft mHh	90

35.	URS Polska Sp. Z.o.o.	30
36.	Digitel Pristop Group GmbH	10
37.	INGENIERIA ESTUDIOS Y PROYECTOS, NIP S.A.	*
38.	MACK, A WYOMINH	*
39.	Kasolvenzia Inkassogesellschaft mbh	*
40.	KEEPBUZZ Limited	*
41.	D.I.F. Inkasso d.o.o.	*
42.	MEGAJoule II, CONSULTORIA EM ENERGIAS RENOVAVEIS, S.A.	*
43.	A.T. Kearney	*
44.	ARISTON THERMO S.P.A.	*
45.	DOHLER GmbH	*
46.	Anglo Eastern (IOM) Limited	*
47.	Adria Management, Inc.	*
48.	RAMBOLL DANMARK A/S	*
49.	Schönherr Rechtsanwälte GmbH	*
50.	Lucri Facere	*
51.	TPA Horwath	*

Izvori: Hrvatska gospodarska komora – Registar poslovnih subjekata i FINA - Registar godišnjih financijskih izvještaja, 2012.;

* Financijski podaci nisu dostupni

Popis najvećih hrvatskih i međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj, pripremljen je na temelju podataka prikupljenih iz Hrvatske gospodarske komore - Registra poslovnih subjekata i FINA - Financijske agencije, odnosno njihovih ukupnih prihoda u 2012. i 2011. godini (tabela 20).

Tabela 20: Popis 65 najvećih lokalnih i međunarodnih konzultantskih tvrtki prema ostvarenom ukupnom prihodu u 2012. godini

Broj	Tvrtka, grad	Ukupni prihod u 2012. (tis. kn)	Ukupni prihod u 2011. (tis. kn)	Adresa	Tel / E-mail	Kontakt
1	INVESTCO d.o.o., Zagreb (k)	370.800	71.450	Ruđer Josip Bošković 3	01/4820711 / investco@investco.hr	Blažev Miroslav, direktor
2	KPMG CROATIA d.o.o., Zagreb (k/r)	69.870	63.420	Ivana Lučića 2	01/5390000 / info@kmpg.hr	Kamal Ismet Izhak, CEO
3	PRICEWATERHOUSECOOPERS d.o.o., Zagreb (k/r)	49.700	53.720	Ljudevita Posavskog 31	01/4600838 / tanya.rukavica@hr.pwc.com	Rukavina Tatjana, CEO
4	ERNST&YOUNG d.o.o., Zagreb (k/r)	46.760	51.880	Radnička cesta 50	01/2480560 / silvija.kricka@hr.ey.com	Đurković Slaven, direktor
5	DELOITTE d.o.o., Zagreb (k/r)	42.080	46.530	Radnička cesta 80	01/2351900 / bvrtačnik@deloittece.com	Vrtačnik Braniislav, član Uprvnog odbora
6	DELOITTE SAVJETODAVNE USLUGE d.o.o., Zagreb (k)	41.390	46.130	Radnička cesta 80/VI	01/2351900 / vmilosevic@deloittece.com	Milošević Vladimir, direktor
7	AUSTROTHERM ZAGREB d.o.o., Zagreb (k)	34.270	42.320	Antuna Šoljana 14	01/3794389 / info@austrotherm.hr	
8	EMPORION USLUGE d.o.o., Zagreb (k)	34.210	40.460	Heinzelova 62/a	01/6387737 / info@emporion.hr	Prosenjak Sebastijan, direktor
9	QUINTILES ZAGREB d.o.o., Zagreb (k)	32.930	39.910	Radnička cesta 80 17	01/2353200 / zeljka.segrc@quintiles.com	Filakovsky Jan, direktor
10	ŠTED NOVA d.o.o., Zagreb (k)	32.040	38.680	Slavonska avenija 3	01/6306600	
11	RUDAN DOO, Žminj (k)	28.170	34.350	9.rujan 1/H	052/814400 / rudan@rudan.com	Rudan Graciano, direktor
12	ADECCO SAVJETOVANJA d.o.o., Zagreb (k)	25.780	31.480	Fra Grge TUškana 37	01/4002170 / info@adecco.hr	Misailidis Christos, direktor
13	MCKINSEY&COMPANY, INC., CROATIA, Zagreb (k)	24.380	30.220	Ulica grada Vukovara 269A	01/4891424 / petra_novak@mckinsey.com	Škrinjar Kruno, predstavnik podružnice
14	URED ZA PODRŠKU d.o.o., Zagreb (k)	23.330	30.080	Buzinski prilaz 10	01/6690765 / vlado.condic@msan.hr	Matić Stipo, direktor
15	RRIF PLUS d.o.o., Zagreb (k/r)	21.810	29.690	Vlaška 68	01/4551725 / rrif@rrif.hr	Buzadžić Miroslav, direktor
16	INTERKAPITAL d.d., Zagreb (k)	18.430	29.680	Masarykova 1	01/4825890 /	Nevidal Daniel, CEO

					deniel.nevidal@intercapital.hr	
17	FIDELITAS AUREA d.o.o., Zagreb (k)	15.810	29.290	Preradovićeve 10	01/4854691	Fell Dalibor, direktor
18	HORWATH CONSULTING ZAGREB d.o.o., Zagreb (k)	13.350	26.830	Ulica Grada Vukovara 269a/14	01/4877200 / officezagreb@horwathhtl.com	Čižmar Sanja, direktor
19	EMPORION d.o.o., Zagreb (k)	12.790	25.400	Heinzelova 62a	01/6387700 / info@emporion.hr	Šoštarić Vibor, direktor
20	CONCEPTIO RAZVOJ d.o.o., Zagreb (k)	11.640	24.520	Strossmayerov trg 5	01/4635923 / office@conceptio.eu.com	Milas Zdeslav, direktor
21	COFACE HRVATSKA d.o.o., Zagreb (k)	11.460	22.540	Avenija Dubrovnik 46	01/469700 / office@coface.hr	Barbić Tonči, direktor
22	VOX ISTRA DOO, Buje (k)	11.450	19.580	Trg Josipa Broza Tita 9	052/773063	Battista Benito, službeni predstavnik
23	COMMINUS d.o.o., Zagreb (k)	11.290	19.030	Buzinski prilaz 10	01/6111802 / info@comminus.hr	Radošević Krešimir, direktor
24	MEDIKOL GRUPA d.o.o., Zagreb (k)	11.210	17.990	Mandlova bb	01/4594700	
25	CCS ULAGANJA d.o.o., Zagreb (k)	11.020	17.850	Vlaška 67	01/4862700 / info@ccs.hr	Đorđević Predrag, direktor
26	ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS d.o.o., Zagreb (k)	10.860	16.870	Trg Bana Jelačića 5	01/4804801 / office@hr.rolandberger.com	Falb Roland, direktor
27	INŽENJERSKI BIRO d.d., Zagreb (k)	10.710	13.340	Heinzelova 4/a	01/4600888 / ingbiro@ingbiro.hr	Mlinarević Mladen, direktor
28	GOLDBACH PUBLIKA, Zagreb (k)	10.540	13.020	Radnička cesta 47/III	01/2304600 / info.hr@goldbachaudience.hr	Eder Christian, CEO
29	LEITNER + LEITNER CONSULTING d.o.o., Zagreb (k)	10.270	12.870	Radnička cesta 47	01/4647917 / office@leitnerleitner.hr	Kuffer Reinhold, direktor
30	MENTIS d.o.o., Zagreb (k)	10.180	12.860	Heinzelova 60	01/3013209	Novak Igor, direktor
31	LUCIDUS d.d., Zagreb (k)	9.680	12.810	Trpinjska 9	091/ 6152714	Ljubičić Vinko, CEO
32	LUNDBECK CROATIA d.o.o., Zagreb (k)	9.060	12.000	Rapska 46/b	01/3649210 / Croatia@lundbeck.com	Bali Babli Valerija, direktor
33	KANASTA D. O. O., Krk (k)	8.580	11.070	Braće Linardić 8	051/220094 / canasta@ri.t-com.hr	Kasal Stanislav, CEO

34	CCS d.o.o., Zagreb (k)	8.570	10.740	Vlaška 67	01/4862700 / info@ccs.hr	Đorđević Predrag, direktor
35	PAKTOR d.o.o., Split (k)	8.180	9.480	Hrvojeva 12	021/341371	Slišković Davor, član Upravnog odbora
36	CAFE REKLAM d.o.o., Zagreb (k)	8.160	9.420	Ilica 11		Szarvas Lasylo, direktor
37	ASCENDANT d.o.o., Zagreb (k)	6.760	9.260	Ulica farkaša Vukotinovića 4	01/4921430 / ascendant@ascendant.hr	Oniunas Jurgis V., direktor
38	CONFIDA ZAGREB d.o.o., Zagreb (k)	6.410	9.030	Slovenska ulica 24	01/4606900 / office@confida.hr	Malleg Ernst, direktor
39	CAPGEMINI CONSULTING OSTERREICH AB, Zagreb (k)	6.400	9.030	Ilica 1/A	01/6412300	Jularić Ivan, Branch predstavnik ureda
40	EUROMEDICAL d.o.o., Zagreb (k)	6.220	8.610	Sveti Duh 64		Mordechai Erel, direktor
41	REDEA d.o.o., Čakovec (k)	6.070	7.960	Bana Josipa Jelačića 22	040/395560 / redea@redea.hr	Polanec Marinović Sandra, direktor
42	ASERVO d.o.o., Split (k)	6.020	7.660	Rovinjska 4	021/480465 / aservo@email.t-com.hr	Ercegović Boris, osnivač
43	TAJNIK d.o.o., Zagreb (k)	5.860	7.380	Križanićeva 1		Spill Stephen Brian, CEO
44	ECOVIS UBLI d.o.o., Zagreb (k)	5.560	7.180	Jurčićeva 9	01/5508321 / office@ubli.hr	Niemann Branka, direktor
45	SENSE CONSULTING d.o.o., Zagreb (k)	5.850	4.070	Frane Petrića 4	01/4813314 / sense@senseconsulting.eu	Vedran Antoljak, direktor
46	IDS SCHEER d.o.o., Split (k)	5.500	6.700	Gundulićeva 26A	021/480600 / info-hr@ids-scheer.com	Babik Vedran, član Upravnog odbora
47	INFOKORP d.o.o., Zagreb (k/r)	5.370	6.530	Savska 64	01/2221200 / infokorp@infokorp.hr	Fistrić Sučević Nataša, direktor
48	INNOVEVA d.o.o., Zagreb (k)	5.360	6.470	Siget 19	01/6524010 / mail@innoveva.com	Grimbichler Kurt, direktor
49	FERRY d.o.o., Zagreb (k)	5.340	6.390	Pavlenski put 7a	01/3817007 / office@ferry.hr	Čipčić Dajana, prokurator
50	KPMG SAVJETOVANJE d.o.o., Zagreb (k/r)	5.310	6.340	Ivana Lučića 2/a	01/5390000	Izhak Kamal Ismet, CEO

51	FARMAVITA REGULANET d.o.o., Samobor (k)	5.300	6.290	Okićka desni odvojak 2	01/3360785 / info@farmavitar.com	Regenhold Jurgen Thomas, direktor
52	AQUIS d.o.o., Zagreb (k)	4.690	6.290	Sv.Mateja 90a	01/6329830 / aquis@aquis.hr	Komerečki Davor, direktor
53	D ULAGANJA d.o.o., Zagreb (k)	4.690	5.820	Heinzelova 62/a	01/2359251	
54	PER ASPERA d.o.o., Zagreb (k)	4.680	5.820	Ilica 1a	01/4693040	Hebibović Anis, direktor
55	QUAESTUS PARTNERI d.o.o., Zagreb (k)	4.480	5.740	Ilica 1a	01/4693040 / quaestus@quaestus.hr	Hebibović Anis, direktor
56	C. B. M. d.o.o., Osijek (k)	4.160	5.590	Istočno predgrađe bb	031/209688	
57	INTEGRA d.o.o., Varaždin (k)	3.850	5.080	Trg kralja Tomislava 4	042/301600	Ivošević Rajko, direktor
58	HEP ESCO d.o.o., Zagreb (k)	3.580	4.950	Ulica grada Vukovara 37	01/6322302 / gordana.lucic@hep.hr	Lučić Gordana, direktor
59	GENTIS d.o.o., Zagreb (k)	3.400	4.940	Slankamenska 14	01/3816638 / gentis@gentis.hr	Ferrara de Mirković Dubravka Maria, direktor
60	QUANTUM d.o.o., Zagreb (k)	2.970	4.910	Vlaška 16/a	01/3436300 / info@quantum.hr	Dujmović Tomislav- Zvonimir, direktor
61	PROMO.FIL d.o.o., Zagreb (k)	2.400	4.820	Ulica grada Vukovara 269D	01/ 5571066 / info@promo-fil.com	
62	ITS PARTNER d.o.o., Zagreb (k)	1.050	4.770	Prisavlje 2	01/444420 / info@itsm.hr	Nissen Ivana, direktor
63	C. P. I. EXPERTUS d.o.o. (bivše SVIBANJSKO DRVO), Zagreb (k)	950	4.650	Donje Svetice 46b	01/3667333	
64	MIRIFICUS d.o.o., Zagreb (k)	800	4.530	Hrvojeva 3	01/6181841	Carević Vedrana, direktor
65	OG ADRIATIC d.o.o., Zagreb (k)	470	4.510	Pantovčak 42 I	01/4872155	Umićević Jasminko, direktor

Izvori: CEPOR na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore – Registra poslovnih subjekata i FINA - Registra godišnjih financijskih izvještaja, 2014;

* (k) = konzultantska tvrtka; (k / r) = konzultantska i revizorska tvrtka

Tabela 21 prikazuje broj poduzeća u Hrvatskoj koja se bave pružanjem savjetodavnih usluga po županija; te broj zaposlenih i ukupni poslovni prihod ostvaren u 2012. godini, prema podacima FINA-e. Najveći broj poduzeća koja pružaju savjetodavne usluge registriran je na području Grada Zagreba (58,70%), zatim u Istarskoj županiji (87%), Primorsko-goranskoj županiji (6,7%) i Splitsko-dalmatinskoj županiji (6,4%).

Tabela 21: Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2012, po županijama

Županija	Ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge	Broj zaposlenih	Ukupni prihod (kn)
Bjelovarsko-bilogorska	17	34	4.004.595
Brodsko-posavska	21	44	12.315.302
Dubravčko-neretvanska	58	158	58.370.351
Grad Zagreb	1.662	3.077	2.766.112.842
Istarska	189	177	119.867.139
Karlovačka	23	47	18.164.886
Koprivničko-križevačka	18	57	46.385.618
Krapinsko-zagorska	22	25	16.400.695
Ličko-senjska	2	3	449.086
Međimurska	36	81	22.613.603
Osječko-baranjska	71	231	128.959.709
Požeško-slavonska	8	47	5.858.253
Primorsko-goranska	173	230	77.285.397
Sisačko-moslavačka	18	28	3.289.321
Splitsko-dalmatinska	193	259	78.514.758
Šibensko-kninska	24	20	6.535.619
Varaždinska	80	102	32.919.708
Virovitičko-podravska	3	3	467.925
Vukovarsko-srijemska	14	20	13.479.974
Zadarska	61	67	17.814.599
Zagrebačka	106	142	64.928.244

Izvor: FINA, 2014

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku iz 2014. godine, broj poduzeća koja se bave pružanjem konzultantskih usluga razlikuje se od broja poduzeća identificiranih u registru FINA-e (tabela 22).

Tabela 22: Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2014, po županijama

Županija	Ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge
Bjelovarsko-bilogorska	29
Brodsko-posavska	33
Dubravkčko-neretvanska	89
Grad Zagreb	2.856
Istarska	340
Karlovačka	45
Koprivničko-križevačka	32
Krapinsko-zagorska	40
Ličko-senjska	12
Međimurska	60
Osječko-baranjska	111
Požeško-slavonska	15
Primorsko-goranska	325
Sisačko-moslavačka	40
Splitsko-dalmatinska	312
Šibensko-kninska	36
Varaždinska	126
Virovitičko-podravska	15
Vukovarsko-srijemska	34
Zadarska	117
Zagrebačka	198

Izvor: Državni statistički zavod, 2014.

Slika 2 prikazuje geografsku distribuciju pružatelja konzultantskih usluga u Hrvatskoj, na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku.

Slika 2: Karta konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj, po županijama



Izvor: CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, na temelju podataka Državnog statističkog zavoda, 2014.

Tabela 23 prikazuje broj i udio MMSP po županijama, kao i broj i udio konzultantskih poduzeća po županijama, što omogućuje identifikaciju broja MMSP po konzultantskom poduzeću u pojedinoj županiji. U Gradu Zagrebu koncentrirano je 34% MMSP i 59% konzultantskih poduzeća.

Tabela 23: Usporedba broja i udjela MMSP-a i poduzeća koja se bave pružanjem savjetodavnih usluga po županijama u 2012. godini

Županija	Ukupno MMSP	% MMSP u ukupnom broju MMSP	Ukupan broj konzultantskih poduzeća	% konzultantskih poduzeća u ukupnom broju konzultantskih poduzeća	Broj MMSP na jedno konzultantsko poduzeće
Bjelovarsko-bilogorska	1.191	1%	17	1%	70,1
Brodsko-posavska	1.180	1%	21	1%	56,2
Dubrovačko-neretvanska	3.167	4%	58	2%	54,6
Grad Zagreb	30.159	34%	1.662	59%	18,1
Karlovačka	1.520	2%	23	1%	66,1
Koprivničko-križevačka	1.111	1%	18	1%	61,7
Krapinsko-zagorska	1.332	2%	22	1%	60,5
Međimurska	2.052	2%	36	1%	57,0
Osječko-baranjska	3.413	4%	71	3%	48,1
Požeško-slavonska	508	1%	8	0%	63,5
Sisačko-moslavačka	1.387	2%	18	1%	77,1
Varaždinska	2.422	3%	80	3%	30,3
Virovitičko-podravska	627	1%	3	0%	209,0
Vukovarsko-srijemska	1.236	1%	14	1%	88,3
Zagrebačka	5.528	6%	106	4%	52,2
Istarska	8.374	9%	189	7%	44,3
Ličko-senjska	537	1%	2	0%	268,5
Primorsko-goranska	8.069	9%	173	6%	46,6
Šibensko-kninska	1.733	2%	24	1%	72,2
Splitsko-dalmatinska	10.054	11%	193	7%	52,1
Zadarska	2.710	3%	61	2%	44,4
Ukupno	88.310	100%	2.799	100%	31,6

Izvor: CEPOR analiza napravljena na temelju podataka sekundarnog istraživanja (Izvor podataka: FINA, 2012.)

Rodni aspekt tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj

U Hrvatskoj ne postoje službeni statistički podaci o rodnom aspektu vlasništva poduzeća. Na temelju podataka dostupnih iz Registra poslovnih subjekata, Hrvatske gospodarske komore i analize rodne zastupljenosti u 65 najvećih konzultantskih poduzeća u Hrvatskoj, može se zaključiti sljedeće: u 12 konzultantskih poduzeća na vodećoj upravljačkoj poziciji je žena (18,46%), u 48 konzultantskih poduzeća na vodećoj upravljačkoj poziciji je muškarac (73,85%), dok podaci za 5 poduzeća (7,69%) nisu dostupni.

5.2.1.3. Uloga poduzetničkih potpornih institucija u pružanju savjetodavnih usluga sektoru MMSP

Pristup informacijama i savjetodavnim uslugama sektora MMSP u Hrvatskoj osiguran je i kroz mrežu poduzetničkih potpornih institucija⁷ (30 regionalnih razvojnih agencija, 35 centara za poduzetništvo, 30 poslovnih inkubatora, 3 poslovna parka, 9 tehnoloških parkova i oko 100 poslovnih zona). Aktivnosti većine poduzetničkih potpornih institucija subvencioniraju se sredstvima njihovih osnivača – lokalnih ili regionalnih uprava i samouprava, te kroz sredstva EU fondova ili kroz bespovratna sredstva Ministarstva poduzetništva i obrta.

U 2013. godini Ministarstvo poduzetništva i obrta je kroz Poduzetnički impuls⁸ dodijelilo 62 potpore poduzetničkim potpornim institucijama u ukupnom iznosu od 26.809.017,00 kn. Najveći broj potpora dodijeljen je regionalnim razvojnim agencijama i poduzetničkim centrima (29) u ukupnom iznosu od 3.194.693,00 kn. Međutim, najveći iznos dodijeljen je tehnološkim parkovima i poduzetničkim inkubatorima – 22 potpore u ukupnom iznosu od 13.647.076,00 kn, dok je ukupan broj potpora dodijeljenih poduzetničkim zonama 11, s ukupnim iznosom od 9.967.248,00 kn.

U 2012. godini Ministarstvo poduzetništva i obrta je kroz Poduzetnički impuls dodijelilo 58 potpora poduzetničkim potpornim institucijama, u ukupnom iznosu od 4.603.000,00 kn.

Ovi podaci ne pružaju mogućnost segregacije financijskih potpora koje su dodijeljene poduzetničkim potpornim institucijama za pružanje konzultantskih usluga sektoru MMSP. Međutim, prema izjavama o misijama i aktivnostima, sve poduzetničke potporne institucije pružaju neku vrstu konzultantskih usluga sektoru MMSP. Kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava Ministarstva poduzetništva i obrta potiču ove institucije na pružanje istih usluga kao i druge poduzetničke potporne institucije, te na natjecanje, umjesto na zajedničku suradnju⁹. **Jasnije profiliranje u skladu sa misijom institucije i fokus na potrebe MMSP u lokalnom okruženju omogućili bi poduzetničkim potpornim institucijama izgradnju zdravih temelja za međusobnu suradnju, te povećanje kapaciteta za kreiranje kvalitetne ponude profesionalnih usluga namjenjenih MMSP.**

S ciljem poboljšanja MMSP pristupa potrebe informacijama i savjetodavnim uslugama i boljeg formuliranja Vladine podrške sektoru MMSP, potrebno je napraviti detaljnu analizu učinaka

⁷ Virtualna mapa poduzetničkih potpornih institucija u Hrvatskoj dostupna je na web stranici CEPORa, www.cepor.hr

⁸ "Poduzetnički impuls 2012. – poticanje poduzetničke infrastrukture", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013.

⁹ Lauc, B.: "Tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj" (magistarski rad), Sveučilište J.J. Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Osijek, 2004., str. 53.

provedenih programa i potreba sektora MMSP, uzimajući pritom u obzir preporuke i najbolje prakse zemalja koje su uložile značajnije napore u poboljšanje sustava potpora za sektor MMSP (primjer dobre prakse – Finska).

Detaljnija analiza mreže poduzetničkih potpornih institucija u Hrvatskoj, kao i opseg njihovih aktivnosti, dostupna je u poglavlju 5.4.1. ove Studije.

5.2.2. Službena statistika o tržištu poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj

Pokretanje tvrtke u Hrvatskoj zahtijeva registraciju kod Trgovačkog suda, Državnog zavoda za statistiku, Porezne uprave, Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Jedan od ciljeva registracije pri Državnom zavodu za statistiku je razvrstavanje tvrtke u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti (NKD). Prema područjima NKD-a, Državni zavod za statistiku, kao i druge institucije, kao što su FINA, Hrvatska gospodarska komora, vladine agencije i drugi mogu pratiti statističke informacije u tom sektoru. NKD broj za konzultantske tvrtke je M70.22.

Besplatni podaci o domaćim i međunarodnim konzultantskim tvrtkama (naziv tvrtke, županija, adresa, telefon, e-mail i osoba za kontakt) dostupni su pri Hrvatskoj gospodarskoj komori - Registru poslovnih subjekata. FINA pruža otvoren pristup godišnjim financijskim izvještajima s matičnim brojem, nazivom i adresom tvrtke. Za sve ostale podatke koji se odnose na poduzeća, FINA kao i Državni zavod za statistiku, naplaćuju dodatnu naknadu.

Slijedi pregled dostupnosti, transparentnosti i pristupačnosti statističkih podataka o tržištu pružatelja savjetodavnih usluga u Hrvatskoj, putem službenih i drugih izvora informacija. Klasifikacija se temelji na izvorima podataka.

- Državni zavod za statistiku

Državni zavod za statistiku osigurava otvoreni pristup sljedećim podacima: broj registriranih pravnih osoba, broj aktivnih subjekata, struktura poslovnih subjekata prema djelatnostima i prema NKD-u 2007., broj trgovačkih društava prema NKD-u 2007. i prema pravnom organizacijskom obliku i aktivnostima, struktura poslovnih subjekata po županijama, poduzeća i zadruge prema zakonskim institucionalnim oblicima.

Uz dodatnu financijsku naknadu od 1.000,00 kn moguć je pristup dodatnim podacima o tvrtkama: naziv tvrtke, županija, općina, registarski broj, adresa i NKD broj.

- Financijska agencija – FINA

FINA omogućuje otvoren pristup sljedećim podacima o poslovnim subjektima:

- (1) Osnovne informacije o nelikvidnosti i insolventnosti poslovnih subjekata;
- (2) Godišnja financijska izvješća tvrtki (RGFI javne objave - Registar javno dostupnih godišnjih financijskih izvještaja). RGFI pruža pristup godišnjim financijskim izvještajima i drugim dokumenatima koji su poduzetnici, u skladu s člankom 20 Zakona o radu, obvezni dostaviti FINA-i. Pristup tim dokumentima besplatan je od 2008. godine. Godišnja financijska izvješća za vlasnike malih

tvrtki objavljuju se u skraćenom obliku, za srednja i velika poduzeća u punom obliku, za porezne obveznike objavljuje se revizorsko izvješće s prilogima. Podaci su dostupni u određenoj godini po registarskom broju ili drugim kriterijima (imenu, području, županiji, općini i gradu).

Uz plaćanje naknade, FINA omogućuje pristup sljedećim podacima o poslovnim subjektima:

(1) Analize financijskih rezultata poduzetničkih aktivnostima/operacijama po zemljama, županijama, gradovima (kao što su makroekonomska kretanja u gospodarstvu, financijsko poslovanje poduzetnika, financijski rezultati poslovanja poduzetnika po sektoru / po veličini / po vrsti vlasništva). Cijena ovakve publikacije je 313,00 kn;

(2) Zbirni podaci po narudžbi (osnovni rezultati poslovnih subjekata prema djelatnostima i imovini, obveze i kapital poduzetnika po djelatnostima, na temelju financijskih rezultata i izvora sredstava rangirani po kriteriju vrste vlasništva, osnovnih financijskih rezultata po županijama ili po veličini subjekta). Cijena tabele sa sažetim podacima je 107,00 kn;

(3) Info.biz podaci (adresa i financijske informacije o tvrtki za najmanje pet godina, rang najuspješnijih tvrtki po određenim kriterijima; agregirani podaci i pokazatelji o poslovanju poduzetnika po odabranim kriterijima kao što su županije, općine, gradovi, djelatnost, veličina, agregirani podaci o isplati plaća i naknada koji se odnose na zapošljavanje, agregirani podaci statističkih izvještaja, agregirani podaci o nesolventnim tvrtkama). Cijena navedenih podataka je od 489,00 kuna do 1.205,00 kuna.

- Ministarstvo poduzetništva i obrta – Obrtni registar

Ministarstvo poduzetništva i obrta omogućuje otvoreni pristup podacima iz Obrtnog registra, a koji govore o ukupnom broju registriranih obrta za konzultantske aktivnosti u Hrvatskoj, nazivu obrta, vrsti obrta, obrtnom statusu, adresi, godini registracije, aktivnostima, kontaktima i detaljima o vlasniku obrta.

- Hrvatska gospodarska komora - Registar poslovnih subjekata

Hrvatska gospodarska komora omogućuje otvoreni pristup podacima iz Registra poslovnih subjekata koji obuhvaćaju: registarski broj tvrtke, naziv tvrtke, županija, adresa, telefon, e-mail i kontakt osoba. Dodatni podaci u vezi određene tvrtke su: web stranica, ime direktora, godina osnivanja, glavna djelatnost, broj zaposlenih, veličina poduzeća i pravni oblik.

- Ostali izvori informacija o tržištu konzultantskih usluga

Ostali izvori informacija o tržištu konzultantskih usluga u Hrvatskoj su:

- Provedene dvije studije koje djelomično pokrivaju aspekt tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj: (1) Početkom 2000. godine Ekonomski institut u Zagrebu izradio je studiju o okruženju malog i srednjeg poduzetništva, uključujući pregled tržišta za konzultantske usluge za MSP sektor za Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva; (2) USAID je u Hrvatskoj financirao studiju o tržištu konzultantskih usluga za MSP. Rezultati navedenih istraživanja nisu javno dostupni i stoga nisu korišteni u pripremi ove Studije.
- Hrvatska udruga poslovnih savjetnika povremeno provodi istraživanja u području konzultantskih usluga, te odobrava pristup rezultatima isključivo članovima Udruge.

- Poslovni magazin Lider je, u 2013. godini, prikupio podatke o 100 najutjecajnijih konzultantskih tvrtki i 100 najutjecajnijih individualnih konzultanata u Hrvatskoj. Pregled je objavljen u tiskanom izdanju magazina Lider u veljači 2013. godine.

5.2.3. Uređenost tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj

5.2.3.1. Raspoloživost treninga i edukacijskih programa specijaliziranih za poslovno savjetovanje

Razvoj kapaciteta konzultanata za sektor MMSP kroz EU projekt CABBS – Izgradnja kapaciteta stručnjaka za područje obavljanja poslovnih usluga

U 2011. godini, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva provelo je edukativni program¹⁰ za konzultante za sektor MMSP u okviru CABBS projekta, koji je financirala Europska unija. Cilj ovog edukativnog programa bio je izgradnja kapaciteta konzultanata kroz unapređenje vještina i znanja relevantnih za pružanje savjetodavnih usluga za MMSP, posebno iz područja osiguranja kvalitete, marketinga i razvoja proizvoda. Obrazovni program proveden je kroz tri komponente¹¹: (1) *marketing i razvoj proizvoda, marketinški program u 7 koraka*; (2) *pitivanja kvalitete, inovativna primjena kvalitete, TQM, procesi, učinak i napredak*; (3) *upravljanje vlastitim poslovnim konzaltingom – od cijene do konzaltinga baziranog na ekspertizi*. Kroz ovaj program od 10 radionica educirano je 125 konzultanata.

Hrvatska udruga poslovnih savjetnika je do kraja 2012. godine organizirala jednodnevne i dvodnevne edukacije za konzultante (članove Udruge) u područjima općeg poslovnog savjetovanja i specifičnih segmenata poslovnog upravljanja. Udruga je navedene programe pružala u suradnji s partnerima – USAID i GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH).

Edukacijski seminari i radionice koji se se održavali do kraja 2012. godine pokrivali su, između ostalog, sljedeće teme: operativni menadžment za MSP, strateško planiranje za MSP, pakiranje i etiketiranje u prehrambenoj industriji, financiranje MSP, troškovno računovodstvo (upravljanje troškovima), segmentacija tržišta i pozicioniranje za MSP, fondovi EU, odnosi s javnošću, porezi – kako upravljati poreznim obvezama, zaštita i naplata potraživanja u poslovanju te pravni aspekti odnosa radnik -

¹⁰ “CABBS programi izobrazbe”, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2011.

¹¹ Prvi edukativni program pružao je edukaciju iz sljedećih područja: Marketing kao process (razumijevanje uloge marketinga u malom i srednjem poduzetništvu, marketinški proces i uloga konzultanta, marketinška revizija, revizija proizvoda, revizija tržišta, konkurencija, izvori informacija o tržištu), Marketinški ciljevi i strategije (prečaci u marketinškoj reviziji, marketinški ciljevi, marketinška strategija, targetiranje, pozicioniranje, brandiranje), Marketing mix (proizvod, razvoj novog proizvoda, cijena, mjesto, promocija, digitalni marketing, marketinški plan). Drugi edukativni program pružao je edukaciju iz sljedećih područja: Kvaliteta vs. Kupac (identifikacija uloga, generiranje ideje inovativne podrške u poslovanju malim i srednjim poduzećima, kritičko stablo kvalitete, kuća kvalitete), Upravljanje učinkom (upravljanje učinkom, uravnotežene bodovne kartice kao alat za izjavu ciljeva), Modeliranje poslovnih procesa (procesni i sustavni pristup, poslovni procesi i modeli), TQM i stalni napredak (glavne značajke, praksa i alati za TQM, otvorene inovacije i moć mreža). Treći edukativni program pružao je edukaciju iz sljedećih područja: Potražnja i osiguravanje novih poslova, Isporuka i *Leveraging*, Setovi temeljnih vještina za konzalting baziran na ekspertizi, Cijena i način plaćanja, Uspješno pregovaranje.

poslodavac. Namjera Udruge je ponovno početi pružati istovrsne edukacije od svibnja 2014., kada će njen status ponovno postati aktivan.

Od 2006. do 2009. godine, Udruga je organizirala edukaciju pod nazivom "Osnove savjetodavnog procesa i napredne savjetodavne vještine – Međunarodni CMC certifikacijski trening". Trening je organiziran kao interaktivna radionica koja je omogućila polaznicima (konzultantima) SWOT analizu općina iz kojih dolaze, raspoloživih izvora financiranja s obzirom na lokaciju i njihove prednosti, te mogućnosti pružanja usluga industrijskim sektorima. Namjera seminara bila je postaviti temelje za stručnost u poslovnom savjetovanju, te stjecanje uvida u učinke i kvalitetu CMC certifikacije po standardima ICMCI-a.

Od travnja 2008. do ožujka 2009. godine Udruga je pripremala i pružala edukacijski program za poslovne savjetnike pod nazivom "Izvršnost u savjetovanju". Edukacijski program bio je namijenjen konzultantima koji su se željeli upoznati sa osnovama poslovnog savjetovanja te unaprijediti kvalitetu konzultantskih usluga. Edukacija je bila strukturirana u kontekstu organizacije savjetodavnog zadatka i logički je prikazivala slijed od pristupa klijentu do zadovoljavanja njegovih potreba. Polaznici su naučili kako ocijeniti vlastite snage u odnosu na tržišne prilike, razviti prodajne strategije, provoditi procjenu tvrtke te upravljati odnosom s klijentom.

Altius savjetovanje i Poslovno učilište Experta organiziraju jednogodišnji edukacijski program u trajanju od 200 studijskih sati za porezne savjetnike. Polaznici stječu znanja o poreznom sustavu Republike Hrvatske i relevantnom regulatornom okviru. Dio programa usmjeren je na specijalizaciju u području međunarodnih standarda finacijskog izvještavanja i standarda financijskog izvještavanja u Hrvatskoj te financijskog, troškovnog, menadžerskog i forenzičnog računovodstva. Osim toga, polaznici se upoznaju s postupcima poreznog planiranja, inspekcije, provedbe upravnog postupka i revizije. Cijena programa iznosi 24.000,00 kn.

Na sveučilišnoj razini u Hrvatskoj ne postoje specijalizirani programi usmjereni na jačanje kapaciteta za pružanje konzultantskih usluga za MMSP. Ekonomski fakultet u Osijeku – Poslijediplomski i Diplomski studij Poduzetništvo od 2000. godine izvodi kolegij pod nazivom "Konzultanstvo za mala i srednja poduzeća", koji je razvio profesor Timothy Baye iz Winconsina, SAD, a izvode ga doc.dr.sc. Anamarija Delić i mr.sc. Boris Lauc. Cilj kolegija, kojeg je do školske godine 2013./2014. pohađalo više od 300 studenata, je pružiti teorijske koncepte i praktično iskustvo studentima u području konzultanstva za MMSP. Završni ispit uključuje stjecanje praktičnog znanja i vještina u pružanju savjetodavnih usluga lokalnim MMSP, kao i pripremu konzultantskog izvješća za MMSP.

5.2.3.2. Raspoloživost certifikacijskih programa za poslovne savjetnike

Certified Management Consultant (CMC)

Hrvatska udruga poslovnih savjetnika je do kraja 2012. godine pružala mogućnost Certified Management Consultant (CMC) edukacije i certifikacije. Udruga je organizirala edukacijske i evaluacijske module za konzultante, definirala kriterije za certifikaciju konzultanata prema standardima ICMCI (Međunarodnog vijeća udruga poslovnih savjetnika), odabirala konzultante kvalificirane za CMC certifikaciju, te provodila postupak certificiranja za CMC konzultante

primjenjujući prethodno navedene kriterije, evaluaciju prijave, pripremu studija slučaja i pripremu/izvedbu završnog ispita za kandidate. Ponovno pokretanje treninga, certifikacijskih i re-certifikacijskih programa planirano je od svibnja 2014., s širim regionalnim fokusom.

HAMAG INVEST mreža certificiranih konzultanata

HAMAG INVEST je do 2012. godine organizirao edukaciju, ispite i certifikate za individualne konzultante kao preduvjet stjecanja certifikata registriranog HAMAG INVEST konzultanta – člana HAMAG-ove mreže konzultanata. Stjecanje certifikata podrazumijevalo je zadovoljavanje formalnih preduvjeta (iskustvo rada s MMSP, odgovarajuća razina obrazovanja, najmanje dvije godine radnog iskustva u poslovima savjetovanja te opis najmanje dva realizirana projekta) te pohađanje edukacijskog programa koji se sastojao od dva ciklusa. Prvi edukacijski ciklus bio je namijenjen svim sudionicima, a temeljio se na općoj edukaciji o poduzetništvu, fondovima EU, marketingu, komunikacijskim vještinama, proizvodnim procesima, organizaciji i menadžmentu, te financiranju, dok se drugi ciklus odnosio na uže područje specijalizacije.

5.2.3.3. Profesionalna udruženja konzultanata

Na temelju sekundarnog istraživanja prepoznata je aktivnost nekoliko profesionalnih konzultantskih udruga s različitim fokusom i razinom intenziteta djelovanja. Tabela 24 prikazuje popis identificiranih profesionalnih konzultantskih udruga u Hrvatskoj, nakon čega slijede detaljnije informacije o svakoj udruzi.

Tabela 24: Popis profesionalnih konzultantskih udruga

Profesionalne udruge poslovnih savjetnika	Telefon/kontakt osoba	E-mail	Adresa
Hrvatska udruga poslovnih savjetnika	+385 1 3030522 +385 91 3030600 Nikola Nikšić	ups@ups-amc.org	Petrovaradinska 1a, Zagreb
Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave	+385 1 3792805 +385 92 1083293 Ljiljana Pejić	ured@hukon.hr ljiljana.pejic@hukon.hr	Selska 3, Zagreb
Udruga konzultanata za ruralni razvoj	+385 40 391054 +385 99 3103424 Kristijan Mavrek	kristijan.mavrek@kajaconsulting.hr	Ive Andrića 1, Čakovec

Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori	+385 1 4606824 Mirjana Samadžić Novoselac	jiravlic@hgk.hr	Nova cesta 3-7, Zagreb
Grupacija konzultanata za gospodarstvo – Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Rijeka	+385 51 209 145 Miranda Bralić	mbralic@hgk.hr	Bulevar oslobođenja 23, Rijeka

- *Hrvatska udruga poslovnih savjetnika (www.ups-amc.org)*

Hrvatska udruga poslovnih savjetnika je dobrovoljna i neovisna strukovna udruga fizičkih i pravnih osoba osnovana s ciljem zaštite i unapređenja kvalitete svih oblika usluga poslovnog savjetovanja. Aktivnosti Udruge uključuju definiranje profesionalnih standarda za hrvatske poslovne savjetnike, organizaciju obrazovnih programa te izdavanje uvjerenja poslovnim savjetnicima u Republici Hrvatskoj u skladu s međunarodnim standardima i praksom.

Udruga je punopravni član Međunarodnog vijeća udruga poslovnih savjetnika (ICMCI), punopravni član Europskog udruženja udruga poslovnih savjetnika (FEACO) i član Europske federacije za poslovnu izvrsnost (EFQM). Nakon jednogodišnje reorganizacije koja je pokrenuta krajem 2012. godine, Udruga broji oko 30 fizičkih i pravnih članova. Namjera Udruge u 2014. godini je intenzivirati aktivnosti u području edukacije i treninga, te certifikacije i re-certifikacije konzultanata.

- *Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave (www.hukon.hr)*

Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave (HUKON) neprofitna je udruga čiji je primarni cilj kontinuirano promicanje zajedničkih interesa članova udruge i predstavnika lokalne samouprave te razvijanje konzultantskih usluga u područjima bitnim za lokalnu samoupravu. Udruga promiče kvalitetu konzultantskih usluga za lokalnu samoupravu kroz stručno usavršavanje svojih članova i ostvarivanje suradnje s jedinicama lokalne samouprave, kao i drugim asocijacijama srodnog područja interesa te drugim partnerima. Udruga ima 45 članova.

- *Udruga konzultanata za ruralni razvoj*

Inicijativu za osnivanje Udruge konzultanata za ruralni razvoj pokrenulo je u lipnju 2013. godine poduzeće *Kaja Consulting* s ciljem promicanja značaja održivog ruralnog razvoja, lobiranja prema relevantnim institucijama vezanim uz sektor ruralnog razvoja, informiranja i povezivanja dionika u istom sektoru, primjene najbolje konzultantske prakse prema klijentima te promicanja i širenja svijesti o vrijednostima konzultantskih znanja. Plan aktivnosti Udruge uključuju poticanje suradnje s domaćim i međunarodnim konzultantima, organizaciju edukativnih programa za konzultante (seminara, kongresa i radionica), publiciranje časopisa i biltena te osmišljavanje učinkovitih modela pružanja konzultantskih usluga. Udruga ima 25 članova. Uvjeti za članstvo u Udruzi, između ostalog, podrazumijevaju sudjelovanje u pripremi i prijavi najmanje jednog EU projekta.

- *Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori*

(<http://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-poslovnih-savjetnika>)

Zajednica je osnovana u travnju 2013. godine s ciljem zastupanja, usklađivanja i zaštite zajedničkih gospodarskih interesa pružatelja usluga poslovnog savjetovanja te unapređenja djelovanja i poslovnog okruženja članica. Zadaci Zajednice su: aktivna promocija važnosti fondova dostupnih RH, prezentacije, odnosno zastupanja usuglašenih stavova prema resornim ministarstvima i drugim nadležnim institucijama, pokretanje inicijativa za izradu prijedloga novih zakona i propisa kojima se uređuje djelatnost poslovnog savjetovanja, formuliranje stavova i mišljenja vezano uz prijedloge izmjena i dopuna važećih propisa, unapređenje tipa, vrste i kvalitete usluga u poslovnom savjetovanju, organizacija stručnih skupova te promoviranje usluga poslovnih savjetnika u Hrvatskoj i inozemstvu. Zajednica u 2014. godini broji preko 130 konzultanata koji uglavnom sudjeluju u pripremi projekata koje financira EU.

- *Grupacija konzultanata za gospodarstvo – Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Rijeka*

(<https://www.hgk.hr/zk/rijeka/grupacija-konzultanata-za-gospodarstvo>)

Grupacija je dio Hrvatske gospodarske komore – Županijske komore Rijeka koja pokriva područje savjetodavnih usluga u Primorsko-goranskoj županiji. Grupacija se brine o interesima korisnika konzultantskih usluga te promiče interese i štiti ugled pružatelja konzultantskih usluga. Djelatnost grupacije podjeljena je u 34 područja savjetovanja koja, između ostalog obuhvaćaju: analizu i reviziju poslovanja, dizajn, ekologiju, financije, informatiku, izobrazbu, izvoz-uvoz, kontroling, marketing, nadzor i upravljanje energentima, osnivanje obrta i trgovačkog društva, patentna i vlasnička prava, itd. Grupacija okuplja više od 30 konzultanata.

- *Usko specijalizirani centri pružatelja konzultantskih usluga (www.ices.hr)*

Od 2010. godine na Ekonomskom fakultetu u Osijeku djeluje Konzultantska grupa UNESCO Katedre u poduzetništvo Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, pokrenuta s ciljem uspostavljanja veze između poduzeća i akademskih i obrazovnih institucija i pružanja savjetodavnih usluga za MMSP. Konzultanti posjeduju bogato praktično iskustvo kao i znanje stečeno tijekom studiranja na poslijediplomskom programu Poduzetništvo na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku. Područja ekspertize su: due diligence, procjena potencijala rasta, restrukturiranje tvrtke, analiza troškova i koristi i priprema poslovnog plana (www.ices.hr).

5.2.3.2. Mediji uključeni u promicanje aktivnosti poslovnog savjetovanja

Prema podacima baze podataka o poslovnim subjektima Hrvatske gospodarske komore ukupan broj registriranih tiskanih medija u Hrvatskoj koji su podnijeli financijska izvješća u 2012. godini je 115, a ukupan broj registriranih internetskih portala koji su podnijeli financijsko izvješće u 2012. godini je 118. Na temelju rezultata sekundarnog istraživanja i detaljne analize prezentiranih informacija na službenim internet stranicama medija identificirani su oni koji se bave i tematikom vezanom uz poslovno savjetovanje i sektor MMSP u Hrvatskoj (tabela 25).

Tabela 25: Najznačajniji mediji vezani uz problematiku sektora MMSP i poslovno savjetovanje u Hrvatskoj

Tiskani mediji	
Banka magazine	Lider press
24sata	Narodne novine
Glas Istre	Novi list
Glas Slavonije	Slobodna Dalmacija
Globus	Poslovni tjednik
Jutarnji list	Privredni vjesnik
Računovodstvo i financije	
Internet portali	
Dnevnik.hr	Limun.hr
Briefing – specijaliziran za konzultante	Index.hr
Business.hr	Poduzetnički Portal
Croatiabiz	Poduzetna.hr
Fondovi.hr	Ja Trgovac
T-portal	Poslovni forum
Večernji.hr	

Izvori: Hrvatska gospodarska komora, Registar poslovnih subjekata; CEPOR sekundarno istraživanje službenih internet stranica medija, ožujak 2014.

Forumi i događaji za savjetnike – dodjela Primus nagrada

Poslovni magazin Poslovni savjetnik, u suradnji s Hrvatskom udrugom poslovnih savjetnika organizira od 2009. godine dodjelu Primus nagrade. Nagrada se dodjeljuje u dvije kategorije - najboljem konzultantu i najboljoj tvrtki u području poslovnog savjetovanja u Republici Hrvatskoj. U 2012. godini, nagradu za najboljeg konzultanta primio je Boris Golob, a nagradu za najbolju konzultantsku tvrtku - Qualitas. Dodjela Primus nagrade nastaviti će se u 2014. godini, kada Hrvatska udruga poslovnih savjetnika planira nastaviti organizirati dodjelu ove nagrade.

5.3. Glavni rezultati: konsolidacija tržišta

U razdoblju od 2000. do 2014. godine, u Hrvatskoj je djelovalo nekoliko inicijativa i projekata čiji cilj je sufinanciranje razvoja konzultantskog tržišta za sektor MMSP. Glavni nositelji projektnih aktivnosti u tom području bili su: Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, HAMAG INVEST i EBRD BAS (tabela 26). Glavni ciljevi pružanja financijske podrške su unapređenje kvalitete i pristupa konzultantskim uslugama za MMSP, priprema konzultanata i MMSP za fondove EU, te jačanje konkurentnosti sektora MMSP u Hrvatskoj.

Tabela 26: Popis donatora konzultantskih usluga po vrstama subvencija, ukupnom iznosu, broju subvencija i iznosu subvencije po vrsti projekta

Donator / nositelj projekta	Vrsta subvencije	Ukupan iznos subvencije	Broj subvencija	Iznos subvencije po vrsti projekta
Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva – Hrvatska mreža konzultanata za malo gospodarstvo (1999.-2003.)	Državna potpora	Nema informacija	Nema informacija	Nema informacija
HAMAG INVEST – mreža konzultanata 2004.-2012.	Državna potpora	266.666 EUR po godini	100 konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća godišnje	Prosječno sufinanciranje: 1.333 EUR
Ministarstvo poduzetništva i obrta - Izgradnja kapaciteta stručnjaka za područje obavljanja poslovnih usluga (CABBS), 2011.-2012.	Državna potpora	1.344.900 EUR	Educirano 125 konzultanata/specijalista	Nema informacija
Ministarstvo poduzetništva i obrta – Pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu – SMEPASS, 2010.-2014.	Državna potpora	Ukupan iznos projekta je 5.600.000 EUR – 2.788.240 EUR za prvu fazu i 2.978.400 EUR za drugu fazu	Odabrano 200 malih i srednjih poduzeća u prvoj fazi projekta; 150 malih i srednjih poduzeća u drugoj fazi projekta	Nema informacija
EBRD Business Advisory Services (BAS) 2001.-2014.	Privatni donator	3.253.200 EUR	Ukupno je dodijeljeno 547 subvencija u okviru 10 projekata	Prosječni iznos potpore: 5.947 EUR
HAMAG INVEST i EBRD BAS Service – Energetska učinkovitost	Privatni donator	181.210 EUR	25 projekata	Prosječni iznos potpore: 7.248,40 EUR

- *Hrvatska mreža konzultanata za malo gospodarstvo – Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva*

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva je 1999. godine, zajedno s Hrvatskom garancijskom agencijom osnovalo Hrvatsku mrežu konzultanata za malo gospodarstvo (HMK). Mreža je obvezivala članove (konzultante) na pružanje visokokvalitetne profesionalne usluge savjetovanja prema unaprijed definiranim pravilima, cjeniku i profesionalnom kodeksu. Savjetodavne usluge bile su

usmjerne na područja pokretanja, rasta i razvoja poslovnih pothvata. U 1999. godini mreža je imala ukupno 260 članova na području cijele Hrvatske.

U 1999. godini publiciran je Vodič¹² za korištenje usluga Hrvatske mreže konzultanata za malo gospodarstvo. Vodič je namijenjen poduzetnicima koji pokreću poslovni pothvat, kao i poduzetnicima u fazi rasta i razvoja poslovanja koji žele unaprijediti svoje poslovanje korištenjem stručne pomoći. Vodič obuhvaća: upute o tome kako izabrati konzultanta, osnovni popis članova HMK po županijama s kontakt podacima i profilom konzultantskih usluga, dodatni popis članova HMK-a po konzultantskim djelatnostima i vrstama usluga, kazalo članova HMK, pravila o radu članova HMK s profesionalnim kodeksom ponašanja i cjenikom konzultantskih usluga, i drugo. Hrvatska mreža konzultanata za malo gospodarstvo bila je aktivna do 2003. godine.

- *Mreža konzultanata - HAMAG INVEST*

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije je 2004. godine započela je sa provedbom projekta „Mreža konzultanata“. Glavni ciljevi projekta bili su omogućiti pristup savjetovavnim uslugama za MMSP, jačanje kvalitete savjetodavnih usluga te uravnotežena regionalna zastupljenost konzultanata za MMSP. Projekt se sastojao od dvije mjere – certificiranje konzultanata i sufinanciranje konzultantskih usluga za MMSP.

Registracija u Mreži konzultanata obuhvaćala je edukaciju, testiranje i sam postupak certificiranja. Uvjeti za certificiranje konzultanata bili su: formalni uvjeti (iskustvo u radu s MSP, određena razina edukacije, najmanje dvije godine konzultantskog radnog iskustva, te opis najmanje dva realizirana projekta) i sudjelovanje u obrazovnom programu. Obrazovni program sastojao se od dva ciklusa – prvi obrazovni ciklus bio je namijenjen svim potencijalnim certificiranim konzultantima, a temeljio se na edukaciji o općem poznavanju poduzetničkog okruženja, financija, marketinga i komunikacijskih vještina, proizvodnih procesa, organizacije i upravljanja; dok se drugi ciklus odnosio na uže stručno područje konzultanta. Edukacija je trajala 5 dana, u organizaciji HAMAG INVESTa. Stečeni certifikat bio je aktivan 2 godine, nakog čega je slijedila recertifikacija. Uvjeti za recertifikaciju bili su: pružanje savjetodavnih usluga minimalno 30 dana godišnje za najmanje dva klijenta koji su ocijenjivali kvalitetu usluge konzultanta, te pohađanje barem jedne edukativnu radionicu godišnje. Zadnju certifikaciju, odnosno recertifikaciju HAMAG INVEST proveo je 2012. godine.

U okviru mjere sufinanciranja konzultantskih usluga za MMSP, HAMAG INVEST je pružao podršku u pronalasku konzultanta iz Mreže konzultanata, te osiguravao sufinanciranje u vrijednosti od 50% od ukupnog iznosa plaćenog za korištenje konzultantskih usluga. Maksimalni godišnji iznos sufinanciranja za poduzetnike početnike bio je 17.500,00 kuna, a za ostala poduzeća 15.000,00 kuna.

Sa godišnjim iznosom od dva milijuna kuna, HAMAG INVEST financirao je u prosjeku 100 projekata savjetodavnih usluga za MMSP godišnje, a prosječni iznos subvencije bio je 10.000,00 kuna. U početku provedbe projekta 2004. godine, najčešće konzultantske usluge bile su iz područja pisanja poslovnih

¹² „Vodič za korištenje usluga Hrvatske mreže konzultanata za malo gospodarstvo“, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Hrvatska garancijska agencija, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Croateh d.o.o. – koordinator HMK-a, Zagreb, 1999.

planova (gotovo 90% svih subvencioniranih usluga), a pred kraj projekta 2012. godine najčešće usluge bile su vezane uz postupak certificiranja (npr. ISO i HACCP certifikati).

Partnerske institucije u ovom projektu bile su uglavnom poduzetničke potporne institucije - regionalne razvojne agencije, centri za poduzetništvo i poduzetnički inkubatori na lokalnoj razini.

- *CABBS - Izgradnja kapaciteta stručnjaka za područje obavljanja poslovnih usluga - Ministarstvo poduzetništva i obrta*

Glavni cilj CABBS projekta iniciranog 2011. godine bio je jačanje konkurentnosti MMSP kroz pružanje kvalitetnih usluga poslovnog savjetovanja, unapređenje kvalitete i dostupnosti savjetodavnih usluga za MMSP, te pripremu konzultanata i MMSP za korištenje strukturnih fondova Europske unije. Cilj prve komponente projekta bio je jačanje kapaciteta konzultanata, te unapređenje vještina i sposobnosti pružanja savjetodavnih usluga za MMSP, naročito u području kvalitete, marketinga i razvoja proizvoda. Cilj projekta bio je, također, kreiranje temelja za integriranu nacionalnu mrežu konzultanata i bazu podataka. Kroz 10 radionica, projekt je educirao 125 konzultanata za pružanja savjetodavnih usluga MMSP u području kvalitete, marketinga i razvoja proizvoda. Dodatna aktivnost projekta bila je u pružanju edukacije za poduzetničke potporne institucije iz područja budućeg korištenja strukturnih fondova. Ukupni iznos projekta bio je 1.344.900,00 EUR.

- *SMEPASS - Promocija i pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu - Ministarstvo poduzetništva i obrta*

Glavni cilj SMEPASS projekta je povećanje konkurentnosti sektora MMSP pružanjem usluga besplatnog poslovnog savjetovanja. Besplatne savjetodavne usluge uključuju usluge iz područja marketinga (procjena prodaje i marketinga, analiza tržišta, marketinški plan, brendiranje, e-trgovina i web stranica, međunarodna prodaja i marketinške usluge), razvoja proizvoda i unapređenja kvalitete (procjena kvalitete, osnove upravljanja kvalitetom, usklađenost s pravilima EU, razvoj sustava upravljanja, kontinuirano unapređenje poslovnih procesa, upravljanje kvalitetom – TQM). Ukupan iznos projekta je 5.766.640 EUR, od čega je na prvu fazu projekta alocirano 2.788.240 EUR, a na drugu fazu projekta 2.978.400 EUR).

Prva faza projekta¹³ provedena je u razdoblju od studenog 2010. do srpnja 2012. godine, i bila je praćena nacionalnom promotivnom kampanjom „Naučite biti uspješni“, tijekom koje su se MMSP u regionalnim središtima pozivala na prijavu za korištenje besplatnih savjetodavnih usluga kroz SMEPASS projekt. Ukupan broj MMSP koji su se prijavili za korištenje besplatnih usluga poslovnog savjetovanja bio je 250, među kojima je izabrano 200 poduzeća¹⁴. Od 200 poduzeća koja su dobila besplatno poslovno savjetovanje, 67% projekata pokrivalo je (izvozni) marketing, a 33% projekata

¹³ „Naučite biti uspješni – SMEPASS projekt“, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2012.

¹⁴ Među izabranim poduzećima bilo je 57% mikro poduzeća, 29% poduzeća sa sjedištem u manje razvijenim županijama, 46% poduzeća sa sjedištem u Gradu Zagrebu, 30% poduzeća u vlasništvu žena, 58% poduzeća koja se bave proizvodnjom ili preradom.

pokrivalo je područje upravljanja kvalitetom (od kojih je otprilike trećina dobila certifikat kratko nakon završetka projekta). Odabir i povezivanje poduzeća i konzultanata proveo je projektni tim koji je, na temelju popisa konzultanata i njihove uže specijalizacije te problema identificiranog od strane poduzetnika, odabirao najbolje konzultante specijalizirane za rješavanje identificiranog problema.

Druga faza projekta započela je u srpnju 2013. godine i uz postojeće aktivnosti pružena pomoć MMSP u pripremi projektne dokumentacije za programe bespovratnih potpora iz strukturnih fondova EU. Aktivnosti u okviru ove komponente završene su u veljači 2014. godine, a 17 poduzeća (od 200 prijavljenih) odabrano je za pružanje tehničke pomoći u pregledu ili pripremi Studije izvodljivosti, uključujući i *cost-benefit* analizu; u pripremi, reviziji ili dopuni tehničkih elemenata i tehničke dokumentacije; u pripremi natječajne dokumentacije, tehničkih specifikacija ili troškovnika; u pripremi dokumentacije za sekundarnu nabavu; i pripremi prijavne dokumentacije. Ukupan broj poduzeća koji će biti odabran za korištenje besplatnih savjetodavnih usluga u drugoj fazi projekta je 150, a poziv za iskaz interesa MMSP otvoren je do svibnja 2014.

Nakon što je završila prva faza projekta, projektni tim napravio je 200 intervju sa predstavnicima MMSP koja su koristila usluge besplatnog poslovnog savjetovanja. Intervju je pokazao da je: 2/3 svih MMSP prvi put koristilo savjetodavne usluge, 2/3 poduzeća će upotrijebiti dobiveni savjet, skoro 90% MMSP će razmisliti o korištenju usluga savjetovanja u budućnosti, dok će 37% MMSP-a biti spremno platiti usluge poslovnog savjetovanja u budućnosti.

Kroz analizu 60 konzultanata koji su sudjelovali u projektu može se zaključiti slijedeće: MMSP nedovoljno koriste usluge poslovnog savjetovanja, nerado daju podatke o svom poslovanju, nemaju naviku korištenja tuđih financijskih sredstava. Nadalje, konzultanti smatraju da usluge poslovnog savjetovanja nisu dovoljno profilirane i standardizirane te da konzultanti često ne dobivaju povratne informacije o zadovoljstvu klijenata pruženim savjetodavnim uslugama.

Preporuke konzultanata su: raditi na umrežavanju konzultanata i razmjeni informacija i znanja, formirati bazu podataka o konzultantima i grupe na društvenim mrežama kako bi se olakšala komunikacija i razmjena iskustava, objavljivati bilten koji će konzultante unaprijed informirati o budućim programima i podržati stvaranje ideja za nove programe, odrediti središnje mjesto povezivanja kao npr. Ministarstvo poduzetništva i obrta ili Hrvatska gospodarska komora koje bi organiziralo redovne sastanke, omogućiti razmjenu referentnih znanja i iskustava s ostalim kolegama, te organizirati promotivnu kampanju o pozitivnim učincima poslovnog savjetovanja.

Opće zadovoljstvo savjetodavnim uslugama među 200 poduzeća je jako dobro (na ljestvici od 0 do 55, MMSP su davali većinom ocjene u rasponu od 30-44), te vjeruju da dodijeljeni konzultanti imaju iskustvo i znanje iz područja u kojima je njima bilo potrebno savjetovanje.

- *EBRD Business Advisory Services (BAS)*

EBRD BAS ured u Zagrebu od 2001. godine pomaže poduzećima u definiranju njihovih poslovnih potreba kao i u identifikaciji usluga koje pružaju profesionalni konzultanti, a koje im mogu pomoći u razvoju poslovanja. BAS mikro, malim i srednjim poduzećima pruža fleksibilne potpore u iznosu od 25% do 90% ukupnih neto troškova projekta, sa maksimalnim iznosom potpore od 10.000 EUR. Osim

toga, BAS prepoznaje jednakost spolova kao jednu od važnijih komponenti tranzicijskog procesa, te je više od 15% BAS projekata posebno namijenjeno za podršku poduzeća koji su ili u vlasništvu žena ili je žena u upravi tog poduzeća. Ukupni iznos BAS potpore iznosi 3.252.200 EUR (za 10 različitih vrsta projekata), a ukupan broj sufinanciranih projekata je 547, sa prosječnom BAS potporom u iznosu od 5.947 EUR (tabela 27).

Tabela 27: EBRD BAS potpore

Vrsta projekta	Broj projekata	Udio u ukupnom broju projekata	Ukupna BAS potpora (EUR)	Prosječna BAS potpora (EUR)
Računovodstvo i financijsko izvještavanje	2	0,4%	23.400	11.700
Energetska učinkovitost	47	8,6%	332.397	7.072
Inženjerska rješenja	32	5,9%	226.413	7.075
Upravljanje okolišem	62	11,3%	357.518	5.766
Informacijsko-komunikacijske tehnologije	124	22,7%	879.205	7.090
Marketing	55	10,1%	282.795	5.142
Poslovanje	3	0,5%	19.456	6.485
Organizacija	8	1,5%	51.320	6.415
Upravljanje kvalitetom	127	23,2%	586.597	4.619
Strategija	87	15,9%	494.099,52	5.679
Ukupno	547	100,0%	3.253.200	5.947

BAS pruža podršku pri korištenju savjetodavnih usluga u područjima kao što su: analiza tržišta i planiranje (istraživanje tržišta, ankete, strategija razvoja, *branding*, izrada promotivnih materijala, web dizajn, e-trgovina), planiranje razvoja (poslovno i strateško planiranje, širenje/diverzifikacija, analiza troškova, upravljanje financijama), studije izvedivosti, traženje potencijalnih poslovnih partnera (dobavljača, investitora, kupaca, upravljanje nabavom), reorganizacija/restrukturiranje (organizacijski razvoj, upravljanje ljudskim resursima, prodaja/distribucijski sustavi, upravljanje logistikom), itd.

Kriteriji koja poduzeća moraju ispunjavati uključuju: poslovne ideje su u vlasništvu žena ili je poduzeće start-up koji je osnovala žena, poduzeće mora biti u većinskom vlasništvu žene, žena mora biti na upravljačkoj poziciji u poduzeću koje ima do 500 zaposlenih, većina poduzeća je u privatnom ili lokalnom vlasništvu, područja aktivnosti poduzeća isključuju bankarstvo, vojne proizvode ili usluge, kockanje ili duhanske proizvode, poduzeće mora imati potencijal za rast sa istinskom potrebom za poslovnim savjetovanjem, te mora biti sposobno platiti 10% - 75% ukupne vrijednosti projekta.

Kvalifikacije konzultanata ocjenjuje BAS tim, uz akreditacije određenih vrsta savjetodavnih usluga. Konzultant mora posjedovati iskustvo, sposobnost, resurse i znanje za uspješnu realizaciju konzultantskog projekta.

- *Poticanje energetske učinkovitosti – zajednički projekt HAMAG INVESTa i EBRD BAS programa*

Početkom 2013. godine HAMAG INVEST i EBRD BAS program započeli su s provedbom jednogodišnjeg pilot projekta „Poticanje energetske učinkovitosti“. Cilj ovog projekta je jačanje konkuretnosti malog gospodarstva i poticanje svijesti poduzetnika o energetske uštedama koje se ostvaruju korištenjem obnovljivih izvora energije i zaštitom okoliša. Aktivnosti ovog projekta uključivale su: zajedničku provedbu 25 savjetodavnih projekata; zajedničku provedbu najmanje jednog programa edukacije za lokalne konzultante iz područja energetske učinkovitosti, obnovljivih izvora energije i zaštite okoliša; upoznavanje HAMAG INVEST-a s metodologijom, procesima i procedurama BAS programa, provedbu dva programa edukacije za zaposlenike HAMAG INVEST-a, te prijenos BAS-ove baze konzultanata i klijenata HAMAG INVEST-u. Kroz ovaj projekt, HAMAG INVEST sufinancirao je korištenje konzultantskih usluga pružanjem potpora u maksimalnom iznosu do 70.000,00 kn ili do 75% ukupnih troškova savjetodavnih usluga. Ovim projektom ukupno je pružena potpora 25 poduzeća, sa ukupnim iznosom od 1.359.088,00 kn.

- *Bespovratna sredstva za konzultantske usluge za pripremu projekata za prijavu na EU fondove (IPA, IPARD, IEE i drugi) – Zagrebačka županija*

Korisnici potpora su mala i srednja trgovačka društva, obrti i zadruge, a potpore se dodjeljuju za pokriće dijela troškova konzultantskih usluga nastalih u 2013. godini pri izradi projekata za EU fondove. Sufinanciranje od strane Zagrebačke županije, po pojedinom projektu, iznosi najviše do 50% ukupnih troškova, a maksimalno 25.000,00 HRK. Prihvatljivi su troškovi konzultantskih usluga (izrade prijave) za projekte koji su prijavljeni ili će biti prijavljeni na neki od natječaja programa Europske unije, a provode se ili će se provoditi na području Zagrebačke županije. Prijavitelj može prijaviti najviše dva projekta za sufinanciranje.

5.4. Glavni rezultati: poduzetnička potporna infrastruktura

5.4.1. Institucionalni okvir sektora mikro, malih i srednjih poduzeća

U formuliranju, donošenju i implementaciji *policy* okvira za djelovanje sektora MMSP u Hrvatskoj identificirani su glavni akteri, sa različitim intenzitetima utjecaja.

- **Ministarstvo poduzetništva i obrta** nadležno je za kreiranje politika usmjerenih na razvoj malih i srednjih poduzeća i stvaranje povoljnog okruženja za poduzetništvo;
- **Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR** je razvojna i izvozna državna banka čija je osnovna zadaća poticanje gospodarstva putem kreditiranja, osiguravanja izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanja garancija i poslovnog savjetovanja. Sjedište HBOR-a nalazi se u Zagrebu, a regionalni uredi u Dalmaciji, Istri, Lici, Primorju i Gorskom kotaru te Slavoniji i Baranji;
- **Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije – HAMAG INVEST** je državna agencija čija je misija razvoj hrvatskog gospodarstva, te stvaranje povoljnog poduzetničkog ozračja i poticanje razvoja poduzetništva. HAMAG INVEST implementira Vladine programe, odobrava jamstva za vraćanje kredita malih i srednjih poduzeća bankama, te radi na privlačenju novih investicijskih projekata;
- **Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske – BICRO** je poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske koja djeluje kao središnja ustanova za razvoj i unapređenje inovacijskog i tehnologijskog sustava. Zadaća ove agencije je povezivanje gospodarstva sa znanošću;
- **Hrvatska udruga poslodavaca – HUP** je dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava svojih članova. Aktivnosti udruge su u područjima radno-socijalnog zakonodavstva, industrijskih odnosa, zaštite privatnog vlasništva, promocije razvoja i uređenja tržišnih uvjeta poslovanja, jačanja konkurentnosti i povoljne poduzetničke klime. Sjedište udruge nalazi se u Zagrebu, a regionalni uredi u Osijeku, Rijeci i Splitu;
- **Hrvatska gospodarska komora – HGK** je neprofitno, nevladino udruženje svih aktivnih pravnih osoba (članstvo u HGK je obvezno), a čini ga 98% malih poduzeća, 1,5% srednjih i 0,42% velikih poduzeća. HGK je organiziran u 20 županijskih komora i 17 centara i sektora;
- **Hrvatska obrtnička komora – HOK** je samostalna stručno poslovna organizacija obrtnika osnovana radi promicanja, usklađivanja i zastupanja zajedničkih interesa obrtništva. Članstvo u HOK-u je obvezno, a organizacija djeluje kroz 20 područnih komora, 116 udruženja obrtnika, te 18 sekcija i cehova;
- **Europska banka za obnovu i razvoj – EBRD** je organizacija koja kroz BAS program (Business Advisory Service) pruža informacije i savjetodavne usluge malim i srednjim poduzećima usmjerene na postizanje rasta, unapređenje izvoznog potencijala i novih mogućnosti zapošljavanja;

- **Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća** – CEPOR je neovisni *policy* centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čiji je cilj utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske. CEPOR je fokusiran na stvaranje stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje.

Dodatne institucije usmjerene na podršku razvoja sektora MMSP u Hrvatskoj su: poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori, poslovni i tehnološki parkovi, poduzetničke zone, razvojne agencije i EEN – European Enterprise Network.

- **Poduzetnički centri** čine dio poduzetničke infrastrukture u okviru koje se pružaju savjetodavne i edukativne usluge: informacije o mogućnostima pokretanja poslovnog pothvata i poticajnim mjerama, savjeti za vođenje poslovanja, pomoć u pripremi poslovnih planova, umrežavanje malih i srednjih poduzeća i dr. Poduzetnički centri bave se organizacijom seminara i drugih oblika dodatnog obrazovanja te surađuju s lokalnom i područnom upravom na provedbi razvojnih projekata. Centri djeluju kao dijelovi županijskih/gradskih uprava, kao nezavisne tvrtke ili kao udruge, odnosno nevladine organizacije, a financiraju se iz lokalnih proračuna, donacija međunarodnih organizacija, projekata Europske unije, potpora Ministarstva poduzetništva i obrta i vlastitih izvora financiranja. Trenutno u Hrvatskoj djeluje 35 poduzetničkih centara;
- **Poduzetnički inkubatori** okupljaju poduzetnike koji tek počinju poslovati ili su u fazi rasta i razvoja i nemaju vlastiti prostor. Inkubatori omogućuju poduzetnicima korištenje poslovnog prostora po vrlo povoljnim uvjetima (bez naknade ili uz smanjenu najamninu) ograničen broj godina (oko 3 godine). Osim poslovnog prostora, korisnicima su na raspolaganju poslovna infrastruktura te intelektualne i poslovne usluge u razdoblju inkubacije nakon čega se osamostaljuju i prepuštaju mjesto drugom poduzeću. Cilj poduzetničkih inkubatora je generiranje novih malih tvrtki, povećanje broja tvrtki koje opstaju na tržištu, smanjenje vjerojatnosti propasti *start-up* tvrtki, pružanje poslovne, tehničke, obrazovne i druge usluge klijentima inkubatora i malim i srednjim poduzećima. Inkubatori se financiraju iz lokalnih proračuna, donacija međunarodnih organizacija, projekata Europske unije, sredstava Ministarstva poduzetništva i obrta i prodaje svojih usluga. U Hrvatskoj djeluje oko 30 inkubatora;
- **Poslovni i tehnološki parkovi**
Poslovni parkovi predstavljaju područja koja okupljaju poslovne subjekte koji primarno obavljaju tercijarne djelatnosti što ih razlikuje od industrijskih parkova (aktivnosti proizvodnje) ili tehnoloških parkova (aktivnosti istraživanja i tehnološkog razvoja). Poslovni parkovi u Hrvatskoj su: Poslovni park Bjelovar, Poslovni park Karlovac i Poslovni park Zagreb.
Tehnološki parkovi povezuju stručnjake i poduzetnike koji žele ostvariti svoje gospodarske ciljeve temeljene na novim tehnologijama. Tehnološki parkovi naglasak pridaju razvoju i znanstveno - istraživačkim aktivnostima. Osnivaju se uglavnom u blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara odnosno značajnih gospodarsko - tehnoloških sustava te im je cilj privući vrhunske stručnjake i mlade talente. U Hrvatskoj trenutno djeluje 9 tehnoloških parkova.

- **Poduzetničke zone** potiču razvoj malih i srednjih poduzeća osiguravanjem olakšica poduzetnicima pri gradnji poslovnog prostora na infrastrukturno potpuno opremljenom zemljištu. Razvojem poduzetničkih zona na razini jedinica lokalne i regionalne uprave želi se poticati ravnomjeran razvoj i povećanje zaposlenosti. U Hrvatskoj djeluje oko 100 poduzetničkih zona.
- **Razvojne agencije** imaju ulogu poticanja razvoja malih i srednjih poduzeća kroz pružanje financijske podrške, provođenje edukacija, razvijanje poduzetničke infrastrukture, informiranje i savjetovanje poduzetnika, pružanje usluga potencijalnim stranim investitorima te provedbu međuregionalnih i međunarodnih projekata usmjerenih na stvaranje povoljne poduzetničke klime. U Hrvatskoj djeluje oko 30 razvojnih agencija od kojih su neke regionalne.
- **Europska poduzetnička mreža** - European Enterprise Network (EEN) ima za cilj osiguranje potpore i savjetodavnih usluga poduzetnicima u Europi i omogućavanje iskorištavanja mogućnosti koje pruža EU i jedinstveno europsko tržište. Hrvatska je postala članica EEN-a 2010. godine. Usluge EEN-a su kreirane za mala i srednja poduzeća, ali su dostupne i većim poslovnim subjektima, istraživačkim centrima te europskim sveučilištima.

5.4.2. Strategija i politika sektora mikro, malih i srednjih poduzeća

Aktualne nacionalne i regionalne politike i programi kojima se regulira i potiče razvoj sektora mikro, malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj su:

- Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020. iz 2013. godine čiji je opći cilj povećanje konkurentnosti malog gospodarstva u Hrvatskoj;
- Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske 2011.-2013. iz svibnja 2010. godine koja utvrđuje razvojne ciljeve usmjerene prema društveno-gospodarskom razvoju Republike Hrvatske, te smanjenju regionalnih razvojnih nejednakosti;
- Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2010.-2013. iz 2010. godine čiji su ciljevi kontinuirano raditi na promjenama vrijednosnog sustava, ponašanja i okoline o kojima ovisi jačanje poduzetničke aktivnosti žena;
- Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014. iz 2010. godine čiji su ciljevi senzibilizirati javnost o poduzetništvu, razviti pozitivan stav prema cjeloživotnom učenju za poduzetništvo te uvesti učenje i osposobljavanje za poduzetništvo kao ključne kompetencije u sve oblike, vrste i razine formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja i učenja;
- Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020. iz 2011. godine čiji je cilj jačanje konkurentnosti hrvatske ekonomije kroz klastere;

- Program mjera za pojednostavljenje poslovanja subjekata malog gospodarstva iz 2010. godine čiji su ciljevi zaštita tržišta od nelojalne konkurencije i uvoza roba nepoznatog podrijetla, borba protiv sive ekonomije i unapređivanje elektroničkog poslovanja;
- Strateški plan za razdoblje od 2012. do 2014. iz 2012. godine čiji je cilj jačanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, hrvatskog obrtništva, malog i srednjeg poduzetništva kroz učinkovitije korištenje sredstava iz fondova EU, te malog gospodarstva kroz razvoj djelatnosti HAMAG INVEST-a;
- Program poticanja poduzetništva i obrta – Poduzetnički impuls 2014. iz veljače 2014. godine čiji su ciljevi unapređenje poslovnih rezultata s naglaskom na inovacije i internacionalizaciju poslovanja, olakšan pristup financiranju, promociju poduzetništva, poboljšanje poduzetničkih vještina i unapređenje poduzetničkog regulatornog okruženja.

5.4.3. Vladini poticaji za sektor mikro, malih i srednjih poduzeća

Vlada Republike Hrvatske implementira mjere - indirektno kroz poticanje investicija i direktno kroz bespovratna sredstva (potpore) i kreditne programe - čiji je cilj poticanje razvoja sektora malih i srednjih poduzeća.

Bespovratne potpore Ministarstva poduzetništva i obrta – Vladine mjere provedene u 2012. godini dio su Programa poticanja malog i srednjeg poduzetništva 2008.-2012. koje se provode na temelju godišnjih operativnih planova poticanja malog i srednjeg poduzetništva. Na temelju Poduzetničkog impulsa – plana poticanja poduzetništva i obrtništva za 2012. godinu, Ministarstvo poduzetništva i obrta odobrilo je potpore u visini od 165.595.421,00 kn, što je za 16,7% manje u odnosu na 2011. godinu kada je visina ukupno odobrenih potpora poduzetništvu i obrtništvu iznosila 198.848.066,00 kn, a za 34,7% manje u odnosu na 2010. godinu, kada je visina ukupno odobrenih potpora poduzetništvu i obrtu iznosila 253.564.217,00 kn. U 2012. godini dodijeljeno je ukupno 2.437 potpora.

U 2013. godini Ministarstvo poduzetništva i obrta dodijelilo je 1.815 potpora u iznosu od 139.086.199,00 kn. Prosječan iznos potpore u 2013. iznosio je 76.630,00 kn, što je povećanje od 12% u odnosu na 2012. godinu i povećanje od 108% u odnosu na 2011. godinu.

Ministarstvo poduzetništva i obrta usvojilo je Program poticanja poduzetništva i obrta – Poduzetnički impuls 2014., kroz koji je planirana dodjela 1,26 mlrd. kn subvencija u 2014., od čega je 413,8 mil. kn predviđeno za projekte za unapređenje konkurentnosti sektora MMSP.

Kreditni Ministarstva poduzetništva i obrta za razvoj malog gospodarstva na lokalnoj razini: dvije kreditne linije

(1) *Lokalni projekti razvoja malog gospodarstva* je kreditna linija za poticanje investicija kroz kredite u vrijednosti od 200.000,00 do 5.000.000,00 kn. Krediti su namijenjeni za kupnju, izgradnju, uređenje ili proširenje gospodarskih objekata, nabavu opreme, te modernizaciju poslovanja. U 2012. godini

Ministarstvo poduzetništva i obrta odobrilo je 131 kredit u ukupnom iznosu od 218.844.465,00 kn, što je za 17%, odnosno 43.461.297,00 kn, manje nego u 2011. godini.

(2) *Lokalni projekti razvoja - mikrokreditiranje* je kreditna linija namijenjena za kupnju, izgradnju, uređenje ili proširenje gospodarskih objekata, nabavu opreme i trajnih obrtnih sredstava. Iznos kredita kreće se između 35.000,00 i 200.000,00 kn, sa rokom otplate do pet godina i subvencioniranom kamatnom stopom između 6% i 9%. U 2012. godini u okviru ove kreditne linije odobren je 41 kredit, u ukupnom iznosu od 7.509.534,00 kn, što je za 61%, odnosno 2.833.563,00 kn, više nego u 2011. godini.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) – odobrava subvencionirane kreditne linije s ciljem pokretanja poslovnih pothvata, jačanja konkurentske sposobnosti obrtnika, malih i srednjih poduzeća, ravnomjernog regionalnog razvoja i otvaranja novih radnih mjesta. Programi kreditiranja provode se izravno i/ili putem poslovnih banaka, a uvjeti kreditiranja ovise o namjeni, vrsti i području ulaganja. U 2012. godini jedan od osnovnih ciljeva HBOR-a bio je povećati dostupnost kreditnih linija malim i srednjim poduzećima uz povoljnije kamatne stope, odnosno omogućiti poduzećima pokretanje novog investicijskog ciklusa, jačanje poduzetničkih kapaciteta, održavanje i poboljšanje likvidnosti te potaknuti pokretanje i razvoj malih i srednjih poduzeća. Tijekom 2012. godine mala i srednja poduzeća imala su na raspolaganju 24 kreditna programa koje je HBOR provodio izravno i putem poslovnih banaka. Za kreditiranje malih i srednjih poduzeća u 2012. godini odobreno je 1.352 kredita u iznosu od 4.575.633.000,00 kn, što je 27% više u odnosu na 2011. godinu. Najveći rast odobrenih kredita malim i srednjim poduzećima ostvaren je po programima za pokretanje i razvoj malih poduzeća i programu kreditiranja poljoprivrede i ujednačenog razvoja. U 2011. godini prosječan iznos odobrenog kredita HBOR-a iznosio je 2.712.227,00 kn, a u 2012. godini 3.384.344,00 kn (povećanje od 25%).

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) – pruža jamstvene programe koji su usklađeni s kreditnim linijama poslovnih banaka i HBOR-ovim jamstvima za leasing i činidbenim jamstvima. Ovisno o programu, u 2012. godini maksimalni iznos jamstva koji izdaje HAMAG INVEST mogao je biti do 80% glavnice kredita, a maksimalni iznos kredita za koji se jamči je 15.000.000,00 kn. U 2012. godini HAMAG INVEST je odobrio 243 jamstva, što predstavlja rast od 117% u odnosu na 2011. godinu. Iznos odobrenih jamstava povećao se za 104% (sa 154.264.185,00 kn u 2011. godini na 315.000.000,00 kn u 2012. godini), a iznos investicija povećao se za 87% u odnosu na 2011. godinu.

Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske (BICRO) – programi poticanja privatnog i javnog sektora na ulaganje i istraživanje su: POC – program predsjedmenog kapitala za projekte koji su na razini ideje odnosno koncepta, prototipa i zaštite intelektualnog vlasništva, RAZUM - program sjemenskog kapitala koji je namijenjen razvoju ideje do proizvoda, IRCRO – program koji potiče mala i srednja poduzeća na suradnju sa znanstveno-istraživačkim institucijama, EUREKA - program za financiranje tržišno orijentiranih projekata različitih tehnoloških područja i EUROSTARS – program kojim se osiguravaju sredstva za tržišno orijentirana istraživanja i razvoj, uz aktivno sudjelovanje malih i srednjih poduzeća koja se bave specifičnim područjima istraživanja i razvoja.

U 2012. godini kroz programe BICROa financirano je ukupno 47 projekata u iznosu od 19.738.519,10 kn. Prosječni iznos pojedinačne potpore iznosio je 419.968,49 kn.

5.4.4. Ocjena programa poticajnih mjera za sektor mikro, malih i srednjih poduzeća

U 2012. godini identificiran je nedostatak konzistentnih Vladinih politika vezanih uz problematiku malih i srednjih poduzeća, kao jedna od najvećih prepreka za razvoj sektora malih i srednjih poduzeća (tabela 28).

Tabela 28: Ocjena Vladinih politika u 2011. i 2012. godini

	2011.		2012.	
	Prosjek	Hrvatska	Prosjek	Hrvatska
Politike potpore poduzetničkoj aktivnosti	2,48	2,07	2,60	1,96
Politike prema regulatornom okviru	2,38	1,84	2,43	1,74

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013.

Niske ocjene politika potpore poduzetničkoj aktivnosti (1,96) za 2012. godinu, kao i politika prema regulatornom okviru (1,74) u odnosu na prosjek zemalja sudionica GEM istraživanja i rezultate istraživanja za 2011. godinu, pokazuju kako se u području razvijanja konzistentnih politika fokusiranih na sektor malih i srednjih poduzeća čini premalo i presporo.

Programi i politike relevantne za sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj trebaju biti usklađene sa **Small Business Act of Europe**¹⁵ iz 2008. godine, kojim je Europska unija dala smjernice za uvažavanje središnje uloge malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Europske unije. Hrvatska može pratiti odstupanja od očekivanja koja su definirana u Small Business Act of Europe kroz dvije evaluacije: SBA Fact Sheet i SME Policy Index:

SBA Fact Sheet 2012¹⁶ za Hrvatsku - godišnje izvješće EU koje analizira promjene u trendovima u okruženju i regulatornom okviru na nacionalnoj razini za sektor malih i srednjih poduzeća pokazuje kako Hrvatska, unatoč značajnom napretku koji je postigla u proteklih pet godina, još uvijek značajno zaostaje za zemljama članicama EU u kvaliteti poduzetničke okoline. Hrvatska dostiže EU u samo dva područja, a to su agilnost uprave i pristup financijskim sredstvima. U odnosu na prethodno izvješće, napredak je ostvaren u području vještina i inovacija, internacionalizacije i pristupa financijskim sredstvima. Najviše prostora za poboljšanje postoji u području percepcije poduzetništva u društvu. Bolji image poduzetnika u hrvatskom društvu otvara prostor za povećanje broja građana koji su spremni preuzeti rizik i pokrenuti poduzetnički pothvat.

¹⁵ Izvor: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm, preuzeto 15.11.2013.

¹⁶ Područja analize SBA Fact Sheet izvješća su: Poduzetništvo, Druga šansa, Prvo misliti o malima - Think Small First, Agilnost uprave, Državna pomoć i javna nabava, Pristup financijskim sredstvima, Jedinstveno tržište, Vještine i inovacije, Okruženje i Internacionalizacija.

SME Policy Index prati implementaciju Small Business Act for Europe kroz 108 indikatora koji pružaju okvir za procjenu nacionalnih politika za mala i srednja poduzeća, a temelje se na principima Small Business Act-a. U listopadu 2012. objavljeno je preliminarno izvješće za 8 zemalja Jugoistočne Europe (Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Kosovo, Makedoniju, Srbiju i Hrvatsku i Tursku), a odnosi se na procjenu promjena politika u razdoblju od 2009. do 2011. godine.

U ovoj grupi zemalja, Hrvatska se, uz Srbiju i Tursku, smatra liderom promjena politika vezanih uz sektor malih i srednjih poduzeća, međutim izvješće identificira i područja koja zahtijevaju značajnije promjene, a to su daljnje unapređenje regulatornog okvira za mala i srednja poduzeća, unapređenje poslovnog okruženja, pojednostavljenje stečajnog postupka, jača podrška razvoju fondova rizičnog kapitala i drugih netradicionalnih izvora financiranja malih i srednjih poduzeća, te podrška razvoju inovativnih i na znanju utemeljenih poduzeća.

5.4.5. Regulatorni okvir sektora mikro, malih i srednjih poduzeća

Regulatorni okvir za sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čine sljedeći zakoni:

- Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13)
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13)
- Zakon o državnim potporama (NN 72/13)
- Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 144/12, 68/13)
- Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima (NN 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12)
- Zakon o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja (NN 111/12, 28/13)
- Zakon o deviznom poslovanju (NN 96/03, 140/05, 132/06, 150/08, 92/09, 133/09, 153/09, 145/10, 76/13)
- Zakon o platnom prometu (NN 133/09, 136/12)
- Zakon o koncesijama (NN 143/12)
- Zakon o tržištu kapitala (NN 88/08, 146/08, 74/09, 54/13)
- Zakon o obrtu (NN 73/93, 90/96, 102/98, 64/01, 71/01, 49/03, 68/07, 79/07, 40/10)
- Zakon o trgovini (NN 87/08, 96/08, 116/08, 76/09, 114/11, 68/13)
- Zakon o sudskom registru (NN 1/95, 57/96, 1/98, 30/99, 45/99, 54/05, 40/07, 91/10, 90/11)
- Zakon o uslugama (NN 80/11)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu (NN 78/12)
- Zakon o računovodstvu (109/07, 54/13)
- Zakon o reviziji (NN 146/05, 139/08, 144/12)
- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13)
- Zakon o javnoj nabavi (NN 90/11, 83/13)
- Zakon o zaštiti okoliša (NN 80/13)
- Zakon o prostornom uređenju i gradnji (NN 76/07, 38/09, 55/11, 90/11, 50/12, 55/12, 80/13)
- Zakon o radu (NN 149/09, 61/11, 82/12, 73/13)
- Zakon o zaštiti potrošača (NN 79/07, 125/07, 79/09, 89/09, 133/09, 78/12, 56/13)
- Stečajni zakon (NN 44/96, 29/99, 129/00, 123/03, 82/06, 116/10, 25/12, 133/12)
- Ovršni zakon (NN 112/12, 25/13)

Regulativu poreznog sustava čine sljedeći zakoni:

- Opći porezni zakon (NN 147/08, 18/11, 78/12, 136/12, 73/13)
- Zakon o doprinosima (NN 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12)
- Zakon o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12)
- Zakon o porezu na dohodak (NN 177/04, 73/08, 80/10, 114/11, 22/12, 144/12, 43/13, 120/13, 125/13)
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 99/13)
- Zakon o porezu na promet nekretnina (NN 69/97, 26/00, 127/00, 153/02, 22/11)
- Zakon o trošarinama (NN 22/13, 32/13, 81/13)
- Temeljni zakoni carinskoga sustava su:
- Carinski zakon (NN 78/99, 94/99, 117/99, 73/00, 92/01, 47/03, 140/05, 138/06, 60/08, 45/09, 56/10)
- Zakon o carinskoj tarifi (NN 61/00, 117/00, 119/00, 146/08)

5.4.6. Pristup programima financiranja mikro, malih i srednjih poduzeća

Osnovne izvore financijske podrške razvoja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čine: bankarski sektor, kreditne unije, fondovi rizičnog kapitala, neformalni oblici financiranja (poslovni anđeli) i Vladini programi poticaja i subvencioniranih kreditnih linija.

Mala i srednja poduzeća značajnije su usmjerena na tradicionalne izvore financiranja (bankarske kredite). Slabija usmjerenost na netradicionalne izvore financiranja (fondovi rizičnog kapitala i poslovni anđeli) povezana je i s ograničenosti ponude takvih izvora na hrvatskom financijskom tržištu ali i nedovoljnom poznavanju takvih financijskih proizvoda. Percepcija o raspoloživosti netradicionalnih izvora financiranja je u 2011. i 2012. godini ispod prosjeka zemalja uključenih u GEM istraživanje, dok se u 2012. godini percepcija dodatno pogoršava (2,12 u 2012. u odnosu na 2,26 u 2011. godini; tabela 29).

Tabela 29: Percepcija o raspoloživosti netradicionalnih izvora financiranja u 2011. i 2012. godini

	Ocjena 5 pokazuje:	2011.		2012.	
		Prosjek	Hrvatska	Prosjek	Hrvatska
Financijska podrška	Postoji dovoljno dioničkih fondova, financiranja dugova, Vladinih subvencija, privatnih investitora, fondova rizičnog kapitala; dostupnost inicijalne javne ponude dionica (IPO)	2,44	2,26	2,48	2,12

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013. (2012.)

- **Banke**

Tržište bankarskih kredita i usluga u Hrvatskoj namijenjenih malim i srednjim poduzećima vrlo je razvijeno. Gotovo sve banke nude kredite malim i srednjim poduzećima u širokoj paleti proizvoda i usluga: krediti za financiranje izvoza, krediti za obrtna sredstva, investicijski krediti, građevinski krediti, krediti za turističke usluge, krediti za specifične djelatnosti, krediti za početnike, krediti za dobavljače, krediti za žene i dr. Na osnovi pregleda i analize ponude fi nancijskih proizvoda namijenjenih malim i srednjim poduzećima, dominiraju sljedeći uvjeti financiranja:

Dugoročni krediti

Iznos: do 5 milijuna kn (ovisno o kreditnoj sposobnosti i namjeni)
Trajanje: do 15 godina
Kamata: dogovorna
Osiguranje: 1:1 – 1:1.5; mjenice, zadužnice, depoziti

Kratkoročni krediti

Iznos: od 10.000,00 kn do 150.000,00 kn, ovisno o kreditnoj sposobnosti klijenta
Trajanje: do 12 mjeseci
Kamata: dogovorna
Osiguranje: depozit, zalog komisionih plasmana, zalog vrijednosnih papira, mjenice, zadužnice

Prema Godišnjem izvješću Hrvatske narodne banke, bankarski sektor je u 2012. godini plasirao 283.899 milijuna kn od čega je plasman prema trgovačkim društvima iznosio 107.990,4 milijuna kn ili 38% ukupnog plasmana. Za razliku od 2011. godine, kada je ukupni plasman bankarskog sektora iznosio 291.716,9 milijuna kn, a plasman prema trgovačkim društvima 122.942,8 milijuna kn (42,2%), u 2012. godini zabilježeno je smanjenje plasmana bankarskog sektora prema trgovačkim društvima za 12,1%.

- **Mikrofinanciranje i kreditne unije**

Mikrofinanciranje obuhvaća kreditiranje i pružanje osnovnih financijskih usluga uz uvjete i odredbe koji omogućuju klijentima prevladavanje nedostataka tradicionalnih jamstava (kao što su nekretnine i jamci) te edukaciju i mentoriranje.

Nositelji usluga mikrokreditiranja u Hrvatskoj su kreditne unije koje su Zakonom o kreditnim unijama iz 2011. godine zamijenile štedno-kreditne zadruge. Prema Godišnjem izvješću Hrvatske narodne banke, u 2012. godini djelovalo je 26 kreditnih unija s imovinom u iznosu od 602 milijuna kuna, što je porast od 32,9 milijuna kuna, odnosno 5,8% u usporedbi sa 2011. godinom.

Prema podacima Hrvatske udruge kreditnih unija, članice Udruge plasirale su u 2012. godini 9.837 kredita u ukupnom iznosu od 292.885.204,00 kn, što predstavlja povećanje plasmana od 87% u odnosu na 2011. godinu kada je plasirano 4.868 kredita u ukupnoj vrijednosti od 156.253.936,00 kn. U 2011. godini kreditne unije plasirale su veći broj kredita u odnosu na 2010. godinu za 20%. Prosječan iznos dodijeljenog kredita kreditnih unija u Hrvatskoj u 2010. godini je 20.403,00 kn, u 2011. godini 32.098,00 kn, a u 2012. godini 29.744,00 kn, što ukazuje na značajnu ulogu kreditnih unija u financiranju razvoja mikro poduzeća.

Istraživanje CEPOR-a¹⁷ o stanju mikrofinanciranja u Hrvatskoj iz 2010. godine ukazalo je na sljedeće probleme: nedostatak garancija za kredite (60%); neadekvatna ponuda bankovnih proizvoda i usluga (53%); zahtjevna kreditna dokumentacija (46%); previsoka kamatna stopa (34%); neinformiranost korisnika o financijskim proizvodima (26%).

- **Fondovi rizičnog kapitala**

Fondovi za gospodarsku suradnju (FGS) – hrvatska inačica fondova rizičnog kapitala započeli su s radom 2011. godine kao javno-privatno partnerstvo između Vlade Republike Hrvatske i privatnog sektora kojeg sačinjavaju veliki institucionalni investitori poput mirovinskih fondova, banaka, osiguravajućih društava i velikih hrvatskih tvrtki. Cilj FGS-ova je potaknuti razvoj fondova rizičnog kapitala u Hrvatskoj te stimulirati razvoj hrvatskog gospodarstva kroz omogućavanje pristupa dodatnom izvoru dugoročnog kapitala.

Hrvatskim će poduzećima ovim projektom do 2016. godine na raspolaganju biti dvije milijarde kuna kroz sljedeće fondove:

- Alternative Private Equity FGS (600 milijuna kn)
- Honestas FGS (155 milijuna kn)
- Nexus FGS (380 milijuna kn)
- Quaestus Private Equity Kapital II (525 milijuna kn)
- Prosperus FGS (340 milijuna kn)

Odlukom Vlade Republike Hrvatske HBOR je imenovan kvalificiranim ulagateljem za sudjelovanje u djelovanju Fondova za gospodarsku suradnju (FGS). Područje ulaganja FGS-ova su trgovačka društva koja imaju sjedišta u RH i koja isključivo ili pretežito obavljaju svoju djelatnost na području RH, a predviđeno trajanje ulaganja je 10 godina uz mogućnost produljenja maksimalno za 2 godine. Najviša obveza uplate Vlade RH prema jednom FGS-u može iznositi do 300 milijuna kuna.

Prema podacima HBOR-a, ukupno je putem FGS-ova u 2012. godini odobreno ulaganje u gospodarske subjekte u iznosu od 234,34 milijuna kn, od čega je 117,17 milijuna kn iz sredstava HBOR-a. Sredstva su uložena u poduzeća koja posluju u sektoru informacijskih tehnologija te u ona iz financijskog, drvnog, tekstilnog i kemijskog sektora.

¹⁷ U 2010. godini u organizaciji Hrvatske banke za obnovu i razvitak – HBORa i Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća – CEPORa održano je Savjetovanje o mikrofinanciranju. Tijekom Savjetovanja provedena je anketa među sudionicima čiji je cilj bio prikupiti mišljenja o trenutnoj primjeni i mogućnostima mikrofinanciranja u Hrvatskoj. Anketiranju je pristupilo 85% od 300 sudionika savjetovanja, od kojih je 22% predstavnika banaka, 13% državnih službenika, 7% članova akademske zajednice i studenata, 4% stručnjaka za ekonomski razvoj, 28% predstavnika poduzetničkih potpornih institucija i 26% ostalih sudionika

- **Poslovni anđeli**

CRANE (CROatian Angel NEtwork) – Hrvatska udruga poslovnih anđela neprofitna je udruga koja od rujna 2008. godine spaja poduzetnike koji trebaju kapital za svoje poslovne pothvate (u pravilu početničke) i poslovne anđele - uspješne poduzetnike i lidere korporacija koji stečeni novac žele oploditi ulaganjem u projekte u njihovoj početnoj fazi. Od 2008. do 2011. godine CRANE bilježi mali broj projekata, dok za 2012. godinu ne postoje podaci, što ukazuje na slabu razvijenost ovog oblika financiranja poslovnog pothvata u Hrvatskoj. U 2011. godini poslovni anđeli u Hrvatskoj, prema podacima Udruge CRANE, investirali su 2.634.100,00 kn u 5 projekata, što predstavlja povećanje ukupno investiranih sredstava za 1.502.600,00 kn u odnosu na 2010. godinu.

Kao glavnu prepreku u širenju aktivnosti poslovnih anđela u Hrvatskoj udruga CRANE navodi nedovoljno razvijeno tržište kapitalnih fondova koji bi investirali u projekte u fazi izlaska uspješnih start-up projekata na inozemno tržište, nedostatak kvalitetnih projekata na tržištu, te slaba razina educiranosti poduzetnika, što potvrđuju i brojna međunarodna istraživanja (GEM i World Economic Forum).

5.4.7. Skupovi i događanja vezana uz problematiku sektora mikro, malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

- Nacionalno savjetovanje o gospodarstvu i poduzetništvu, u organizaciji Ministarstva poduzetništva i obrta
- Međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, u organizaciji poslovnog tjednika LIDER
- Međunarodna konferencija o poduzetništvu, u organizaciji poslovnog inkubatora BIOS
- Međunarodna konferencija o učenju za poduzetništvo, u organizaciji Visoke škole Nikola Šubić Zrinski
- Međunarodna konferencija o razvoju zadruga i zadružnog poduzetništva, u organizaciji Ministarstva poduzetništva i obrta
- Forum obiteljskih poduzeća, u organizaciji CEPORa - Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

5.5. Zaključak rezultata sekundarnog istraživanja

- **MMPS sektor u Hrvatskoj – potražnja sektora MMSP za konzultantskim uslugama**

Uloga sektora MMSP je vrlo važna u gospodarstvu Hrvatske: mikro, mala i srednja poduzeća su najveći poslodavac u Hrvatskoj (67,4% zaposlenosti), i imaju veliki udio u ukupnom prihodu (51%) i izvozu (43,1%). U Hrvatskoj u 2012. godini djeluje 96.906 mikro, malih i srednjih poduzeća. U 2012., u usporedbi s 2011. godinom, zabilježen je porast broja poslovnih subjekata, ali je struktura gospodarstva s obzirom na veličinu poduzeća doživjela tek neznatne promjene – udio MMSP je 99,6%, dok je udio velikih poduzeća 0,4%. U 2012. mala poduzeća imaju 406.834 zaposlenih, što predstavlja povećanje od 5,3% u odnosu na 2011. godinu; srednja poduzeća zapošljavaju 149.787 djelatnika, što predstavlja pad od 6,2%; dok je u velikim poduzećima 273.253 zaposlenih. Prosječan broj zaposlenih u malim poduzećima u 2012. godini je 4,2, što predstavlja pad za 17,6% u razdoblju od 2008. do 2012. godine. Prosječan broj zaposlenih u srednjim poduzećima u 2012. godini je 114,4, što predstavlja pad od 6,1% u razdoblju od 2008. do 2012. godine, kada je prosječan broj zaposlenih bio 121,8.

Rezultati GEM istraživanja ukazuju na 36% **manju aktivnost u pokretanju poslovnih pothvata**, u usporedbi sa prosjekom zemalja uključenih u istraživanje. Prema GEM istraživanju, **Hrvatska ima malo rastućih poduzeća** – postotak MMSP-a koji imaju novi proizvod koji je novi svima je 9% i opada, dok postotak MMSP-a koji imaju proizvod koji nije novi nikome iznosi 70% i u porastu je.

MMSP imaju lošiju financijsku performansu od velikih poduzeća, ne samo u apsolutnim vrijednostima nego i u relativnim vrijednostima. U 2012. godini 32,9% zaposlenih u velikim poduzećima stvara 6.860 milijardu kuna konsolidirane neto dobiti, a 67,1% zaposlenih u malim i srednjim poduzećima stvara 1.919 milijarde kuna konsolidiranog neto gubitka. **Ovo ukazuje na značajan problem poslovne efikasnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.**

Službeni statistički podaci o udjelu žena poduzetnica u sektoru MMSP i gospodarstvu Hrvatske nisu raspoloživi. U 2012. godini GEM istraživanje ukazuje na **2,43 puta veću aktivnost muškaraca u odnosu na žene u pokretanju poduzetničkog pothvata** (TEA indeks za žene je 4,85, a za muškarce 11,77). Unatoč velikim razlikama u poduzetničkoj aktivnosti žena i muškaraca, **ocjena podrške poduzetnicama u Hrvatskoj je niska i u opadanju**, u usporedbi s prosjekom zemalja koje sudjeluju u GEM istraživanju.

Regije Istra i Zagreb predstavljaju regije s tradicionalno višom razinom poduzetničke aktivnosti u odnosu na ostale dijelove Hrvatske. Razlika u regijama s najnižom (Slavonija i Baranja i Lika i Banovina) i najvišoj aktivnosti u pokretanju poslovnog pothvata je 3,63, što ukazuje na **značajne razlike u poduzetničkoj aktivnosti u različitim dijelovima Hrvatske.**

Regulatorno okruženje u Hrvatskoj nije poticajno za razvoj sektora MMSP-a. Međunarodna istraživanja identificiraju iste prepreke iz godine u godinu, istaknuvši složenost regulatornih procedura kao glavnu prepreku prilikom pokretanja poslovanja i provedbi poslovnih aktivnosti, što predstavlja prepreke za poduzetnike i skupu državnu infrastrukturu. Identificirane prepreke, naročito one administrativne prirode negativno se odražavaju i na razinu koruptivnog ponašanja, koja je ostala gotovo nepromijenjena u posljednjih nekoliko godina. U Hrvatskoj ne postoje procjene učinaka regulatornog okvira na okruženje sektora MMSP.

- **Ponuda konzultantskih usluga u Hrvatskoj**

Prema rezultatima GEM istraživanja, stupanj percepcije kvalitete profesionalne infrastrukture podrške za razvoj sektora MSP u Hrvatskoj u 2012. godini je 2,78, **što znači da profesionalna infrastruktura u Hrvatskoj pretežito djeluje kao prepreka**, a ne poticajni faktor u razvoju poduzetništva.

Hrvatska nema jedinstvenu bazu podataka o poslovnim subjektima, te informacije o veličini tržišta usluga poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj. Glavni izvori informacija su Državni zavod za statistiku, Financijska agencija (FINA), Hrvatska gospodarska komora i Ministarstvo poduzetništva i obrta (Obrtni registar). Prema podaci FINA-e - **ukupan broj poduzeća registriranih za konzultantske usluge u 2012. godini u Hrvatskoj je 2.799, ukupan broj zaposlenih je 4.852, a ukupan ostvareni prihod ostvaren je 3.494.737.624,00 kn.** Prema podacima Registra poslovnih subjekata (Hrvatska gospodarska komora), **ukupan broj novootvorenih konzultantskih tvrtki** u 2011. godini bio je 318, u 2012. godini 354, a **2013. godini 538.** Najveći broj poduzeća koja pružaju konzultantske usluge registriran je u Gradu Zagrebu (59%), zatim slijede Istarska županija (7%), Primorsko-goranska županija (6,7%) i Splitsko-dalmatinska županija (6,4%). Ukupan broj međunarodnih konzultantskih poduzeća na hrvatskom tržištu je 51, uključujući i svjetska najveća konzultantska poduzeća: Deloitte, Ernst & Young, KPMG, McKinsey & Company i PriceWaterhouseCoopers, čije su aktivnosti uglavnom fokusirane na pružanje savjetodavnih usluga velikim nacionalnim poduzećima, multinacionalnim kompanijama i javnom sektoru.

Pružanje **edukativnih programa za poslovne savjetnike** predstavljalo je dio aktivnosti Hrvatske udruge poslovnih savjetnika do 2012. godine, kada su aktivnosti ove Udruge zamrznute. Uska specijalizacija iz područja poreznih savjetnika (stručnjaka) ponuđena je od strane Altius savjetovanja i Poslovnog učilišta Experta. Na sveučilišnoj razini u Hrvatskoj ne postoje posebni programi za konzultante koji su usmjereni na razvoj konzultantskih vještina malih i srednjih poduzeća.

Trenutno u Hrvatskoj **nema dostupnih certifikacijskih programa za poslovne savjetnike.** CMC – Certified Management Consultant program bio je organiziran od strane Hrvatske udruge poslovnih savjetnika do 2012. godine, i ponovno se planira reaktivirati od svibnja 2014., s fokusom na šire regionalno djelovanje. Do kraja 2012. godine, Mreža konzultanata HAMAG INVEST-a, koja se sastojala od 95 konzultanata, pružala je mogućnosti certificiranja i edukacije.

Kroz sekundarno istraživanje, identificirano je **nekoliko profesionalnih udruženja konzultanata**, sa različitim fokusom i intenzitetom provođenja aktivnosti: Hrvatska udruga poslovnih savjetnika, Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave, Udruga konzultanata za ruralni razvoj, Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori i Grupacija konzultanata za gospodarstvo – Hrvatska gospodarska komora/županijska komora Rijeka. **Osim ovih profesionalnih udruženja, HAMAG INVEST i EBRD BAS osiguravali su platformu za unapređenje pristupa savjetodavnim uslugama u Hrvatskoj.**

Pristup informacijama i savjetodavnim uslugama sektora MMSP u Hrvatskoj dodatno je osiguran kroz mrežu poduzetničkih potpornih institucija, ali bez detaljnije analize i evaluacije učinaka provedenih projekata. Kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava Ministarstva poduzetništva i obrta potiču poduzetničke potporne institucije na ponudu istovrsnih edukacija i usluga te nedovoljno usmjeravaju na prepoznavanje potreba za savjetodavnim uslugama MMSP u lokalnom okruženju.

- **Konsolidacija tržišta / uloga donatora**

U razdoblju od 2000. do 2014. godine, glavni donatori konzultantskih usluga u Hrvatskoj su Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo gospodarstva (rada i poduzetništva), HAMAG INVEST i EBRD BAS, sa sljedećim projektima: Hrvatska mreža konzultanata za malo gospodarstvo (Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva), Mreža konzultanata (HAMAG INVEST), Izgradnja kapaciteta stručnjaka za područje obavljanja poslovnih usluga – CABBS projekt (Ministarstvo poduzetništva i obrta), Pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu – SMEPASS (Ministarstvo poduzetništva i obrta), te projekti podrške koji se odnose na specifične poslovne aktivnosti, kao što su računovodstvo i financijsko izvještavanje, energetska učinkovitost, informacijsko-komunikacijske tehnologije, i drugi. Glavni ciljevi pružanja financijske podrške su unapređenje kvalitete i dostupnosti konzultantskih usluga MMSP, priprema konzultanata i MMSP za fondove EU, te jačanje konkurentnosti sektora MMSP.

- **Potporna infrastruktura sektoru MMSP**

U formuliranju, donošenju i implementaciji *policy* okvira za djelovanje sektora malih i srednjih poduzeća glavni akteri, sa različitim intenzitetima utjecaja, su: Ministarstvo poduzetništva i obrta, HBOR, HAMAG INVEST, Hrvatska udruga poslodavaca, HGK, HOK, EBRD – BAS program i CEPOR. Dodatne institucije usmjerene na podršku razvoja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj su: poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori, poslovni i tehnološki parkovi, poduzetničke zone, regionalne razvojne agencije i EEN – Europska poduzetnička mreža.

Vlada Republike Hrvatske implementira mjere - indirektno kroz poticanje investicija i direktno kroz bespovratna sredstva (potpore) i kreditne programe - čiji je cilj poticanje razvoja sektora malih i srednjih poduzeća. Niske ocjene politika potpore poduzetničkoj aktivnosti (1,96) za 2012. godinu, kao i politika prema regulatornom okviru (1,74) u odnosu na prosjek zemalja sudionica GEM istraživanja i rezultate istraživanja za 2011. godinu, pokazuju kako se **u području razvijanja konzistentnih politika fokusiranih na sektor malih i srednjih poduzeća čini premalo i presporo.**

Pristup financijskim sredstvima sektora MMSP ograničen je u odnosu na vrstu novca koji je potreban za različite faze razvijanja poduzetničkih pothvata. Osnovni izvor financijske podrške čini bankarski sektor, dok je na tržištu prisutan **manjak drugih financijskih izvora kojima se financiraju rizičnije faze poduzetničkog pothvata** (kao što su početna faza i faza brzog rasta poduzeća). Fondovi rizičnog kapitala i poslovni anđeli još uvijek nisu prepoznati kao bitan izvor financiranja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Percepcija o raspoloživosti netradicionalnih izvora financiranja je u 2011. i 2012. godini ispod prosjeka zemalja uključenih u GEM istraživanje, dok se u 2012. godini percepcija dodatno pogoršava (2,12 u 2012. u odnosu na 2,26 u 2011. godini).

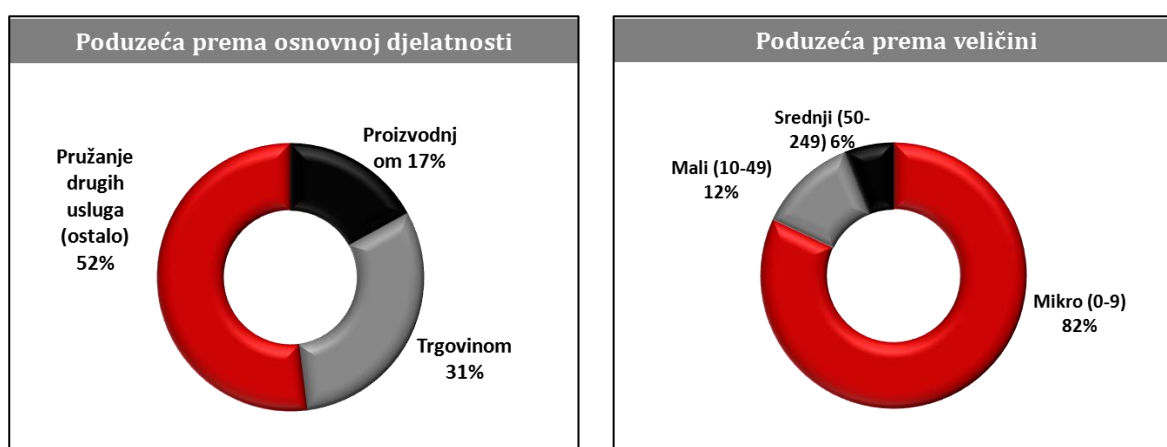
Uključivanje Vlade u pružanju financijske podrške sektoru MMSP u Hrvatskoj karakterizira: (1) nemogućnost procjene učinkovitosti financijskih programa zbog nepostojanja evaluacije o učincima programa na zapošljavanje, zadržavanje radnih mjesta ili pokretanje poslovnih pothvata; (2) netransparentnost učinkovitosti financijskih programa za MMSP koje provode različita ministarstva; (3) operativna uključenost Ministarstva poduzetništva i obrta u provedbu financijskih programa, što predstavlja odmak od primarne uloge Ministarstva – fokusiranje na politiku i regulatorne aspekte sektora MMSP.

6. REZULTATI PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA

6.1. Glavni rezultati: potražnja sektora MMSP za konzultantskim uslugama u Hrvatskoj

Primarno istraživanje provedeno je u suradnji s agencijom za istraživanje tržišta, Prizmom, koristeći metodu CATI (kompjuterski podržano telefonsko intervjuiranje). Ukupno je kontaktirano 6.510 malih i srednjih poduzeća, od kojih je 5%, odnosno 303 malih i srednjih poduzeća, izabrano za uzorak ovog istraživanja. Ispitanik je mogla isključivo biti osoba koja u poduzeću sudjeluje u procesu donošenja poslovnih odluka. Anketa je trajala oko 25 minuta i sastojala se od otvorenog i zatvorenog tipa pitanja, socio-demografskog profila ispitanika i profila poduzeća.

Slika 3: Broj poduzeća prema osnovnoj djelatnosti i prema veličini



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

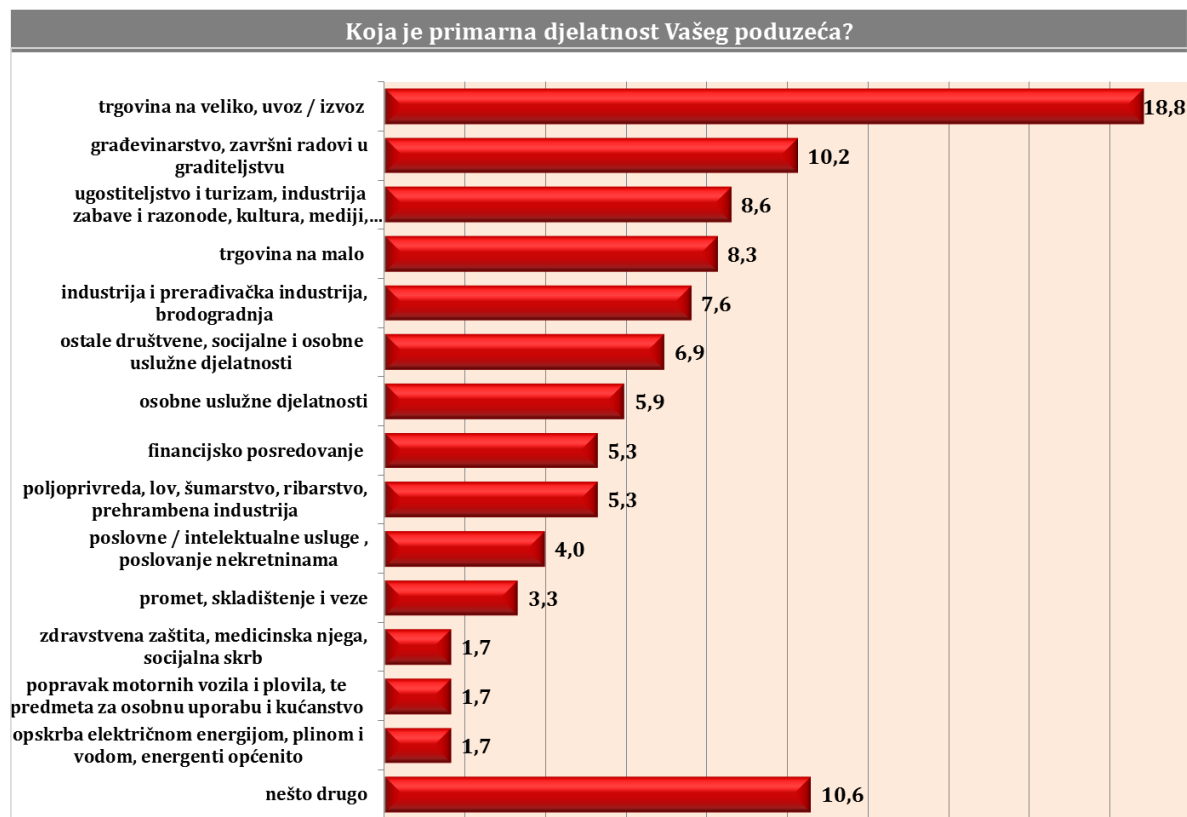
Prema osnovnoj djelatnosti poduzeća, većina poduzeća koja je uključena u ovo istraživanje dolazi iz sektora trgovine (31%), zatim slijede poduzeća iz sektora proizvodnje (17%), dok ostalih 52% poduzeća dolazi iz sektora pružanja drugih usluga (ostalo). Prema veličini, poduzeća koja su uključena u ovo istraživanje su mikro poduzeća (sa 0-9 zaposlenih, 82%), mala poduzeća (12%) i srednja poduzeća (6%).

Slika 4: Klasifikacija ispitanika prema njihovoj funkciji u poduzeću



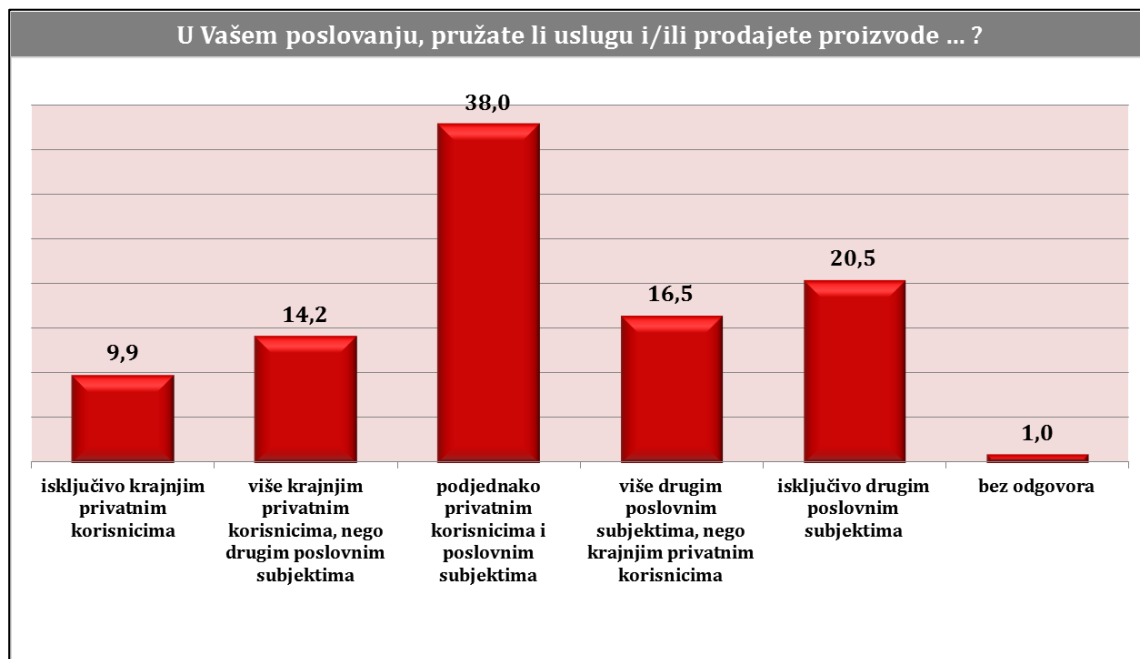
Prema funkciji u poduzeću, 41,6% ispitanika su vlasnici poduzeća, 42,6% su na visokim rukovodećim pozicijama (član uprave, direktor, visoki menadžment), dok je 10,9% ispitanika na srednjim rukovodećim pozicijama (srednji menadžment, voditelj odjela). Manji broj ispitanika je na nižim rukovodećim pozicijama - 1,7% je na pozicijama nižeg menadžmenta, 1,7% je na pozicijama stručnjaka bez odgovornosti za druge zaposlene, i 1,7% je na pozicijama radnika/službenika.

Slika 5: Klasifikacija poduzeća prema primarnoj djelatnosti



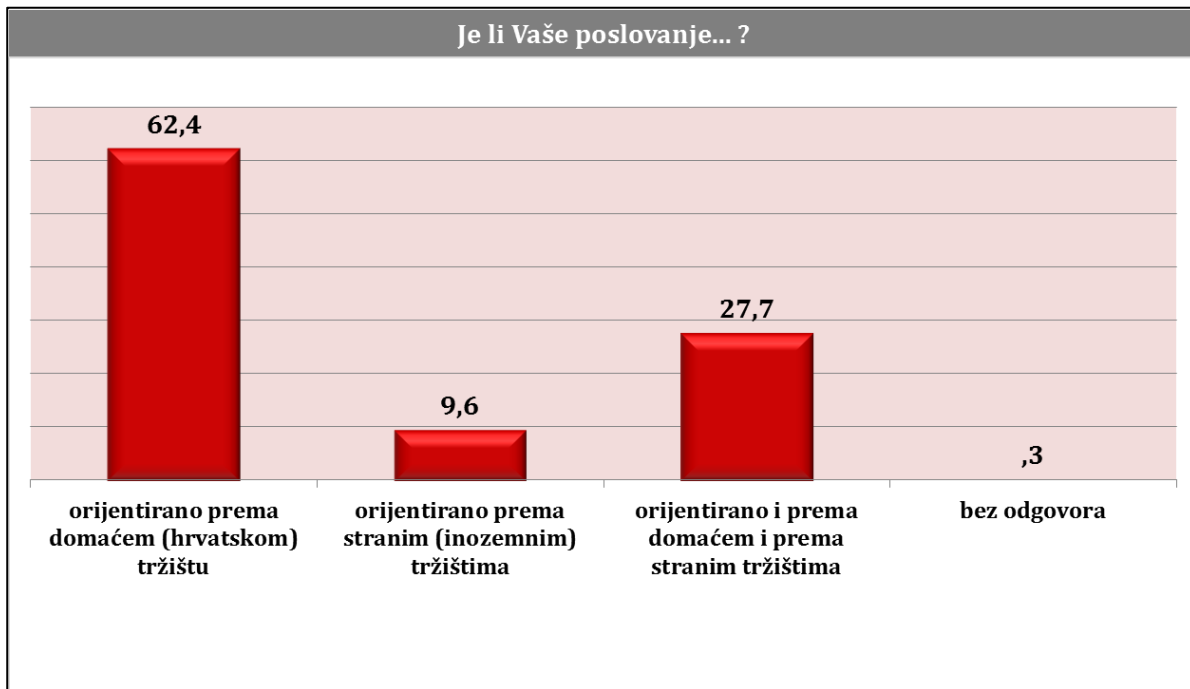
Prema primarnoj djelatnosti, 18,8% poduzeća je dio sektora trgovine na veliko (uvoz/izvoz), 10,2% je u građevinarskom sektoru, 8,6% u ugostiteljstvu i turizmu, 8,3% u maloprodaji, 7,6% u industriji i prerađivačkoj industriji, 6,9% u ostalim društvenim, socijalnim i osobnim uslužnim djelatnostima (sigurnosti i zaštita, tiskarstvo i slično), 5,9% u osobnim uslužnim djelatnostima (frizeri, kozmetika, wellness, fitness), 5,3% u financijskom posredovanju, 5,3% u poljoprivredi, lovu, šumarstvu, ribarstvu i prehrambenoj industriji, 4% u sektoru poslovnih i intelektualnih usluga, 3,3% u sektoru prometa i skladištenja, 1,7% u zdravstvenoj zaštiti, medicinskoj njezi i socijalnoj skrbi, 1,7% u sektoru popravljanja motornih vozila i plovila, te 1,7% u sektoru opskrbe električnom energijom, plinom i vodom.

Slika 6: Klasifikacija poduzeća prema sekundarnoj djelatnosti



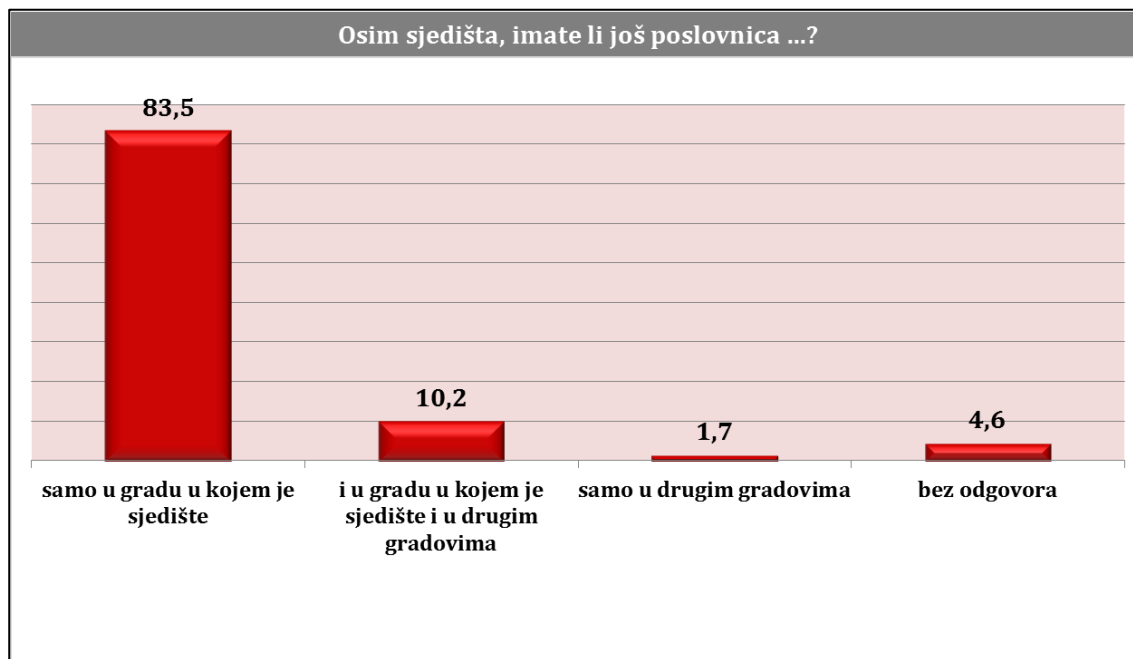
Prema rezultatima istraživanja, 38% poduzeća uključenih u istraživanje podjednako pruža usluge i/ili proizvode privatnim korisnicima i poslovnim subjektima, 20,5% pruža svoje usluge i/ili proizvode isključivo drugim poslovnim subjektima, 16,5% su više orijentirani na druge poslovne subjekte nego na krajnje privatne korisnike, 14,2% je više orijentirano na privatne korisnike, dok je 9,9% poduzeća orijentirano isključivo na privatne korisnike.

Slika 7: Klasifikacija poduzeća prema tržišnoj orijentaciji



Poslovanje više od polovice poduzeća (62,4%) uključenih u istraživanje orijentirano je prema domaćem (hrvatskom) tržištu, manje od jedne trećine (27,7%) poduzeća orijentirano je i prema domaćem i prema stranim tržištima, dok je 9,6% poduzeća orijentirano isključivo prema stranim (inozemnim) tržištima.

Slika 8: Klasifikacija tržišta prema sjedištu poduzeća i poslovnica



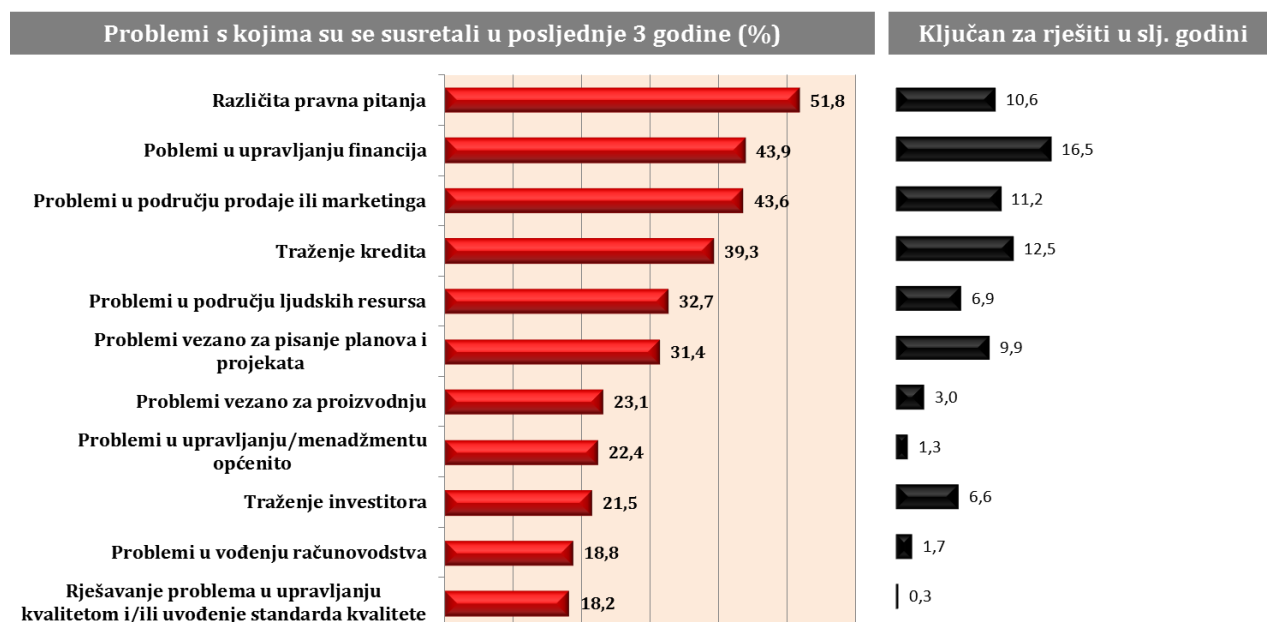
Prema rezultatima istraživanja 83,5% poduzeća ima poslovnice samo u gradu u kojem je i sjedište poduzeća, 10,2% ima poslovnice i u gradu u kojem je sjedište poduzeća i u drugim gradovima, dok 1,7% ima poslovnice samo u drugim gradovima.

Slika 9: Klasifikacija poduzeća prema vlasničkoj strukturi



Većina poduzeća (94,7%) uključenih u istraživanje je u svom poslovanju samostalna, dok samo 5% poduzeća predstavlja podružnicu koja odgovara drugom (većem) poduzeću.

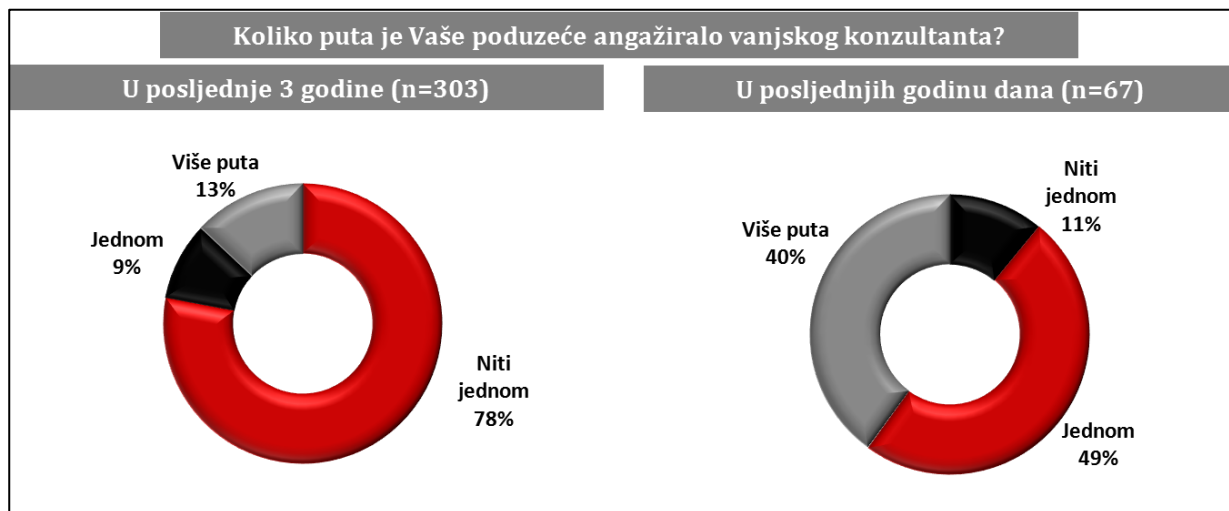
Slika 10: Problemi s kojima se poduzeća susreću



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Najveći problemi s kojima se poduzeća suočavaju su različita pravna pitanja (51% poduzeća), problemi u upravljanju financijama (43,9%), te problemi u području prodaje ili marketinga (43,6%). Ključni problemi koja poduzeća moraju riješiti u narednih godinu dana su problemi vezani uz upravljanje financijama, traženje kredita, te problemi vezani uz prodaju ili marketing, dok su ostali problemi vezani na ishođenje građevinskih dozvola, koncesije, likvidnost, prekomplikirane natječaje, pronalazak poslovnih prilika, proširenje poslovanja i birokraciju države.

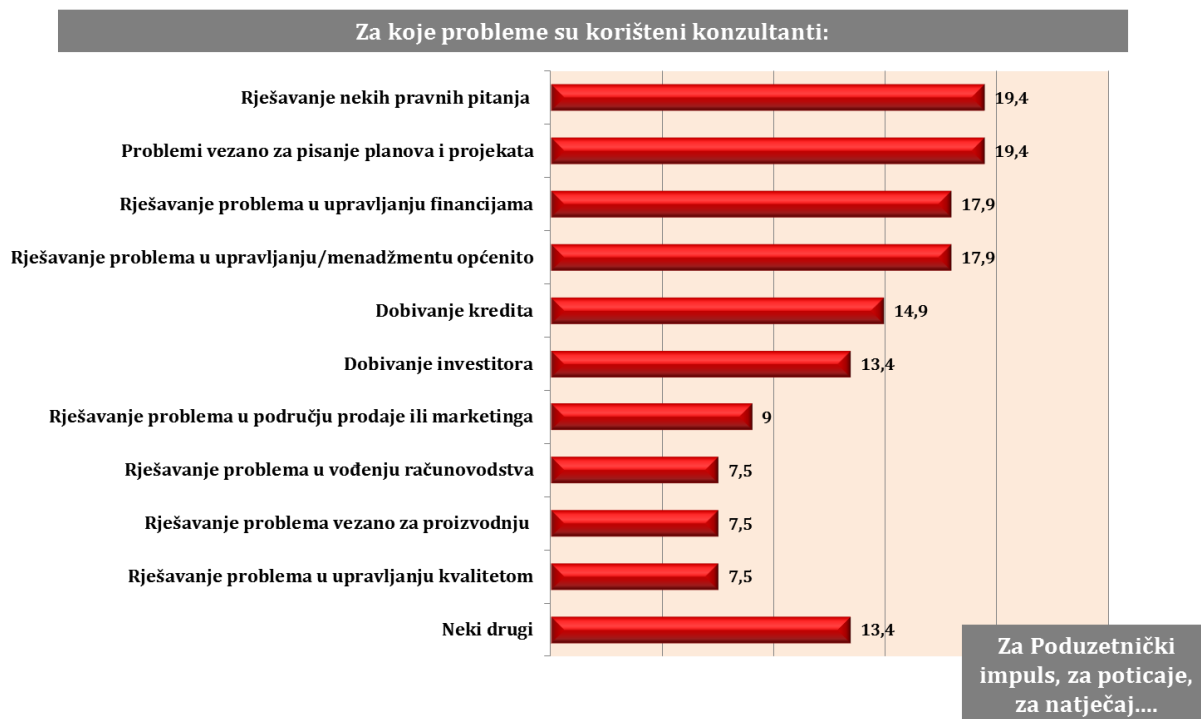
Slika 11: Segmentacija poduzeća prema iskustvu s konzultantima



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

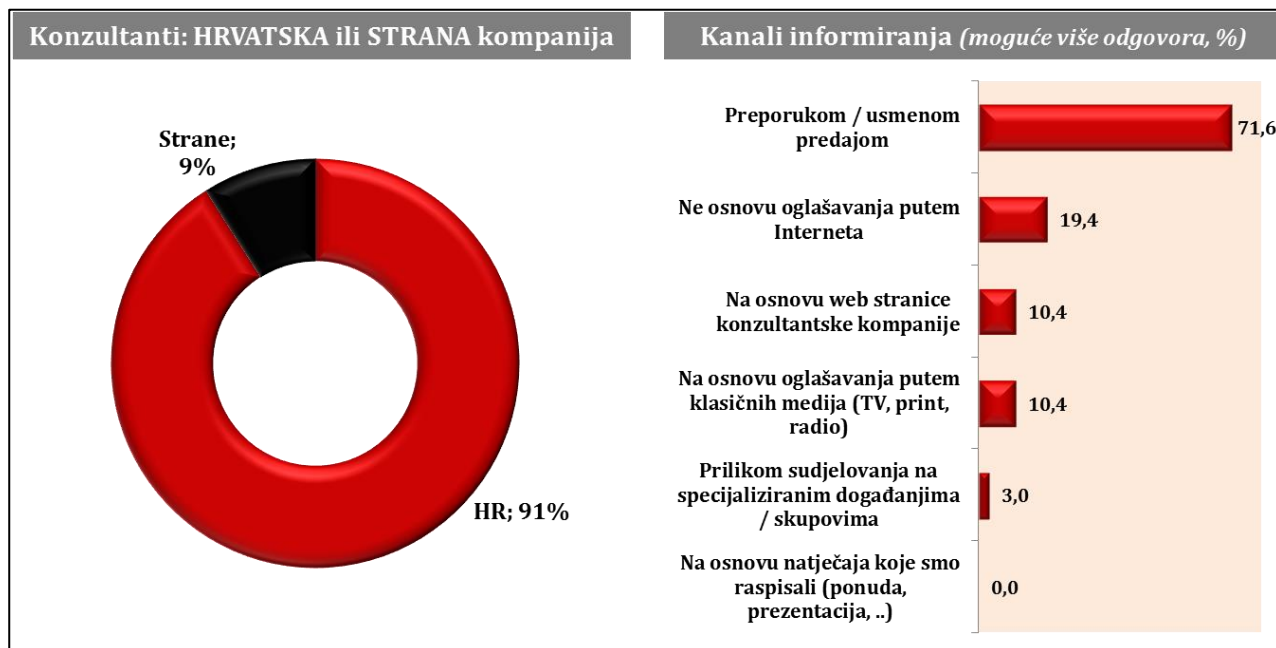
Prema rezultatima istraživanja, 78% poduzeća niti jednom nije angažiralo konzultanta u posljednje tri godine, 9% poduzeća angažiralo je konzultante samo jednom, dok je 13% poduzeća angažiralo konzultante nekoliko puta u posljednje tri godine. Fokusirajući se na poduzeća koja su angažirala konzultanta jednom ili više puta u posljednje tri godine, rezultati pokazuju da je 40% poduzeća angažiralo konzultanta nekoliko puta u posljednjih godinu dana, 49% je angažiralo konzultanta samo jednom u posljednjih godinu dana, dok 11% poduzeća nije koristilo konzultantske usluge u posljednjih godinu dana.

Slika 12: Problemska područja za koja su korištenje usluge konzultanata



Slika 12 prikazuje problemska područja za koja su poduzeća koristila usluge konzultanata. Najveći broj poduzeća koristio je konzultante za rješavanje pravnih pitanja i za probleme vezane uz pisanje planova i projekata za prijave na natječaje za različite poticaje, kredite i EU fondove (19,4%). Poduzeća koja su koristila konzultante za rješavanje nekih drugih problemskih područja, uglavnom su ih koristili za pisanje poslovnih planova za Poduzetnički impuls, dobivanje subvencija ili za neke druge natječaje.

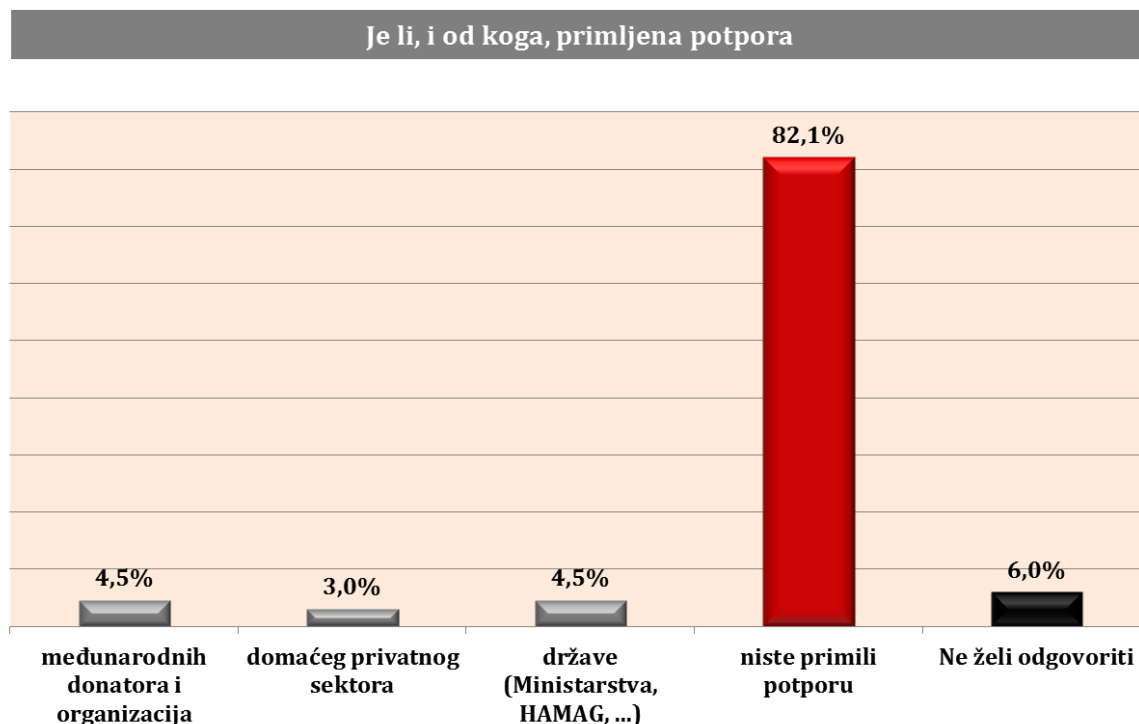
Slika 13: Porijeklo i kanali informiranja



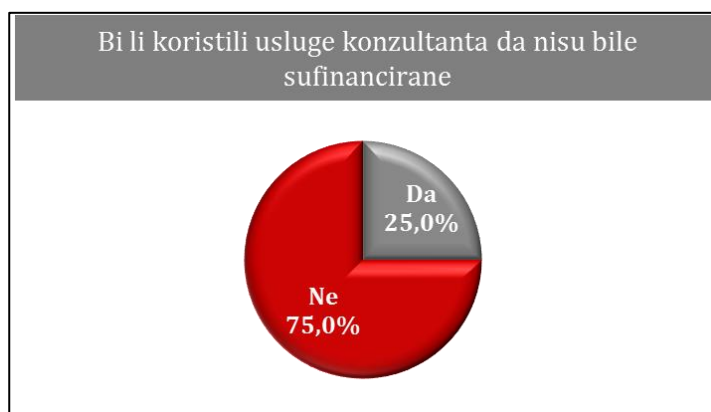
Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Većina poduzeća koja su koristila konzultantske usluge, koristili su usluge hrvatskih konzultanata (91%), dok je 9% njih koristilo usluge stranih konzultanata. U većini slučajeva poduzetnici su informacije o konzultantima dobivali putem preporuke / usmenom predajom (71,6%), drugi najčešći izvor informacija je Internet (19,4%), a treći web stranice konzultantskih poduzeća (10,4%).

Slika 13a: Financijska potpora za korištenje konzultantskih usluga

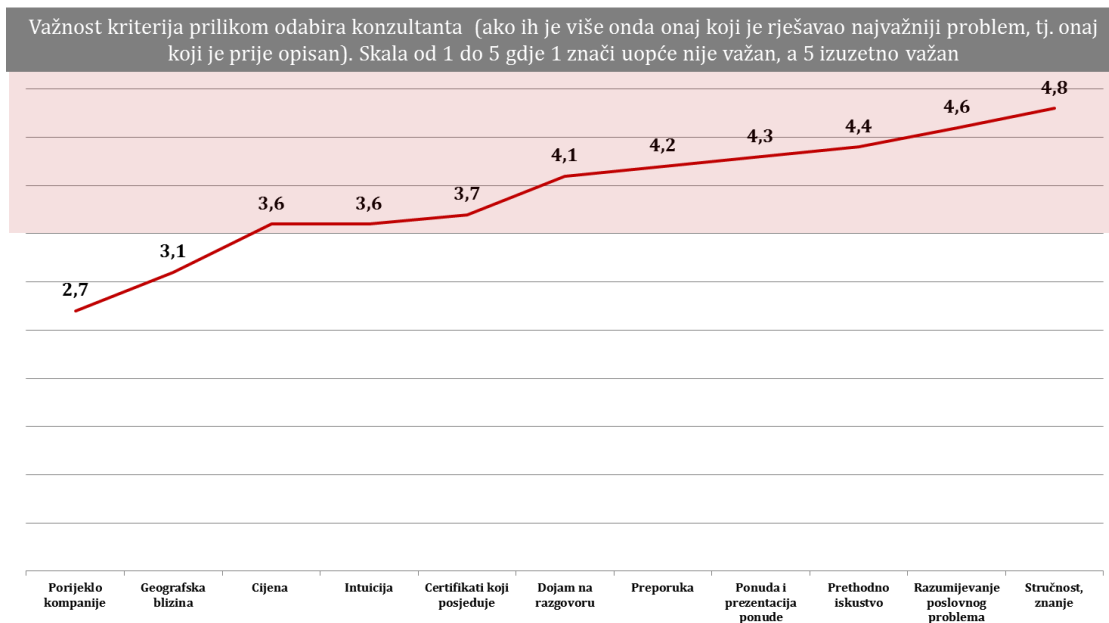


Slika 13b: Financijska potpora za korištenje konzultantskih usluga



Prema rezultatima istraživanja, 82,1% poduzeća nikada nije primilo financijsku potporu u svrhu korištenja konzultantskih usluga, dok je 12% poduzeća primilo financijsku potporu za korištenje konzultantskih usluga (od međunarodnih donatora, domaće privatnog sektora, države...). Od svih poduzeća koja su primila financijsku potporu, njih 75% je izjavilo da ne bi opet koristili konzultantske usluge ukoliko nisu sufinancirane.

Slika 14: Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti)

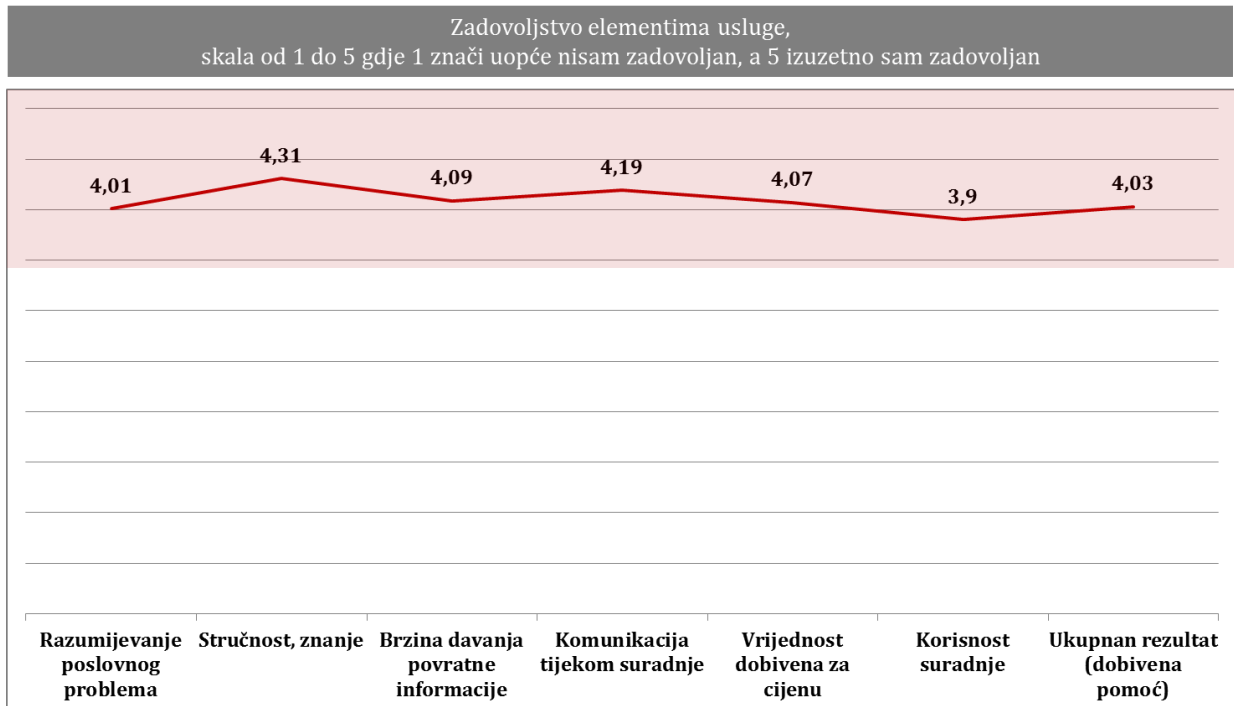


Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Najvažniji kriteriji prilikom odabira konzultanata su stručnost i znanje ($M=4.8$), razumijevanje poslovnog problema ($M=4.6$) i iskustvo ($M=4.4$). Najmanje važni kriteriji prilikom odabira konzultanta su porijeklo kompanije ($M=2.7$), geografska blizina ($M=3.1$) i cijena ($M=3.6$).

Nadalje, ostali bitni kriteriji prilikom odabira konzultanta su brzi odgovori na upite, poznavanje materije, prethodno upoznavanje sa cijenom usluge, jasno određivanje cijena na početku suradnje i pristojnost.

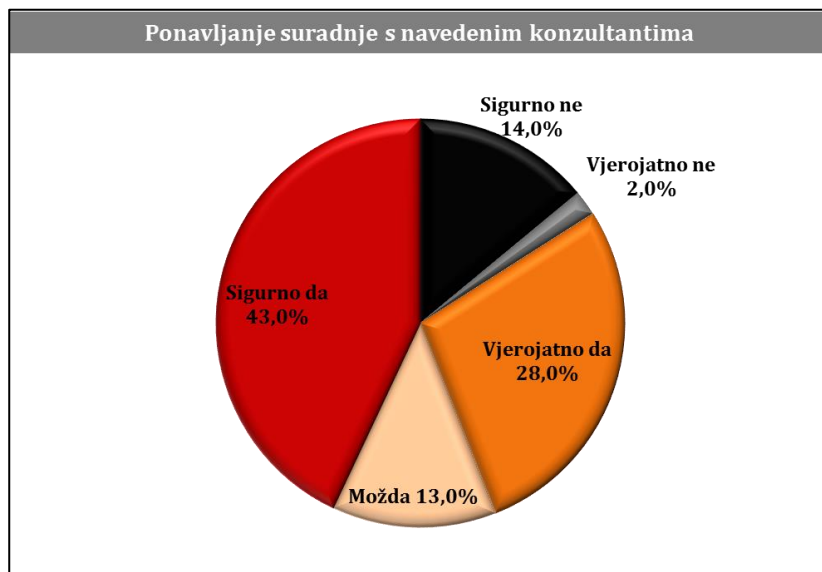
Slika 15: Zadovoljstvo elementima usluge (srednje vrijednosti)



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Poduzeća/korisnici konzultantskih usluga najzadovoljniji su sa stručnošću i znanjem konzultanta (M=4.31), dok su najmanje zadovoljni sa korisnošću suradnje (M=3.9).

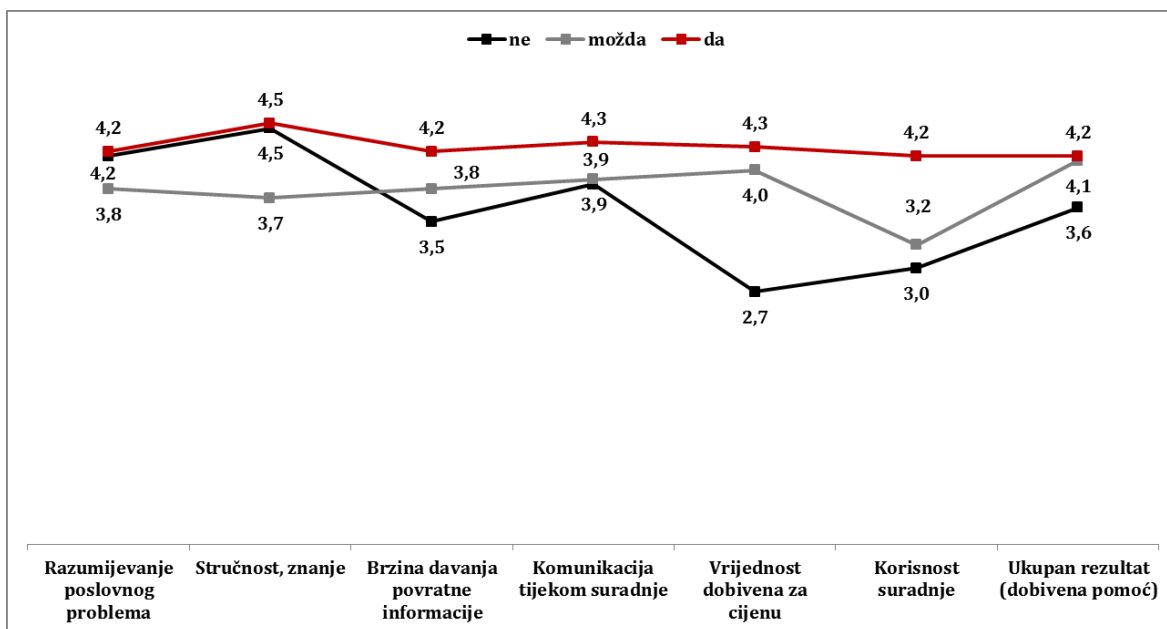
Slika 16: Potencijal ponavljanja suradnje



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Većina korisnika konzultantskih usluga ponovit će u budućnosti suradnju sa konzultantima (sigurno da 43%, vjerojatno da 28%), dok 14% korisnika sigurno neće ponoviti suradnju s konzultantima.

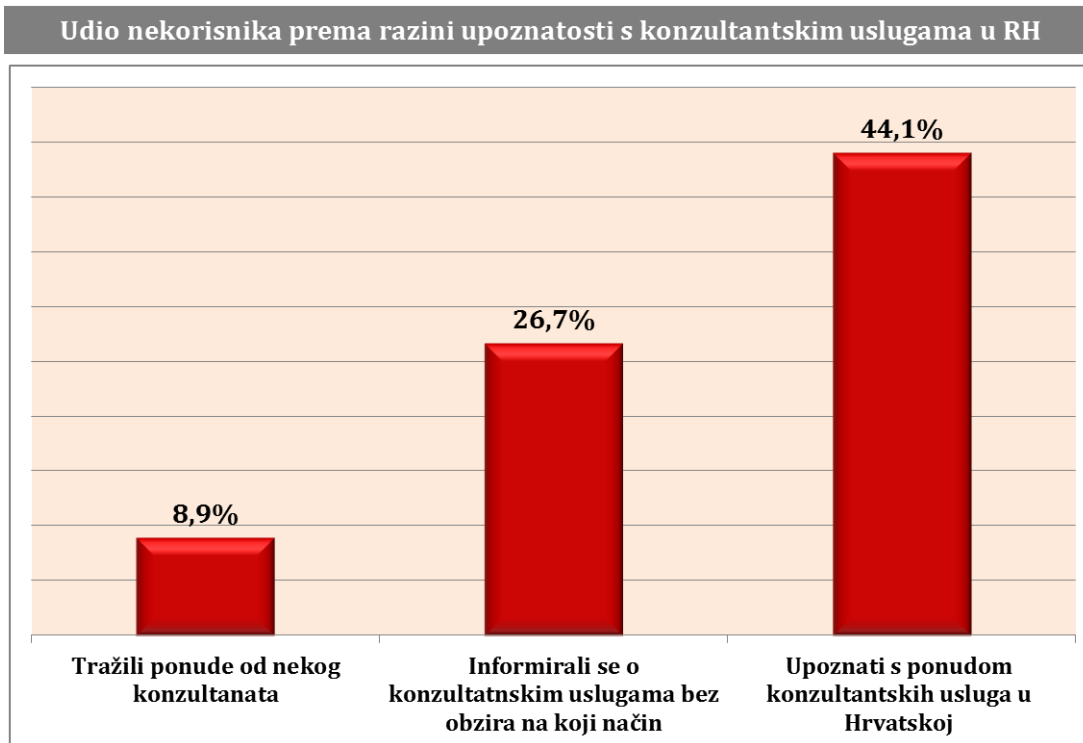
Slika 17: Ocjene zadovoljstva prema potencijalu



Razumijevanje poslovnog problema, stručnost i znanje, te brzina u davanju povratnih informacija najbolje su ocijenjeni kriteriji zadovoljstva prema poduzećima koja su izjavila da će sigurno i vjerojatno koristiti usluge konzultanata. Najlošije ocijenjeni kriteriji zadovoljstva su vrijednost usluge dobivena za cijenu, korisnost suradnje i ukupan rezultat (dobivena pomoć).

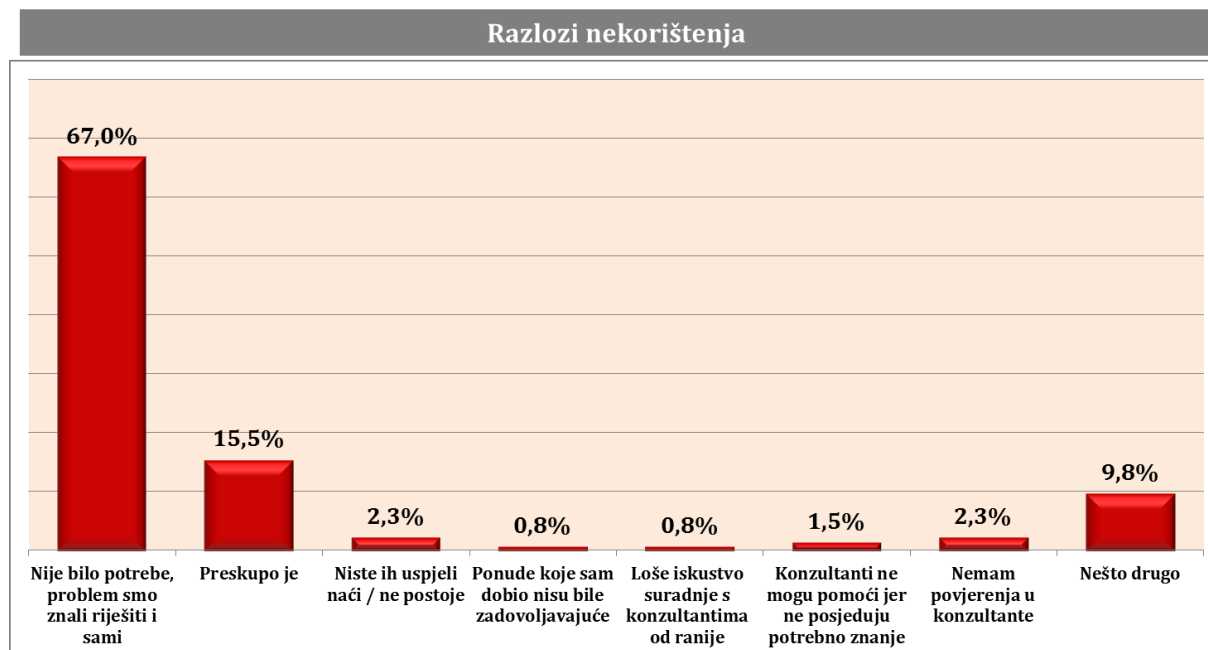
U većini slučajeva, nekorisnici savjetodavnih usluga informirani su i upoznati s ponudom savjetodavnih usluga u Hrvatskoj (70,8%), dok je 8,9% onih koji nisu koristili usluge konzultanata.

Slika 18: Udio nekorisnika prema razini upoznatosti s konzultantskim uslugama u RH



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Slika 19: Razlozi za nekorištenje konzultantskih usluga



U većini slučajeva nekorisnici konzultantskih usluga nisu koristili iste zato što su svoje probleme znali riješiti sami, te nije ni bilo potrebe za konzultantskim uslugama (67%), dok je drugi razlog nekorištenja konzultantskih usluga previsoka cijena (15,5%).

Glavni razlozi za nedostatak povjerenja između poduzeća i konzultanata, prema njihovim navodima, su: „rizičnost, poduzeća nisu čula previše pozitivnog o konzultantima, konzultanti puno pričaju i naplaćuju visoke iznose, konzultanti nemaju veze sa stvarnim stanjem, te nemaju namjeru ulaganja vlastitog novca u poslovanje“.

Slika 20: Mogući motiv za korištenje konzultantskih usluga

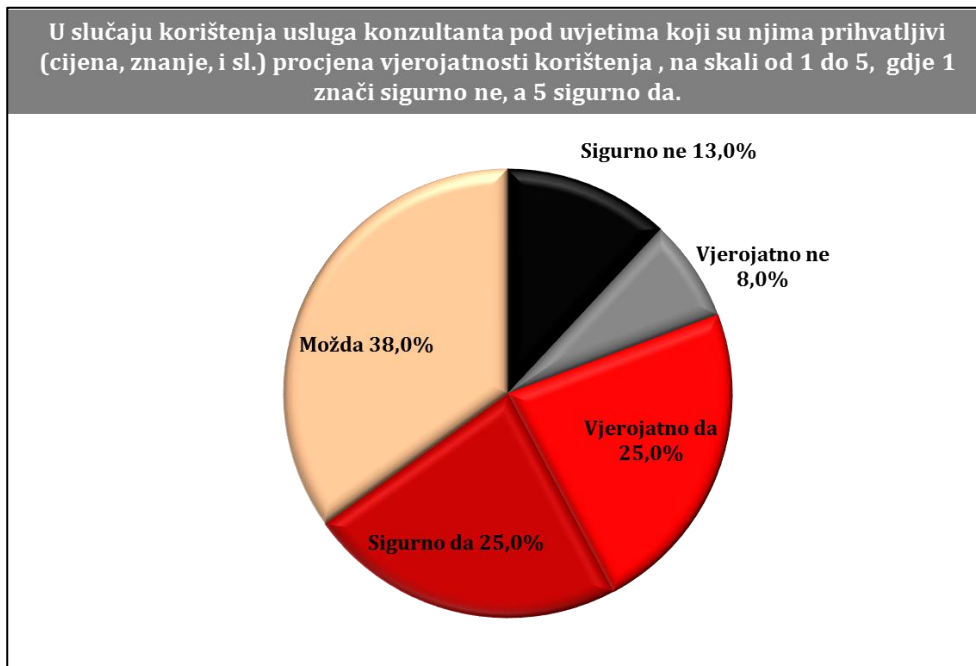


Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Najveći broj onih koji nisu koristili konzultantske usluge izjavilo je da bi koristili konzultantske usluge ako bi bili uvjereni da će od njih imati koristi (39,4%), ukoliko bi usluga koju konzultanti pružaju bila cjenovno prihvatljiva (21,2%), te ukoliko bi mogli prvo dobiti besplatan savjet, a tek onda odlučiti o konkretnoj ponudi (12,3%).

Drugi razlozi ključni za moguće korištenje konzultantskih usluga su: *mogućnosti provizije, vezanje konzultantskih kuća uz rezultate ishoda na natječajima, proširenje poslovanja nakon korištenja usluga konzultanata, te povećanje opsega posla.*

Slika 21: Načelni potencijal

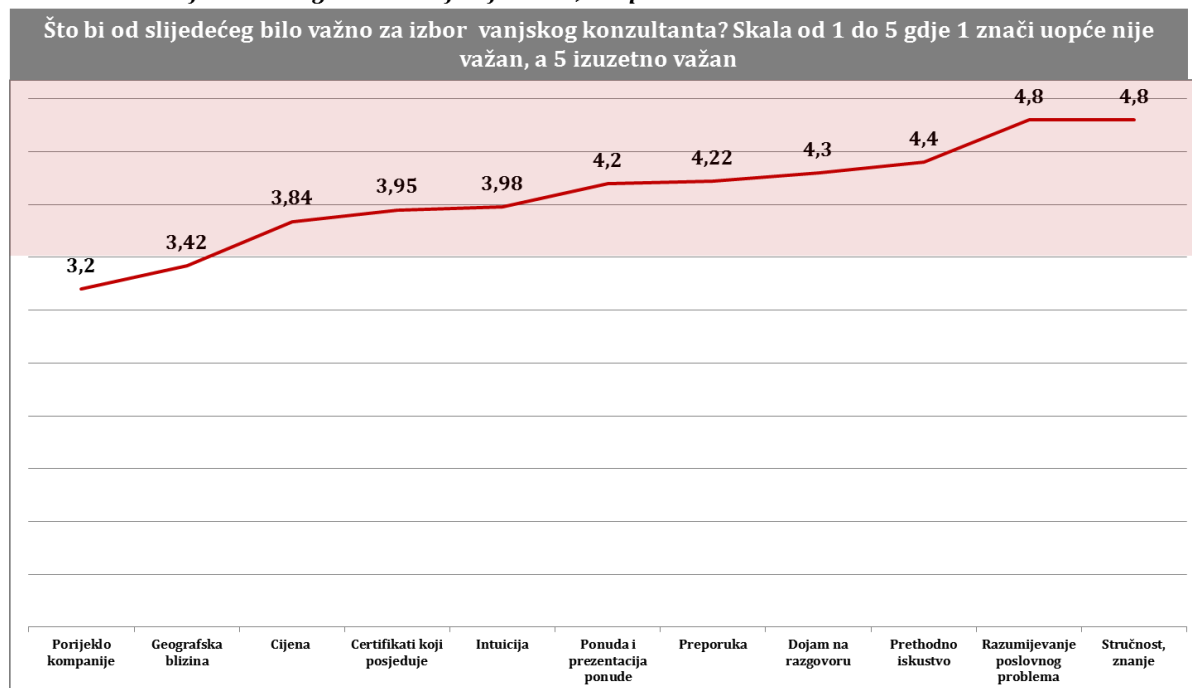


Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

U slučaju mogućnosti korištenja usluga konzultanata pod uvjetima koji su prihvatljivi poduzećima, 50% poduzeća bi počelo koristiti konzultantske usluge, dok 13% poduzeća ne bi čak ni onda kada bi se uvažili njihovi uvjeti.

Slika 22: Kriteriji odabira

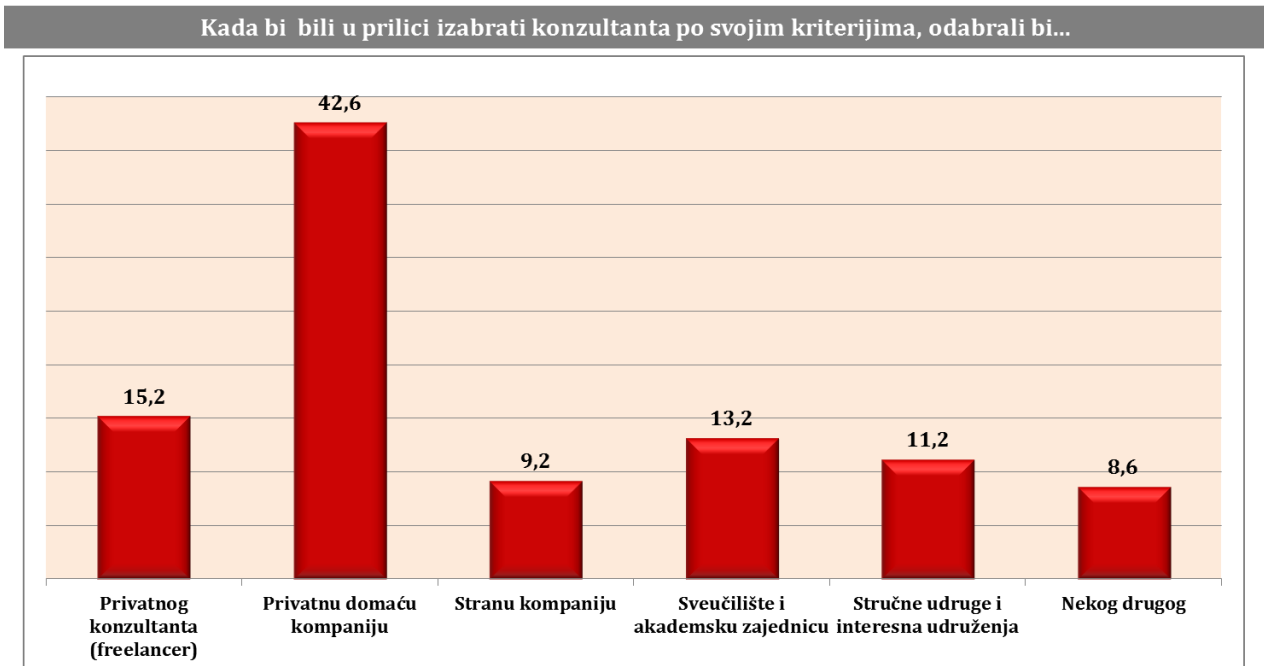
Izvučeni oni koji su rekli sigurno ne i vjerojatno ne, ukupni n = 186



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Najvažniji kriteriji prilikom odabira konzultanata za one koji nisu koristili konzultantske usluge, a koji su izjavili da bi koristili konzultantske usluge pod uvjetima koji su njima prihvatljivi, su: stručnost i znanje (4,8), razumijevanje poslovnog problema (4,8) i prethodno iskustvo (4,4); dok je kao najmanje bitan kriterij prilikom odabira konzultanata identificirano porijeklo kompanije (3,2).

Slika 23: Preferirana forma



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Prema rezultatima istraživanja, najveći broj poduzeća izabrao bi privatnu domaću kompaniju prilikom korištenja konzultantskih usluga (42,6%), dok bi 13,2% koristilo usluge sveučilišta i akademske zajednice (slika 23).

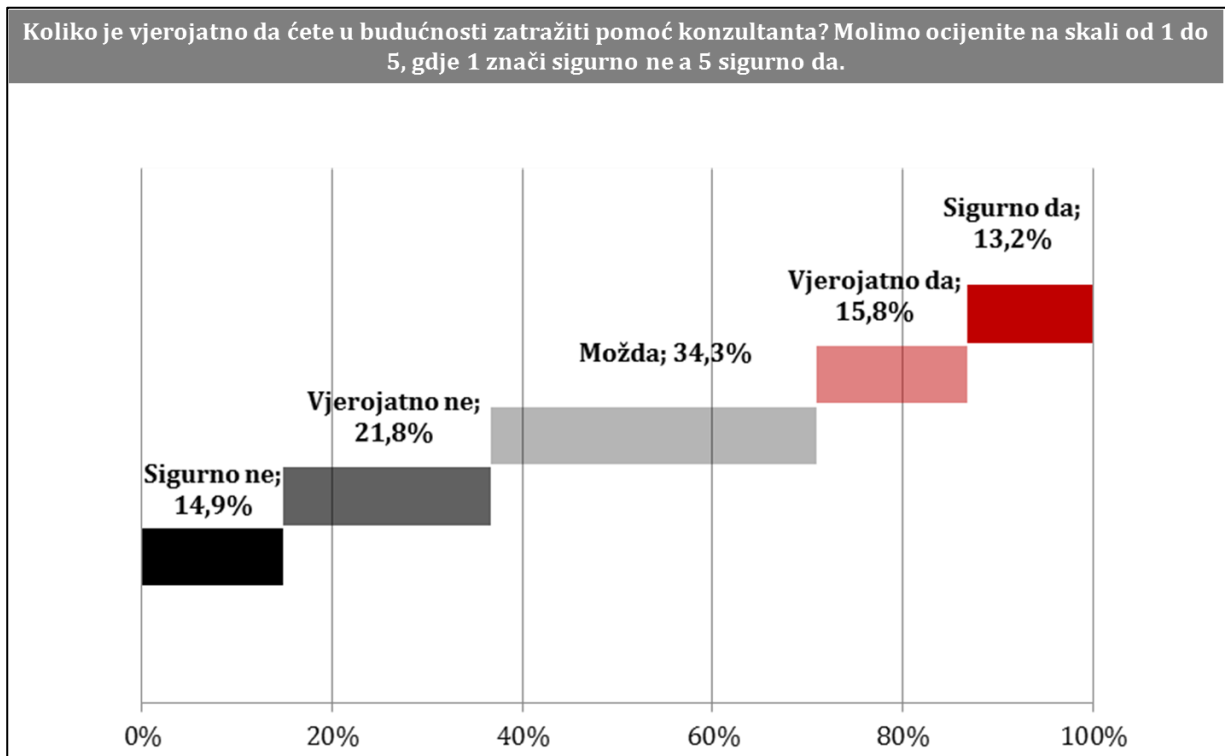
Slika 24: Potencijalna područja suradnje



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Najveći broj poduzeća smatra da bi koristili konzultantske usluge za rješavanje problema vezanih uz pisanje planova i projekata, za poslovno planiranje, te za traženje poslovnih partnera i investitora, dok bi najmanji broj poduzeća koristio konzultantske usluge za inženjerske studije.

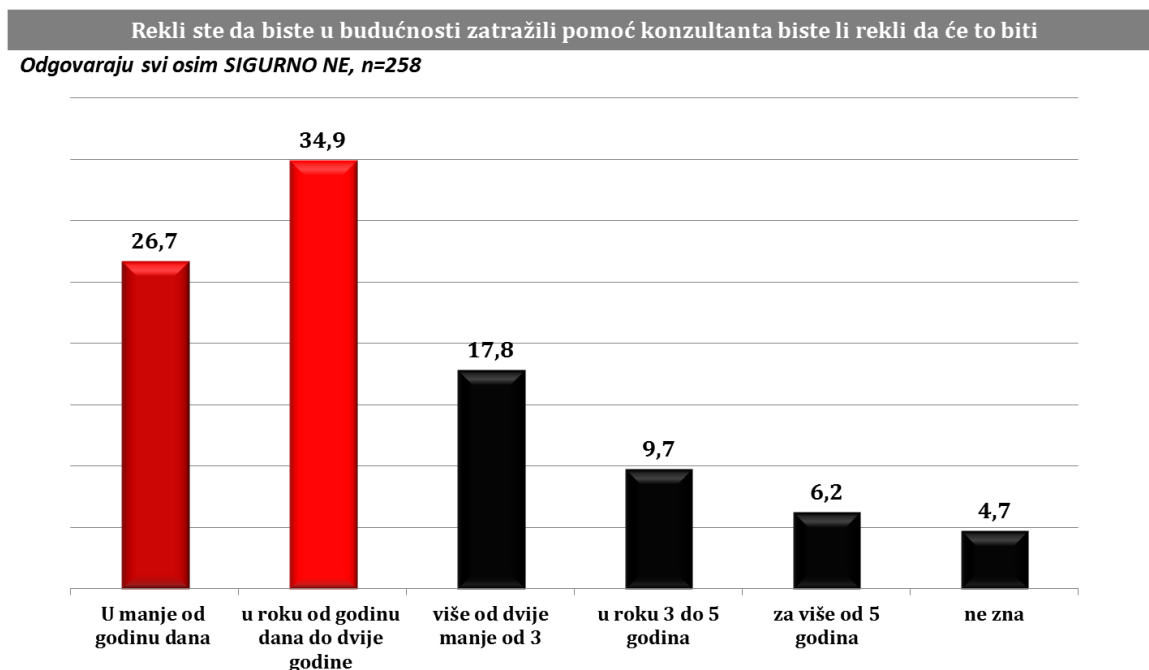
Slika 25: Ukupni potencijal



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Vjerojatnost korištenja konzultantskih usluga od strane poduzeća u budućnosti iznosi 29% (sigurno da, vjerojatno da), 34,3% poduzeća će možda koristiti konzultantske usluge, dok 14,9% poduzeća sigurno neće koristiti konzultantske usluge u budućnosti.

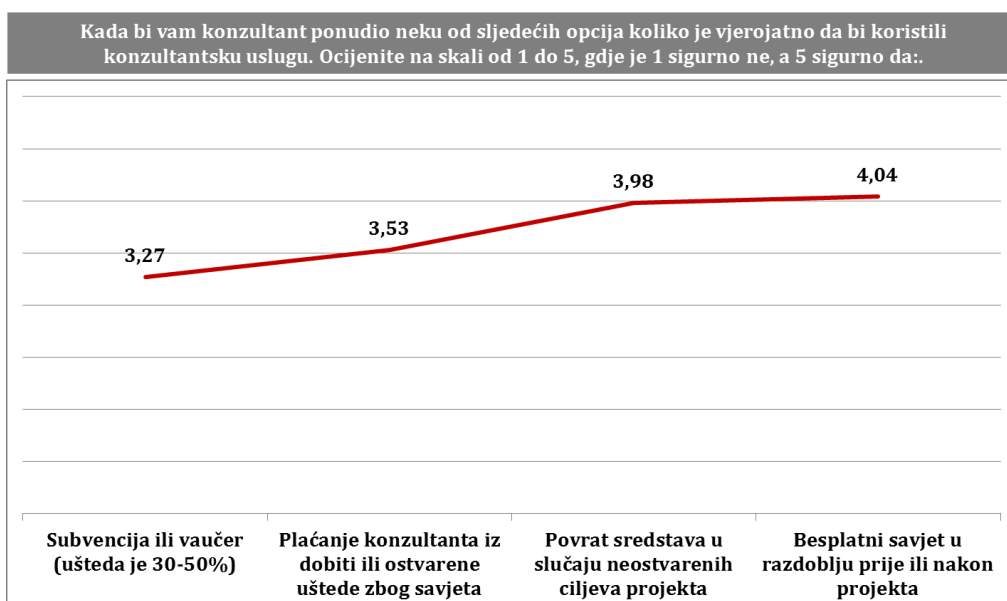
Slika 26: Očekivani period akcije



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Poduzeća koja su se izjasnila da bi koristila konzultantske usluge u budućnosti izjavila su da bi ista koristili u periodu od godinu dana (26,7%), dok bi 34,9% poduzeća koristilo konzultantske usluge u roku od godinu dana do dvije godine.

Slika 27: Dodatni motiv za korištenje konzultantskih usluga



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

Dodatni motivi za korištenje konzultantskih usluga su: mogućnost dobivanja besplatnog savjeta u razdoblju prije ili nakon projekta ($M=4,04$), mogućnost povrata sredstava u slučaju neostvarenih ciljeva projekta ($M=3,98$), te mogućnost plaćanja konzultanata iz dobiti ili ostvarene uštede zbog savjeta ($M=3,53$). Najmanje važni poticaji na korištenje konzultantskih usluga su subvencije ili vaučeri ($M=3,27$).

Slika 28: Prikaz o slaganju sa tvrdnjama o konzultantima

Pročitat ću Vam nekoliko tvrdnja o konzultantima, molim za svaku od njih recite u kojoj mjeri se slažete. Svoje slaganje ocijenite s ocjenama od 1 do 5 gdje 1 znači uopće se ne slažete, a 5 slažete se u potpunosti



Izvor: Prizma, CATI, travanj 2014.

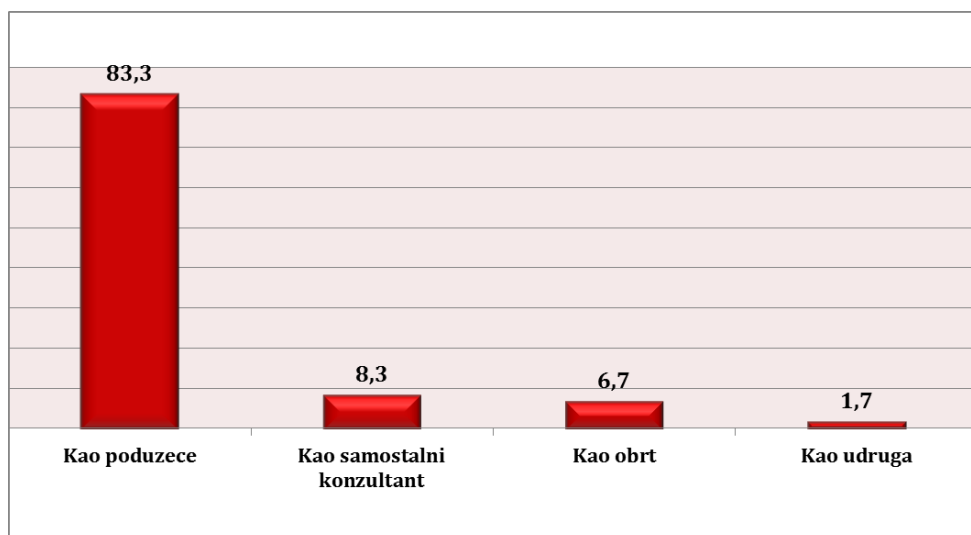
Kroz promatranje prosječnih ocjena o slaganju poduzeća sa tvrdnjama vezanim uz konzultante, može se zaključiti da je percepcija o konzultantima koja se razvija unutar MMSPa sljedeća: uspješna poduzeća koriste konzultante ($M=3,9$), konzultanti omogućuju drugačiji pogled na poslovne probleme ($M=3,71$), konzultanti posjeduju znanje koje ne postoji u poduzeću ($M=3,65$), konzultanti se u potpunosti posvećuju poduzeću koje savjetuju ($M=3,58$), te da konzultanti naplaćuju visoke cijene, a imaju samo teorijska znanja ($M=3,55$).

6.2 Glavni rezultati: ponuda konzultantskih usluga za MMSP u Hrvatskoj

Primarno istraživanje o ponudi konzultantskih usluga u Hrvatskoj provedeno je na uzorku od 60 konzultanata (n=60), a svi ispitanici (100%) su osobe uključene u proces donošenja poslovnih odluka.

Prikaz osnovnih pokazatelja o sudionicima istraživanja

Slika 29: Pružanje konzultantskih usluga



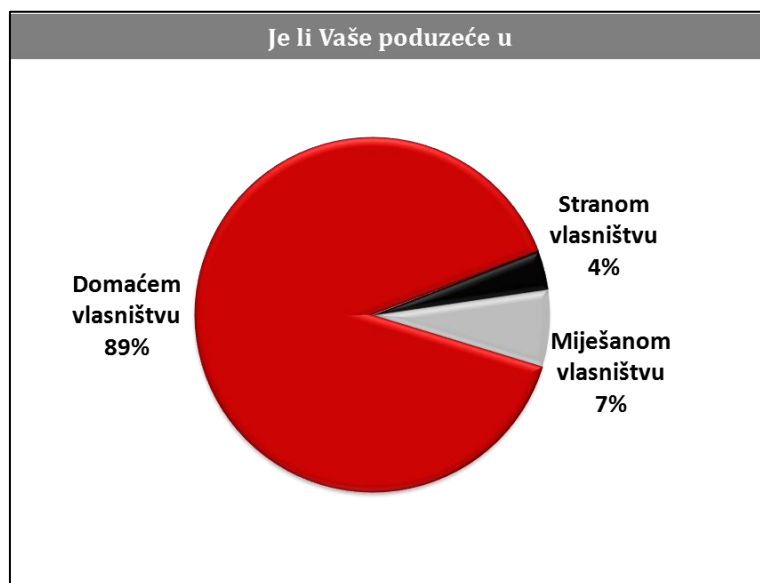
Kao što je i prikazano na slici 29, 83,3% ispitanika – pružatelja konzultantskih usluga imaju registrirano poduzeće, 8,3% su samostalni konzultanti, 6,7% imaju registriran obrt, a 1,7% udrugu.

Tabela 30: Opće informacije o poduzećima

	Mean	Median	Mode	Min	Max
Broj zaposlenih u poduzeću	6,54	3,00	1	0	80
Prihod poduzeća u 2013.	1.074.443	300.000	850.000	60	18.000.000

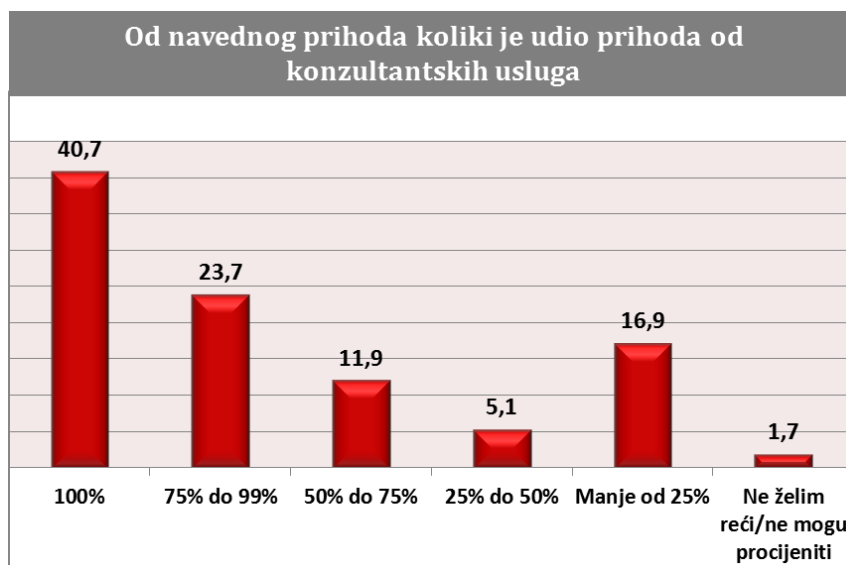
Tabela 30 prikazuje osnovne informacije o konzultantskim poduzećima koja su sudjelovala u istraživanju – prosječno imaju 6,5 zaposlenih po poduzeću, najčešće imaju 3 zaposlena, a u 2013. godini generirali su u prosjeku nešto više od milijun kuna prihoda po poduzeću.

Slika 30: Vlasnička struktura poduzeća



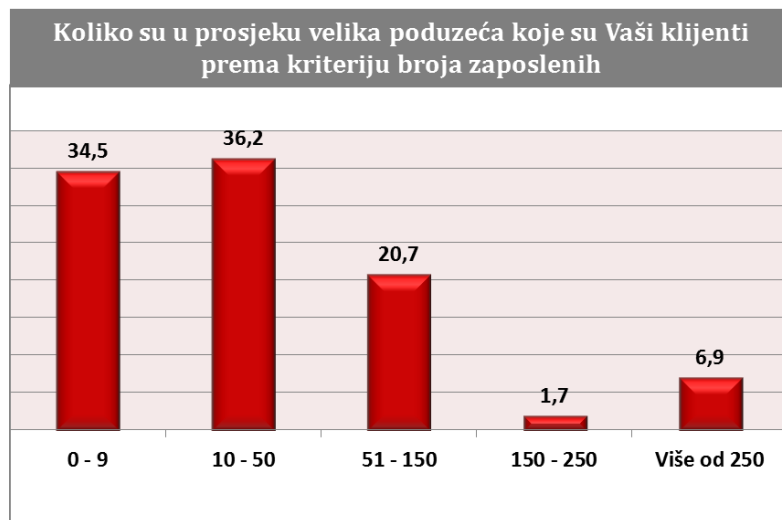
Slika 30 prikazuje vlasničku strukturu poduzeća – 89% svih konzultantskih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju su u domaćem vlasništvu, 7% je u miješanom vlasništvu, dok je 4% poduzeća u stranom vlasništvu.

Slika 31: Udio prihoda od konzultantskih usluga

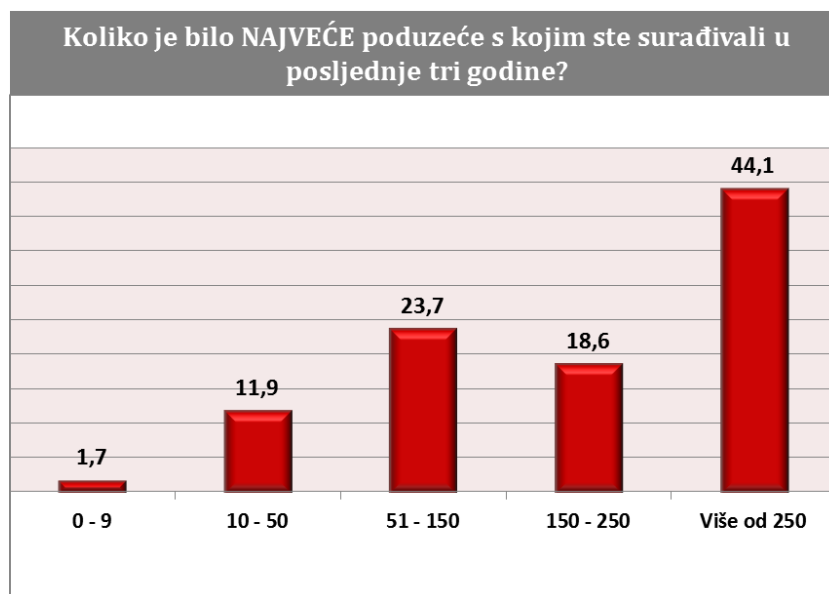


Kao što je i prikazano u tablici 30, prosječan prihod konzultantskog poduzeća u 2013. godini je nešto iznad milijun kuna. Prema rezultatima istraživanja, 40,7% ispitanika generira 100% prihoda na osnovu pružanja konzultantskih usluga, 23,7% generira od 75% do 99% prihoda od konzultantskih usluga, 11,9% generira od 25% do 50% prihoda, 16,9% poduzeća generira manje od 25% prihoda, dok 1,7% ispitanika nije dalo odgovor.

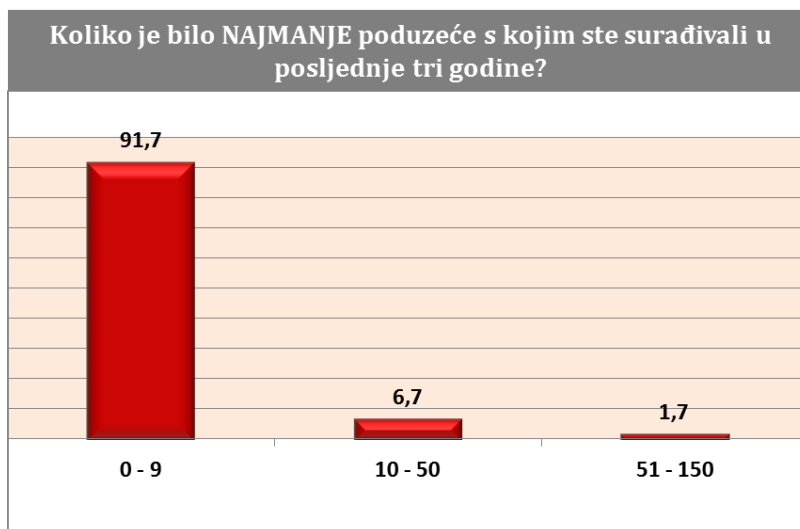
Slika 32: Veličina poduzeća klijenata prema kriteriju broja zaposlenih



Slika 33: Najveće poduzeće klijenata prema kriteriju broja zaposlenih



Slika 34: Najmanje poduzeće klijenata prema kriteriju broja zaposlenih



Rezultati istraživanja (slika 32, 33 i 34) ukazuju da je prosječna veličina poduzeća s kojima su konzultanti surađivali, prema kriteriju broja zaposlenih, poduzeće sa 10 do 50 zaposlenih (36,2%) i poduzeća sa 0 do 9 zaposlenih (34,5%). Konzultanti su manje surađivali sa poduzećima koja imaju 51-150 zaposlenih (20,7%) i poduzećima koja imaju više od 250 zaposlenih (6,9%), dok su najmanje surađivali sa poduzećima koja imaju 150-250 zaposlenih (1,7%). Prema rezultatima istraživanja, 44,1% ispitanika pružalo je konzultantske usluge poduzećima koja imaju više od 250 zaposlenih, dok je 91,7% ispitanika pružalo konzultantske usluge poduzećima s 0-9 zaposlenih.

Tabela 31: Broj projekata na razini godine i u 2013. godini

	Mean	Median	Mode
Broj projekata na razini godine	36,05	15,00	20
Broj projekata u 2013. godini	36,29	15,00	15

Konzultanti imaju prosječno 36 projekata na razini jedne godine, dok je najčešći broj projekata 15. U 2013. godini, prosječan broj projekata također je bio 36, i najčešći broj projekata u 2013. godini također 15.

Slika 35: Područja pružanja savjetodavnih usluga



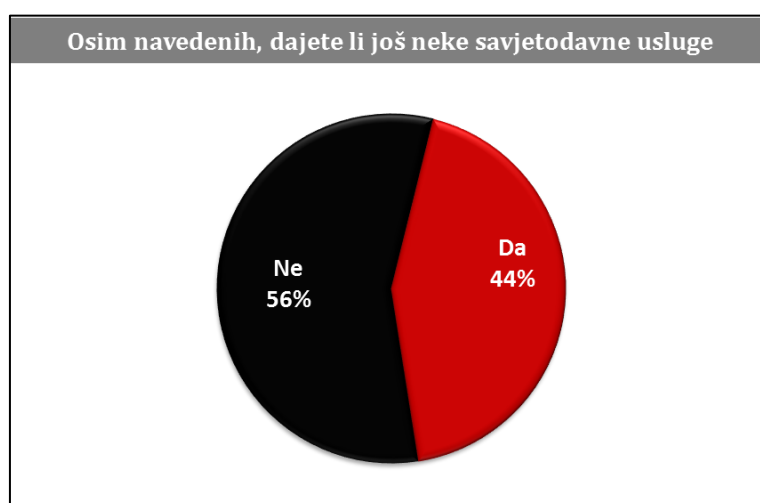
Područja pružanja savjetodavnih usluga vezana su uz pisanje poslovnih planova za prijave na natječaje za različite poticaje, kredite i EU fondove (83%), poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih planova (82,7%), istraživanje tržišta i marketinške planove (66,7%), traženje poslovnih partnera i investitora (62,3%), i smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima (50%). U manjoj mjeri, pružanje savjetodavnih usluga usmjereno je na restrukturiranje i reorganizaciju (43,1%), uštedu energije i mjere zaštite okoliša (39,6%), informacijske sustave i druge IT tehnologije (30%), uvođenje i nadogradnju računalnih sustava za upravljanje informacijama (28%), implementaciju, pripremu i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (28%), tržišno komuniciranje, brandiranje i re-branding (28%), sustave za poboljšanje računovodstva i kontrolinga (25,5%), implementaciju modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima (22,4%) i na inženjerske studije (14%).

Slika 36: Područja pružanja savjetodavnih usluga na koja su konzultanti najviše usmjereni



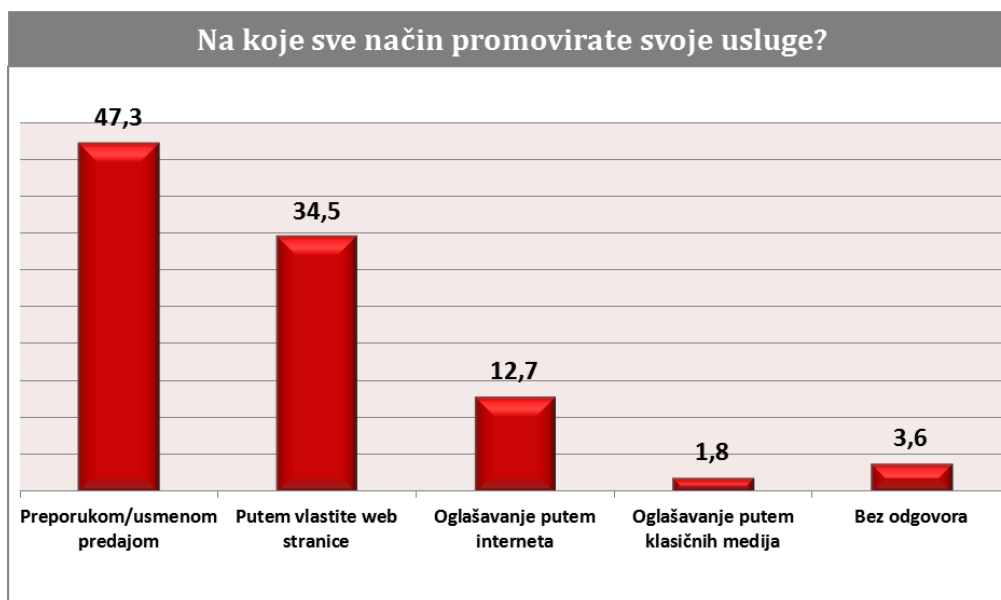
Kao što je prikazano na slici 36, područja pružanja savjetodavnih usluga na koja su konzultanti najviše usmjereni ne razlikuju se u znatnoj mjeri od područja u kojima najviše pružaju savjetodavne usluge.

Slika 37: Dodatne savjetodavne usluge



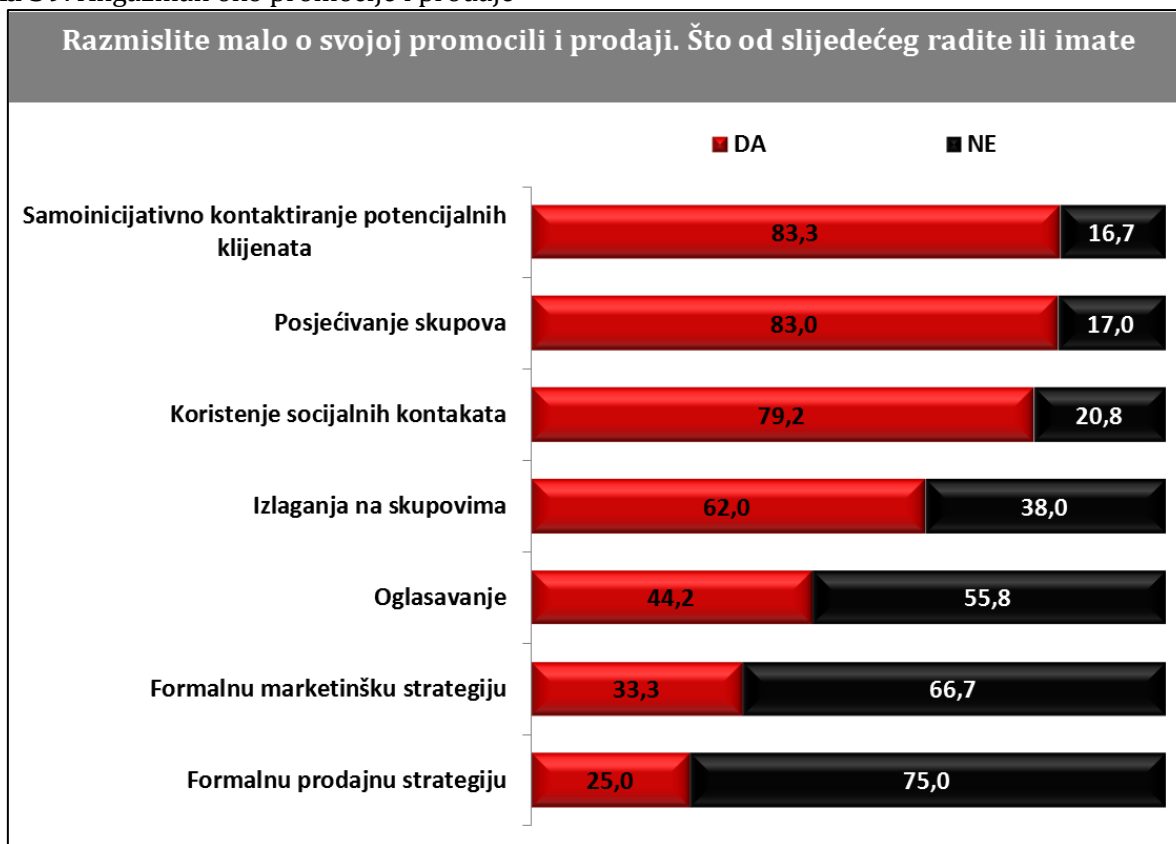
Osim navedenih područja pružanja savjetodavnih usluga, 7,44% konzultanata pruža dodatne savjetodavne usluge kao što su razne edukacije (16,7%), projektni menadžment (12,5%), savjetovanje vezano uz pravne poslove (8,3%), projektiranje franšiznih poslovnih modela rasta (8,3%) te financijsko savjetovanje (8,3%).

Slika 38: Promocija savjetodavnih usluga



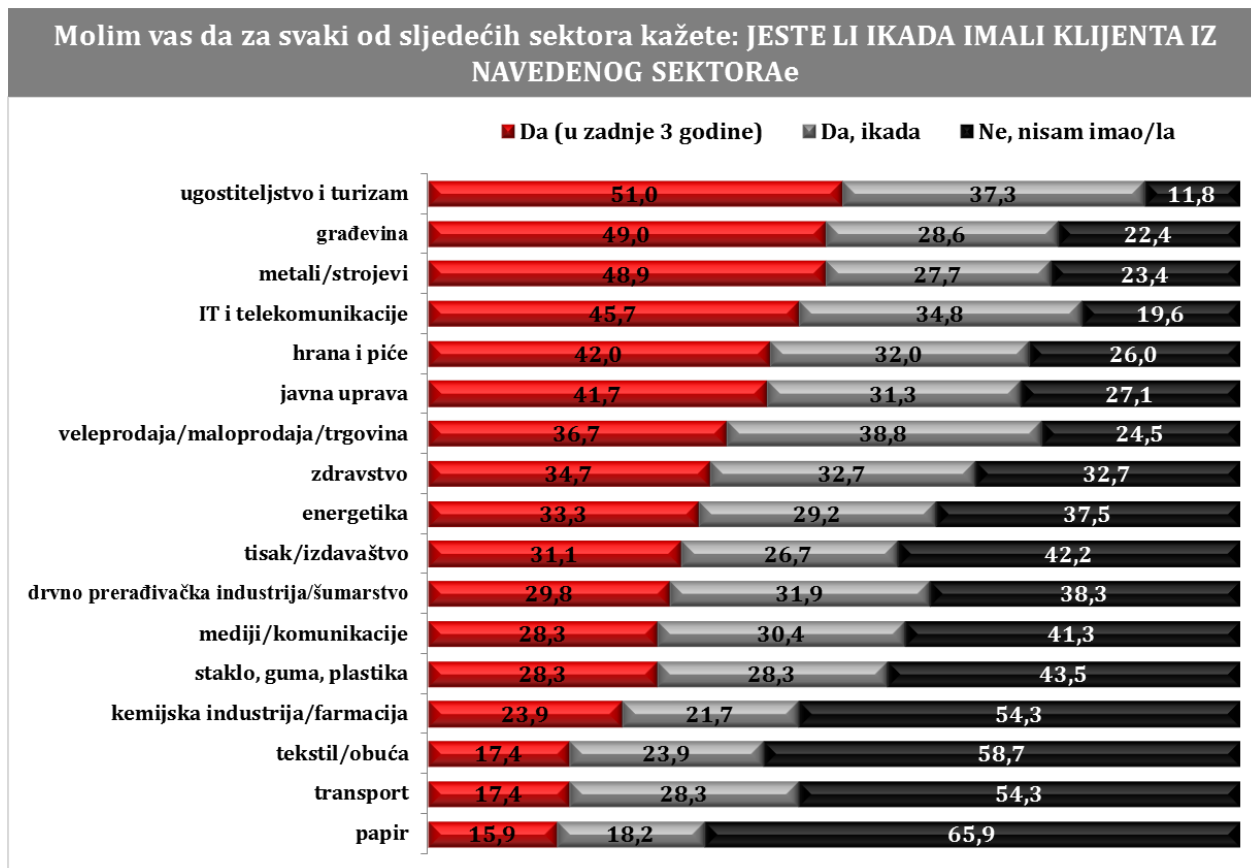
Najčešći način promoviranja savjetodanih usluga je putem preporuke (47,3%), putem vlastite internet stranice (34,5%), oglašavanjem putem interneta (12,7%) i oglašavanjem putem klasičnih medija (1,8%).

Slika 39: Angažman oko promocije i prodaje



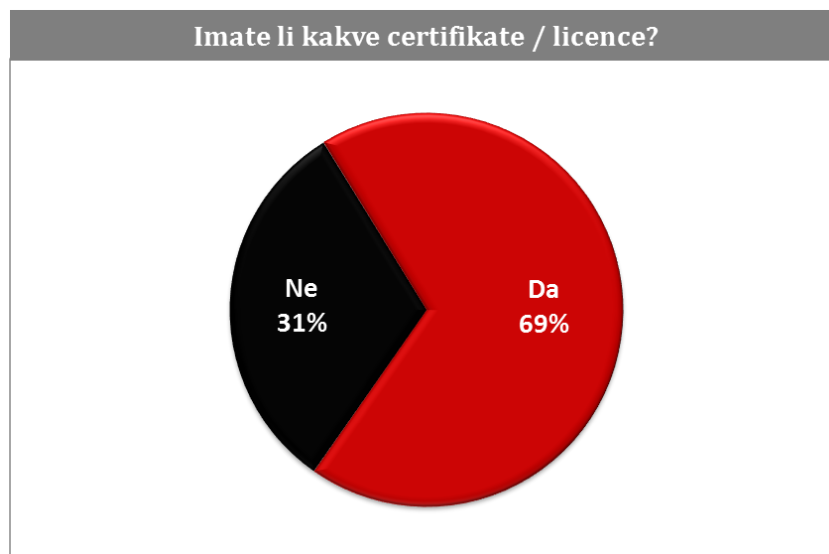
Osim tradicionalnih metoda oglašavanja, većina ispitanika samoinicijativno kontaktira potencijalne klijente (83,3%), pronalazi klijente posjećivanjem skupova (83%), korištenjem socijalnih kontakata (79,2%), te izlaganjima na skupovima (62%). Manji broj ispitanika ulaže u dodatne metode oglašavanja (44,2%) i ima formalnu marketinšku strategiju (33,3%), a najmanji broj ispitanika ima formalnu prodajnu strategiju (25%).

Slika 40: Pregled klijenata po sektorima



Prema rezultatima istraživanja, u posljednje 3 godine najveći broj klijenata dolazi iz sektora ugostiteljstva i turizma (51%), građevine (49%), metala i strojarstva (48,9%), IT i telekomunikacija (45,7%), hrane i pića (42%), javne uprave (41,7%), veleprodaje, maloprodaje i trgovine (36,7%), zdravstva (34,7%), energetike (33,3%) i tiska i izdavaštva (31,1%).

Slika 41: Posjedovanje cerifikata i licenci



Prema rezultatima istraživanja, 69% ispitanih konzultanata ima posebne certifikate i licence.

Konzultanti koji su se izjasnili da posjeduju određene certifikate i licence, naveli su sljedeće: *HAMAG INVEST* certificirani konzultanti (28,6%), razni *ISO* certifikati (22,9%), certifikati iz područja javne uprave (8,6%), vodeći revizori (8,6%), certificirani porezni savjetnici (5,7%), i drugi certifikati (25,7%).

Slika 42: Upoznatost sa konzultantskim udrugama u Hrvatskoj



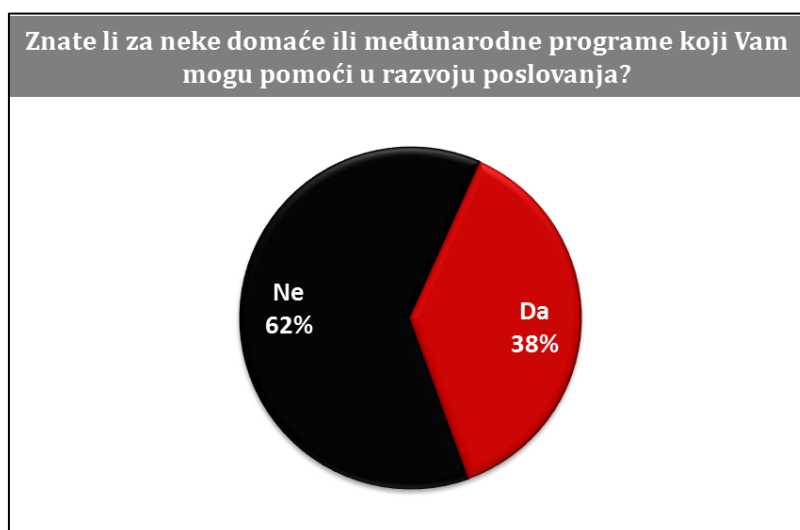
Prema rezultatima istraživanja, 89% ispitanika navodi da su upoznati s konzultantskim udrugama u Hrvatskoj, kao što su Udruga konzultanata pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (37,8%), Hrvatska udruga poslovnih savjetnika (13,5%), HAMAG INVEST mreža konzultanata (8,1%), Hrvatska udruga konzultanata (5,4%), CROMA – Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika (5,4%).

Slika 43: Članstvo u udrugama konzultanta u Hrvatskoj



Prema rezultatima istraživanja, 58% ispitanika članovi su neke od udruga konzultanata, kao što su Udruga konzultanata pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (62%), HAMAG INVEST mreža konzultanata (6,9%) i Hrvatska udruga poslovnih savjetnika (3,4%).

Slika 44: Upoznatost sa domaćim ili međunarodnim programima koji mogu pomoći u razvoju poslovanja



Kao što je prikazano na slici 44, samo 38% konzultanata upoznato je sa domaćim ili međunarodnim programima koji mogu pomoći u razvoju njihova poslovanja, kao što su Coursera, EBRD BAS, programi Ministarstva poduzetništva i obrta, SMEPASS projekt, programi HAMAG INVEST-a.

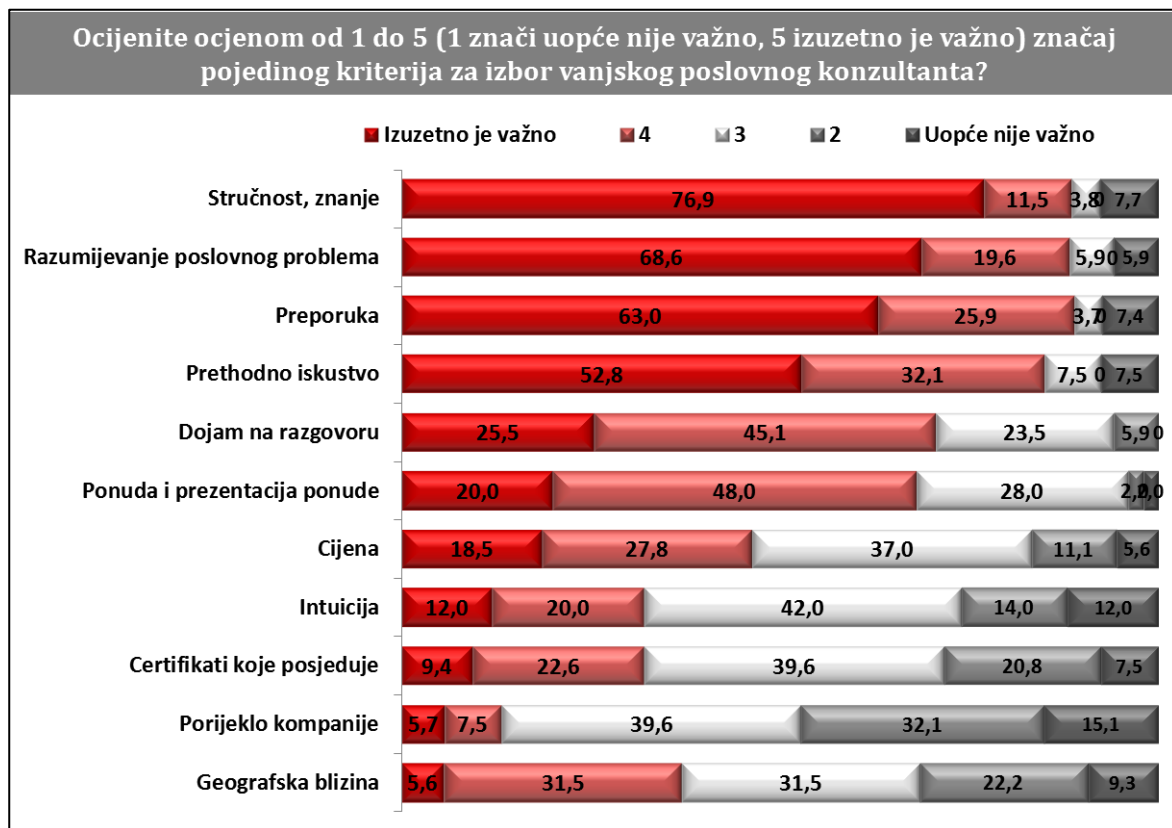
Slika 45: Sudjelovanje na projektima za dobivanje pomoći od stranih ili domaćih institucija



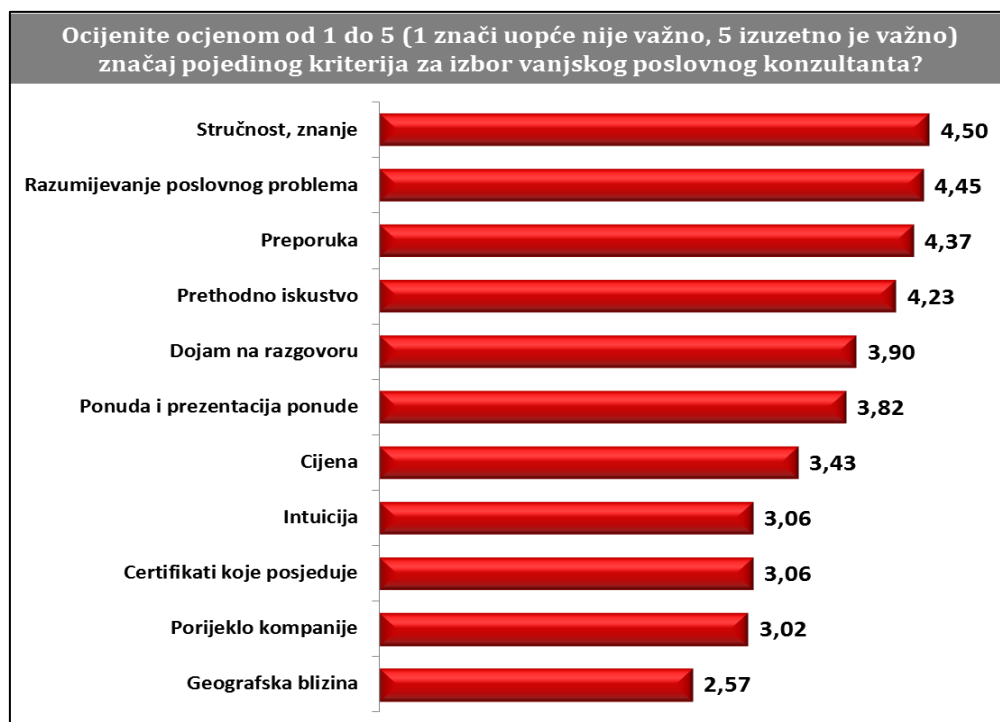
Prema rezultatima istraživanja, 41,5% konzultanata ima iskustvo sudjelovanja na projektima koji su dobili pomoć međunarodnih institucija, 28,3% ima iskustvo sudjelovanja na projektima koji su dobili pomoć domaćih institucija, 1,9% konzultanata ima iskustvo prijavljivanja na natječaj, ali ne i dobivanja pomoći od domaćih institucija, dok 28,3% konzultanata nema uopće iskustva sudjelovanja niti prijave na sufinanciranim projektima.

Konzultanti koji imaju iskustvo sudjelovanja na sufinanciranim projektima, izjasnili su se da imaju iskustva sa sljedećim institucijama: Ministarstvo poduzetništva i obrta (37,5%), EBRD (21,9%), te fondovi Europske unije (18,8%).

Slika 46: Značaj kriterija prilikom odabira vanjskog poslovnog konzultanta (%)

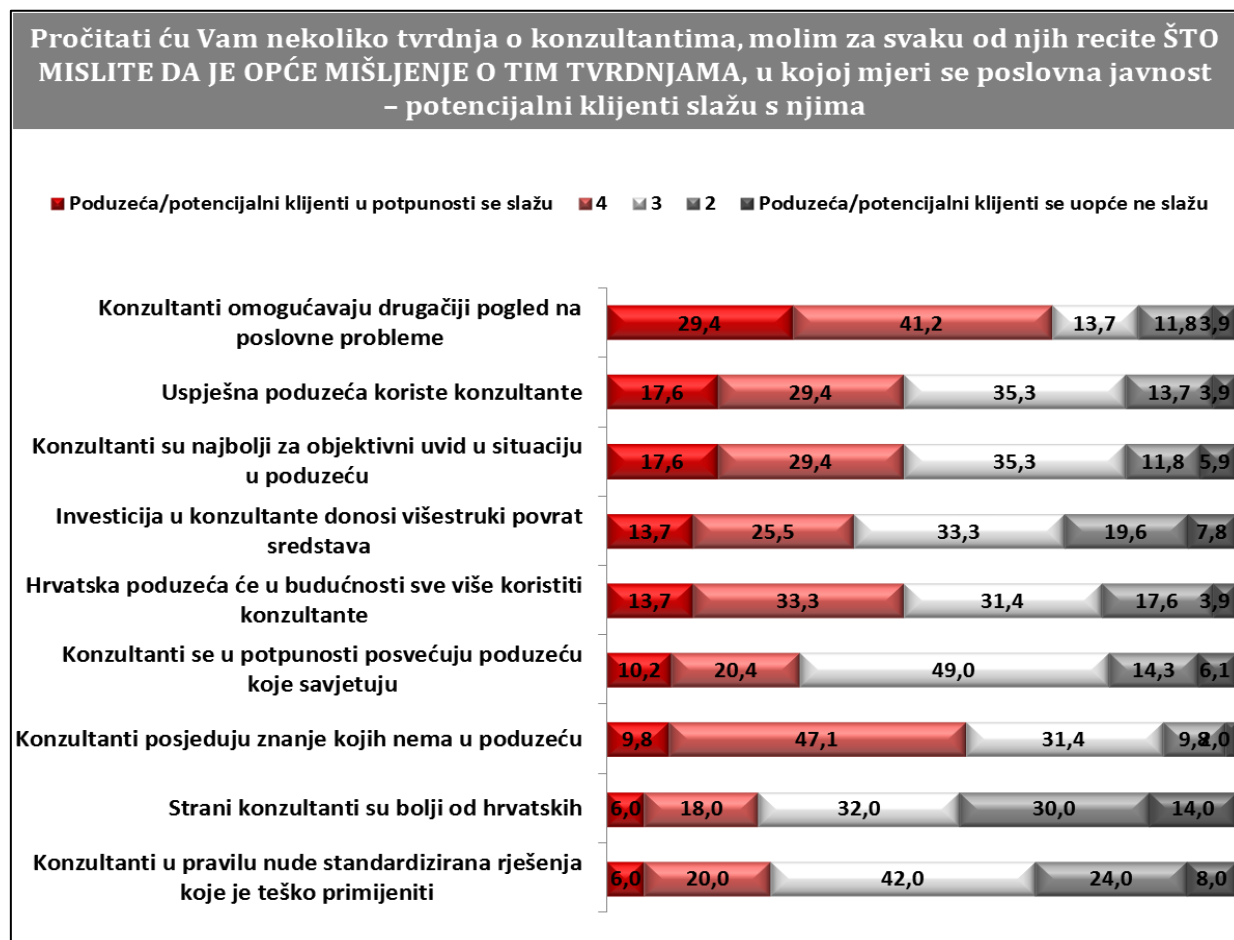


Slika 47: Značaj kriterija prilikom odabira vanjskog poslovnog konzultanta (srednje vrijednosti)

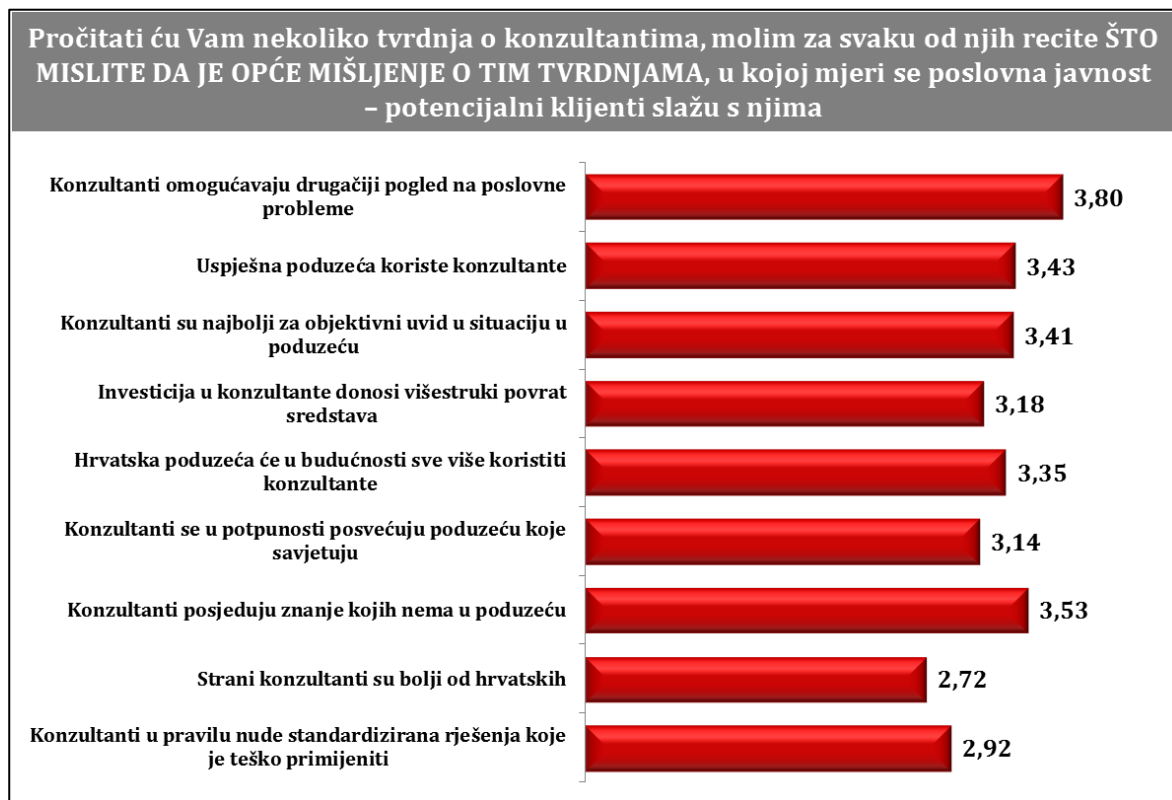


Rezultati istraživanja ukazuju da konzultanti smatraju da su ključni kriteriji prilikom odabira konzultanata sljedeći: stručnost i znanje (76,9%, M=4,50), razumijevanje poslovnog problema (68,6%, M=4,45), preporuke (63%, M=4,37) i prethodno iskustvo (52,8%, M=4,23). Nadalje, važni kriteriji, ali ne u tolikoj mjeri, su dojam na razgovoru (25,5%, M=3,90), ponuda i prezentacija ponude (20%, M=3,82), cijena (18,5%, M=3,43), intuicija (12%, M=3,06), porijeklo kompanije (5,7%, M=3,02) i geografska blizina (5,6%, M=2,57).

Slika 48: Opće mišljenje poslovne javnosti (%)



Slika 49: Opće mišljenje poslovne javnosti (srednje vrijednosti)



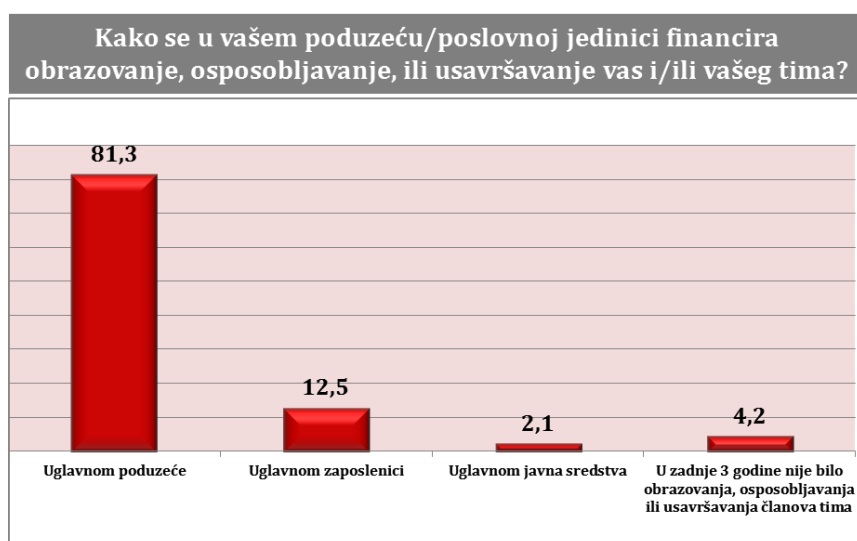
Opće mišljenje konzultanata o tržištu konzultantskih usluga je da konzultanti omogućavaju drugačiji pogled na poslovne probleme ($M=3,80$), te da konzultanti posjeduju znanja kojih nema u poduzeću ($M=3,53$).

Slika 50: Osoba zadužena za obrazovno-kadrovske poslove u timu



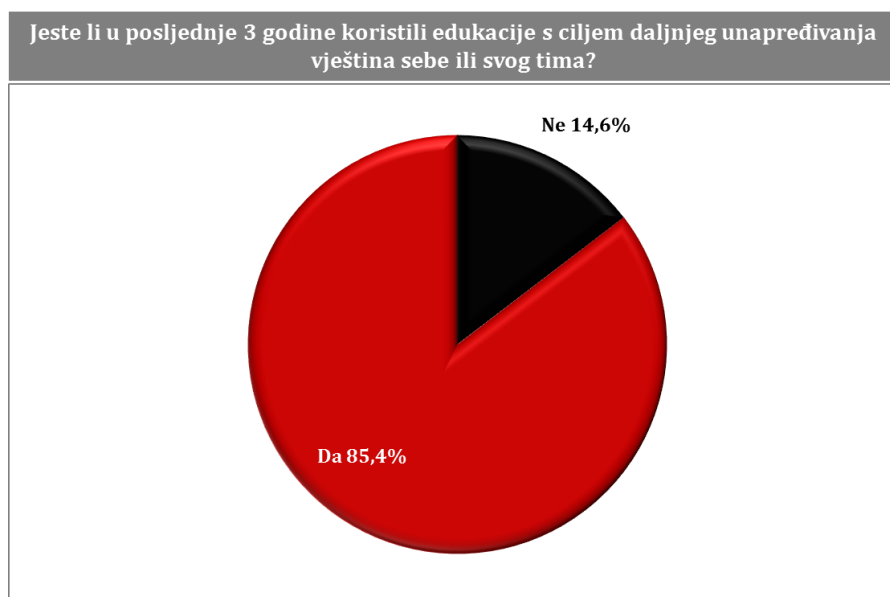
S obzirom na edukaciju, u 75% slučajeva osoba koja je zadužena za obrazovno-kadrovske poslove u timu je direktor, 14,6% poduzeća nema osobu koja je zadužena za obrazovanje, a u 10,4% poduzeća postoji interna osoba ili služba koja je zadužena za obrazovanje i edukaciju zaposlenika.

Slika 51: Načini financiranja obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja



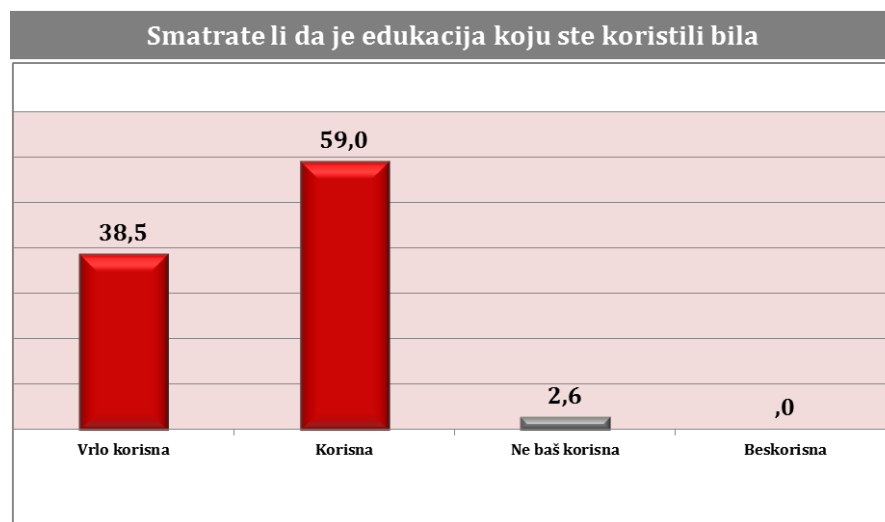
Prema rezultatima istraživanja, 81,3% edukacija i treninga financirano je od strane poduzeća, 12,5% edukacije i treninga financirano je uglavnom od strane zaposlenika, 2,1% financirano je javnim sredstvima, dok je 4,2% konzultanata izjavilo da se članovi njihovog tima u zadnje 3 godine nisu obrazovali, osposobljavali ili usavršavali.

Slika 52: Korištenje edukacije s ciljem daljnjeg unapređivanja vještina konzultanta ili tima u posljednje 3 godine



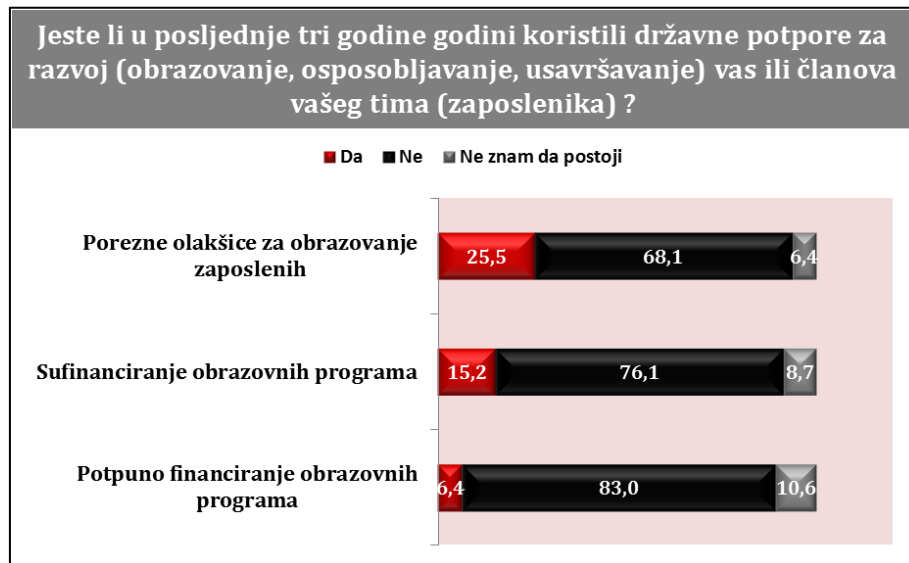
U posljednje 3 godine, 85,4% ispitanika koristilo je edukaciju s ciljem daljnjeg unapređivanja svojih vještina ili vještina tima. Edukacija se odnosila na konferencije (22%), seminare za određene ISO standarde (11,1%), seminare iz područja javne nabave (11,1%), te projektnog menadžmenta (8,3%), dok 14,6% ispitanika nije u posljednje tri godine koristilo edukaciju.

Slika 53: Stav o korisnosti edukacija



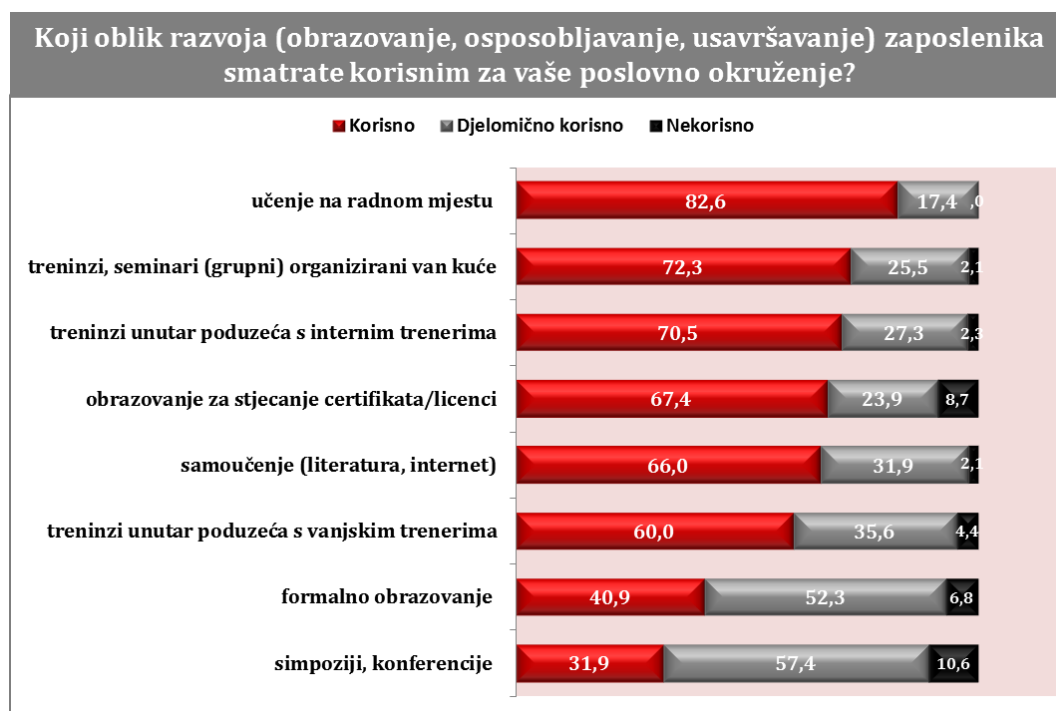
Od svih ispitanika koji su koristili edukaciju, 59% smatra da je edukacija bila korisna, 38,5% smatra da je bila vrlo korisna, dok samo 2,6% ispitanika smatra da edukacija nije bila baš korisna.

Slika 54: Korištenje državnih potpora za razvoj



Manji broj ispitanika koristio je državne potpore za razvoj – samo 25,5% od njih koristilo je porezne olakšice za obrazovanje zaposlenih, dok 6,4% ispitanika nije upoznato s postojanjem ovakve potpore; 15,2% ispitanika koristilo je sufinanciranje obrazovnih programa, dok 8,7% ispitanika nije upoznato s postojanjem takve potpore. Potpuno financiranje obrazovnih programa koristilo je samo 6,4% ispitanika.

Slika 55: Koristan oblik razvoja zaposlenika za poslovno okruženje



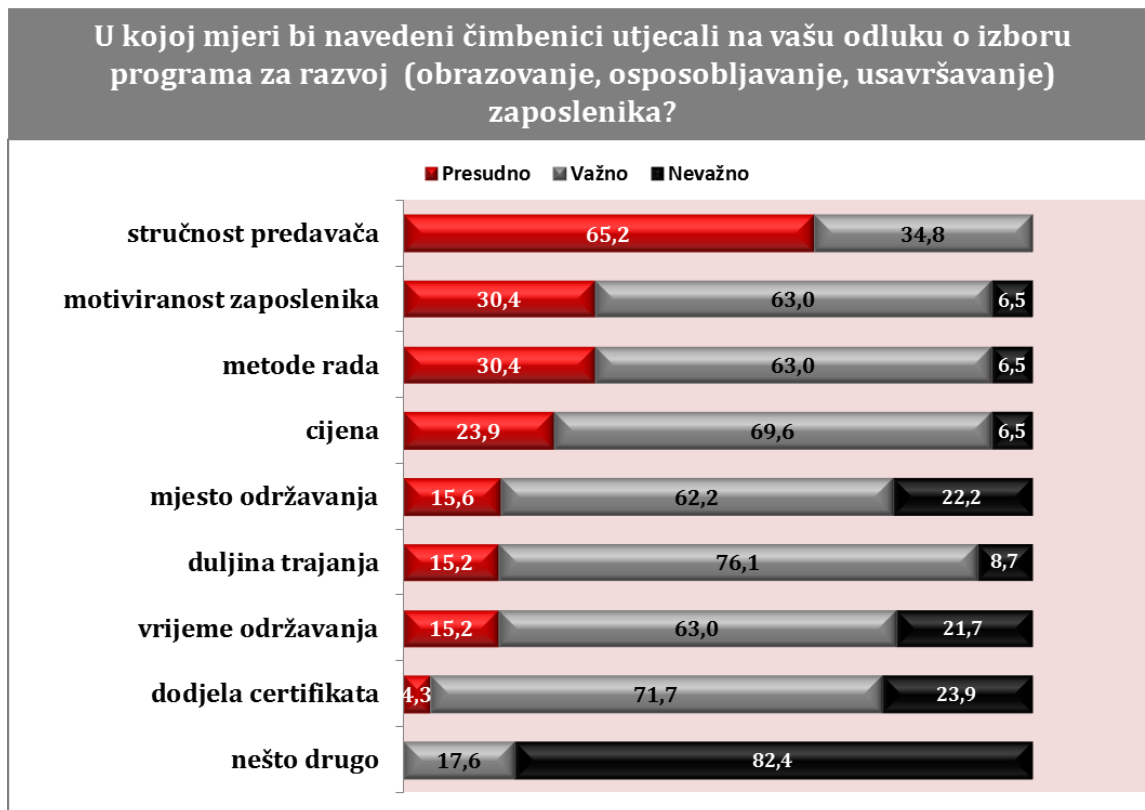
Najkorisniji oblici edukacije zaposlenika s obzirom na poslovno okruženje su: učenje na radnom mjestu (82,6%), treninzi, seminari organizirani izvan kuće (72,3%), treninzi unutar poduzeća s internim trenerima (70,5%), obrazovanje za stjecanje certifikata/licenci (67,4%), samoučenje (66%) i treninzi unutar poduzeća s vanjskim trenerima (60%). Manje značajni oblici edukacije su formalno obrazovanje (40,9%) i simpoziji i konferencije (31,9%).

Slika 56: Korišteni oblici obrazovanja u posljednje tri godine



Najčešće korišteni oblici edukacije u posljednje tri godine su samoučenje (93,6%), konferencije i simpoziji (87,2%), treninzi i seminari organizirani izvan kuće (76,1%), učenje na radnom mjestu (71,7%) i obrazovanje za stjecanje certifikata/licenci (64,4%). Manje korišteni oblici edukacije su formalno obrazovanje (47,7%), treninzi unutar poduzeća s internim trenerima (45,5%) i treninzi unutar poduzeća s vanjskim trenerima (36,4%).

Slika 57: Utjecaj određenih čimbenika na odluku o izboru programa za razvoj



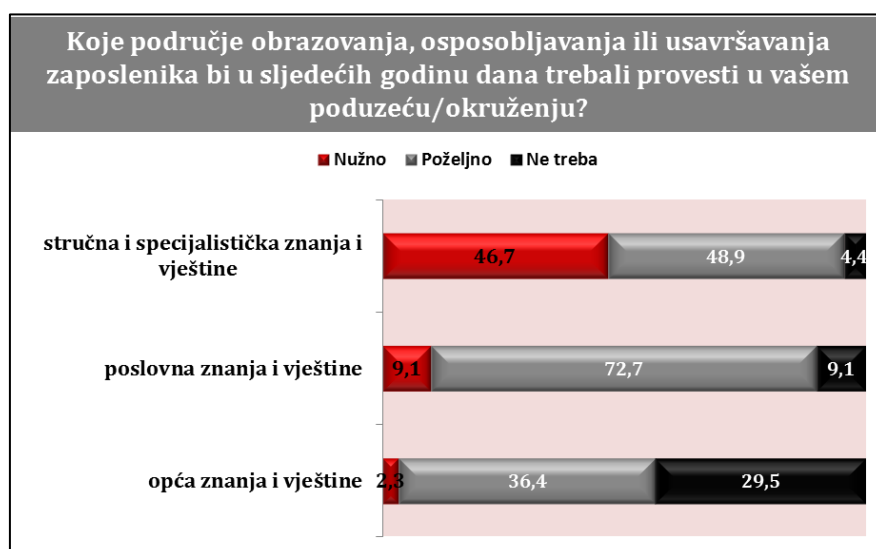
Najvažniji faktori prilikom izbora programa za razvoj su: stručnost predavača (65,2%), dužina trajanja (76,1%), dodjela certifikata (71,7%), cijena (69,6%), vrijeme održavanja, metode rada i motiviranost zaposlenika (63%), te mjesto održavanja (62,2%).

Slika 58: Najprikladniji oblik obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika



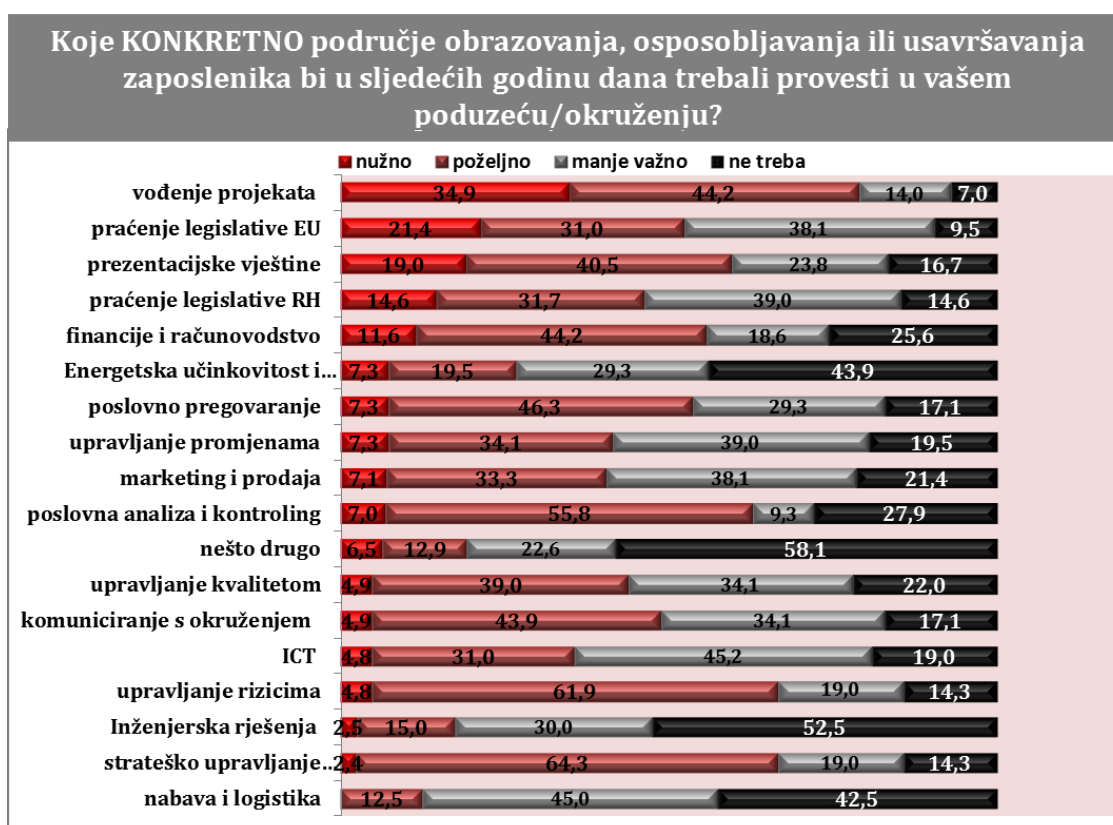
Najprikladniji oblik obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika je: edukacija u trajanju od 1 do 2 dana, koja se održava za vrijeme radnog vremena, te izvan radnog mjesta.

Slika 59: Poželjno područje obrazovanja u nadolazećoj godini



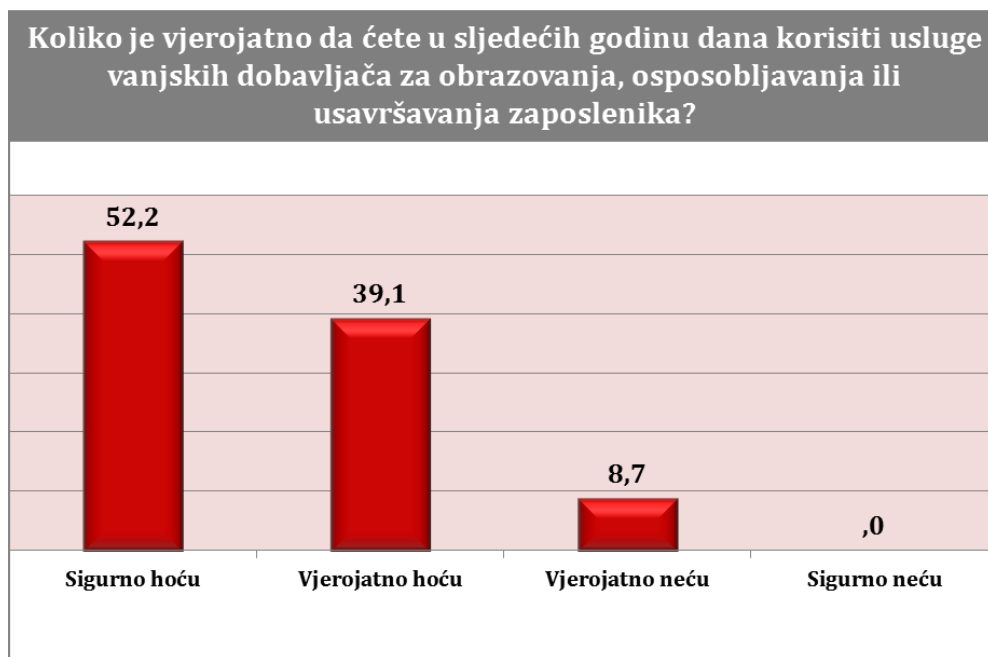
Nešto manje od polovice ispitanika smatra da su im nužna dodatna stručna i specijalistička znanja i vještine (46,7%), dok 48,9% ispitanika ta znanja smatra poželjnima, a 4,4% smatra ovaj oblik obrazovanja nepotrebnim. Poslovna znanja i vještine poželjna su područja obrazovanja za 72,7% ispitanika, 9,1% smatra ih nužnima, a 9,1% vjeruje da im nisu potrebna. Nadalje, opća znanja i vještine kao područje obrazovanja poželjno je kod 36,4% ispitanika, 2,3% ih smatra nužnima, a 29,5% nepotrebnima.

Slika 60: Konkretna područja obrazovanja u nadolazećoj godini



Važna područja obrazovanja u nadolazećoj godini su: upravljanje projektima (79,1%), strateško upravljanje (66,7%), upravljanje rizicima (66,7%), poslovna analiza i kontroling (62,8%), prezentacijske vještine (59,5%), financije i računovodstvo (55,8%), poslovno pregovaranje (53,7%) i praćenje legislative EU (52,4%). Manje značajna područja edukacije su: komuniciranje s okruženjem (48,8%), upravljanje kvalitetom (43,9%), upravljanje promjenama (41,5%), marketing i prodaja (40,5%), ICT edukacija (35,7%), dok su najmanje poželjne edukacije iz područja: energetska učinkovitost (26,8%), inženjerska rješenja (17,5%) i nabava i logistika (12,5%).

Slika 61: Vjerojatnost korištenja usluga vanjskih dobavljača za obrazovanje



Prema rezultatima istraživanja, 52,2% ispitanika će sigurno koristiti usluge vanjskih dobavljača za obrazovanje u sljedećih godinu dana, a 39,1% ispitanika će vjerojatno koristiti usluge, što čini veliki broj potencijalnih korisnika usluga vanjskih dobavljača za obrazovanje (91,3%).

U nastavku, naveden je abecedni popis konzultantskih poduzeća koja su, tijekom istraživanja, identificirana kao najveći konkurenti konzultanata koji su sudjelovali u istraživanju. Popis uključuje 40 organizacija od kojih su 59% profesionalna konzultantska poduzeća, a 41% su poduzetničke potporne institucije.

Tabela 32: Konzultantska poduzeća identificirana kao najveći konkurenti

Br.	Naziv konzultantskog poduzeća
1.	A.K.I., d.o.o. (www.aki-biro.hr)
2.	AZRA – Agencija za razvoj Varaždinske županije (www.azra.hr)
3.	BALA, d.o.o. (www.bala.hr)
4.	Centar za poduzetništvo Osijek (www.poduzetnistvo.org/centar)
5.	CONSULTOR, d.o.o. (www.consultor-ri.hr)
6.	DAN – Razvojna agencija Sjever (www.dan.hr)
7.	DEKAFORM, d.o.o., konzalting za sustave upravljanja (www.dekaform.hr)
8.	DELOITTE & TOUCHE, d.o.o. (http://www.deloitte.com/view/hr_HR/hr/index.htm)
9.	DLS, d.o.o. (www.dls.hr)
10.	EKO – KVALITETA, d.o.o. (www.ekokvaliteta.hr)
11.	ENERKON, d.o.o. (www.enerkon.hr)
12.	Ernst & Young Croatia, d.o.o. (www.ey.com/HR/en)
13.	EU Projekti info – portal o EU fondovima (www.eu-projekti.info)
14.	Eurokonzalting, d.o.o. (www.eurokonzalting.com)

15.	IDA – Istarska razvojna agencija (www.ida.hr)
16.	Impuls, d.o.o. (www.impulscentar.com)
17.	iQ Institut za kvalitetu i razvoj ljudskih potencijala (www.iq-institut.hr)
18.	Kaja Consulting, d.o.o. (www.kajaconsulting.hr)
19.	Kontroling Kognosko, d.o.o. (www.kognosko.hr)
20.	KPMG Croatia, d.o.o. (www.kpmg.com/hr/en/pages/default.aspx)
21.	MAŠINOPROJEKT – Biro za strojogradnju i energetiku, d.o.o. (www.masinoprojekt.hr)
22.	MICRO grupa, d.o.o. (www.microgrupa.com)
23.	Miholjački poduzetnički centar – Lokalna razvojna agencija d.o.o. (www.mpc-miholjac.hr)
24.	Mirakul, d.o.o. (www.mirakul.hr)
25.	PETRA – Petrinjska razvojna agencija (www.petrinjska-razvojna-agencija.hr)
26.	PJR Consulting, d.o.o. (www.pjr.hr)
27.	PORIN – Regionalna razvojna agencija (www.porin.hr)
28.	Poslovno savjetovanje MEMS, d.o.o. (www.ps-mems.hr)
29.	PricewaterhouseCoopers, d.o.o. (www.pwc.hr)
30.	Razbor, d.o.o. (www.razbor.hr)
31.	Razvojna agencija Bjelovarsko-bilogorske županije (www.rerabbz.hr)
32.	REDEA – Regionalna razvoja agencija Međimurje (www.redea.hr)
33.	Regionalna razvoja agencija Slavonije i Baranje (www.slavonija.hr)
34.	Regionalne razvojne agencije općenito
35.	Roland Berger Strategy Consultants Croatia (www.rolandberger.hr)
36.	Sarturis Consulting (www.sarturis-consulting.hr)
37.	Sense Consulting, d.o.o. (www.senseconsulting.eu)
38.	SIMORA – Razvojna agencija Sisačko-moslavačke županije (www.simora.hr)
39.	Zadruga poduzetnička mreža – Centar za promicanje i razvitak poduzetništva (www.zpm.hr)
40.	ZIH – Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske (www.zih.hr)

6.3. Segmentacija konzultantskog tržišta

Na temelju rezultata primarnog istraživanja, provedena je segmentacija tržišta konzultantskih usluga s ciljem kreiranja osnove za donošenje strateških i taktičkih odluka, naročito u području planiranja marketinških i prodajnih aktivnosti za pristup tržištu klijenata iz MMSP sektora.

6.3.1. Segmentacija tržišta MMSP – kao korisnika konzultantskih usluga u Hrvatskoj

Pristup segmentaciji tržišta je konceptualno konzistentan s pristupom segmentaciji tržišta korisnika krajnjih usluga, ali u fazi operacionalizacije segmentacija industrijskog tržišta je ipak različita i nosi više izazova uvjetovanih većom razinom kompleksnosti u procesu donošenja poslovnih odluka. Cilj modela segmentacije industrijskog tržišta je u identifikaciji najvažnijih razlika između postojećih i potencijalnih klijenata koje će utjecati na njihovo ponašanje i donošenje odluka prilikom kupovine, te u isto vrijeme nastojati model definirati na jednostavan i aplikativan način. Model segmentacije predstavlja osnovu za definiranje različitih cijena, programa i rješenja za pojedine tržišne segmente, s ciljem planiranja tržišnog potencijala i postizanja konkurentske prednosti. Pritom, moguće je koristiti različite modele i principe segmentacije.

U ovom slučaju, provedena je segmentacija koja kategorizira MMSP na različite segmente na temelju intenziteta otvorenosti prema korištenju konzultantskih usluga u sljedećem razdoblju. Segmentacija se zasniva na planiranom ponašanju i može se koristiti kao model konverzije pojedinih segmenata na višu razinu intenziteta otvorenosti prema korištenju konzultantskih usluga. Nakon testiranja nekoliko pristupa, odabran je onaj u kojem su identificirane dvije varijable ključne za identifikaciju tržišnih segmenata, od kojih prva mjeri izražen interes za korištenje konzultantskih usluga, a druga testira interes kroz planirano razdoblje korištenja usluge:

- BAS13a. Koliko je vjerojatno da ćete u budućnosti zatražiti pomoć konzultanta? Molimo rangirajte svoj odgovor na skali od 1 do 5, gdje 1 označava sigurno ne, a 5 sigurno da.
- BAS13b. Kada mislite da će se to dogoditi?

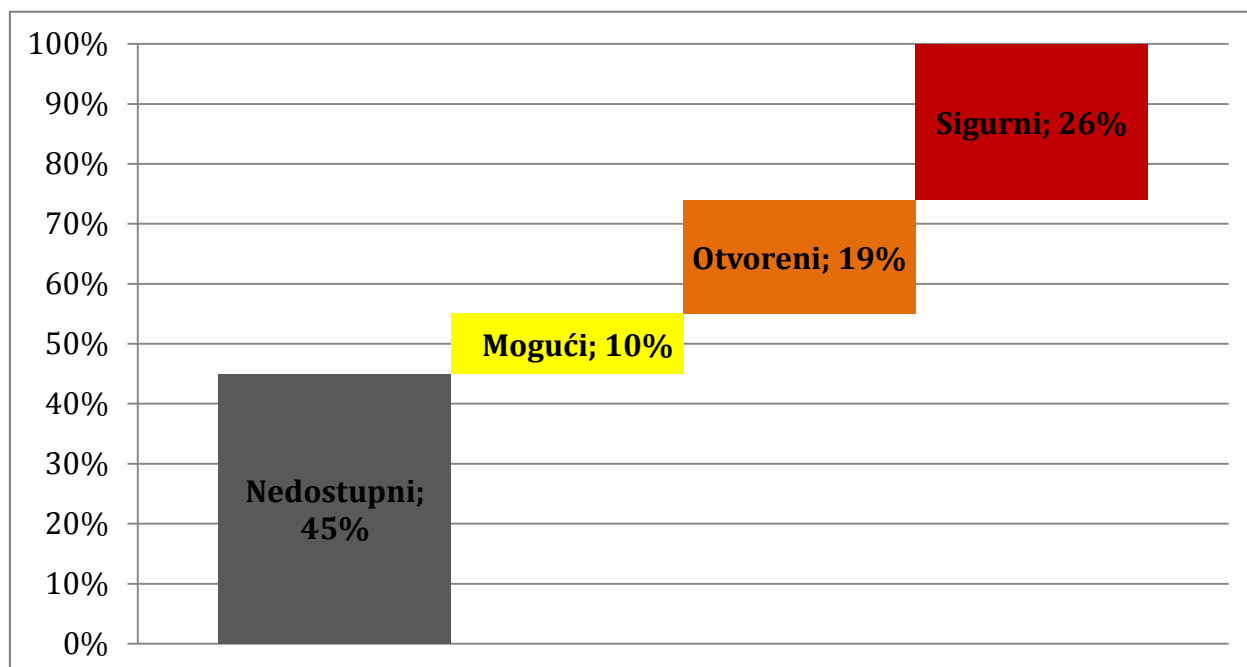
Križanje varijabli rezultiralo je s grupama (tabela 33) između kojih je ustanovljena statistički značajna razlika ($p < 0,05$).

Tabela 33: Križanje varijabli kao temelj za segmentaciju

		Kada mislite da će se to dogoditi?							Ukupno
		U manje od godine dana	U roku od godinu dana do dvije	Više od dvije manje od tri godine	U roku od 3 do 5 godina	Za više od 5 godina	Ne zna	Nikada	
Koliko je vjerojatno da ćete u budućnosti zatražiti pomoć konzultanta?	1 Sigurno ne	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	15%
	2 Ne	2%	6%	5%	4%	3%	2%	0%	22%
	3 Nisam siguran/na	5%	14%	9%	3%	1%	2%	0%	34%
	4 Da	6%	7%	1%	1%	0%	0%	0%	16%
	5 Sigurno da	10%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	13%
Ukupno		23%	30%	15%	8%	5%	4%	15%	100%

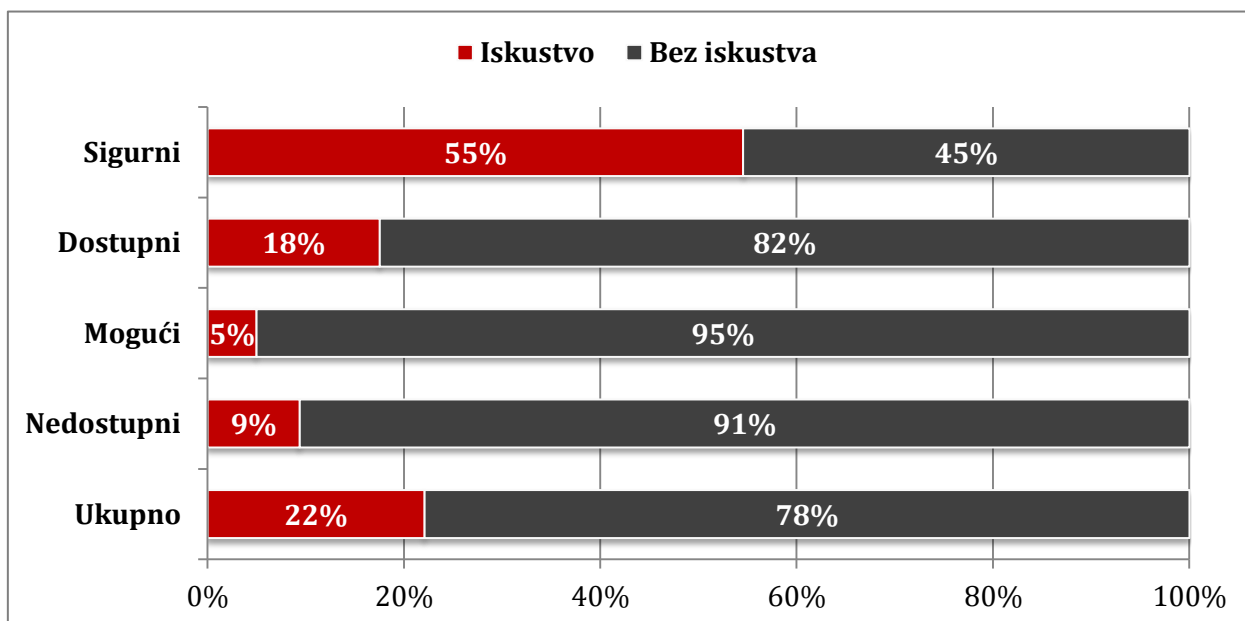
Grupe su, nadalje, kombinirane u četiri segmenta (slika 62): **SIGURNI** korisnici konzultantskih usluga u razdoblju kraćem od dvije godine, **OTVORENI** za korištenje konzultantskih usluga u razdoblju kraćem od dvije godine, **MOGUĆI** korisnici konzultantskih usluga, zainteresirani za korištenje, ali ne u razdoblju kraćem od dvije godine, i **NEDOSTUPNI** za konzultantske usluge budući da, ako i jesu zainteresirani, ne planiraju koristiti konzultantske usluge u roku od iduće tri godine.

Slika 62: Segmentacija MMSP prema otvorenosti za korištenje konzultantskih usluga u odnosu na planirano razdoblje korištenja konzultantskih usluga



S ciljem definiranja prioritetnih segmenata, i fokusiranja na tržišni potencijal prvenstveno segmenta SIGURNIH korisnika konzultantskih usluga, zatim segmenta OTVORENIH korisnika i na kraju segmenta MOGUĆIH korisnika konzultantskih usluga, važno je kreirati profile segmenata, te identificirati sličnosti i razlike između pojedinih segmenata. Prva važna dimenzija za analizu segmenata je iskustvo u korištenju konzultantskih usluga.

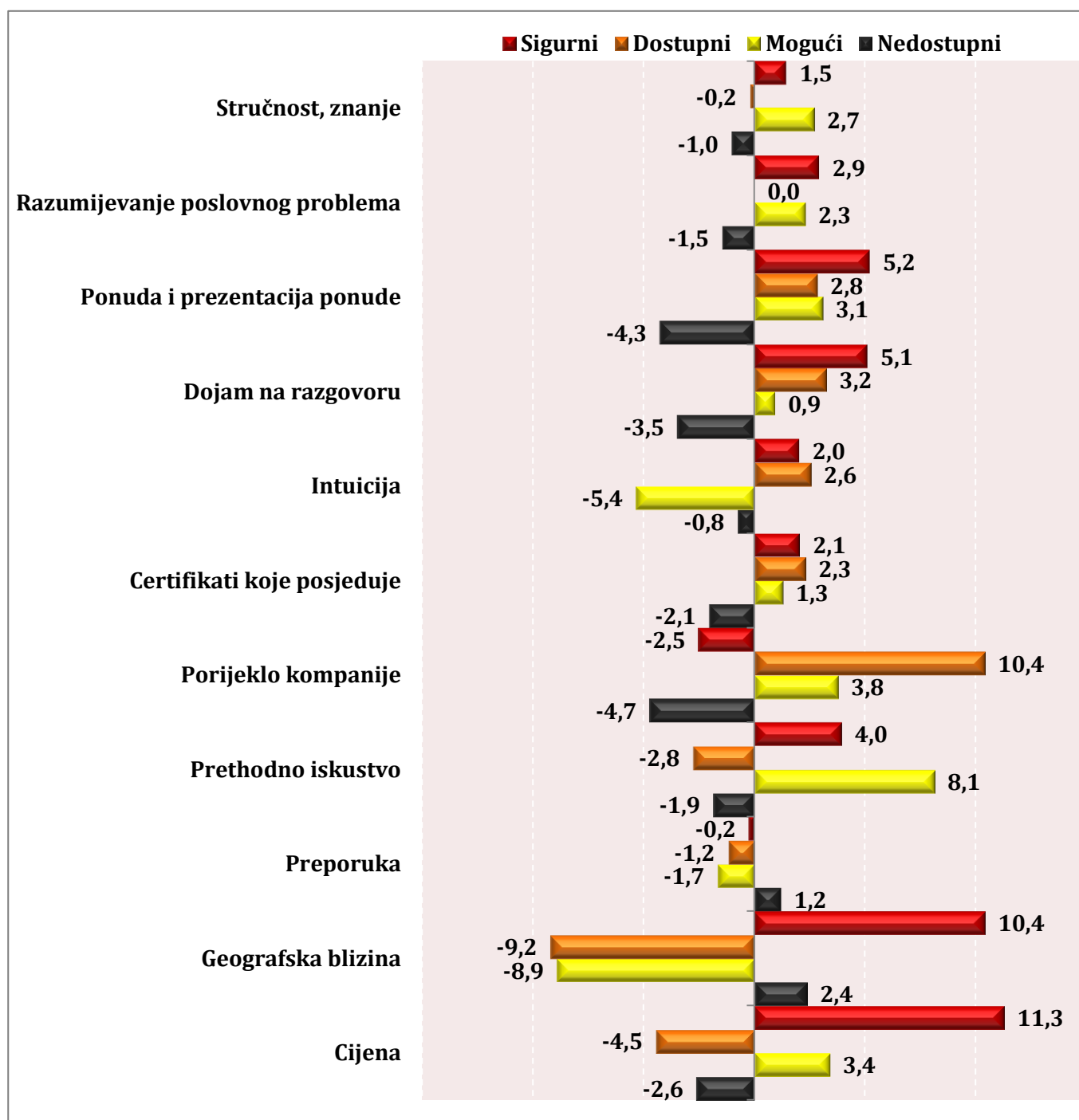
Slika 63: Segmenti MMSP prema prethodnom iskustvu korištenja konzultantskih usluga



S obzirom na prethodno iskustvo u korištenju konzultantskih usluga, mogu se ustanoviti značajne razlike – segment SIGURNIH korisnika predstavlja segment u kojem je razina upoznatosti s ponudom konzultantskih usluga najviša, iako gotovo 50% tog segmenta predstavljaju poduzeća koja će po prvi put koristiti konzultantske usluge. Gotovo 20% segmenta OTVORENIH korisnika imaju iskustva u korištenju konzultantskih usluga, dok MOGUĆI korisnici imaju izuzetno slabo zastupljene korisnike konzultantskih usluga unutar segmenta. Veliki broj poduzeća unutar svakog od segmenata će odluku o (ne)korištenju konzultantskih usluga donijeti na temelju usmene preporuke, a ne vlastitog iskustva.

Izuzetno je važno ustanoviti razlike između pojedinih segmenata, kako bi se na identificiranim razlikama temeljila i prilagodila marketinška strategija. Prosječne ocjene kriterija odabira vanjskog konzultanta su transformirane od skale od 1 do 5 na indekse afiniteta gdje je prosječna ocjena svih MMSP korištena kao osnova za kreiranje indeksa za svaki od kriterija.

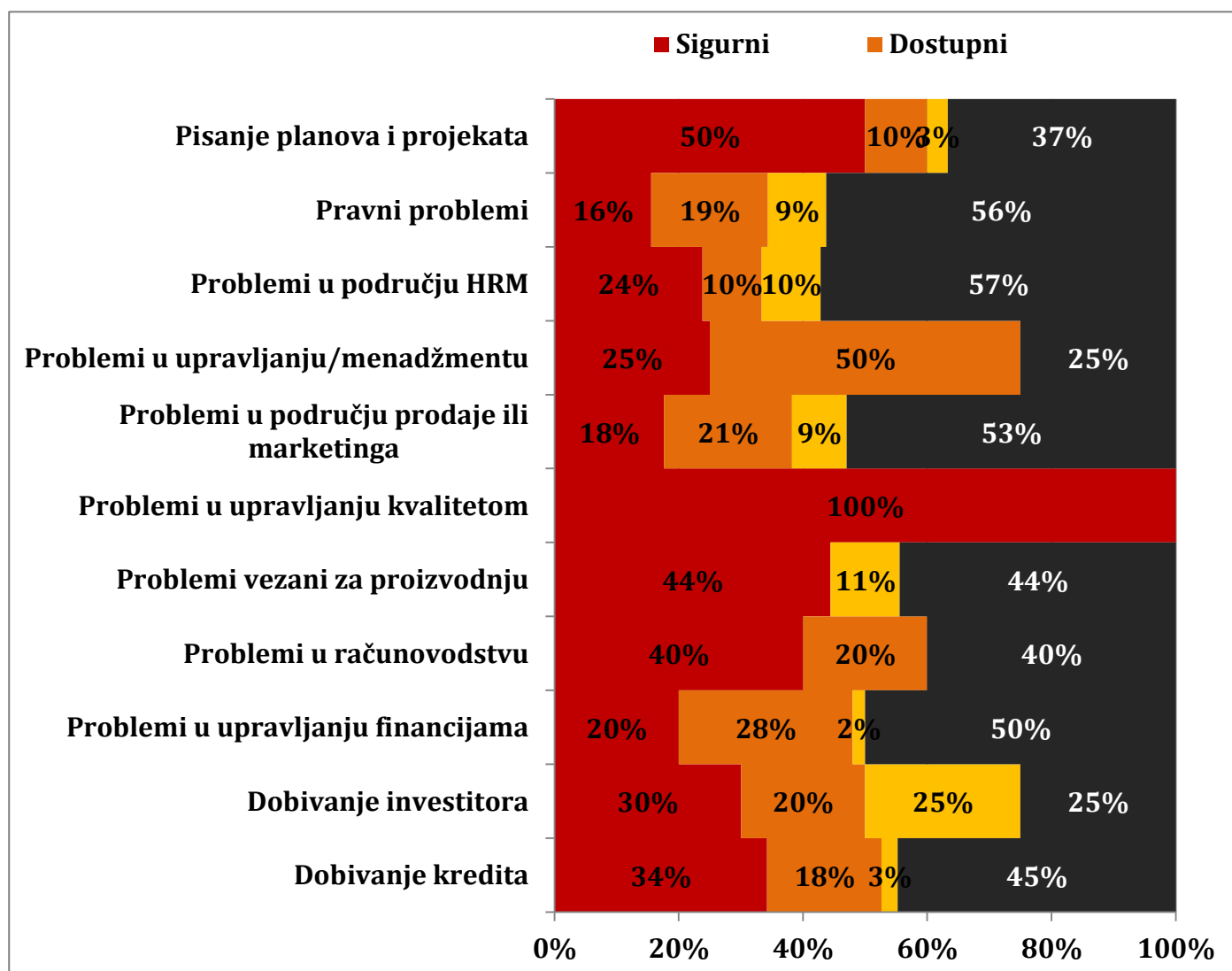
Slika 64: Indeksi afiniteta prema kriteriju važnosti prilikom odabira vanjskog konzultanta, prema segmentima



Značaj pojedinih kriterija razlikuje se prema segmentima: više od prosjeka za segment SIGURNIH korisnika važan je kriterij cijene, geografsku blizinu konzultanta, dojam na razgovoru i prethodno iskustvo. Segment OTVORENIH korisnika, s druge strane, više od prosjeka fokusiran je na porijeklo kompanije, a manje od prosjeka na geografska blizina i cijena konzultanta. Geografska blizina također

nije značajna za segment MOGUĆIH korisnika, koji se uglavnom oslanja na prethodno iskustvo (oni koji ga imaju), te manje od prosjeka na spremnost donošenja odluke o korištenju konzultantskih usluga temeljene na intuiciji.

Slika 65: Koji problem vam je u budućem razdoblju od godine dana najvažnije riješiti kako bi Vaše poduzeće bilo konkurentnije?



Iz perspektive rješavanja problema u idućem razdoblju od godine dana, SIGURNI korisnici konzultantskih usluga usmjerni su na probleme u upravljanje kvalitetom, te osim toga, sudjeluju u velikom udjelu u onim poduzećima koja prepoznaju značaj problema u području izrade poslovnih planova i projekata, te problema vezanih uz proizvodnju. Segment OTVORENIH korisnika značajno sudjeluje u identifikaciju općih problema vezanih uz upravljanje, dok su MOGUĆI korisnici konzultantskih usluga značajnije prepoznali probleme vezane uz pronalazak investitora. Segment

NEDOSTUPNIH korisnika identificira razna problemska područja, ali nije zainteresiran za korištenje konzultantskih usluga.

Analiza ostalih promatranih varijabli nije ukazala na statistički značajne razlike među identificiranim segmentima tržišta MMSP za konzultantske usluge.

6.3.2. Segmentacija tržišta konzultanata za MMSP u Hrvatskoj

Koncept izrade Studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj predviđa segmentaciju tržišta prema područjima pružanja konzultantskih usluga:

1. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima
2. Energetska učinkovitost i mjere zaštite okoliša
3. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama
4. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga
5. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom
6. Traženje poslovnih partnera i investitora
7. Inženjerske studije
8. Restrukturiranje i reorganizacija
9. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije
10. Implementacija suvremenih sustava upravljanja ljudskim potencijalima
11. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata
12. Istraživanje tržišta, marketinški planovi
13. Tržišno komuniciranje, brandiranje i re-branding
14. Problemi vezani uz pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredite, EU fondove i sl.

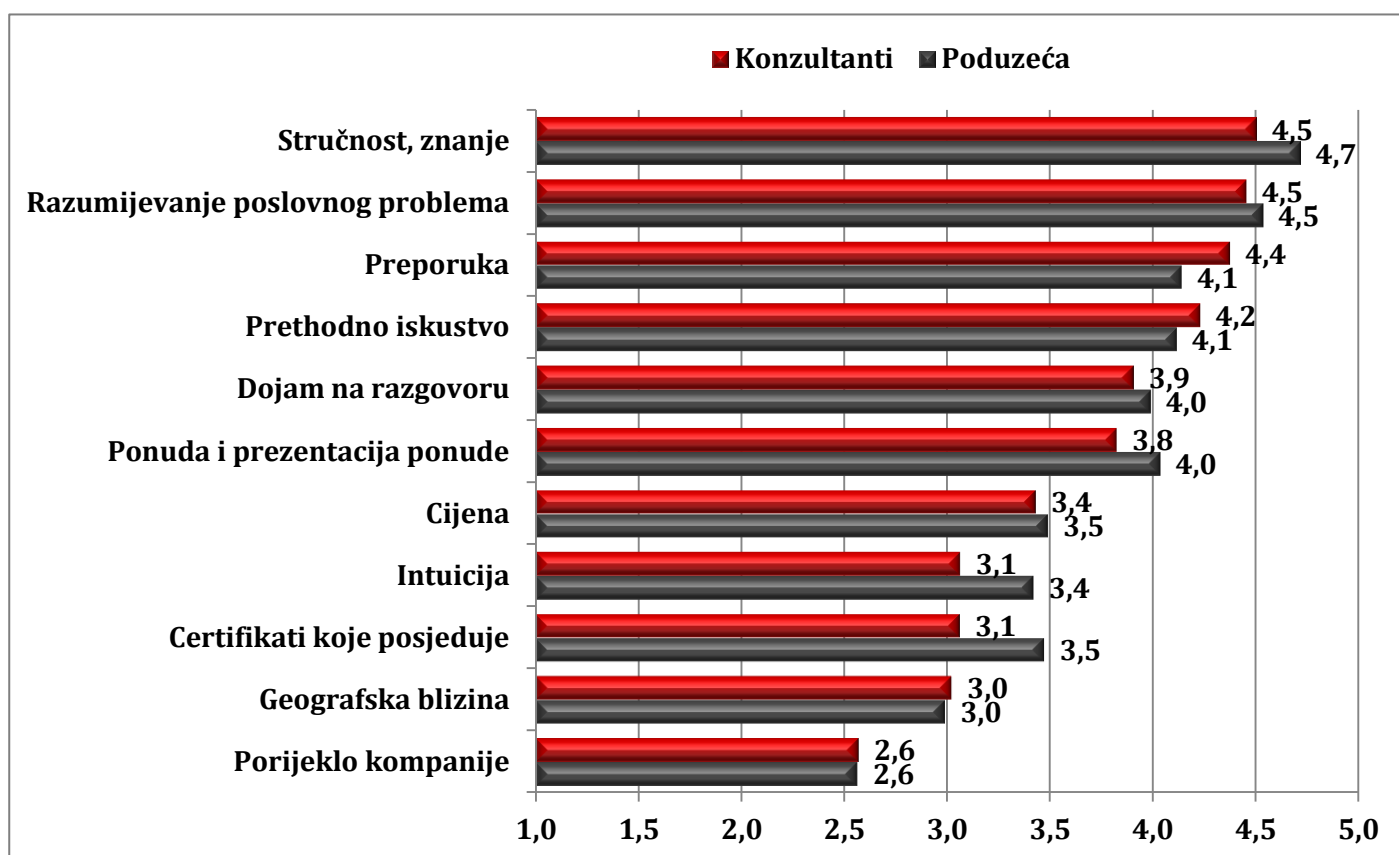
Različiti pristupi u segmentaciji konzultantskog tržišta na temelju nekoliko kriterija (kao najvažniji kriterij definirano je područje pružanja konzultantskih usluga) ukazali su na visoku razinu homogenosti konzultantskog tržišta, s malim udjelom visoko specijaliziranih konzultanata u uzorku, što je onemogućilo definiranje profila pojedinih segmenata.

6.3.3. Konzultantsko tržište u Hrvatskoj – perspektiva zrcala

Prilikom analize konzultantskog tržišta, važno je ustanoviti u kojoj mjeri postoji razumijevanje, odnosno nerazumijevanje u percepciji koju imaju predstavnici ponude i potražnje tog istog tržišta.

Prva usporeba temelji se na percepciji značaja različitih kriterija prilikom odabira vanjskog poslovnog konzultanta.

Slika 66: Rangiranje značaja pojedinog kriterija prilikom selekcije vanjskog poslovnog konzultanta, iz perspektive MMSP i konzultantata



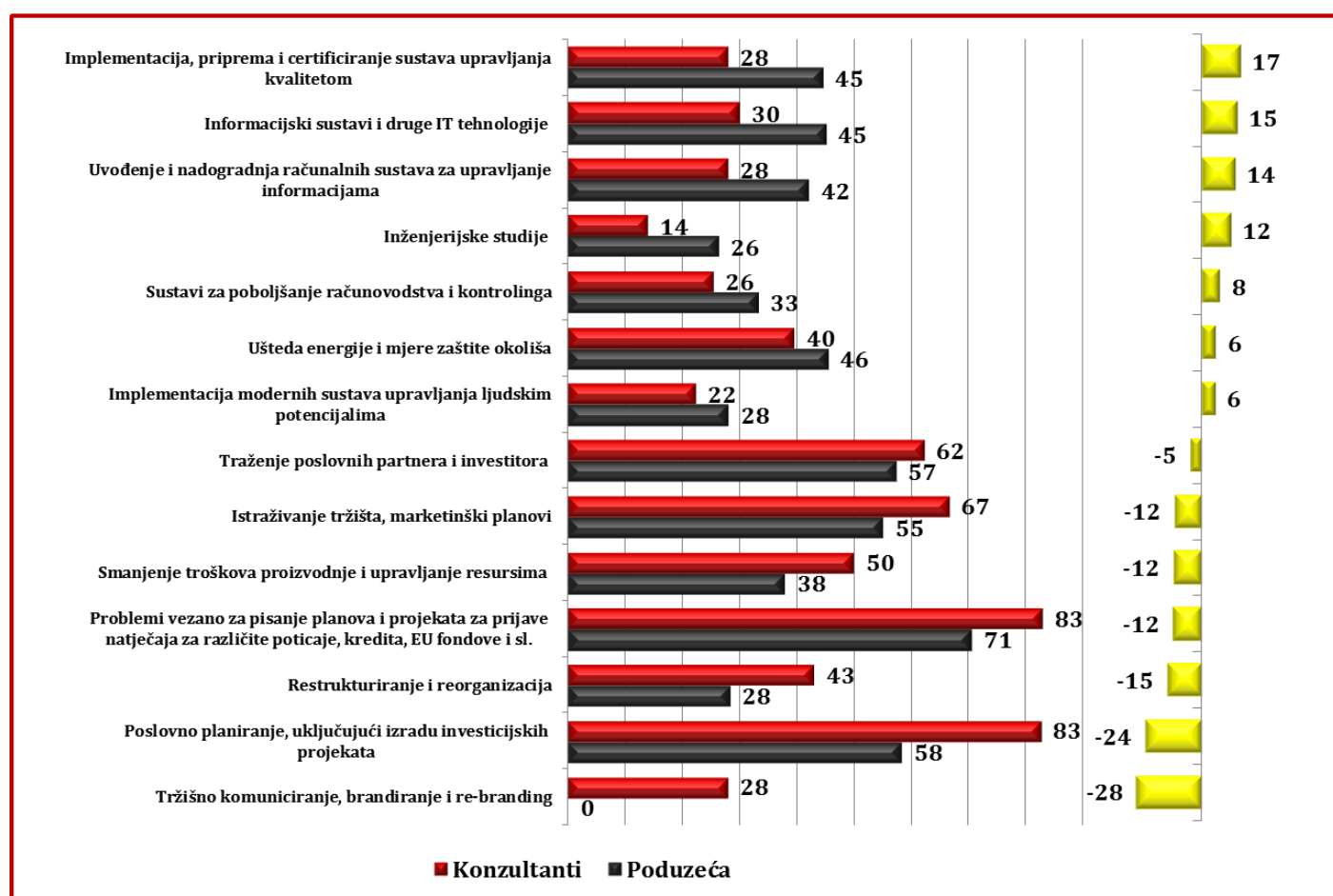
Rezultati istraživanja ukazuju na značaj stručnosti, znanja, razumijevanja poslovnog problema i preporuke, kao najvažnijim kriterijima na temelju kojih MMSP odabiru vanjskog konzultanta, i što je još važnije, konzultanti su svjesni kriterija koje MMSP primjenjuju prilikom odabira. Važno je ukazati da, iako su stručnost i znanje važan kriterij i za MMSP i za konzultante, značaj ovog kriterija je ipak nešto više prepoznat među MMSP.

Geografska blizina i porijeklo konzultantskog poduzeća identificirani su kao najmanje važni kriteriji. Najveći jaz može se ustanoviti kod certifikata i intuicije kojima MMSP daju veću važnost, nego

konzultanti. Preporuka čiji značaj kao kriterij odabira prepoznaju oba tržišna segmenta, ipak je nešto više ocjenjena iz perspektive konzultanata.

Drugo važno područje analize tržišta iz perspektive oba tržišna segmenta vezano je uz *gap* analizu područja problemskih situacija. Usporedbom potencijalnih područja za suradnju i korištenje konzultantskih usluga koje su identificirala MMSP i područja pružanja konzultantskih usluga, koje navode konzultantska poduzeća, mogu se identificirati područja u kojima postoji veća potencijalna potražnja za konzultantskim uslugama u kraćem vremenskom razdoblju (u idućih godinu dana) od trenutne ponude konzultantskih usluga u tom području.

Slika 67: *Gap* analiza područja problemskih situacija



Pogled na situaciju na tržištu konzultantskih usluga iz perspektive zrcala ukazuje da je na područjima u kojima je potražnja za konzultantskim uslugama visoka, ponuda konzultantskih usluga čak i nadmašuje tržišnu potražnju, što govori o saturiranom tržištu u kojem konzultanti pokrivaju široko područje pružanja usluga, zbog čega je percepcija o njihovoj stručnosti u tom području upitna.

Bez obzira na pokrivenost potražnje ponudom konzultantskih usluga, radi se o području koje se ne bi smjelo zanemariti, budući da je postoji značajna potražnja od strane MMSP za konzultantskom podrškom u tom području, ali konzultantske usluge u tom području trebaju biti usmjerne za izvrsnost i pružanje najviše razine kvalitete. S druge strane, identificirana su područja u kojima tržište nije saturirano, što ukazuje na značajan tržišni segment u kojem se konzultantska poduzeća koja nude usluge u tom području trebaju jače pozicionirati i izgraditi prepoznatljivost kao lideri u tržišnim nišama specijaliziranih konzultantskih usluga.

7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

7.1. Sinteza rezultata primarnog i sekundarnog istraživanja

Potražnja / tržišni potencijal sektora MMSP za konzultantskim uslugama u Hrvatskoj

Mikro, mala i srednja poduzeća predstavljaju važan dio hrvatskog gospodarstva: s 96.906 poslovnih subjekata u 2012. godini, MMSP su najveći poslodavac u Hrvatskoj (67% zaposlenosti), značajno doprinose ukupnom prihodu (51%) i izvozu (43%).

Međunarodna istraživanja¹⁸ ukazuju na glavne probleme sektora MMSP u Hrvatskoj, a to su: nedovoljno intenzivna aktivnost u pokretanju novih poslovnih pothvata (36% ispod prosjeka zemalja uključenih u GEM istraživanje u 2012.), malen udio rastućih poduzeća (3%, prema istom istraživanju), jake administrativne prepreke za provođenje poduzetničke aktivnosti, nerazvijenost financijskog tržišta te nedostatak edukacije fokusirane na razvoj poduzetničkih znanja i vještina.

Rezultati GEM istraživanja ukazuju i na nisku razinu inovativnosti¹⁹, značajno slabiju aktivnost pokretanja poslovnog pothvata žena u odnosu na muškarce (2,43 puta manju u 2012.), te značajne regionalne razlike u poduzetničkoj aktivnosti (razina pokretanja poslovnih pothvata u Zagrebu i Istri je 3,63 puta veća nego u Lici i Banovini). Jedna trećina svih MMSP-a u Hrvatskoj (34%) registrirana je na području Zagrebačke županije. Analiza financijskih podataka sektora MMSP, u odnosu na velika poduzeća, pokazuje lošije financijske rezultate²⁰, što otvara pitanje o razini efikasnosti poslovanja i konkurentnosti MMSP u Hrvatskoj.

Prema rezultatima primarnog istraživanja Studije, MMSP su uvidjela da su najvažniji problemi s kojima su se suočavali u posljednje 3 godine različita pravna pitanja (51,8%), problemi u upravljanju financijama (43,9%), te problemi u području prodaje i marketinga (43,6%). Ključni problemi koje poduzeća moraju riješiti u narednih godinu dana su problemi vezani uz upravljanje financijama, traženje kredita, te problemi vezani uz prodaju, marketing i pravna pitanja.

U analizi sektora MMSP kao tržišta konzultantskih usluga, identificirane su dvije skupine poduzeća - ona koja su koristila i ona koja nisu koristila konzultantske usluge.

MMSP – korisnici konzultantskih usluga

Prema rezultatima primarnog istraživanja, 22% MMSP-a je angažiralo konzultante u posljednje tri godine. Područja za koja su korištene usluge konzultanata su: rješavanje pravnih pitanja, problemi vezani za pisanje planova i projekata, rješavanje problema u upravljanju financijama ili općenito menadžmentu. Većina poduzetnika je informacije o konzultantskim uslugama dobila putem preporuke/ usmene predaje (71,6%), a 82,1% poduzeća nikada nije primilo financijsku potporu u svrhu korištenja konzultantskih usluga. Najvažniji kriteriji prilikom odabira konzultanata su stručnost

¹⁸ Global Entrepreneurship Monitor, Doing Business, Izvješće o globalnoj konkurentnosti, Indeks precepcije korupcije, The Business Environment and Enterprise Performance Survey.

¹⁹ Rezultati istraživanja iz 2012. pokazuju da samo 9% poduzeća ima nove proizvode koji su novi svima, a 70% poduzeća ima proizvode koji nisu novi nikome.

²⁰ U 2012. godini 32,9% zaposlenih u velikim poduzećima stvara 6,86 milijardi kuna konsolidirane neto dobiti, a 67,1% zaposlenih u malim i srednjim poduzećima stvara 1,919 milijardi kuna konsolidiranog neto gubitka.

i znanje, razumijevanje poslovnog problema i iskustvo. Najmanje važni kriteriji prilikom odabira konzultanata su porijeklo kompanije, geografska blizina i cijena.

MMSP – nekorisnici konzultantskih usluga

U većini slučajeva, oni koji nisu koristili savjetodavne usluge informirani su i upoznati sa ponudom savjetodavnih usluga u Hrvatskoj (70,8%), dok je njih 8,9% zatražilo ponude od konzultanata. U većini slučajeva, nekorisnici konzultantskih usluga nisu koristili iste zato što su svoje probleme znali riješiti sami, te nije ni bilo potrebe za konzultantskim uslugama (67%), dok je drugi razlog nekorisćenja konzultantskih usluga njihova previsoka cijena (15,5%). Najveći broj onih koji nisu koristili konzultantske usluge izjavili su da bi ih koristili ukoliko bi bili uvjereni da će od njih imati koristi (39,4%), ukoliko bi usluga koju konzultanti pružaju bila cjenovno prihvatljiva (21,2%), te ukoliko bi mogli prvo dobiti besplatan savjet, a tek onda odlučiti o konkretnoj ponudi (12,3%). Najvažniji kriteriji za nekorisnike, koji su izjavili da bi koristili konzultantske usluge pod uvjetima koji su njima prihvatljivi, prilikom odabira konzultanata su: stručnost i znanje (4,8), razumijevanje poslovnog problema (4,8) i prethodno iskustvo (4,4). Najmanje bitan kriterij prilikom odabira konzultanta je porijeklo kompanije (3,2).

Predstavnici sektora MMSP općenito smatraju da su upoznati s ponudom tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj, da konzultantske usluge koriste uspješna poduzeća, da konzultanti omogućuju drugačiji pogled na poslovne probleme, posjeduju znanje koje ne postoji u poduzeću, da su u potpunosti posvećeni poduzeću koje savjetuju te naplaćuju vrlo visoke cijene, iako imaju samo teorijska znanja.

Rezultati primarnog istraživanja omogućili su identifikaciju 4 kategorije MMSP-a na temelju intenziteta njihove otvorenosti prema korištenju konzultantskih usluga u iduće dvije godine: SIGURNI, OTVORENI, MOGUĆI i NEDOSTUPNI korisnici konzultantskih usluga. Segment nedostupnih korisnika predstavlja 55% tržišta, dok je ostatak tržišta DOSTUPAN s različitim razinama pristupačnosti i potencijala pretvaranja u sljedeću razinu korisnika.

Rezultati primarnog istraživanja pokazuju da od ukupnog broja MMSP-a koja su imala iskustva s angažiranjem konzultanata, 55% poduzeća bi ponovno koristilo konzultantske usluge u bližoj budućnosti, dok 22% poduzeća ne želi daljnju suradnju s konzultantima.

Ponuda i kvaliteta konzultantskih usluga namjenjenih sektoru MMSP

Komercijalna i profesionalna infrastruktura za razvoj sektora MMPS u Hrvatskoj predstavlja više prepreku, a manje poticaj za razvoj poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj²¹. Savjetodavna podrška je osigurana kroz dvije vrste organizacija: poduzetničke potporne institucije i profesionalne privatne konzultantske kompanije.

Mreža poduzetničkih potpornih institucija uključuje 30 regionalnih razvojnih agencija, 35 centara za poduzetništvo, 30 poslovnih inkubatora, 3 poslovna parka, 9 tehnoloških parkova i oko 100 poslovnih

²¹ Razina podrške kroz komercijalnu i profesionalnu infrastrukturu za razvoj MMSP sektora ocijenjena je nižom (2.78) u odnosu na prosjek (3.02) zemalja uključenih u GEM istraživanje u 2012. godini.

zona. Aktivnosti većine poduzetničkih potpornih institucija subvencionirane su od strane njihovih osnivača – lokalnih ili regionalnih uprava i samouprava, te kroz sredstva EU fondova ili kroz bespovratna sredstva Ministarstva poduzetništva i obrta. Kriteriji za dodjelu bespovratnih sredstava Ministarstva poduzetništva i obrta potiču poduzetničke potporne institucije na pružanje istovrsnih usluga za MMSP kao i druge poduzetničke potporne institucije, umjesto na fokus na prepoznavanje potreba za savjetodavnim uslugama lokalnih MMSP u okruženju.

Kroz primarno istraživanje, konzultanti za MMSP sektor identificirali su najvažnije konkurente u njihovom sektoru. Popis glavnih konkurenata uključuje 40 organizacija, od kojih su 59% profesionalne konzultantske kompanije, a 41% su poduzetničke potporne institucije.

Osim poduzetničkih potpornih institucija, savjetodavne usluge sektoru MMSP dostupne su i kroz profesionalne konzultantske kompanije. Prema podaci FINA-e²² - ukupan broj poduzeća registriranih za konzultantske usluge u 2012. godini u Hrvatskoj je 2.799, ukupan broj zaposlenih je 4.852, a ukupan ostvareni prihod ostvaren iznosi oko 3,5 milijardi kn. Većina konzultantskih poduzeća smještena je u Gradu Zagrebu (59%).

Primarno istraživanje pokazuje da najčešći broj zaposlenih u konzultantskim poduzećima 3, sa prosječnim prihodom u 2013. godini od 1.074.443,00 HRK, a 89% konzultantskih poduzeća je u domaćem vlasništvu.

Područja pružanja konzultantskih usluga i područja na koja su konzultanti za sektor MMSP najviše orijentirani su područja vezana uz pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredite, fondove EU (83%), područja vezana uz poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih planova (82,7%), istraživanje tržišta i marketinške planove (66,7%) i traženje poslovnih partnera i investitora (62,3%).

U posljednje tri godine najveći broj klijenata dolazi iz sektora ugostiteljstva i turizma (51%), građevine (49%), metala i strojeva (48,9%), IT i telekomunikacija (45,7%), hrane i pića (42%) i javne uprave (41,7%).

Kvaliteta savjetodavnih usluga pruženih sektoru MMSP može se evaluirati kroz odluku MMSP-a na ponavljanje suradnje. Većina korisnika konzultantskih usluga ponovila bi suradnju sa konzultantima (sigurno da 43%, vjerojatno da 28%), dok 14% sigurno ne bi ponovilo suradnju sa konzultantima.

Najčešći način promoviranja savjetodavnih usluga je putem preporuke/usmenom predajnom (47,3%), putem vlastite internet stranice (34,5%), oglašavanjem putem interneta (12,7%) i oglašavanjem putem klasičnih oblika medija (1,8%). Samo 33,3% konzultanata ima formalnu marketinšku strategiju, a 25% ima formalnu prodajnu strategiju, što ukazuje na nekonzistentnost u primjeni poslovnih alata koji su dio konzultantske usluge u svom vlastitom poslovanju.

²² Individualni konzultanti nisu uključeni u bazu, s obzirom da Hrvatska nema službeni registrirani broj individualnih konzultanata.

Konzultanti ocjenjuju da su stručnost i znanje (76,9%), razumijevanje poslovnog problema (68,6%, M=4,45), preporuke (63%, M=4,37) i prethodno iskustvo (52,8%, M=4,23) najvažniji kriteriji prilikom odabira vanjskog poslovnog konzultanta²³.

Dva najčešće identificirana certifikacijska programa za konzultante (CMC - Certified Management Consultant i HAMAG INVEST mreža konzultanata) nisu više dostupni od 2012. godine.

Većina konzultanata posjeduje neku vrstu certifikata ili licenci. Primarno istraživanje potvrdilo je da 69% konzultantskih poduzeća posjeduje specifične certifikate ili licence.

Specijalizirana ponuda treninga i edukativnih programa za konzultante je vrlo ograničena. U 2011. godini proveden je EU projekt CABBS s ciljem razvoja kapaciteta savjetodavnih usluga, za čiju je provedbu bilo zaduženo Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Za vrijeme trajanja projekta, 125 konzultanata prisustvovalo je besplatnoj edukaciji iz područja marketinga, razvoja proizvoda i upravljanja kvalitetom za MMSP klijente.

Konzultanti su svjesni važnosti usavršavanja njihovog znanja i vještina, smatraju ih korisnima, i otvoreni su za korištenje različitih vrsta edukativnih programa. U posljednje 3 godine, 85,4% ispitanika koristilo je edukaciju s ciljem daljnjeg unapređivanja sebe ili tima. Edukacija se odnosila na općenite i specifične poslovne teme, kao što su: komunikacija i prodajni treninzi, javna nabava, izrada investicijskih studija, seminari za određene ISO standarde, radionice za EU projekte i različiti certificirani tečajevi, kao što su ACCA, CIP, CABBS. Većina ispitanika smatra da je edukacija koju su pohađali bila korisna (59%), dok 38,5% smatraju da je bila vrlo korisna. Samo 2,6% ispitanika smatra da edukacija nije bila baš korisna, dok zanemariv broj smatra da je edukacija bila beskorisna. Najčešće korišteni oblici edukacije u posljednje tri godine su samoučenje (93,6%), konferencije i simpoziji (87,2%), treninzi i seminari organizirani izvan kuće (76,1%) i učenje na radnom mjestu (71,7%). Područja obrazovanja identificirana kao važna u sljedećoj godini su: upravljanje projektima (79,1%), strateško upravljanje (66,7%), upravljanje rizicima (66,7%), poslovna analiza i kontroling (62,8%), prezentacijske vještine (59,5%), financije i računovodstvo (55,8%), poslovno pregovaranje (53,7%) i praćenje legislative EU (52,4%).

Konsolidacija tržišta

U Hrvatskoj postoji nekoliko profesionalnih udruženja konzultanata, koje su u razdoblju od 2013.-2014. godine počele provoditi, reaktivirale ili intezivirale svoje aktivnosti: Hrvatska udruga poslovnih savjetnika, Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave, Udruga konzultanata za ruralni razvoj, Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori i Grupacija konzultanata za gospodarstvo – Hrvatska gospodarska komora/županijska komora Rijeka.

²³ Važni kriteriji, ali ne u tolikoj mjeri, su dojam na razgovoru (25,5%), ponuda i prezentacija ponude (20%), cijena (18,5%), intuicija (12%), porijeklo kompanije (5,7%) i geografska blizina (5,6%).

Osim ovih profesionalnih udruženja, HAMAG INVEST (2004.-2012.) i EBRD BAS (2001.-2013.) osiguravali su platformu za koordinaciju savjetodavnih usluga u Hrvatskoj.

Prema rezultatima primarnog istraživanja, 89% konzultantskih poduzeća upoznato je sa profesionalnim konzultantskim udruženjima u Hrvatskoj, a 58% konzultantskih poduzeća su članovi nekog profesionalnog udruženja.

U razdoblju od 2000. do 2014. godine, nekoliko je donatora (državnih, privatnih, EU) financiralo projekte i inicijative usmjerene na jačanje kapaciteta konzultanata i olakšani pristup sektora MMSP konzultantskim uslugama: Hrvatska mreža konzultanata za malo gospodarstvo (Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 1999.-2003.), Mreža konzultanata (HAMAG INVEST, 2004.-2012.), CABBS – Izgradnja kapaciteta stručnjaka za područje obavljanja poslovnih usluga (Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2011.-2012.), SMEPASS – Promocija i pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu (Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2011.-), EBRD BAS program (2001.-2013.), i Promicanje energetske učinkovitosti (EBRD BAS i HAMAG INVEST, 2013.-2014.). Procjena utjecaja realiziranih i trenutnih potpornih intervencija koje se odnose na MMSP pristup konzultantskim uslugama nisu dostupne, izuzev evaluacije EBRD BAS programa podrške²⁴.

Rezultati primarnog istraživanja pokazuju da je samo 38% konzultanata upoznato sa domaćim ili međunarodnim programima koji im mogu pomoći u razvoju poslovanja, kao što su EBRD BAS, MINPO, HAMAG INVEST, SMEPASS. Samo 41,5% konzultanata ima iskustva sudjelovanja u natječajima za potpore međunarodnih institucija, dok 28,3% ima iskustva sa domaćim institucijama. Prema rezultatima istraživanja, 28,3% konzultanata nema iskustva u ovakvim projektima.

Infrastruktorna podrška sektoru MMSP

Pristup financijskim sredstvima sektora malih i srednjih poduzeća ograničen je i ovisi o vrsti novca koji je potreban za različite faze razvijanja poduzetničkih pothvata. Osnovni izvor financijske podrške čini bankarski sektor, dok je na tržištu prisutan **manjak drugih financijskih izvora kojima se financiraju rizičnije faze poduzetničkog pothvata** (kao što su početna faza i faza brzog rasta poduzeća). Fondovi rizičnog kapitala i poslovni anđeli još uvijek nisu prepoznati kao bitan izvor financiranja MMSP u Hrvatskoj. Percepcija o raspoloživosti netradicionalnih izvora financiranja je u 2011. i 2012. godini ispod prosjeka zemalja uključenih u GEM istraživanje, dok se u 2012. godini percepcija dodatno pogoršava (2,12 u 2012. u odnosu na 2,26 u 2011. godini).

Uključivanje Vlade u pružanju financijske podrške sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj karakterizira: (1) nesposobnost procjene učinkovitosti financijskih programa zbog nedovoljne detaljne povratne informacije o doprinosu trenutnih programa na zapošljavanje, zadržavanje radnih mjesta ili pokretanje poslovnih pothvata; (2) netransparentnost učinkovitosti financijskih programa koji su namijenjeni MMSP, a koja provode nadležna ministarstva; (3) operativna uključenost Ministarstva

²⁴ Tijekom perioda 2001.-2013., klijenti EBRD BAS programa postigli su slijedeće rezultate: povećanje prometa u prosjeku za 7% (51% poduzeća), značajan porast zapošljavanja (ukupno ostvarena 324 nova radna mjesta), te je osiguran pristup vanjskim izvorima financiranja potrebnim za rast poduzeća (30% poduzeća).

poduzetništva i obrta u provedbu financijskih programa, što predstavlja odmak od primarne uloge Ministarstva – fokusiranje na politiku i regulatorne aspekte sektora malog i srednjeg poduzetništva. Vladine politike za poticanje poduzetničkog okruženja i politike regulatornih okvira u 2012. godini identificirani su kao jedan od najslabijih elemenata poduzetničkog okruženja²⁵ u Hrvatskoj.

7.2. SWOT analiza konzultantskog tržišta u Hrvatskoj

SWOT analiza tržišta konzultantskih usluga za sektor MMSP pripremljena je na osnovu rezultata primarnog i sekundarnog istraživanja. Cilj **SWOT analize je identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje tržišta konzultantskih usluga, uvažavajući i perspektivu ponude i potražnje**. Uzimajući u obzir da je predmet studije tržišta konzultantskih usluga namjenjen sektoru MMSP, unutarnje analize (prednosti i slabosti) prvenstveno se odnose na konzultante, dok se vanjske analize (prilike i prijetnje) odnose na MMSP sektor. Iz ove perspektive, slabosti sektora MMSP mogu se promatrati kao mogućnosti za konzultante (tabel 34).

Tabela 34: SWOT analiza tržišta konzultantskih usluga za sektor MMSP u Hrvatskoj

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Široko znanje i područje pružanja konzultantskih usluga; Dostupan segment MMSP klijenata (55%); Svjesnost konzultanata o njihovoj poziciji iz perspektive MMSP; Otvorenost konzultanata za daljnje učenje i obrazovanje Korisnost usluge u fokusu i MMSP i konzultanata; Potencijal za konverziju MMSP od upoznatih s ponudom – do dostupni za suradnju.	Nedovoljan broj konzultanata sa uže specijaliziranim znanjima/vještinama; Slaba pokrivenost pojedinih problemskih područja koja prepoznaju MMSP kao važna za rješavanje u idućem periodu; Smanjenje lojalnosti MMSP klijenata nakon korištenja usluge (najveći segment 45% tržišta - nedostupan) ; Nekapitalizirana lojalnost (disperzija korisnika usluga na sve razine dostupnosti); Nejasan i nerazvijen proces odabira konzultanata; Nedovoljna promocija konzultantskih usluga; Ograničena prepoznatljivost brandova.
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
MMSP informirani o ponudi konzultantskih usluga; Otvorenost MMSP za suradnju; Voljnost HAMAG INVESTa da poboljša dostupnost konzultantskih usluga za MMSP; Trenutni izazovi hrvatskog i EU poslovnog okruženja; EU fondovi kao izvor financiranja; Podršku razvoju MMSP sektora pružaju poduzetničke potporne institucije pod povoljnim uvjetima.	Niske ulazne barijere za industriju; Loše iskustvo MMSP sa “takozvanim” konzultantima; Nemogućnost stvaranja prilika za zadobivanje povjerenja; Veća usmjerenost konkurenata iz drugih industrija (IT, istraživačke agencije); Nelojalna konkurencija poduzetničkih potpornih institucija profesionalnim konzultantima.

²⁵ Ocjena vladinih politika za poticanje poduzetničke aktivnosti u 2012. godini je 1.96 (na ljestvici od 1-5, ocjena prosjeka zemalja uključenih u istraživanje je 2.6), a ocjena politika regulatornog okvira u 2012. godini je 1.74, dok je GEM prosjek 2.43.

7.3. Preporuke

Na temelju rezultata istraživanja prikupljenih kroz primarno i sekundarno istraživanje, analizu rezultata, te generiranih zaključaka, identificirane su preporuke za HAMAG INVEST, konzultante i MMSP kao korisnike konzultantskih usluga.

7.3.1. Preporuke za HAMAG INVEST za određivanje prioriteta i aktivnosti, u cilju razvoja tržišta konzultantskih usluga

Preporuka 1: *Podržati djelovanje profesionalnih udruženja konzultanata s ciljem promocije konzultantskih usluga i konzultantske profesije, povećanja standarda i kriterija za pružanje konzultantskih usluga za MMSP i jačanja kvalitete ponude konzultantskih usluga.*

Provedbom ove preporuke omogućio bi se doprinos razvoju tržišta konzultantskih usluga za MMSP kroz:

- Povećanje ulaznih barijera za ulazak u djelatnost pružanja konzultantskih usluga za MMSP kroz podršku profesionalnim udruženjima konzultanata u izgradnji jasnih kriterija, zahtjeva i selekcijskog procesa za članstvo u udrugama;
- Pružanje podrške u promociji konzultantskih usluga za MMSP;
- Pružanje podrške u stvaranju *brandova* među konzultantskim poduzećima;
- Pružanje podrške profesionalnim udruženjima u podizanju kvalitete konzultantske usluge s ciljem smanjenja broja loših iskustava MMSP poduzeća u radu sa „takozvanim“ konzultantima.

Preporuka 2: *Inaugurirati certificate kao način izgradnje povjerenja u kvalitetu konzultantskih usluga, ali s jakim naglaskom na uspostavljanje procesa i procedura certificiranja koje će jamčiti i predstavljati visoku vrijednost i kvalitetu konzultantskih usluga.*

Provedbom ove preporuke omogućio bi se doprinos razvoju tržišta konzultantskih usluga za MMSP kroz:

- Kreiranje dodatnih argumenata i kriterija za korištenje konzultantskih usluga, kao i povjerenja među MMSP poduzećima u certificirane konzultante;
- Povećanje ulaznih barijera za ulazak u djelatnost pružanja konzultantskih usluga;
- Razvoj *brandova* među certificiranim konzultantima kao dokaz kvalitete.

Preporuka 3: *Djelomično sufinancirati edukaciju konzultanata za MMSP u nesaturiranim tržišnim nišama. Nezadovoljena potražnja za konzultantskim uslugama identificirana je u području: sistema upravljanja kvalitetom, informacijskih sustava i IT tehnologije, inženjerskih studija, poboljšanja računovodstva i kontrolinga, zaštite okoliša i energetske učinkovitosti te suvremenih sustava upravljanja ljudskim resursima.*

Provedbom ove preporuke omogućio bi se doprinos razvoju tržišta konzultantskih usluga za MMSP kroz:

- Povećanje broja uže specijaliziranih konzultanata u područjima u kojima se predviđa povećan interes MMSP za konzultantskim uslugama;
- Pružanje podrške konzultantima u jačanju kvalitete pružanja konzultantskih usluga u područjima u kojima su MMSP iskazali potrebu za konzultantskom podrškom;
- Jačanje potencijala za rast MMSP kroz jačanje ponude profesionalnih konzultantskih usluga u područjima u kojima su MMSP iskazali potrebu za podrškom u budućem razdoblju;
- Povećanje tržišta potencijalnih korisnika konzultantskih usluga od „onih koji su upoznati sa konzultantskim uslugama“ u „one koji su otvoreni korištenje konzultantskih usluga“.

Preporuka 4: *Djelomično sufinancirati edukaciju MMSP konzultanata u općim područjima poslovanja (priprema poslovnih i marketing planova te investicijskih studija) s ciljem konverzije saturiranih tržišnih segmenata općih konzultantskih poslovnih usluga od raspoloživih ka izvrsnim konzultantskim uslugama.*

Provedbom ove preporuke omogućio bi se doprinos razvoju tržišta konzultantskih usluga za MMSP kroz:

- Povećanje kapaciteta konzultanata za MMSP sektor za pružanje kvalitetnijih savjetodavnih usluga;
- Smanjenje broja MMSP koja nisu spremna koristiti konzultantske usluge, zbog lošeg iskustva u korištenju konzultantskih usluga – vlastitog ili iskustva drugih MMSP;
- Pružanje podrške u izgradnji kvalitetnih pružatelja konzultantskih usluga za MMSP;
- Razvoj sektora MMSP kroz jačanje kvalitete tržišta savjetodavnih usluga;
- Bolje iskorištavanje EU fondova kao izvor financiranja od strane MMSP kroz pružanje profesionalne podrške u osmišljavanju i prijavi projekata;
- Povećanje ulaznih barijera u djelatnost pružatelja konzultantskih usluga kroz podizanje kvalitete već postojećih konzultantskih poduzeća koja nude kvalitetnu uslugu.

Preporuka 5: *Facilitirati / organizirati prezentacije konzultantskog potencijala konzultanata za MMSP (kroz prezentacije studije slučajeve, pilot projekata) kao priliku za izgradnju povjerenja među MMSP u kapacitet konzultanata za pružanje stručne podrške u rješavanju problema.*

Provedbom ove preporuke omogućio bi se doprinos razvoju tržišta konzultantskih usluga za MMSP kroz:

- Informiranje sektora MMSP o dostupnoj ponudi savjetodavnih usluga;
- Pružanje podrške u izgradnji povjerenja između MMSP i konzultanata i spremnosti na suradnju;
- Pružanje pomoći sektoru MMSP u rješavanju problema u trenutnom hrvatskom i EU poslovnom okruženju koristeći usluge konzultanata;
- Pružanje pomoći konzultantima u kreiranju prilika za prezentaciju svojih usluga ciljnim korisnicima (kroz promociju uspješnih studija slučaja) te zadobivanje povjerenja MMSP u njihovu kvalitetu;
- Promociju kvalitetnih pružatelja konzultantskih usluga;

- Promociju značaja i prednosti korištenja konzultantskih usluga među MMSP;
- Doprinos razvoju selekcijskih procesa i programa za promociju konzultantskih usluga među MMSP;
- Podršku u promociji kvalitetnih pružatelja konzultantskih usluga;
- Edukaciju MMSP o raspoloživoj profesionalnoj podršci u razvoju pojedinih područja poslovanja.

7.3.2. Preporuke za konzultante za pronalazak poslovnih mogućnosti i strategija za rast

Preporuka 1: *Fokusirati se na ključne probleme u poslovanju koje predstavnici sektora MSME prepoznaju kao značajne za rješavanje u idućem razdoblju (u idućoj godini dana):*

- Problemi pravne prirode
- Problemi vezani uz upravljanje financijama
- Problemi vezani uz marketing i prodaju.

Preporuka 2: *Fokusirati poslovanje na područja koja su kroz istraživanje identificirana kao ona u kojima potražnja za konzultantskim uslugama nije zadovoljena. Ponuda konzultantskih usluga za MMSP nije razvijena (ne postoji u dovoljnoj mjeri u tržišno-prihvatljivom omjeru cijene i kvalitete) u sljedećim područjima:*

- Ušteda energije i mjere zaštite okoliša
- Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama
- Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom
- Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga
- Inženjerske studije
- Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim resursima.

Preporuka 3: *Razviti vlastite formalne prodajne i marketing strategije s ciljem kvalitetnijeg pristupa prodaji i marketingu svojih usluga i vjerodostojnije prezentacije značaja kreiranja istog pristupa u poslovanju klijenata;*

Preporuka 4: *Organizirati promotivne poludnevne radionice za poduzetnike na temu problemskih pitanja u čijem rješavanju mogu pomoći kroz pružanje konzultantskih usluga i pritom prezentirati uspješne primjere iz vlastite poslovne konzultantske prakse radi izgradnje kredibiliteta i povjerenja poduzetnika u kapacitet za pružanje pomoći u rješavanju problema. Tijekom radionice prezentirati poduzetnicima potencijal i ulogu konzultanta u rješavanju konkretnog problema i izgradnji uspješnog poslovanja, prezentirati svoje znanje i stručnost, razumijevanje šireg konteksta problema i izazova s kojima se poduzetnici svakodnevno susreću, te ostvariti prvi direktan kontakt s potencijalnim klijentom;*

Preporuka 5: Razraditi marketinšku strategiju uz uključivanje i drugih marketinških kanala, osim usmene preporuke koja predstavlja važan, ali nedovoljan kanal informiranja MMSP o vlastitom kapacitetu za pružanje konzultantskih usluga. Koristiti mogućnosti koje pružaju socijalne mreže u razvoju suvremenog poslovanja;

Preporuka 6: Ponuditi konzultantske usluge uz mogućnost odabira različitih modaliteta plaćanja, koji odražavaju spremnost konzultanta na sudjelovanje u riziku donošenja odluke i implementacije rješenja koje predlaže konzultant, te samouvjerenost u sposobnost pružanja podrške u rješavanju problema i razvoju poslovanja poduzetnika. Neki od mogućih načina plaćanja koji demonstriraju takav stav konzultantata su: pružanje besplatnog savjeta na početku projekta, plaćanje na temelju ostvarene zarade i/ili uštede od realiziranog projekta u kojem je sudjelovao konzultant, identifikacija različitih izvora financiranja konzultantskih usluga (uključujući EU fondove) kao pomoć poduzetniku za (su)financiranje konzultantskih usluga i slično;

Preporuka 7: Uključiti se aktivno u djelovanje profesionalnih asocijacija konzultanata te doprinjeti izgradnji kredibiliteta i promicanju profesionalnog kodeksa konzultantske struke;

Preporuka 8: Kontinuirano se educirati te razvijati vlastitu ekspertizu u općem razumijevanju načina razmišljanja i djelovanja MMSP;

Preporuka 9: Identificirati područje vlastite uže ekspertize – na temelju vlastitog iskustva i znanja, te potencijala tržišta i izgraditi jedinstvenu i konkurentnu ponudu za MMSP klijenta (USP – unique selling proposition).

7.3.3. Preporuke za sektor MMSP za korištenje konzultantskih usluga

Preporuke za buduću suradnju sektora MMSP i davatelja konzultantskih usluga potiču otvorenost sektora MMSP prema istraživanju i upoznavanju s ponudom konzultantskih usluga. Sektor MMSP u kriterije odabira konzultanata treba uključiti spremnost konzultanata na prezentaciju referenci koje uključuju kvalitativne i kvantitativne rezultate do sada realiziranih konzultantskih projekata, a svoju pažnju trebali bi usmjeriti na konzultante koji su uže specijalizirani na područje poslovanja u kojem je identificirana potreba za konzultantskim uslugama. Nadalje, MMSP trebala bi pažnju usmjeriti na konzultante koji su spremni pružiti informacije i podršku u identifikaciji različitih izvora (su)financiranja konzultantskih usluga – vanjskih izvora (EU, državni izvori, privatne donorske institucije), ali i na konzultante koji su spremni sudjelovati u riziku odluke donešene na temelju konzultantske usluge, kao i na one koji su spremni honorirati konzultantske usluge sukladno razini ostvarenog profita MMSP ili uštede u poslovanju. Predstavnici MMSP trebaju biti zahtjevni te pružati povratne informacije konzultantu (bez obzira na izvor financiranja konzultantske usluge) o zadovoljstvu pruženom konzultantskom uslugom u odnosu na očekivanja.

Razina educiranosti i svijesti MMSP o potencijalu konzultantskog tržišta utjecat će na razinu očekivanja i zahtjevnost u odnosu na kvalitetu konzultantskih usluga usmjerenih na MMSP.

PRILOG 1:

Detaljne upute za intervju – istraživanje na segmentu MMSP

Dobar dan.

*Zahvaljujem Vam na vremenu izdvojenom za ovaj razgovor koji će se baviti **stanjem, potencijalima i problemima s kojima se susrećete vi kao poduzeće**. Ovaj je razgovor dio istraživanja kojeg provodi CEPOR, za potrebe EBRD-a. Napominjemo da se ovaj razgovor snima isključivo za potrebe istraživanja i izvlačenje ukupnih zaključaka. Svi Vaši osobni podaci bit će zaštićeni i niti u jednom dijelu istraživačkog izvještaja neće bit moguće povezati pojedinu osobu s nalazima istraživanja.*

1. Za početak, kada kažem riječ KONZULTANT koje vam asocijacije prve padaju na pamet....koje još...zašto?
2. Koji su problemi s kojima se susrećete u poslovanju...a u zadnje tri godine...
3. Kako ih rješavate...
4. Tražite li pomoć...kako...od koga....
5. Što znate o konzultantima, domaćim - stranim...što o njima mislite...imate li iskustvo...netko iz vaše okoline...
6. Opišite to iskustvo...
7. Kako ste odabrali konzultanta ili kako biste ga odabrali...po kojim kriterijima...kojim još...zašto...
8. Cijena? Plaćanje? Vrijednost? Izvori plaćanja...koji su mogući...kako se o tome informirate...
9. Kako zamišljate idealnog konzultanta...koje mu je porjeklo, ima li certifikate, iz kojeg područja ima znanja, kako radi, na koji način komunicirate, kako ga plaćate...
10. Vaši planovi za budućnost...

HVALA VAM!

PRILOG 2:

Detaljne upute za intervju – istraživanje na segmentu konzultanata

Dobar dan.

Zahvaljujem Vam na vremenu izdvojenom za ovaj razgovor koji će se baviti **stanjem, potencijalima i problemima s kojima se susrećete vi kao konzultant**. Ovaj je razgovor dio istraživanja kojeg provodi CEPOR, za potrebe EBRD-a. Napominjemo da se ovaj razgovor snima isključivo za potrebe istraživanja i izvlačenje ukupnih zaključaka. Svi Vaši osobni podaci bit će zaštićeni i niti u jednom dijelu istraživačkog izvještaja neće bit moguće povezati pojedinu osobu s nalazima istraživanja.

1. Za početak, možete li mi opisati vaše poslovanje....(od kada radite, kako ste se odlučili za taj posao, potrebna znanja, vještine, kompetencije)
2. Što mi možete reći o vašim klijentima (profili, potrebe)
3. U kojem segmentu ste najbolji...
4. A u kojem najlošiji...
5. Kako se želite profilirati...zašto...
6. Kako ih pronalazite...zašto baš tako...kako mjerite učinkovitost...jeste li zadovoljni koliko ste prisutni....zašto...
7. Kako se borite s konkurencijom, kako ju identificirate, tko su....zašto baš oni....
8. Koji su vaši najveći uspjesi u zadnje tri godine...zašto
9. A što biste rekli da su najveći neuspjesi, gdje ste podbacili....zašto...
10. Što vas najviše brine....koji dio posla vam je najteži....
11. Kako tražite pomoć, gdje, od koga...zašto....
12. Što mi možete reći o cijenama i naplaćivanu....koji modeli rade, koji ne...zašto...tko se od trećih strana može uključiti...kako...što o tome mislite.....imate li iskustvo...
13. Kako se educirate, razvijate...stignete li...i kako financirate edukaciju...koje vrste...
14. Kakvi su vam planovi....
15. Scenarij do 2015 godine od kojeg strahujete...
16. Najbolji scenariji za vas do 2015 godine kojem se nadate....

PRILOG 3:

UPITNIK
ZA PROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA
NA SEGMENTU MMSP

SCREEN CATI

Molimo Vas da sudjelujete u istraživanju koje provodi EBRD – Europska banka za obnovu i razvoj. Cilj istraživanja je ispitati stavove poduzetnika o tržištu konzultantskih usluga u Hrvatskoj. Anketa je anonimna, a rezultati istraživanja koristit će se za unapređenje kvalitete ponude konzultantskih usluga namijenjenih malim i srednjim poduzećima. Anketa traje 15 minuta.

! UVOD prema CATI proceduri ! traženje CILJANOG ispitanika, CALL BACK procedura

SCR0 Jeste li Vi osoba koja je uključena u proces donošenja poslovnih odluka o poslovanju u Vašem poduzeću? (SR)

1. da
2. ne → FINISH

SCR1 Je li poslovni subjekt u kojem radite registriran kao ...? (ANKETARI: Čitati odgovore!) (SR)

1. obrt → FINISH
2. Poduzeće
3. slobodna zanimanja / freelancer → FINISH

SCR2 Bavi li se Vaše poduzeće: (ČITATI)

1. Proizvodnjom
2. Trgovinom
3. Pružanjem usluga savjetovanja → FINISH
4. Pružanjem drugih usluga

SCR3 Koliko stalno zaposlenih osoba ima Vaše poduzeće? (SR)

1. 0 do 249 zaposlenika, navedite točan broj zaposlenika: ____ (OPEN END, numeric)
2. 250 zaposlenika ili više → FINISH

SCR5 Koliko u kunama iznosi prihod Vašeg poduzeća u 2013.? (SR)
_____ kuna (OPEN END, numeric)

SCR6 UPIŠITE je li iznos u kn, tis kn ili mil kn? (SR)

1. Kn
2. Tisućama kn
3. Milijunima kn

Osnovni upitnik

BAS0 Sada ću Vam nabrojati **nekoliko vrsta problema/izazova** s kojima se susreće mnogo poduzeća u HR. Molim Vas da **za svaki kažete koliko ste puta imali te probleme u protekle tri godine. Odgovorite na skali nikad, jednom i više puta.** (Tekst u zagradi čitati kao objašnjenje samo po potrebi)

1. Traženje kredita
2. Traženje investitora
3. Problemi u upravljanju financijama
4. Problemi u vođenju računovodstva
5. Problemi vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljno ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)

7. Problemi u području prodaje ili marketinga
8. Problemi u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)
9. Problemi u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Različita pravna pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.

BAS1 Koji problem vam je u budućem periodu **od godine dana** najvažnije riješiti kako bi Vaše poduzeće bilo konkurentnije? Osim toga koji je još važan? Koji još? (3 ODGOVORA -REDOSLIJED NAVOĐENJA)

1. Dobivanje kredita
2. Dobivanje investitora
3. Rješavanje problema u upravljanju financijama
4. Rješavanje problema u vođenju računovodstva
5. Rješavanje problema vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljno ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)
7. Rješavanje problema u području prodaje ili marketinga
8. Rješavanje problema u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)
9. Rješavanje problema u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Rješavanje nekih pravnih pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Rješavanje problema vezanih za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
12. NEKI DRUGI, koji _____

BAS2 Da li se osim navedenih problema susrećete s još nekima

1. Ne
2. Da

BAS3 (AKO JE BAS2 = DA) Možete li ukratko opisati probleme i izazove s kojima se susrećete
_____ (OPEN END, string, uputa anketaru)

FILTER PITANJE za korištenje konzultanata

BAS4a **U posljednje tri godine**, koliko puta je Vaše poduzeće angažiralo vanjskog konzultanta? Pod konzultant se misli na poduzeće ili osobu koji su Vas savjetovali i/ili pomagali u rješavanju nekog od prije spomenutih problema (ne uključujući vaše računovodstvo i revizore).

1. Niti jednom → **B BLOK**
2. Jednom →
3. Više puta _____ UPIŠITE KOLIKO PUTA (OPEN END, numeric)

BAS4b (samo ako je BAS4a 2 ili 3) A koliko puta u **posljednjih godine dana**?

1. Niti jednom → **A BLOK**
2. Jednom → **A BLOK**
3. Više puta _____ UPIŠITE KOLIKO PUTA (OPEN END, numeric) → **A BLOK**

A BLOK pitanja za one koji su koristili konzultante

BAS5 Za koje sve spomenute probleme (PONUDITE DA PROČITATE LISTU AKO JE ZABORAVIO) ste koristili usluge vanjskog konzultanta? Osim toga koji još? Koji još? (min 2 ODGOVORA - REDOSLIJED NAVOĐENJA)

1. Dobivanje kredita
2. Dobivanje investitora
3. Rješavanje problema u upravljanju financijama
4. Rješavanje problema u vođenju računovodstva (neka neodgovorena pitanja)
5. Rješavanje problema vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljno ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)
7. Rješavanje problema u području prodaje ili marketinga (npr. nepostojanje ili nedovoljno dobra marketinška strategija, promocija i oglašavanje, loši rezultati prodaje, loši odnosi s kupcima, interakcija i oglašavanje...)
8. Rješavanje problema u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)
9. Rješavanje problema u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Rješavanje nekih pravnih pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
12. NEKI DRUGI, koji _____

BAS6 Koji problem od navedenih je bio najvažniji? (lista – jedan odgovor)

1. Dobivanje kredita
2. Dobivanje investitora
3. Rješavanje problema u upravljanju financijama
4. Rješavanje problema u vođenju računovodstva (neka neodgovorena pitanja)
5. Rješavanje problema vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljno ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)
7. Rješavanje problema u području prodaje ili marketinga (npr. nepostojanje ili nedovoljno dobra marketinška strategija, promocija i oglašavanje, loši rezultati prodaje, loši odnosi s kupcima, interakcija i oglašavanje...)
8. Rješavanje problema u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)
9. Rješavanje problema u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Rješavanje nekih pravnih pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
12. NEKI DRUGI, koji _____

BAS7 Jesu li konzultanti bili ih iz hrvatske ili strane konzultantske kompanije? (ako ih je više onda najvažniji, tj. onaj koji je prije opisan).

1. HR
2. strane

BAS8 Na koji način ste došli do informacije o izabranoj konzultantskoj kompaniji?

1. Na osnovu oglašavanja putem klasičnih medija (TV, print, radio)
2. Ne osnovu oglašavanja putem Interneta
3. Na osnovu web stranice konzultantske kompanije
4. Prilikom sudjelovanja na specijaliziranim događanjima / skupovima
5. Preporukom / usmenom predajom
7. Na osnovu natječaja koje smo raspisali (ponuda, prezentacija, ..)
8. Nešto drugo, što? _____ (OPEN END, string)
9. bez odgovora

BAS9 Od koga ste sve primili financijsku potporu za usluge konzultanta (moguće više odgovora, odnosi se na gore opisanu suradnju, ako ih je bilo više):

1. međunarodnih donatora i organizacija
2. domaćeg privatnog sektora
3. države (Ministarstva, HAMAG, ...)
4. niste primili potporu

BAS9a (AKO JE BAS9 < 4) Biste li koristili usluge konzultanta da nisu bile sufinancirane:

1. da
2. ne
3. ne zna

BAS9b Koliko su vam prilikom odabira konzultanta s kojim ste surađivali bili važni sljedeći kriteriji? (ako ih je više onda onaj koji je rješavao najvažniji problem, tj. onaj koji je prije opisan). Svaki ocijenite na skali od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nije važan, a 5 izuzetno važan

1. Cijena
2. Geografska blizina
3. Preporuka
4. Prethodno iskustvo
5. Porijeklo kompanije
6. Certifikati koji posjeduje
7. Intuicija
8. Dojam na razgovoru
9. Ponuda i prezentacija ponude
10. Razumijevanje poslovnog problema
11. Stručnost, znanje

BAS9c Ima li još nešto što je bilo Važno a nismo spomenuli? _____ (OPEN END, string)

BAS9d (Ako je certifikat u BAS9b 4 ili 5) Rekli ste da je certifikat važan: možete li reći na koji certifikat ste mislili?

_____ (OPEN END, string)

BAS9e Ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 1 znači uopće nisam zadovoljan, a 5 jako sam zadovoljan, koliko ste bili zadovoljni sljedećim elementima usluge:

1. Razumijevanje poslovnog problema
2. Stručnost, znanje
3. Brzina davanja povratne informacije
4. Komunikacija tijekom suradnje
5. Vrijednost dobivena za cijenu
6. Korisnost suradnje
7. Ukupnan rezultat (dobivena pomoć)

BAS9f Biste li ponovili suradnju s navedenim konzultantima (čitati)?

1. Sigurno ne
2. Vjerojatno ne
3. Vjerojatno da
4. Sigurno da

B BLOK pitanja za one koji nisu koristili konzultante

BAS10 Rekli ste da niste koristili konzultante. Jeste li:

- Tražili ponude od nekog konzultanata DA/NE
- Informirali se o konzultantskim uslugama bez obzira na koji način DA/NE
- Upoznati s ponudom konzultantskih usluga u Hrvatskoj DA/NE

BAS10a Iz kojih razloga niste koristili usluge konzultanata? Možda još neki razlog?

1. Nije bilo potrebe, problem smo znali riješiti i sami
2. Preskupo je
3. Niste ih uspjeli naći / ne postoje
4. Ponude koje sam dobio nisu bile zadovoljavajuće
5. Loše iskustvo suradnje s konzultantima od ranije
6. Konzultanti ne mogu pomoći jer ne posjeduju potrebno znanje
7. Nemam povjerenja u konzultante
8. Nešto drugo, što _____

BAS10b (oni koji su rekli 7). Možete li malo objasniti odgovor (INSERT BAS10a). _____ UPIŠITE OE string

BAS10c Pod kojim uvjetima (što bi Vas moglo navesti na razmišljanje) biste razmislili o korištenju usluga konzultanata?

1. Da je usluga koju pružaju cjenovno prihvatljivija
2. Da sam uvjeren/a da ću on njih imati koristi (benefite)
3. Da su dostupniji (geografski - grad, lokacija)
4. Da su dostupniji (mogućnost komunikacije osobno ili telefonom)
5. Da mogu prvo dobiti besplatan savjet, a tek onda odlučiti o konkretnoj ponudi
6. Da je vrijeme izrade ponude za konzultantske usluge kraće (do max tjedan dana)
7. Nešto drugo _____ (upisati)

BAS10e U slučaju da možete u budućnosti koristiti usluge konzultanta pod uvjetima koji su Vama prihvatljivi (cijena, znanje, i sl.) procijenite vjerojatnost da bi koristili konzultante. Procijenite na skali od 1 do 5, gdje 1 znači sigurno ne, a 5 sigurno da.

1. Sigurno ne
- 2.
- 3.
- 4.
5. Sigurno da
6. Ne zna / BO

BAS1f (ne pitati ako je BAS10e 1 ili 2) Općenito, što bi Vam od slijedećeg bilo važno za izbor vanjskog konzultanta? Molimo ocijenite na skali od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nije važan, a 5 izuzetno važan

1. Cijena
2. Geografska blizina
3. Preporuka
4. Prethodno iskustvo
5. Porijeklo kompanije
6. Certifikati koji posjeduje
7. Intuicija
8. Dojam na razgovoru
9. Ponuda i prezentacija ponude
10. Razumijevanje poslovnog problema
11. Stručnost, znanje

BAS9a1 Ima li još nešto što je Vama važno a da nismo spomenuli?

_____ (OPEN END, string)

BAS9a2 Ako je certifikat 4 ili 5 pitati: Rekli ste da je certifikat važan: možete li reći na koji certifikat ste mislili?

_____ (OPEN END, string)

Kriteriji izbora konzultanta i budući planovi

BAS11 Kada biste mogli birati, bi li (za pomoć u rješavanju Vašeg najvećeg problema) kao konzultante birali (odabrati 3, upisati što je prvi, što drugi, što treći odabir)

1. Privatnog konzultanta (freelancer)
2. Privatnu domaću kompaniju
3. Stranu kompaniju
4. Sveučilište i akademsku zajednicu
5. Stručne udruge i interesna udruženja
6. Nekog drugog _____ UPISATI

BAS12 Smatrate li da bi Vaše poduzeće moglo koristiti konzultanta za slijedeće: (ČITATI I ZA SVAKO ODABRATI DA/NE) + (rotacija)

1. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima
2. Ušteda energije i mjere zaštite okoliša
3. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama
4. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga
5. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i dr.)
6. Traženje poslovnih partnera i investitora
7. Inženjerske studije

8. Restrukturiranja i reorganizacija
9. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije
10. Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima
11. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata
12. Istraživanje tržišta, marketinški planovi, tržišno komuniciranje, brandiranje i re-branding
13. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.

BAS13 Od svega prije navedenog što za Vas ima najveći prioritet?

1. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima
2. Ušteda energije i mjere zaštite okoliša
3. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama
4. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga
5. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i dr.)
6. Traženje poslovnog partnera i investitora
7. Inženjerske studije
8. Restrukturiranja i reorganizacija
9. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije
10. Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima
11. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata
12. Istraživanje tržišta, marketinški planovi, tržišno komuniciranje, brandiranje i re-branding
13. Pisanje planova i projekata za prijave EU fondova, poticaja i kredita

BAS13a Koliko je vjerojatno da ćete u budućnosti zatražiti pomoć konzultanta? Molimo ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 1 znači sigurno ne a 5 sigurno da.

1. Sigurno ne
- 2.
- 3.
- 4.
5. Sigurno da
6. Ne zna / BO

BAS13b Ako je 'sigurno ne' na pitanju BAS13a - ne pitati dalje, svi ostali:

Rekli ste da biste u budućnosti zatražili pomoć konzultanta biste li rekli da će to biti (ČITATI SKALU)

1. U manje od godinu dana
2. u roku od godinu dana do dvije godine
3. više od dvije manje od 3
4. u roku 3 do 5 godina
5. za više od 5 godina
6. ne zna

BAS13c Oni koji su rekli 'sigurno ne' na pitanju BAS13a: (Zašto ne_____)

BAS13d Kada bi vam konzultant ponudio neku od sljedećih opcija koliko je vjerojatno da bi koristili konzultantsku uslugu. Ocijenite na skali od 1 do 5, gdje je 1 sigurno ne, a 5 sigurno da:

1. Subvencija ili vaučer (ušteda je 30-50%)
2. Plaćanje konzultanta iz dobiti ili ostvarene uštede zbog savjeta
3. Povrat sredstava u slučaju neostvarenih ciljeva projekta
4. Besplatni savjet u razdoblju prije ili nakon projekta

BAS14 Pročitat ću Vam nekoliko tvrdnja o konzultantima, molim za svaku od njih recite u kojoj mjeri se slažete. Svoje slaganje ocijenite s ocjenama od 1 do 5 gdje 1 znači uopće se ne slažete, a 5 slažete se u potpunosti. (rotacija tvrdnji)

1. Uspješna poduzeća koriste konzultante
2. Investicija u konzultante donosi višestruki povrat sredstava
3. Konzultanti ne mogu pomoći u rješavanju stvarnih problema
4. Naše poduzeće će u budućnosti sve više koristiti konzultante
5. Strani konzultanti su bolji od hrvatskih
6. Konzultanti posjeduju znanje koji mi u poduzeću nemamo
7. Konzultanti naplaćuju visoke cijene, a imaju samo teorijska znanja
8. Konzultanti su najbolji za objektivni uvid u situaciju u mom poduzeću
9. Konzultanti omogućavaju drugačiji pogled na poslovne probleme
10. Nemam povjerenje u konzultante
11. Konzultanti se u potpunosti posvećuju poduzeću koje savjetuju
12. Konzultanti u pravilu nude standardizirana rješenja koje je teško primijeniti

Obilježja poduzeća

Slijedi još nekoliko općenitih pitanja o Vašem poduzeću!

DEM1 Koja je Vaša funkcija / pozicija u poduzeću? (SR)

1. vlasnik
2. visoki rukovodeći kadar – član uprave, direktor, visoki menadžment
3. srednji rukovodeći kadar - srednji menadžment, voditelj odjela
4. niži rukovodeći kadar - voditelj radnih grupa
5. stručnjak, ali bez odgovornosti za druge zaposlene
6. radnik / službenik
9. bez odgovora

DEM2 Koja je primarna djelatnost Vašeg poduzeća? (SR)

1. poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribarstvo, prehrambena industrija
2. industrija i prerađivačka industrija (proizvodnja fizičkih dobara), brodogradnja
3. rudarstvo i vađenje, iskopavanje (šljunak, klina, kamen), obrada kamena i ruda (klesarstvo)
4. trgovina na veliko, uvoz / izvoz (distribucija, zastupništvo, posrednici u trgovini)
5. trgovina na malo (maloprodaja)
6. opskrba električnom energijom, plinom i vodom; energenti općenito (nafta, plin itd.)
7. građevinarstvo, završni radovi u graditeljstvu
8. promet (transport robe i putnika), skladištenje i veze
9. ugostiteljstvo i turizam, industrija zabave i razonode, kultura, mediji, izdavaštvo
10. financijsko posredovanje (financijske usluge, usluge osiguranja)
11. poslovne / intelektualne usluge (administrativne, pravne, marketing, konzalting), poslovanje nekretninama, iznajmljivanje
12. popravak motornih vozila i plovila, te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo (popravci, servisi, održavanje, remont općenito)
13. obrazovanje i osposobljavanje
14. zdravstvena zaštita, medicinska njega, socijalna skrb
15. osobne uslužne djelatnosti (frizeri, kozmetika, wellness, fitness, foto-video usluge i sl.)
16. ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti (sigurnosti i zaštita, tiskarstvo i sl.)

- 97. nešto drugo
- 99. bez odgovora

DEM3 Koliko dugo Vaše poduzeće postoji?
_____ godina (**OPEN END, numeric**)

DEM4 U Vašem poslovanju, pružate li uslugu i/ili prodajete proizvode ... ? (**SR**)

- 1. isključivo krajnjim privatnim korisnicima
- 2. više krajnjim privatnim korisnicima, nego drugim poslovnim subjektima
- 3. podjednako privatnim korisnicima i poslovnim subjektima
- 4. više drugim poslovnim subjektima, nego krajnjim privatnim korisnicima
- 5. isključivo drugim poslovnim subjektima
- 9. bez odgovora

DEM5 Je li Vaše poslovanje... ? (**SR**)

- 1. orijentirano prema domaćem (hrvatskom) tržištu
- 2. orijentirano prema stranim (inozemnim) tržištima
- 3. orijentirano i prema domaćem i prema stranim tržištima
- 9. bez odgovora

DEM8 Osim sjedišta, imate li još poslovnica ...? (**SR**)

- 1. samo u gradu u kojem je sjedište
- 2. i u gradu u kojem je sjedište i u drugim gradovima
- 3. samo u drugim gradovima
- 9. bez odgovora

DEM9 Jeste li u svom poslovanju samostalni ili ste podružnica koja odgovara nekoj drugoj (većoj) firmi? (**SR**)

- 1. samostalni
- 2. podružnica koja odgovara drugom (većem) firmi
- 9. bez odgovora

DEM10 U kojoj županiji se nalazi sjedište Vašeg poduzeća? (**SR**)

- 1. Zagrebačka županija
- 2. Krapinsko-zagorska županija
- 3. Sisačko-moslavačka županije
- 4. Karlovačka županija
- 5. Varaždinska županija
- 6. Kopriivničko-križevačka županija
- 7. Bjelovarsko-bilogorska županija
- 8. Primorsko-goranska županija
- 9. Ličko-senjska županija
- 10. Virovitičko-podravska županija
- 11. Požeško-slavonska županija
- 12. Brodsko-posavska županija
- 13. Zadarska županija
- 14. Osječko-baranjska županija
- 15. Šibensko-kninska županija
- 16. Vukovarsko-srijemska županija
- 17. Splitsko-dalmatinska županija

18. Istarska županija
19. Dubrovačko-neretvanska županija
20. Međimurska županija
21. grad Zagreb

DEM11 Molimo Vas navedite poštanski broj mjesta / grada u kojem je smješteno središte Vašeg poduzeća!
_____ (OPEN END, numeric)

I za sam kraj potrebno nam je nekoliko informacija o Vama osobno.

DEM12 Spol! (ANKETARI: Ne pitati, samo ubilježite odgovor!) (SR)

1. muški
2. ženski

DEM13 Koliko godina imate? _____ godina (OPEN END, numeric)

DEM14 Koji je Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja? (SR)

1. (ne)završena osnovna škola
2. srednja škola (gimnazije i strukovne škole)
3. viša škola
4. fakultet /magisterij / doktorat
5. bez odgovora

ZAHVALA ZA SUDJELOVANJEM !

PRILOG 4:

UPITNIK
ZA PROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA
NA SEGMENTU KONZULTANATA

SCREEN I BASIC Qs

Molimo Vas da sudjelujete u istraživanju koje provodi EBRD – Europska banka za obnovu i razvoj. Cilj istraživanja je istražiti potražnju i ponudu konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća.

Anketa je anonimna, a rezultati istraživanja koristit će se u svrhu kreiranja podrške razvoju tržišta konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća. Anketa traje 15 minuta.

SCR1 Jeste li Vi osoba koja je uključena u proces donošenja poslovnih odluka o poslovanju u Vašem poduzeću? (SR)

- 3. da
- 4. ne

→ FINISH

SCR2 Bavite li se pružanjem usluga savjetovanja:

- 5. kao poduzeće
- 6. kao obrt
- 7. kao udruga
- 8. kao samostalni konzultant
- 9. Ne, ne bavi se → FINISH

SCR3 Koliko zaposlenih osoba ima Vaše poduzeće? (SR)

- 3. navedite točan broj zaposlenika: _____ (OPEN END, numeric)

SCR4 Koliko u kunama iznosi prihod (promet) Vašeg SCR2 u 2013.? (SR)

_____ kuna (OPEN END, numeric)

SCR5 UPIŠITE je li iznos u kn, tis. kn ili mil kn.? (SR)

- 4. Kn
- 5. Tisućama kn
- 6. milijunima kn

SCR5b . Od navednog prihoda koliki je udio prihoda od konzultantskih usluga.

- 1. 100%
- 2. 75% do 99%
- 3. 50% do 25
- 4. Manje od 25%
- 5. Ne želim reći/ne mogu procijeniti

SCR6 UPIŠITE Koje godine je poduzeće počelo raditi / vi ste se počeli baviti pružanjem konzultantskih usluga? (SR)

_____ godina (OPEN END, numeric)

SCR6 Je li Vaše poduzeće u: (ANKETARI: Čitati odgovore!) (SR)

- 1. Domaćem vlasništvu
- 2. Stranom vlasništvu
- 3. Miješanom vlasništvu

SCR7 UPIŠITE Pokušajte procijeniti koliki tržišni udio imate u svome gradu i okolici? (SR)

navedite %: _____ (OPEN END, numeric)

SCR8 UPIŠITE Prosječan broj klijenata godišnje (prosjeak za zadnje tri godine)? (SR)

navedite prosječan broj klijenata: _____ (OPEN END, numeric)

SCR8a UPIŠITE Broj klijenata u 2013 godini? (SR)

navedite točan broj klijenata: _____ (OPEN END, numeric)

SCR8a Koliko su u prosjeku velika poduzeća koje su Vaši klijenti prema kriteriju broja zaposlenih)?

1. 0-9
2. 10 -50
3. 51 do 150
4. 150 do 250
5. Više od 250

SCR8b Koliko je bilo NAJVEĆE poduzeće (prema kriteriju broja zaposlenih) s kojim ste surađivali u posljednje tri godine?

1. 0-9
2. 10 -50
3. 51 do 150
4. 150 do 250
5. Više od 250

SCR8c Koliko je bilo NAJMANJE poduzeće (prema kriteriju broja zaposlenih) s kojim ste surađivali u posljednje tri godine?

1. 0-9
2. 10 -50
3. 51 do 150
4. 150 do 250
5. Više od 250

SCR9a UPIŠITE Koliko ukupno godišnje imate projekata (prosjeak za zadnje tri godine)? (SR)

navedite broj projekata: _____ (OPEN END, numeric)

SCR9 UPIŠITE Koliko ste imali projekata u 2013? (SR)

navedite broj projekata: _____ (OPEN END, numeric)

SCR10 Koliko drugih pružatelja konzultantskih usluga poznajete u svome gradu i okolini? (SR)

1. broj: _____ (OPEN END, numeric)

SCR11 Od navedenih (value SCR10) koliko ih smatrate kao konkurenciju (SR)

1. broj: _____ (OPEN END, numeric)

SCR12 Navedite konkretno koja tri ponuđača smatrate najvećom konkurencijom (ili sebe vidite kao njihovu konkurenciju) u vašem okruženju?

- Ime 1: _____ (OPEN END string)
Ime 1: _____ (OPEN END string)
Ime 1: _____ (OPEN END string)

Osnovni upitnik

CONS0 Sada ću Vam nabrojati niz područja pružanja savjetodavnih usluga. Molim Vas za svako od njih recite da li se s njime bavite, pokrivete li navedeno područje? DA / NE za svako područje

14. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima
15. Ušteda energije i mjere zaštite okoliša
16. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama
17. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga
18. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i dr.)
19. Traženje poslovnih partnera i investitora
20. Inženjerijske studije
21. Restrukturiranje i reorganizacije
22. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije
23. Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima
24. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata
25. Istraživanje tržišta, marketinški planovi
26. Tržišno komuniciranje, brandiranje i re-branding
27. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
28. nešto drugo što nismo naveli, a važno je za vaše poslovanje _____

CONS1 Na što se od navednog najviše usmjereni? Što još (TRI ODGOVORA)

15. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima
16. Ušteda energije i mjere zaštite okoliša
17. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama
18. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga
19. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i dr.)
20. Traženje poslovnih partnera i investitora
21. Inženjerijske studije
22. Restrukturiranje i reorganizacije
23. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije
24. Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima
25. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata
26. Istraživanje tržišta, marketinški planovi
27. Tržišno komuniciranje, brandiranje i re-branding
28. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
29. nešto drugo na što ste usmjereni, a nije navedeno _____
30. Ništa više

CONS2 Osim navedenih, dajete li još neke savjetodavne usluge?

3. Ne
4. Da

CONS3 (AKO JE CONS2 = DA) Možete li ukratko opisati koje
_____ (OPEN END, string)

CONS4 Razmislite malo o svojoj promociji i prodaji. Što od sljedećeg radite ili imate: Skala Da/ne

1. Oglašavanje
2. Izlaganja na skupovima
3. Posjećivanja skupova
4. Samoinicijativno kontaktiranje potencijalnih klijenata
5. Korištenje socijalnih kontakata
6. Formalnu marketinšku strategiju
7. Formalnu prodajnu strategiju

CONS6 Na koje sve način promovirate svoje usluge? (MR)

6. oglašavanje putem klasičnih medija (TV, print, radio)
7. oglašavanje putem Interneta
8. putem vlastite web stranice
9. preporukom / usmenom predajom
9. Nešto drugo, što? _____ (OPEN END, string)
10. bez odgovora

CONS7 Molim vas da za svaki od sljedećih sektora kažete: JESTE LI IKADA IMALI KLIJENTA IZ NAVEDENOG SEKTORA

DA/NE? (MR)

	IKADA	U ZADNJE 3 GODINE
Kemijska industrija / Farmacija		
Građevina		
IT i telekomunikacije		
Energetika		
Hrana i piće		
Mediji / Komunikacije		
Staklo , guma, plastika (ambalažna industrija)		
Zdravstvo		
Metali / Strojevi		
Papir		
Tisak / Izdavaštvo		
Tekstil i Obuća		
Transport		
Ugostiteljstvo i turizam		
Veleprodaja / Maloprodaja / Trgovina		
Drveno prerađivačka industrija / Šumarstvo		
Javna uprava		

CONS8 Jeste li ikada imali klijenta iz nekog drugog sektora?

1. Ne
2. Da

CONS9 (AKO JE CON82 = DA) Možete li navesti u kojim sve

_____ (OPEN END, string)

CONS9A (AKO JE CON82 = DA) Koga od njih u zadnje 3 godine?

_____ (OPEN END, string)

CONS10 Imate li kakve certifikate / licence?

1. Ne
2. Da

CONS11 (AKO JE CONS10 = DA) Možete li navesti koje?

_____ (OPEN END, string)

CONS12 Poznajete li neke udruge konzultanta u Hrvatskoj?

1. Ne
2. Da

CONS13 (AKO JE CONS12 = DA) Možete li navesti koje?

_____ (OPEN END, string)

CONS15 Jeste li Vi ili Vaše poduzeće član neke konzultantske udruge?

1. Ne
2. Da

CONS16 (AKO JE CONS15 = DA) Možete li navesti koje?

_____ (OPEN END, string)

CONS17 Zašto (SVI)?

_____ (OPEN END, string)

CONS14 Smatrate li da je članstvo u konzultantskim udrugama korisno za Vaš posao?

1. Uopće nije korisno
2. Nije previše korisno
3. Može biti korisno
4. Jako je korisno

CONS18 Znete li za neke domaće ili međunarodne programe koji Vam mogu pomoći u razvoju poslovanja?

1. Ne
2. Da

CONS19 (AKO JE CONS18 = DA) Možete li navesti koje?

_____ (OPEN END, string)

CONS20 Jeste li već sudjelovali na projektima koji su dobili ili su bili prijavljeni na natječaj za dobivanje pomoći međunarodnih ili domaćih institucija? (MR)

1. Da, koji su dobili pomoć međunarodnih institucija
2. Da, koji su dobili pomoć domaćih institucija
3. Da, koji su bili prijavljeni, ali nisu dobili pomoć međunarodne institucije
4. Da, koji su bili prijavljeni, ali nisu dobili pomoć domaćih institucija
5. Ne

CONS21 (AKO JE CONS20 = 1,2, ili 3 DA) Možete li navesti kojih institucija?

_____ (OPEN END, string)

CONS21a (AKO JE CONS20 = 1,2, ili 3 DA) Možete li navesti koja vrsta pomoći (financijska, pomoć podrške...)?

_____ (OPEN END, string)

CONS40 Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1 znači uopće nije važno, 5 izuzetno je važno) značaj pojedinog kriterija za izbor vanjskog poslovnog konzultanta? (ČITATI listu)

12. Cijena
13. Geografska blizina
14. Preporuka
15. Prethodno iskustvo
16. Porijeklo kompanije
17. Certifikati koji posjeduje
18. Intuicija
19. Dojam na razgovoru
20. Ponuda i prezentacija ponude
21. Razumijevanje poslovnog problema
22. Stručnost, znanje

CONS41 Pročitati ću Vam nekoliko tvrdnja o konzultantima, molim za svaku od njih recite ŠTO MISLITE DA JE OPĆE MIŠLJENJE O TIM TVRDNJAMA, u kojoj mjeri se poslovna javnost – potencijalni klijenti slažu s njima. Koristite skalu od 1 do 5 gdje 1 znači mislim da se poduzeća – potencijalni klijenti uopće ne slažu, a 5 mislim da se poduzeća – potencijalni klijenti u potpunosti slažu. (rotacija tvrdnji)

13. Uspješna poduzeća koriste konzultante
14. Investicija u konzultante donosi višestruki povrat sredstava
15. Hrvatska poduzeća će u budućnosti sve više koristiti konzultante
16. Strani konzultanti su bolji od hrvatskih
17. Konzultanti posjeduju znanje kojih nema u poduzeću
18. Konzultanti su najbolji za objektivni uvid u situaciju u poduzeću
19. Konzultanti omogućavaju drugačiji pogled na poslovne probleme
20. Konzultanti se u potpunosti posvećuju poduzeću koje savjetuju
21. Konzultanti u pravilu nude standardizirana rješenja koje je teško primijeniti

Edukacija

Zadnji set pitanja tiče se edukacije:

EDU1. Tko je zadužen za obrazovno-kadrovske poslove za vas i/ili vaš tim?

1. direktor poduzeća
2. postoji interno osoba ili služba
3. vanjski stručnjak
4. netko drugi _____
5. nitko posebno

EDU2. Kako se u vašem poduzeću/poslovnoj jedinici financira obrazovanje, osposobljavanje, ili usavršavanje vas i/ili vašeg tima?

1. uglavnom poduzeće
2. uglavnom zaposlenici
3. uglavnom javna sredstva
4. ostalo _____
5. u zadnje tri godine nije bilo obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja članova tima

EDU3 Jeste li u posljednje 3 godine koristili edukacije s ciljem daljnjeg unapređivanja vještina sebe ili svog tima?

1. Ne
2. Da

EDU 3A (AKO JE CONS24 = DA) Možete li navesti koje?

_____ (OPEN END, string)

EDU 3B (AKO JE CONS24 = DA) Koliko je dana trajala edukacija?

_____ (OPEN END, string)

EDU 3C (AKO JE CONS24 = DA) Koliko je koštala edukacija?

_____ (OPEN END, string)

EDU 3D (AKO JE CONS24 = DA) Smatrate li da je bila: (ČITATI)? (SR)

1. Vrlo korisna
2. Korisna
3. Ne baš korisna
4. Beskorisna

EDU3E. Jeste li u posljednje tri godine godini koristili državne potpore za razvoj (obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje) vas ili članova vašeg tima (zaposlenika) ?

Odgovori: DA, NE, NE ZNAM DA POSTOJI

1. potpuno financiranje obrazovnih programa
2. sufinanciranje obrazovnih programa
3. porezne olakšice za obrazovanje zaposlenih

EDU4. Koji oblik razvoja (obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje) zaposlenika smatrate korisnim za vaše poslovno okruženje?

Odgovori: KORISNO, DJELOMIČNO KORISNO, NEKORISNO

1. formalno obrazovanje (doškolovanje, prekvalifikacija...)
2. obrazovanje za stjecanje certifikata/licenci
3. treninzi, seminari (grupni) organizirani van kuće
4. simpoziji, konferencije
5. treninzi unutar poduzeća s internim trenerima («učimo jedni druge»)
6. treninzi unutar poduzeća s vanjskim trenerima («učimo jedni druge»)
7. učenje na radnom mjestu (od iskusnijeg kolege – neformalno)
8. samoučenje (literatura, internet)

EDU4a. Koji od navedenih oblika ste koristili u zadnje 3 godine?

Odgovori: DA NE

1. formalno obrazovanje (doškolovanje, prekvalifikacija...)
2. obrazovanje za stjecanje certifikata/licenci
3. treninzi, seminari (grupni) organizirani van kuće
4. simpoziji, konferencije
5. treninzi unutar poduzeća s internim trenerima («učimo jedni druge»)
6. treninzi unutar poduzeća s vanjskim trenerima («učimo jedni druge»)
7. učenje na radnom mjestu (od iskusnijeg kolege – neformalno)
8. samoučenje (literatura, internet)

EDU5. U kojoj mjeri bi navedeni čimbenici utjecali na vašu odluku o izboru programa za razvoj (obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje) zaposlenika?

Odgovori: NEVAŽNO, VAŽNO, PRESUDNO

1. vrijeme održavanja
2. duljina trajanja
3. mjesto održavanja
4. metode rada
5. dodjela certifikata
6. cijena
7. stručnost predavača
8. motiviranost zaposlenika
9. nešto drugo _____

EDU6. Koji je za vas najprikladniji oblik obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika?

Odgovori: NEPRIKLADNO, PRIHVATLJIVO, POŽELJNO

1. održavanje u radno vrijeme
2. održavanje nakon radnog vremena
3. održavanje vikendom
4. duljina trajanja od nekoliko sati
5. duljina trajanja od 1 do 2 dana
6. duljina trajanja od 3 i više dana
7. mjesto održavanja u poduzeću
8. mjesto održavanja u mjestu rada (geografski)
9. mjesto održavanja van mjesta rada (geografski)
10. metoda: predavanje uz interaktivnu komunikaciju
11. metoda: učenje na daljinu
12. metoda: teorijski pristup + analiza slučajeva iz prakse
13. metoda: rješavanje konkretnih poslovnih problema
14. nešto drugo POŽELJNO, a nije navedeno:

EDU6. Koje područje obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika bi u sljedećih godinu dana trebali provesti u vašem poduzeću/okruženju?

Odgovori: NE TREBA, MANJE VAŽNO, POŽELJNO, NUŽNO

1. opća znanja i vještine
2. poslovna znanja i vještine
3. stručna i specijalistička znanja i vještine

EDU7. Koje KONKRETNO područje obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika bi u sljedećih godinu dana trebali provesti u vašem poduzeću/okruženju?

Odgovori: NE TREBA, MANJE VAŽNO, POŽELJNO, NUŽNO

1. strateško upravljanje (upravljanje poslovnim procesima)
2. financije i računovodstvo
3. poslovna analiza i kontroling
4. nabava i logistika
5. marketing i prodaja
6. komuniciranje s okruženjem
7. upravljanje kvalitetom
8. upravljanje rizicima

9. vođenje projekata
10. praćenje legislative RH
11. praćenje legislative EU
12. upravljanje promjenama
13. poslovno pregovaranje
14. prezentacijske vještine
15. ICT
16. Inženjerska rješenja
17. Energetska učinkovitost i upravljanje okolišem
18. nešto drugo_____

EDU8. Što bi vam najviše pomoglo u procesu razvoja (obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja) zaposlenika u sljedećih godinu dana?

EDU9. Koliko je vjerojatno da ćete u sljedećih godinu dana korisiti usluge vanjskih dobavljača za obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja zaposlenika?

1. Sigurno hoću
2. Vjerojatno hoću
3. Vjerojatno neću
4. Sigurno neću

EDU9a. Zašto tako mislite? (BEZ OBZIRA ŠTO KAŽE)

Obilježja

Hvala vam, došli smo pred kraj upitnika, slijedi još nekoliko općenitih pitanja o Vašem poduzeću!

DEM1 Koja je Vaša funkcija / pozicija u poduzeću? (SR)

7. vlasnik
8. visoki rukovodeći kadar – član uprave, direktor, visoki menadžment
9. srednji rukovodeći kadar - srednji menadžment, voditelj odjela
10. niži rukovodeći kadar - voditelj radnih grupa
11. stručnjak, ali bez odgovornosti za druge zaposlene
12. radnik / službenik
9. bez odgovora

DEM5 Je li Vaše poslovanje... ? (SR)

4. isključivo na domaćem (hrvatskom) tržištu
5. isključivo na stranim (inozemnim) tržištima
6. i na domaćem i stranim tržištima
7. bez odgovora

DEM8 Osim sjedišta, imate li još poslovnica ...? (SR)

4. samo u gradu u kojem je sjedište
5. i u gradu u kojem je sjedište i u drugim gradovima
6. samo u drugim gradovima
9. bez odgovora

DEM9 Jeste li u svom poslovanju samostalni ili ste podružnica koja odgovara nekoj drugoj (većoj) firmi? (SR)

- 3. samostalni
- 4. podružnica koja odgovara drugom (većem) firmi
- 9. bez odgovora

DEM10 U kojoj županiji se nalazi sjedište Vašeg poduzeća? (SR)

- 22. Zagrebačka županija
- 23. Krapinsko-zagorska županija
- 24. Sisačko-moslavačka županije
- 25. Karlovačka županija
- 26. Varaždinska županija
- 27. Koprivničko-križevačka županija
- 28. Bjelovarsko-bilogorska županija
- 29. Primorsko-goranska županija
- 30. Ličko-senjska županija
- 31. Virovitičko-podravska županija
- 32. Požeško-slavonska županija
- 33. Brodsko-posavska županija
- 34. Zadarska županija
- 35. Osječko-baranjska županija
- 36. Šibensko-kninska županija
- 37. Vukovarsko-srijemska županija
- 38. Splitsko-dalmatinska županija
- 39. Istarska županija
- 40. Dubrovačko-neretvanska županija
- 41. Međimurska županija
- 42. Grad Zagreb

DEM11 Molimo Vas navedite poštanski broj mjesta / grada u kojem je smješteno središte Vašeg poduzeća!
_____ (OPEN END, numeric)

I za sam kraj potrebno nam je nekoliko informacija o Vama osobno.

DEM12 Spol! (ANKETARI: Ne pitati, samo ubilježite odgovor!) SR)

- 3. muški
- 4. ženski

DEM13 Koliko godina imate? _____ godina (OPEN END, numeric)

DEM14 Koji je Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja? (SR)

- 6. (ne)završena osnovna škola
- 7. srednja škola (gimnazije i strukovne škole)
- 8. viša škola
- 9. fakultet /magisterij / doktorat
- 10. bez odgovora

HVALA !

ZAHVALA ZA SUDJELOVANJEM !

Literatura

1. "A Development Track Adds Finnish Business Services to World Lead", Ministarstvo trgovine i industrije, Finska – Radna skupina za poslovne usluge, 2005.
2. "BEEPS At-A-Glance 2008 Cross Country Report", Grupa Svjetske banke, 2010., <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9393> (preuzeto 10.3.2014.)
3. "Godišnji financijski izvještaji", FINA, 2014., <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915> (preuzeto 14.3.2014.)
4. "Indeks percepcije korupcije 2013.", Transparency International, 2014., <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/> (preuzeto 13.3.2014.)
5. "Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013.", CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013., <http://cepor.hr/Izvjesce%20o%20malim%20i%20srednjim%20poduzecima%202013> CEPOR.pdf (preuzeto 7.3.2014.)
6. "Mapa institucionalne podrške razvoja poduzetništva u Hrvatskoj", CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013., <http://www.cepor.hr/mapa-institucionalne-podrske-razvoja-poduzetnistva-u-Hrvatskoj.html> (preuzeto 2.4.2014.)
7. "Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007.", Državni zavod za statistiku, 2007., <http://www.dzs.hr/Hrv/important/Nomen/nkd2007/nkd2007.pdf> (preuzeto 4.3.2014.)
8. "Naučite biti uspješni – SMEPASS projekt", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2012., <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/CABBS%20i%20SMEPASS/1.Bro%C5%A1ura%20Nau%C4%8Dite%20biti%20uspje%C5%A1ni.pdf> (preuzeto 1.4.2014.)
9. "Program mjera za pojednostavljenje poslovanja subjekata malog gospodarstva", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2010., <http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROGRAM%20mjera%20za%20pojednostavljenje%20poslovanja%20subjekata%20malog%20gospodarstva%20prihva%C4%87en%20na%2064.%20sjednici%20VRH%20od%2024%2006%202010.pdf> (preuzeto 1.4.2014.)
10. "Program poticanja poduzetništva i obrta – Poduzetnički impuls 2014.", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014., <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Poduzetni%C4%8Dki%20impuls%202014..pdf> (preuzeto 3.4.2014.)
11. "Promocija i pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu - SMEPASS", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2011., <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/CABBS%20i%20SMEPASS/1.Bro%C5%A1ura%20Nau%C4%8Dite%20biti%20uspje%C5%A1ni.pdf> (preuzeto 1.4.2014.)
12. "Registar poslovnih subjekata", Hrvatska gospodarska komora, 2014., <http://www.hgk.hr/odjel-za-poslovne-informacije/registar-poslovnih-subjekata> (preuzeto 17.3.2014.)
13. "SBA Fact Sheet Hrvatska 2012.", Europska komisija, 2012., http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/croatia_en.pdf (preuzeto 4.3.2014.)
14. "Small Business Act of Europe", Europska komisija, 2008., http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm (preuzeto 4.3.2014.)

15. "Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2011.,
<http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija%20razvoja%20klastera%20u%20RH%202011%20do%202020%20usvojena%20na%20125%20sjednici%20Vlade%20RH%2028%2004%202011.pdf> (preuzeto 2.4.2014.)
16. "Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013., <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Strategy-HR-Final.pdf> (preuzeto 2.4.2014.)
17. "Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2010.-2013.", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2010., http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/strategija-poduzet-2010-2013.pdf (preuzeto 2.4.2014.)
18. "Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske 2011.-2013.", Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2010., http://www.mrrfeu.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA_REGIONALNOG_RAZVOJA.pdf (preuzeto 4.3.2014.)
19. "Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014.", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2010., <http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija%20u%20C4%8Denja%20za%20poduzetni%20C5%A1tvo%202010%20do%202014%20usvojena%20na%2060%20sjednici%20Vlade%20RH%2010%2006%202010.pdf> (preuzeto 4.3.2014.)
20. "Strateški plan za razdoblje od 2012. – 2014. godine", Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2012., <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/MINPO%20STRATE%20C5%A0KI%20PLAN%202012%20DO%202014.pdf> (preuzeto 7.3.2014.)
21. "Tržište usluga za poticanje poduzetništva u Hrvatskoj" (magistarski rad), Lauc, B., Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski studij Poduzetništvo, 2004.
22. „Broj i struktura poslovnih subjekata", Državni zavod za statistiku, 2013., http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/11-01-01_03_2013.htm (preuzeto 12.3.2014.)
23. „CABBS programi izobrazbe", Udruga računovođa i financijskih djelatnika, 2012., <https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CEkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.urfdvalpovo.com%2Fstore%2FCabbs-tecajevi-2012.doc&ei=4wFoU-TrGaqA7Qakv4CoAw&usg=AFQjCNE77jHWld3jbtwPCQQCCHTD94tZGw&bvm=bv.65788261,d.ZGU> (preuzeto 4.4.2014.)
24. „Doing Business 2014", Međunarodna banka za obnovu i razvoj / Svjetska banka, 2013., <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Chapters/DB14-Mini-Report.pdf> (preuzeto 13.3.2014.)
25. „GEM Hrvatska – rezultati istraživanja 2002. – 2012.", CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013., <http://cepor.hr/GEM-brosura-2002-2011.pdf> (preuzeto 7.3.2014.)
26. „Global Competitiveness Report 2013-2014", Svjetski ekonomski forum, 2013., http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (preuzeto 13.3.2014.)

27. „Izvešće opservatorija malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj“, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013.,
<http://www.minpo.hr/UserDocsImages/2.Izvie%C5%A1%C4%87e%20opservatorija%20malog%20i%20srednjeg%20poduzetni%C5%A1tva%20za%202013..pdf> (preuzeto 8.3.2014.)
 28. „Mreža konzultanata“, HAMAG INVEST, 2014., <http://www.hamaginvest.hr/konzultantske-usluge/odaberite-konzultanta/> (preuzeto 3.4.2014.)
 29. „Poduzetnički impuls – Plan poticanja poduzetništva i obrtništva za 2012. godinu“, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013., <http://poticaji.minpo.hr/objava.aspx> (preuzeto 3.4.2014.)
 30. „Vodič za korištenje usluga Hrvatske mreže konzultanata za malo gospodarstvo“, Ministarstvo gospodarstva, HAMAG INVEST, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Croateh d.o.o, 1999.
 31. Obrtni registar, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014., <http://or.minpo.hr/pretraga.htm> (preuzeto 10.3.2014.)
- Altius savjetovanje, <http://www.altius.hr/>
 - CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, www.cepor.hr
 - CRANE (CRoatian Angel NETwork) – Hrvatska udruga poslovnih anđela, <http://www.crane.hr/>
 - Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr/>
 - Europska banka za obnovu i razvoj - EBRD, BAS – Business Advisory Service, <http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/where/croatia/croatian.shtml>
 - Europska poduzetnička mreža - EEN, www.een.ec.europa.eu
 - Financijska agencija – FINA, www.fina.hr
 - Grupacija konzultanata za gospodarstvo, Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Rijeka, <https://www.hgk.hr/zk/rijeka/grupacija-konzultanata-za-gospodarstvo>
 - Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije – HAMAG INVEST, www.hamaginvest.hr
 - Hrvatska banka za obnovu i razvitak - HBOR, www.hbor.hr
 - Hrvatska gospodarska komora - HGK, www.hgk.hr
 - Hrvatska gospodarska komora, Centar za poduzetništvo, inovacije i tehnološki razvoj, <http://www.hgk.hr/category/sektor-centar/centar-za-poduzetnistvo-inovacije-i-tehnoloski-razvoj>
 - Hrvatska obrtnička komora - HOK, www.hok.hr
 - Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave, www.hukon.hr
 - Hrvatska udruga poslodavaca - HUP, www.hup.hr
 - Hrvatska udruga poslovnih savjetnika, <http://www.ups-amc.org/>
 - Međunarodni centar za poduzetničke studije, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <http://www.ices.hr/>
 - Ministarstvo poduzetništva i obrta - MINPO, www.minpo.hr
 - Poslovno – inovacijska agencija Republike Hrvatske BICRO, www.bicro.hr
 - Udruga konzultanata za ruralni razvoj, www.kajaconsulting.hr
 - Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, <http://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-poslovnih-savjetnika>