



Implementira:



# Vodič za unapređenje usluga poslovne podrške i transparentniji pristup uslugama za mala i srednja preduzeća

Sarajevo, 2023

Ova publikacija je kreirana uz finansijsku podršku Evropske unije (EU) i Ministarstva za ekonomski razvoj i saradnju Savezne Republike Njemačke (BMZ) u okviru projekta "Inovacije i digitalizacija malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini/EU4DigitalSME" koji za cilj ima stvoriti povoljno okruženje za mala i srednja poduzeća (MSP) kako bi uspješno provodila digitalizaciju i inovacijske transformacije.

Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora studije i ne odražava nužno stanovišta EU ili BMZ.

## LISTA SKRAĆENICA

BD	Brčko distrikt BiH
BiH	Bosna i Hercegovina
BSS	Usluge poslovne podrške ( <i>Business Support Services</i> )
DIH	Digitalni Inovacioni Hub
EU	Europska Unija ( <i>European Union</i> )
F BiH	Federacija Bosne i Hercegovine
FMRPO	Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta (F BiH)
GIZ	Njemačko društvo za međunarodnu suradnju ( <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> )
MPP	Ministarstvo privrede i preduzetništva (RS)
MSP	Malo i srednje poduzetništvo
MVTEO	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (BiH)
OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj ( <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
RS	Republika Srpska
SBA	Akt o malom poduzetništvu ( <i>Small Business Act</i> )
SME	Malo i srednje poduzetništvo ( <i>Small and medium-sized enterprises</i> )

## SADRŽAJ

UVOD.....	6
TIPOVI USLUGA POSLOVNE PODRŠKE.....	7
OECD ISTRAŽIVANJE O PONUDI I POTRAŽNJI ZA USLUGAMA POSLOVNE PODRŠKE U BOSNI I HERCEGOVINI.....	8
Metodološki pristup istraživanju .....	8
Anketa o pružateljima usluga.....	8
Anketa o potražnji usluga poslovne podrške.....	9
Rezultati istraživanja .....	9
PREPOZNAVANJE POTREBA TRŽIŠTA .....	14
Koraci do vlastite prepoznatljivosti u pružanju usluga poslovne podrške MSP-ovima .....	14
TEHNIKE ZA POTICANJE KREATIVNOSTI U PODUZETNIŠTVU .....	16
Inovativnost .....	16
DIVERZIFIKACIJA USLUGA: ODRŽIVOST I PROŠIRENJE POSLOVANJA.....	16
Zelena ekonomija, kružno gospodarstvo i društveno poduzetništvo.....	16
Diverzifikacija vs. Diferencijacija.....	16
Što su visokovrijedna radna mjesta? .....	17
Dodavanje vrijednosti proizvodima .....	17
DIGITALNI INOVACIJSKI HUB.....	17
Što nude digitalni inovacijski HUB-ovi?.....	17
ZAKLJUČAK .....	18

## Lista tablica

Tabela 1. Tipovi pružatelja usluga .....	7
------------------------------------------	---

## Lista grafova

Grafik 1. <b>Ponuda</b> – Pregled usluga poslovne podrške koje nude pružaoci usluga poslovne podrške u našem uzorku ankete, prema nivou sofisticiranosti .....	10
Grafik 2. <b>Ponuda</b> – Kanali promocije koje biraju pružaoci usluga poslovne podrške .....	10
Grafik 3. <b>Ponuda</b> – Najvažnije mjere za poboljšanje tržišta usluga poslovne podrške .....	11
Grafik 4. <b>Potražnja</b> – Pregled BSS-a koji koriste MSP-ovi u našem anketnom uzorku .....	11
Grafik 5. <b>Potražnja</b> – Pregled zadovoljstva MSP-ova BSS-om prema vrstama BSS-a .....	12
Grafik 6. <b>Potražnja</b> - Usluge poslovne podrške potrebne MSP-ovima koje se ne nalaze na tržištu	12
Grafik 7. <b>Potražnja</b> – Korištenje usluga poslovne podrške od strane MSP-ova, prema nivou sofisticiranosti .....	13
Grafik 8. <b>Potražnja</b> - Potrebe MSP-ova za uslugama poslovne podrške, prema vrsti usluge.....	13

## UVOD

Ova brošura je dio projektnih aktivnosti projekta "Inovacije i digitalizacija malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini/EU4DigitalSME" te se ne promatra kao zasebni dokument nego kao dio cjelokupne podrške malim i srednjim poduzećima (MSP) i kao doprinos stvaranju povoljnog poslovnog okruženja za rast i razvoj poduzetništva. Projekt se operativno provodi u suradnji s neformalnom SBA radnom grupom. SBA radna grupa sastavljena je od predstavnika nadležnih institucija za podršku MSP-ovima s nivoa Bosne i Hercegovine (BiH), entiteta i Brčko distrikta BiH (BD), a prema institucionalnoj nadležnosti za MSP sektor i pripadajućim SBA dimenzijama. Neformalnu SBA radnu grupu za Republiku Srpsku (RS) koordinira Ministarstvo privrede i preduzetništva (MPP), za Federaciju Bosne i Hercegovine (F BiH) Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta (FMRPO), za BD Sektor za opće poslove i strateško planiranje pri Uredu gradonačelnika Brčko distrikta BiH, tj. Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu. SBA izvještavanje koordinira Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (MVTEO).

Prema *SME Policy Index* iz 2022.<sup>1</sup>, evidentno je da je 94% poduzeća u Bosni i Hercegovini istaknulo da nije dobilo usluge poslovne podrške iz javnih i/ili privatnih programa u razdoblju 2018-2020.<sup>2</sup> Usluge poslovne podrške malim i srednjim poduzećima ključne su za konkurentnost poduzeća, a samim time i za jačanje gospodarstva na odnosnom teritoriju stoga je važno unaprijediti usluge poslovne podrške i pristup uslugama napraviti transparentnijim. OECD<sup>3</sup> je do sada utvrdio nekoliko prioritarnih mjera za kreiranje intervencija za potporu pružanju usluga poslovne podrške malim i srednjim poduzećima u BiH:

- Smanjiti oslanjanje na partnere međunarodne razvojne suradnje i vanjsko financiranje te dati prednost razvoju usluga poslovne podrške MSP-ovima na razini entiteta;
- Jačati mehanizme praćenja i evaluacije za pružanje javnih i privatnih usluga poslovne podrške;
- Provesti analizu potreba za osposobljavanjem kako bi se MSP-ovima pružile prilagođene usluge poslovne podrške;
- Povećati napore za uvođenje mehanizma osiguranja kvalitete.

Poduzetnički orijentirana gospodarstva, bilo na nacionalnoj, regionalnoj razini ili razini zajednice, razlikuju se umnogome od nepoduzetničkih, ne samo po svojoj ekonomskoj strukturi i ekonomskoj snazi, već i po društvenoj vitalnosti i kvaliteti života za zajednicu. Gospodarska struktura vrlo je dinamična i izuzetno konkurentna zbog brzog stvaranja novih poduzeća i zalaska „starih“ stagnirajućih i propadajućih poduzeća. Dakle, jasno je da je vitalnost jednog teritorija i lokaliteta usko vezana uz vitalnost poduzetništva i njihove spremnosti za uključivanje u globalne trendove kao i njihov sam opstanak na tržištu. Razvoj poduzetništva i podrška institucija u diverzifikaciji usluga koje se nude je ogroman potencijal za kreiranje novog zapošljavanja. Kao primjer navodimo trend razvoja temeljen na zdravom i održivom okolišu uz iskorištavanje raspoloživih resursa u razvojnom smislu što može kreirati najviše novih radnih mjesta i održivu zajednicu. Donositelji koncepta razvoja i razvojnih politika kroz kreiranje ciljeva i mjera imaju ključnu ulogu u zaustavljanju negativnih demografskih i ekonomskih trendova. Podrška razvoju poduzetništva je, dakle, razvojni potencijal koji treba podržavati i

---

<sup>1</sup> [https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2022\\_b47d15f0-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2022_b47d15f0-en)

<sup>2</sup> Izvor: 1- [Vijeće za regionalnu suradnju](#), Balkan Barometer: Business Opinion, 2021.

<sup>3</sup> <https://www.oecd.org/about/>

kanalizirati kako bi se poboljšala kvaliteta života na određenom lokalitetu. Međutim, stavljanje u fokus poduzetništva kao središnje razvojne intervencije samo po sebi neće dovesti do teritorijalnog razvoja kakvog želimo. Potrebno je, dakle, razvijati povoljno poslovno okruženje koje omogućuje sinergijski i uključivi razvoj. Učinkovitost razvojnih politika ovisi o konceptualnom okviru za poduzetništvo, znanjima i vještinama postojećih i novih poduzetnika i njihovoj prilagodljivosti globalnim i lokalnim gospodarskim trendovima.

## TIPOVI USLUGA POSLOVNE PODRŠKE

Uspješno razvojno okruženje zahtijeva da netko bude zadužen za koordinaciju i vođenje razvojnih aktivnosti na različitim razinama i da bude odgovoran za stalnu suradnju s institucijama javne uprave te stručnim i razvojnim institucijama. Za postizanje različitih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva bilo koji pružatelji usluga mogu se udruživati na više načina, na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini u profitna i neprofitna udruženja: udruge, zadruge, klastere i partnerstva, a na transnacionalnoj razini i u europska gospodarska interesna udruženja. Javna uprava nije dovoljno fleksibilan instrument koji može odgovoriti na potrebe i izazove zajednice pa je potrebno povezivati sve sektore i sve interesne skupine. Potrebno je da zajedničkim snagama radimo efikasno, razmjenjujemo resurse, potrebe i kapacitete kako bismo stvorili sveobuhvatne i kvalitetne razvojne politike. Takve suradnje su vrlo kompleksne jer uključuju mnogo dionika, ali se upravo tako nalaze najefikasnija razvojna rješenja. Potrebno je potaknuti multisektorsko umrežavanje na svim razinama. Združene aktivnosti nisu ograničene samo na financiranje već i na objedinjavanje znanja i iskustava u dizajniranju integriranih i učinkovitih rješenja. Kako bi ovakve mreže bile značajne potrebno je okupiti relevantne dionike iz zajednice, iz javne uprave, civilnog sektora, poduzetništva i znanstvene zajednice.

Multisektorskom mrežom potrebno je upravljati kako bi se uspostavio dijalog, generirao kolektivni doprinos zajednici i osigurala sinergija među inicijativama i projektima. Temelj svake održive mreže (ili partnerstva) je uključivanje privatnog sektora jer upravo gospodarski interes je najsnažniji pokretač u kojem su objedinjeni imovina, novac, proizvodi i usluge.

Tabela 1. Tipovi pružatelja usluga

Tipovi pružatelja	Opis
<b>Razvojne agencije</b>	Javni i/ili privatni subjekti koji doprinose planiranju i implementaciji lokalnih razvojnih agendi širom svijeta kroz ekonomske, leaderske, upravljačke i koordinacijske uloge [Izvor: <a href="#">Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies, OECD</a> ].
<b>Tehnološki parkovi</b>	Zone gospodarske aktivnosti koje se sastoje od sveučilišta, istraživačkih centara, industrijskih i tercijarnih jedinica, koje svoju djelatnost ostvaruju na osnovu istraživanja i tehnološkog razvoja [Izvor: <a href="#">Technology Incubators: Nurturing Small Firms, OECD</a> ].
<b>Poduzetnički centri</b>	Strukture koje pružaju sveukupne smjernice o ključnim aspektima preduzetništva. Mogu se osnivati u akademskim institucijama, sa ciljem da razviju preduzetničke vještine studenata, kao i samostalno, u direktnom kontaktu sa preduzetnicima [Izvor: <a href="#">Nacrt zakona o poduzetničkoj infrastrukturi, FBiH</a> ].
<b>Biznis parkovi</b>	Strukture koje pružaju fizičke uredske i co-working prostore za poduzetnike, a istovremeno omogućavaju umrežavanje, obuku i strana ulaganja [Izvor: <a href="#">Nacrt zakona o poduzetničkoj infrastrukturi, FBiH</a> ].

<b>Biznis inkubatori</b>	Uglavnom su neprofitne strukture podrške koje podržavaju poduzetnike i start-upove u stvaranju i razvoju poslovanja. Oni obično pružaju fizičku infrastrukturu, mentorstvo, obuku, pristup finansijama i umrežavanje.
<b>Biznis akcelerator</b>	Uglavnom su to strukture podrške za profit koji imaju za cilj ubrzanje procesa stvaranja biznisa. Oni obično pružaju menadžersku podršku, mentorstvo, umrežavanje i pristup financijama naprednijim poduzećima.
<b>Klasteri</b>	Kombinacija javnih i privatnih organizacija, kao što su istraživačke institucije, dobavljači i pružatelji poslovnih usluga, koje pružaju specijalizirane vještine i infrastrukturu od vrijednosti za klaster.
<b>Konzultanske kompanije</b>	Privatna poduzeća koje pružaju savjete, smjernice i tehničku pomoć poduzećima i drugim institucijama o organizacijskim, operativnim, strateškim i upravljačkim pitanjima.
<b>Partnerska razvojna vijeća</b>	Koordinacijsko tijelo koje može imati formalni ili manje formalni oblik, a sastavljeno od privatnog, javnog i nevladinog sektora u cilju podrške implementaciji razvojnih politika i kreiranju novih politika u cilju razvoja lokaliteta ili teritorija. Aktivnostima realizacije svojih razvojnih strategija lokalna partnerstva jačaju osjećaj pripadnosti lokalnoj zajednici među ruralnim stanovništvom i doprinose uključivanju osjetljivih skupina društva
<b>Lokalne akcijske grupe</b>	Lokalno dostupni i otvoreni u pružanju savjetodavnih usluga i jačanju kapaciteta ljudskih resursa uz primjenu načela održivog razvoja i zaštite okoliša. Orijentirani su prvenstveno inovativnim pristupima koordinaciji i razvojnoj potpori teritorijima na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.
<b>Digitalni inovacijski HUB</b>	Novi program Europske unije „Digitalna Europa“ definira digitalne inovacijske HUB-ove (DIH) kao „pojedinačne organizacije s komplementarnim stručnim znanjem, koje kao jedan od ciljeva imaju javnu korist i koje nude niz usluga i aktivnosti kroz koje podržavaju mala i srednja poduzeća u njihovim naporima digitalne transformacije i inovacija i djeluju kao centralne kontaktne točke/centri stručnosti“.

## OECD ISTRAŽIVANJE O PONUDI I POTRAŽNJI ZA USLUGAMA POSLOVNE PODRŠKE U BOSNI I HERCEGOVINI

### Metodološki pristup istraživanju

OECD istraživanje o ponudi i potražnji za uslugama poslovne podrške u Bosni i Hercegovini napravljeno je na uzorku od 35 pružatelja usluga (uglavnom iz javnog sektora) i 114 poduzetnika. Pružatelji usluga su ispitani sa ciljem da se mapira i bolje razumije raspon ponuđenih usluga na teritoriju BiH. Podaci su prikupljeni od 35 pružatelja usluga podrške privatnom sektoru prisutnih na lokalnom tržištu (od razvojnih agencija, poduzetničkih centara, tehnoloških parkova, klastera itd.) i 114 poduzetnika. GIZ je bio odgovoran za distribuciju anketa za obje ciljne grupe. Ankete su razvijene tijekom 12/2022. i 01/2023 te je sama analiza provedena putem *online* platformi u 02/2023.

### Anketa o pružateljima usluga

Anketa je prikupljala informacije o rasponu usluga koje se nude malim i srednjim poduzećima kao i



razini do kojeg je njihovo pružanje sufinancirano (od strane javne podrške ili donatorskih organizacija). Također se nastojalo identificirati glavne prepreke efikasnom pružanju usluga malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini. Kroz anketu se također nastojalo identificirati direktne preporuke za poboljšanje efikasnosti u pružanju poslovnih usluga na način da su se pokušale identificirati konkretne preporuke za poboljšanje trenutne situacije.

### Anketa o potražnji usluga poslovne podrške

Anketa je prikupljala informacije o iskustvu malih i srednjih poduzeća u korištenju usluga poslovne podrške, do koje razine su informirani o različitim uslugama podrške koje se nude kao i njihovim zadovoljstvom korištenim uslugama. Anketa je također za cilj imala mjerenje glavnih prepreka poslovnom razvoju i rastu prema mišljenju ispitanika, s fokusom na digitalizaciju i internacionalizaciju. Ispitanici su također zamoljeni da daju svoje razmišljanje o potencijalnim preporukama kako bi pružanje usluga poslovne podrške malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini bilo efikasnije i prilagođenije njihovim potrebama.

### Rezultati istraživanja

Istraživanje je ukazalo na to da:

- ***Širok spektar dobro uspostavljenih aktera pruža usluge poslovne podrške***

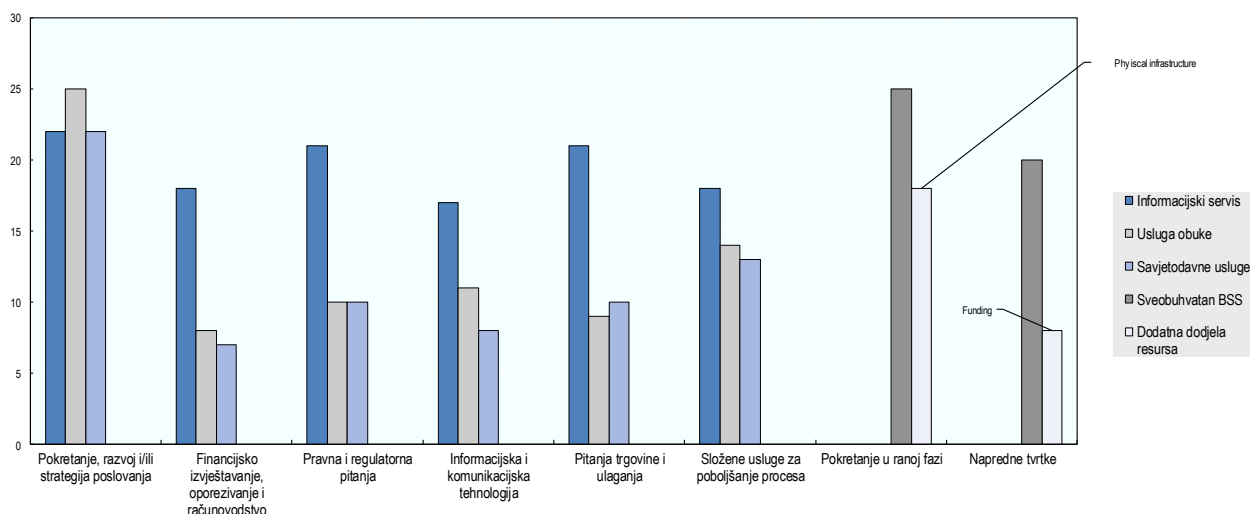
**U BiH djeluje niz pružaoca usluga poslovne podrške** (javne i polu-javne organizacije, akademske institucije i privatne kompanije). To su u većini **dobro uspostavljeni akteri** (70%) sa više od 10 godina iskustva u pružanju usluga poslovne podrške (BSS) poduzećima.

- ***Generičke usluge su dominantne u portfoliju ispitanih pružaoca usluga poslovne podrške***

**Informativni nivo usluga je u velikoj mjeri dostupan** za sve vrste usluga koje nude svi ispitani akteri. Međutim, za specijaliziranije vrste usluga (usluge osim općeg pokretanja poslovanja i savjeta o strategiji), **viši nivoi sofisticiranosti** (kao što su usluge obuke i savjetovanja) **su manje dostupni**.

**Usluge poslovne podrške** koje obezbjeđuju javni akteri prvenstveno finansiraju **međunarodni donatori** (38% ispitanika) i **vlada** (35%), nakon čega slijede **šeme sufinansiranja**.

Grafik 1. **Ponuda** – Pregled usluga poslovne podrške koje nude pružaoci usluga poslovne podrške u našem uzorku ankete, prema nivou sofisticiranosti

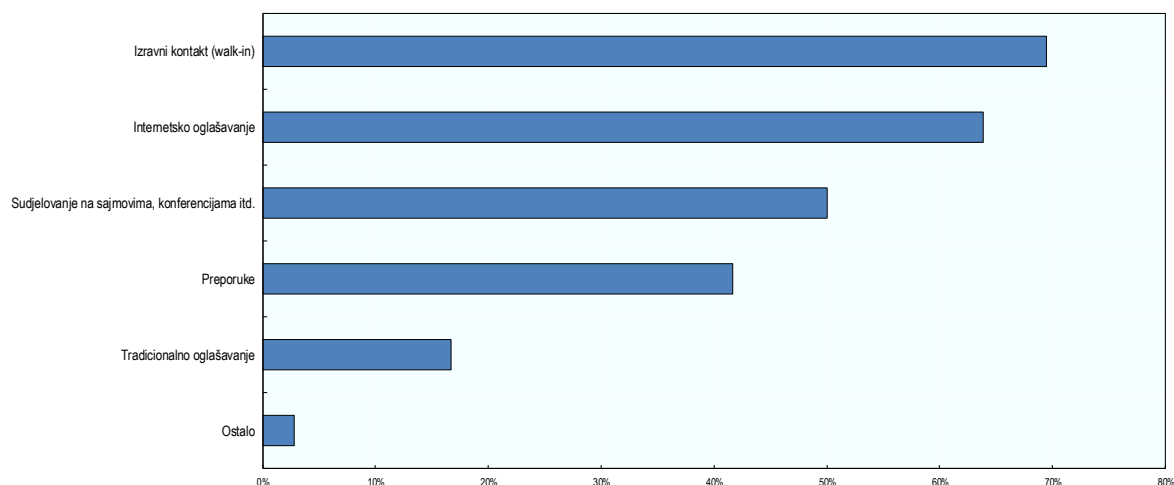


Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

- **MSP se direktno obraćaju većini pružaoaca usluga poslovne podrške**

Većini pružaoaca usluga poslovne podrške se direktno obraćaju start-up i MSP (69%) na njihov zahtjev, s ograničenom potrebom za dodatnom promocijom. Kada se radi o promoviranju svojih usluga, to obično ide putem **oglašavanja na mreži** (64%), **učestva na sajmovima** (50%) i putem **preporuka** (42%).

Grafik 2. **Ponuda** – Kanali promocije koje biraju pružaoci usluga poslovne podrške



Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

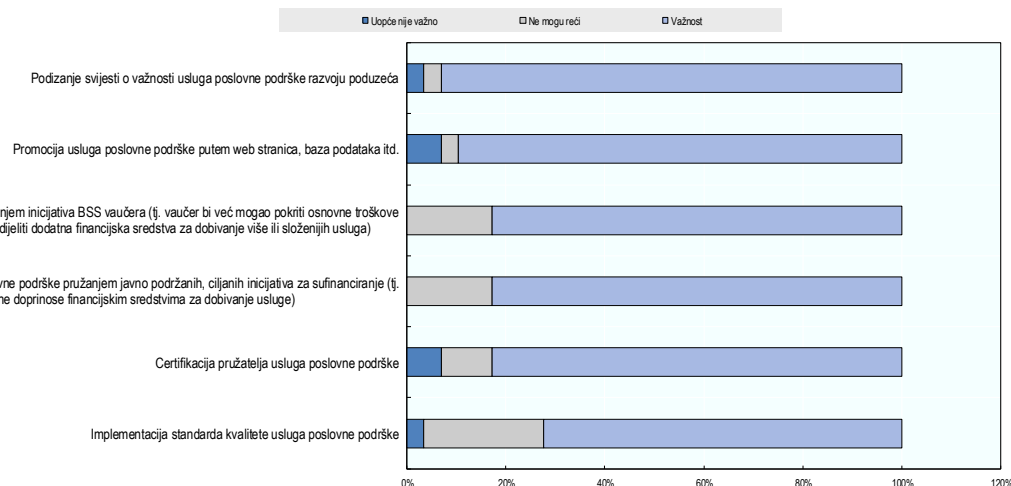
- **Pružaoци usluga smatraju da MSP-ovi nemaju kapacitet da razumiju potencijalne koristi od korištenja usluga poslovne podrške ili nemaju dovoljno sredstava za njihovo financiranje**

Vodeći dio ispitanih pružalaca usluga (63%) smatra da MSP-ovi nisu spremni da ulože svoje ograničene resurse da bi se uključili u usluge poslovne podrške jer im **nedostaje razumijevanje njihovih potencijalnih koristi i finansijskih kapaciteta** da to učine. Oni također ističu **nedostatak obučениh**

**radnika** koji imaju neophodnu ekspertizu za pružanje širokog spektra usluga poslovne podrške.

Ispitani pružaoci usluga ističu važnost **podizanja razine svijesti o važnosti usluga poslovne podrške** i njihovu **online promociju** kao važne faktore za stimulaciju pružanja usluga poslovne podrške. **Vaučeri i inicijative za sufinansiranje** su na trećem mjestu.

Grafik 3. **Ponuda** – Najvažnije mjere za poboljšanje tržišta usluga poslovne podrške

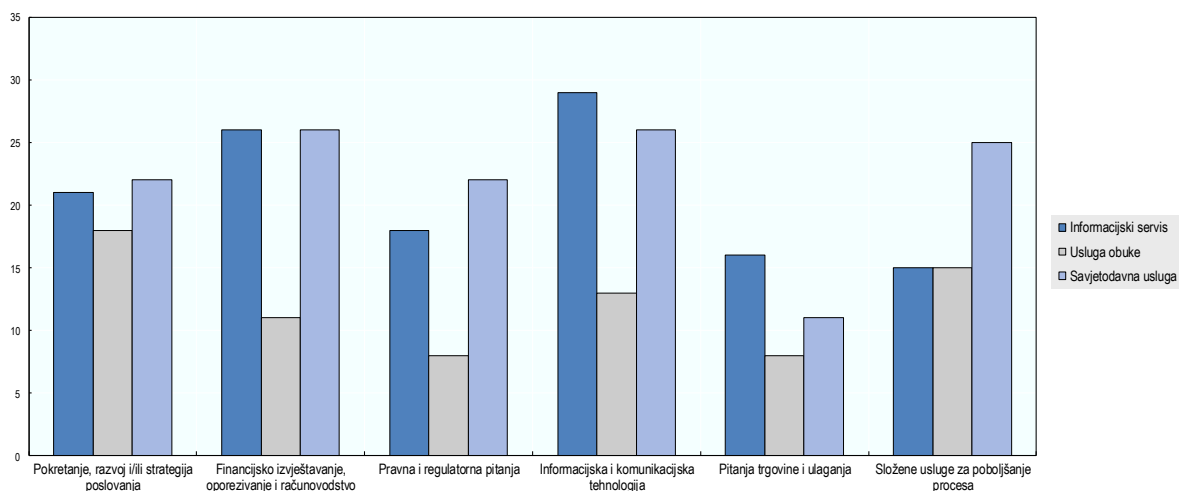


Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

Na pitanje upućeno poduzetnicima: „Koliko ste zadovoljni pruženom uslugom?“ vidljivo je da najviše poduzetnika želi **specijalističke usluge i specijalistička znanja** kako bi unaprijedili svoje poslovanje.

Istraživanje je pokazalo da su se najčešće korištene usluge od strane anketiranih malih i srednjih poduzeća odnosile na informacijske i komunikacijske tehnologije, zatim na financijsko izvještavanje, oporezivanje i računovodstvo i pokretanje poslovanja, razvoj i/ili strategiju.

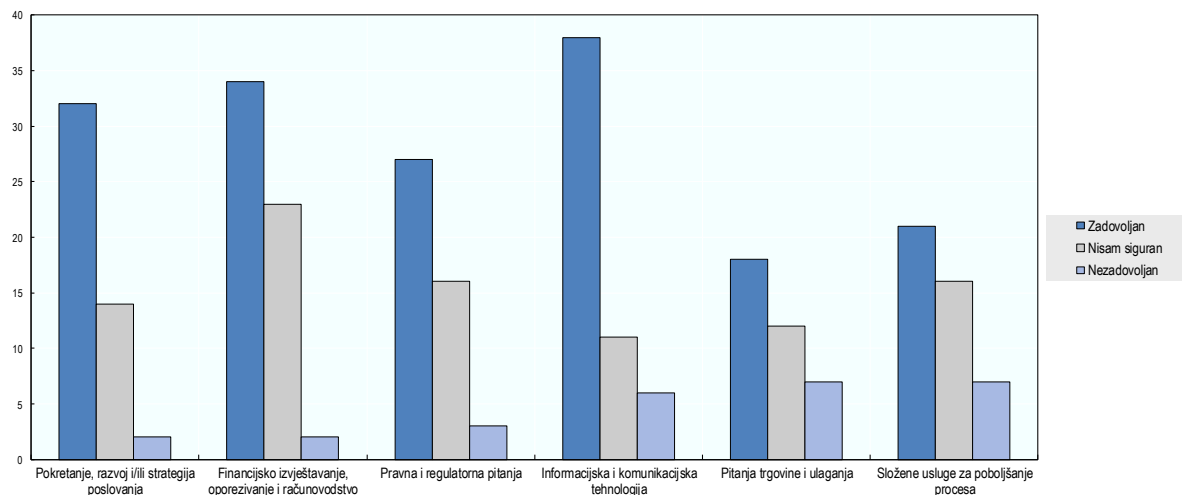
Grafik 4. **Potražnja** – Pregled BSS-a koji koriste MSP-ovi u našem anketnom uzorku



Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

MSP-ovi su zadovoljniji generičkim uslugama poslovne podrške (kao što su informacijske usluge) nego složenijim ili tehničkim uslugama (Grafik 5).

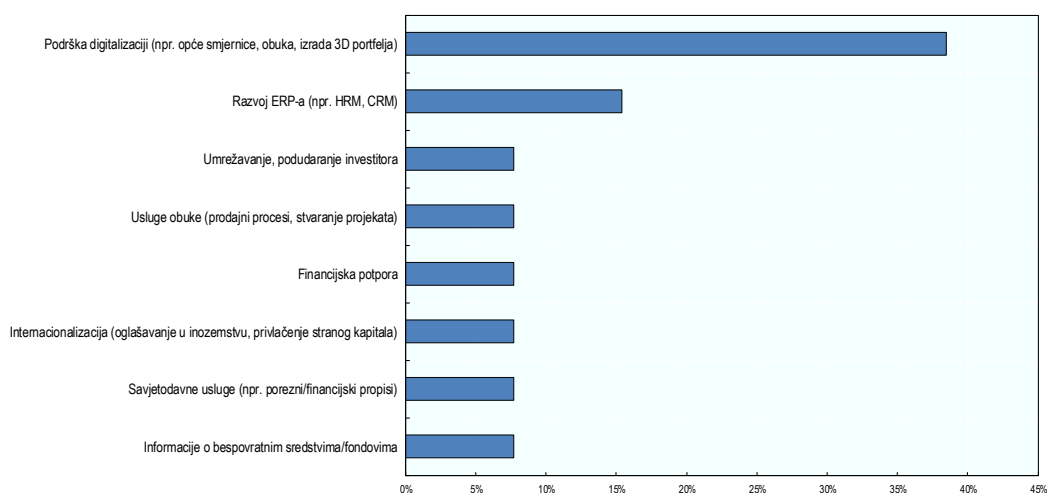
Grafik 5. **Potražnja** – Pregled zadovoljstva MSP-ova BSS-om prema vrstama BSS-a



Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

Na pitanje o uslugama koje su im potrebne, ali nisu svjesni njihovog postojanja na tržištu, MSP-ovi su kao najvažniju potrebu istakli podršku digitalizaciji (uključujući obezbjeđivanje općih smjernica, obuku, kreiranje portfelja, itd.; Grafik 6).

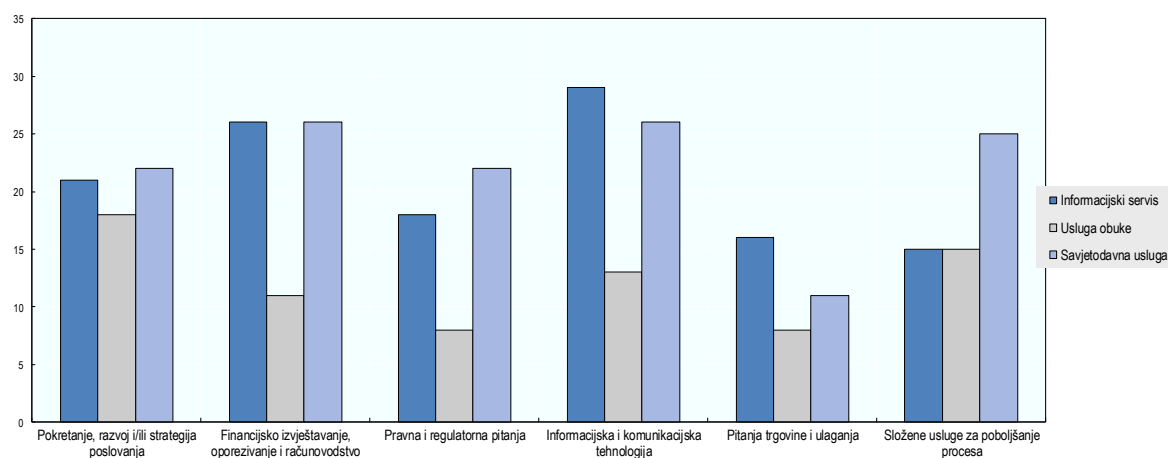
Grafik 6. **Potražnja** – Usluge poslovne podrške potrebne MSP-ovima koje se ne nalaze na tržištu



Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

Gledajući ovu distribuciju, složene usluge za unapređenje poslovnih procesa su tip usluga poslovne podrške sa najvećim udjelom viših nivoa sofisticiranosti, jer se više oslanjaju na prilagođenu podršku kao što je konzalting. Rezultati (Grafik 7) također pokazuju nisko korištenje usluga obuke u odnosu na druge vrste usluga kao npr. finansijsko izvještavanje, oporezivanje i računovodstvo, pitanja trgovine i ulaganja i pravna i regulatorna pitanja.

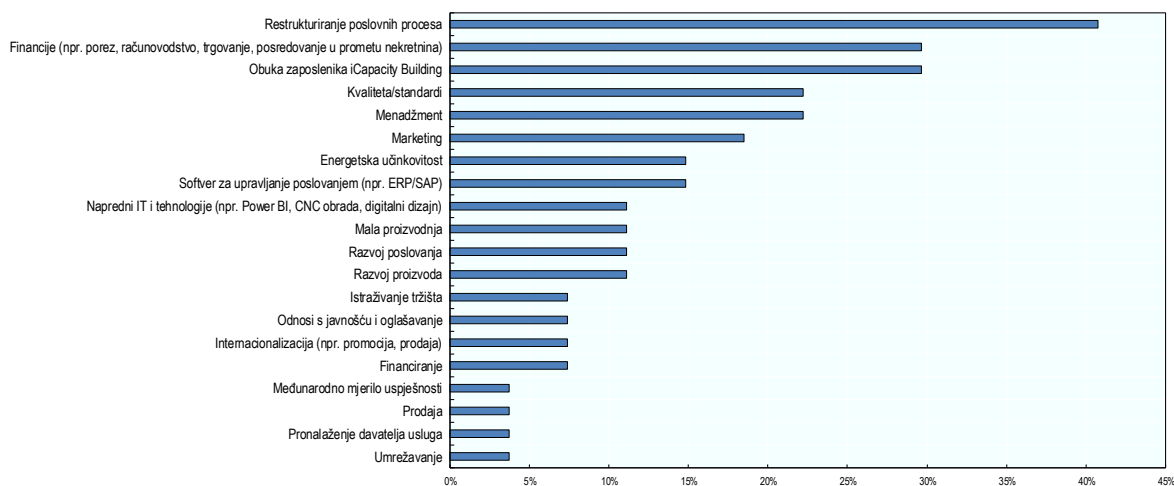
Grafik 7. **Potražnja** – Korištenje usluga poslovne podrške od strane MSP-ova, prema nivou sofisticiranosti



Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

Među uslugama poslovne podrške koji su neophodni MSP-ovima na prvom mjestu je restrukturiranje poslovnih procesa, ukazujući na probleme vezane za organizaciono rukovodstvo (Grafik 8). Slijede financijske usluge (uključujući podršku za pripremu projekata – studije izvodljivosti, procjenu rizika, aplikacije za grantove, itd.), obuku zaposlenih kao i internu izgradnju kapaciteta.

Grafik 8. **Potražnja** - Potrebe MSP-ova za uslugama poslovne podrške, prema vrsti usluge



Izvor: OECD, GIZ – istraživanje o potrebama poduzetnika

## PREPOZNAVANJE POTREBA TRŽIŠTA

Ne postoji način da zadovoljite potrebe svih potencijalnih korisnika vaših usluga poslovne podrške. Potrebno je usmjeriti napore na jedan segment tržišta za koji smatrate, ili ste utvrdili, da biste mogli najuspješnije zadovoljiti potrebe i želje kupaca.

Evo nekoliko koraka za segmentaciju tržišta:

1. Identificirajte tržište. Tko su vaši potencijalni kupci? Gdje žive? Koje su njihove potrebe i želje?
2. Povežite se sa zajednicom. Razgovarajte sa svojim potencijalnim kupcima i saznajte više o njima. Koji su njihovi problemi? Koje su njihove nade i snovi?
3. Definirajte vašu ciljnu grupu kupaca. Koja je vaša idealna ciljna skupina? Koji su njihovi demografski podaci? Koje su njihove potrebe i želje?
4. Identificirajte obilježja Vaše ciljane skupine. Koji su zajednički faktori koji povezuju vaše potencijalne kupce? Koji su njihovi problemi? Koje su njihove potrebe?
5. Razvijajte proizvod ili uslugu koja odgovara potrebama vaše ciljane skupine. Učinite vaš proizvod ili uslugu privlačnom za vaše potencijalne kupce. Obratite pažnju na njihove potrebe i želje.

Segmentacija tržišta je važan korak u razvoju uspješnog poslovanja. Pomoću segmentacije tržišta možete bolje razumjeti svoje potencijalne kupce i razviti proizvode i usluge koji odgovaraju njihovim potrebama.

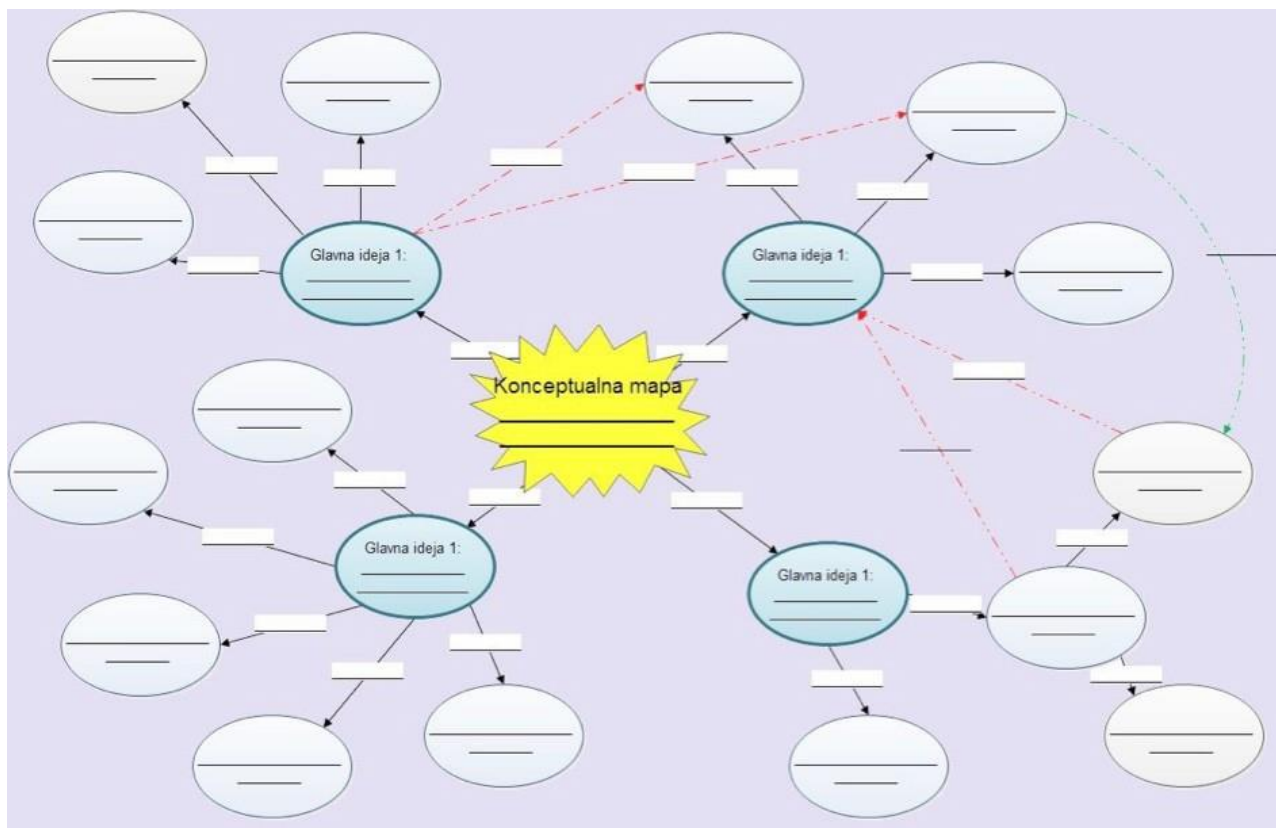
Osnovne skupine za podjelu su:

1. Geografske: lokaliteti, gradovi, veličina populacije, gustoća naseljenosti, klima
2. Demografske: spol, dob, veličina obitelji, obrazovanje, zanimanje, način života, osobna obilježja
3. Ponašanje potrošača: okolnosti potrošnje, tražene koristi, status potrošača, privrženost, faza spremnosti, stav prema proizvodu

## Koraci do vlastite prepoznatljivosti u pružanju usluga poslovne podrške MSP-ovima

Kod pružanja usluga poslovne podrške važno je osloniti se na interna unutarnja znanja kako bi se kreirala i izgradila prepoznatljivost i povjerenje u usluge koje se nude. Pri kreiranju usluga važno je voditi računa o profilu organizacije koju predstavljamo te odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koje unutarnje znanje i iskustvo imamo?
- Koja je naša osnovna misija?
- Koje su nam eventualno dodatne vještine potrebne za ostvarenje naše misije?
- Koju korist od naših usluga ima krajnji korisnik?
- Koliko naša usluga vrijedi na tržištu?
- Istraživanje tržišta.
- Određivanje rizika i prilika.
- Odluka o diverzifikaciji usluga i profiliranju.



Izvor: Kostelić K., Hlavati K., Zenzerović R., (2015): "Katalog poduzetničkih ideja – Priručnik"

Osnovni principi kod pozicioniranja na tržištu pružanja usluga poslovne podrške malim i srednjim poduzećima kao i kod ispunjavanja svojih obveza u kreiranju povoljnog okruženja za rast i razvoj gospodarstva mogu se ostvariti samo kada se radi po sljedećim principima:

**Orijentiranost prema potražnji:**

- Usluge moraju odgovarati potražnji i željama ciljnjega segmenta.

**Profesionalnost:**

- Usluge koje se nude moraju odgovarati kvalitetom i profesionalnošću.

**Poslovnost:**

- Usluge imaju cijenu: „Što ne košta- ne vrijedi“.
- Ali: Korist koju imaju potrošači mora biti veća od cijene!

# TEHNIKE ZA POTICANJE KREATIVNOSTI U PODUZETNIŠTVU

## Inovativnost

- Inovativnost se može definirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava.
- Inovacija je ključan pokretač razvoja proizvoda i usluga i širenje obuhvata tržišta te stvaranje dodane vrijednosti.
- Inovacijsko poduzetništvo je poduzetništvo utemeljeno na uvođenju inovacija radi bržeg rasta i razvoja, povećanja profita te poduzetnikova dokazivanja i napredovanja.
- Cilj inovacijskog poduzetništva je što brži rast i razvoj, uz očekivano povećanje dobiti.
- Poslovna ideja koja se smatra inovacijom mora biti primjenjiva, korisna i financijski isplativa.

## DIVERZIFIKACIJA USLUGA: ODRŽIVOST I PROŠIRENJE POSLOVANJA

DEFINICIJA: Održivi razvoj je razvoj društva koji raspoloživim resursima zadovoljava ljudske potrebe, ne ugrožavajući prirodne sisteme i životnu sredinu, čime se osigurava dugoročno postojanje ljudskog društva i njegovog okruženja. Održivi razvoj se oslanja na ideju okolišne odgovornosti prema kojoj razvoj ne smije ugrožavati budućnost dolazećih naraštaja trošenjem neobnovljivih izvora i dugoročnim devastiranjem i zagađivanjem okoliša. Potrošači su sve svjesniji utjecaja bilo kojeg poslovanja na sve ove komponente i potrebno je redovito isticati poduzetnikovu brigu za društvo i okoliš u procesu stvaranja dodane vrijednosti za profit.

## Zelena ekonomija, kružno gospodarstvo i društveno poduzetništvo

DEFINICIJA: zelena ekonomija jest ekonomija koja rezultira poboljšanjem ljudske dobrobiti i društvene jednakosti, uz značajno smanjenje rizika za okoliš i daljnje okolišne degradacije.

DEFINICIJA: Kružno gospodarstvo jest model proizvodnje i potrošnje koji uključuje dijeljenje, posudbu, ponovno korištenje, popravljanje, obnavljanje i reciklažu postojećih proizvoda i materijala što je dulje moguće kako bi se stvorila dodatna – duža – vrijednost proizvoda. Na ovaj način produljuje se životni vijek proizvoda te istovremeno smanjuje količina otpada.

DEFINICIJA: Društveno poduzetništvo predstavlja oblik poslovanja vođen primarno društvenim ciljevima te stvaranjem pozitivnog društvenog i okolišnog učinka. Društveno poduzetništvo može značajno doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva, posebice društvenoj koheziji, borbi protiv siromaštva i povećanom zapošljavanju, kreiranju novih proizvoda, konkurentnosti, očuvanju resursa, vrednovanju baštine i bioraznolikosti, te unapređenju kvalitete života kroz poslovanje za društvenu dobrobit.

## Diverzifikacija vs. Diferencijacija

**Diverzifikacija** poslovanja je promjena, proširenje, preusmjeravanje na druga područja, širenje asortimana proizvoda i preusmjeravanje tržišta prodaje, razvoj novih proizvoda u cilju povećanja učinkovitosti proizvodnje i ostvarivanja ekonomskih koristi (npr. prerađevina koja je postala brend i privlači posjetitelje).

**Diferencijacija** je uvođenje modificiranih proizvoda ili drugačijih procesa kojima se konačni proizvod



razlikuje od proizvoda sličnih konkurenata (npr. ekološka poljoprivreda, IT rješenja, nove tehnologije u proizvodnim procesima).

## Što su visokovrijedna radna mjesta?

Kako bi kreirali visokovrijedna radna mjesta u ruralnom prostoru, moramo se fokusirati na dodavanje vrijednosti našim proizvodima.

Radna mjesta koja su:

- Produktivna – jer stvaraju novu vrijednost.
- Održiva – jer s vremenom stvaraju vrijednost.
- Inkluzivna – jer stvaraju zajedničku vrijednost među tvrtkama, zaposlenicima i društvu.

## Dodavanje vrijednosti proizvodima

Dodana vrijednost jest razlika između vrijednosti prodaje proizvedenih dobara i usluga te vrijednosti nabavljenih sirovina koje su ugrađene u proizvod ili uslugu. To je novostvorena vrijednost koju proizvođač dodaje proizvodu prije nego što ga proda kao novi proizvod. Što je veća dodana ekonomska, društvena i okolišna vrijednost, to je veća i djelotvornost određene organizacije (gospodarstva) te je veća i njezina konkurentna prednost.

## DIGITALNI INOVACIJSKI HUB<sup>4</sup>

Novi program Evropske unije „Digitalna Evropa“ definira digitalne inovacijske HUB-ove (DIH-ove) kao „pojedinačne organizacije sa komplementarnim stručnim znanjem, koje kao jedan od ciljeva imaju javnu korist i koje nude niz usluga i aktivnosti kroz koje podržavaju mala i srednja poduzeća u njihovim naporima digitalne transformacije i inovacija i djeluju kao centralne kontakt tačke/centri stručnosti“.

## Što nude digitalni inovacijski HUB-ovi?

- **Testiranje prije investiranja** – Sticanje iskustva po pitanju naprednih digitalnih tehnologija, softvera i hardvera u cilju shvatanja novih poslovnih prilika i investicija, uključujući prostorije za pokazivanje i pilotiranje.
- **Podršku pri pronalasku investicija** – Uključuje i pružanje informacija o različitim mehanizmima finansiranja i omogućavanje pristupa investitorima.
- **Nove vještine i obuke** – Uključuje održavanje ili organizaciju kurseva, obuke, sesija za vježbe i drugih oblika sticanja digitalnih i nedigitalnih vještina
- **Ekosisteme inovacija i umrežavanje** – Uspostavljanje okvira za saradnju kojim se omogućava prenos znanja i sposobnosti između pružatelja usluga i korisnika kroz izgradnju i jačanje ekosistema koji definira digitalne investicijske HUB-ove.

Digitalni inovacijski HUB-ovi pomažu preduzećima da postanu konkurentniji po pitanju poslovnih procesa proizvodnje, proizvoda i usluga kroz upotrebu digitalnih tehnologija. Digitalni inovacijski HUB-ovi koje podržava projekat *EU4DigitalSMEs* će osigurati bolji pristup inovativnim tehnologijama,

---

<sup>4</sup> <https://eu4digitalsme.ba/digitalni-inovacijski-hub/>

vještinama i uslugama u različitim lancima vrijednosti.

## ZAKLJUČAK

Razvoj teritorija i lokaliteta usko je povezan s razvojem poduzetništva. Institucije i pojedinci koji promiču razvoj lokaliteta u fokusu podrške imaju razvoj poduzetništva kao stratešku razvojnu intervenciju koja bi mogla ubrzati konkurentnost lokaliteta.

Najbrži lokalni i regionalni razvoj se ostvaruje kada se u razvojni potencijal uključe svi raspoloživi resursi - prirodni i ljudski potencijali koji u sinergiji rada s donositeljima odluka mogu kreirati politike i smjernice razvoja. Takav fokusirani i uključivi razvoj daje najbolje rezultate u najkraćem vremenskom periodu jer je zasnovan na razvojnim potencijalima.

Razvoj poduzetništva i podrška institucija u diverzifikaciji usluga koje se nude je ogroman potencijal za kreiranje novog zapošljavanja. Donositelji razvojnih politika to vide kao ključnu strategiju za zaustavljanje negativnih demografskih i ekonomskih trendova.

Poduzetništvo je, dakle, razvojni potencijal koji treba podržavati i kanalizirati kako bi se poboljšala kvaliteta života na određenom lokalitetu. Razvoj temeljen na zdravom i održivom okolišu uz iskorištavanje raspoloživih resursa u razvojnom smislu može kreirati najviše novih radnih mjesta i održivu zajednicu.

Međutim, stavljanje u fokus poduzetništva kao središnje razvojne intervencije samo po sebi neće dovesti do teritorijalnog razvoja kakvog želimo. Potrebno je, dakle, razvijati povoljno poslovno okruženje koje omogućuje sinergijski razvoj. Učinkovitost razvojnih politika ovisi o konceptualnom okviru za poduzetništvo, znanjima i vještinama postojećih i novih poduzetnika i njihovoj prilagodljivosti globalnim i lokalnim gospodarskim trendovima.

Evo nekoliko konkretnih primjera kako poduzetništvo može doprinijeti razvoju lokaliteta:

- Kreiranje novih radnih mjesta
- Povećanje prihoda lokalnih zajednica
- Poboljšanje kvalitete života stanovnika
- Diverzifikacija gospodarstva
- Smanjenje siromaštva i nezaposlenosti
- Očuvanje okoliša

Poduzetništvo je moćan alat koji se može koristiti za poboljšanje života ljudi u lokalnim zajednicama. Međutim, važno je stvoriti povoljno poslovno okruženje koje će potaknuti poduzetnički duh i omogućiti razvoj poduzetništva.