

**HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA**

---

**STRATEGIJA RAZVOJA HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE  
2023. – 2026.**

---

**Zagreb, prosinac 2022.**

**UVOD – OSVRT NA PRETHODNO STRATEŠKO RAZDOBLJE**

---

Hrvatska gospodarska komora (u daljnjem tekstu: HGK) je posljednjih godina u kontinuiranom procesu transformacije poslovanja s posebnim naglaskom na digitalnu transformaciju, stvaranje pretpostavki za komercijalizaciju usluga, pružanje objektivnih informacija članicama i davanje podrške u izvoznim poslovima.

Promjena institucionalnih uvjeta poslovanja, kroz izmjenu zakona, dovela je do smanjenja prihoda od članarina za oko 35%. Navedena promjena dovodi HGK u situaciju da se proces transformacije poslovanja pokrenut prije nekoliko godina mora značajno ubrzati, a u nekim dijelovima i promijeniti kako bi se osigurale pretpostavke za kvalitetno izvršavanje temeljnih zadataka i ostvarivanje definiranih strateških ciljeva.

Osim utjecaja na smanjenje prihoda, nova zakonska regulativa ima značaj utjecaj i na organizaciju rada, potrebne kompetencije djelatnika, područja djelovanja, usluge i proizvode koje su na raspolaganju poduzećima, komunikaciju, organizacijsku kulturu, odnosno dovodi do nužnosti definiranja novih strateških ciljeva i načina njihove realizacije.

U prethodnom strateškom razdoblju, HGK je kao ključne prioritete imao pronalaženja načina kako kvalitetno komunicirati i isporučivati usluge svim svojim članicama i kako povećati razinu prihoda koji nije povezan s članarinama. Provođenjem digitalne transformacije i razvojem vlastitih digitalnih alata te značajnim aktivnostima na području EU fondova velika većina postavljenih ciljeva je i realizirana. Razlozi zbog kojih određeni ciljevi nisu realizirani, posebice preuzimanje vođenja registra trgovačkog suda i aktivno sudjelovanje u provođenju dualnog sustava obrazovanja, su potpuno izvan utjecaja HGK, unatoč činjenici da je HGK uložio znatna sredstva u pokušaj realizacije istih.

Ključne razlike u odnosu na prošlo strateško razdoblje, nastale prije svega kao posljedica provedbe novog zakona, su:

- HGK se mora orijentirati na pružanje kvalitetne usluge onim članicama koje plaćaju članarinu, a pri tome pružati i temeljne usluge za sve članice,
- HGK treba povećati prihod iz komercijalnih aktivnosti.

S obzirom da je dosadašnji strateški izazov bio u tome kako provesti transformaciju poslovanja da bi se svim članicama (više od 135.000) osigurala jednaka kvaliteta i dostupnost usluga, promjena u zakonskoj regulativi u prvi plan stavlja izazov kako članicama koje plaćaju članarinu (oko 5.100 plus one članice koje članarinu plaćaju na dobrovoljnoj osnovi) osigurati najbolju moguću uslugu „skrojenu“ baš po njihovim potrebama.

Dodatni izazov u novoj strateškoj perspektivi odnosi se na reorganizaciju poslovanja s ciljem realizacije prihoda od komercijalnih aktivnosti, odnosno razvoja usluga/proizvoda koji će biti konkurentni na tržištu, a istodobno i u skladu sa strateškim područjima djelovanja HGK.

## 1. ANALIZA – UTVRĐIVANJE POČETNE POZICIJE

---

Početakom 2022. godine stupio je na snagu novi zakon o HGK koji je definirao potpuno nove pretpostavke za funkcioniranje i način rada. Osim značajnog smanjenja prihoda od članarina, posebni izazov je i prelazak na komercijalni način rada što podrazumijeva potpuno nove aktivnosti, vještine i organizaciju rada. I u proteklom strateškom razdoblju HGK je imao konkurenciju u ključnim područjima djelovanja, ali s ulaskom u tržišno poslovanje ona će biti značajno izraženija.

Analizirajući ključna područja djelovanja HGK možemo zaključiti sljedeće:

- **Područje zagovaranja/zastupanja interesa članica:** broj različitih organizacija koja zastupaju određene skupine poduzetnika je značajno narastao i ne pokazuje tendenciju usporavanja. Različiti su motivi i oblici udruživanja, ali zasigurno je to područje gdje je konkurencija puno veća nego prije pet godina i to je područje gdje HGK ulaže najviše energije i resursa. Kada bi analizirali povrat na uložena sredstva tada sigurno ne možemo biti zadovoljni ostvarenim, pogotovo ako ostvarenje mjerimo kroz percepciju poslovne zajednice, a često puta niti sami nismo kvalitetno komunicirali ostvarene rezultate. Problem provedbe aktivnosti u navedenom području je što zahtjeva veliku količinu resursa, a HGK ima vrlo ograničen utjecaj na krajnji rezultat. Zasigurno je potreban drugačiji pristup rada u navedenom području kako bi se očekivani povrat na uloženu energiju značajno povećao, a prije svega kroz relevantnost u realizaciji ciljeva postavljenih od strane udruženja i zajednica.
- **Područje internacionalizacije:** HGK je i dalje jedina institucija u RH koja ima znanje, resurse i sposobnosti pomoći članicama u svim kritičnim koracima procesa internacionalizacije poslovanja. Negativna strana ovog područja su naslijeđene navike visokog stupnja sufinanciranja aktivnosti internacionalizacije za mali broj članica što uslijed novih financijskih uvjeta poslovanja može predstavljati izazov u budućim aktivnostima, odnosno potrebu razvoja novih usluga u okviru ovog područja. Zaključno, područje internacionalizacije zahtijeva značajna ulaganja u provedbu i razvoj novih oblika usluga, ali s druge strane HGK ima i visoku razinu utjecaja na konačni rezultat.
- **Područje Edukacija/Konferencija:** u proteklih pet godina HGK je nastavio s intenzivnim aktivnostima u području edukacija i stručnih konferencija unatoč snažnoj konkurenciji. Situacija s pandemijom Covid-19 ubrzala je prijelaz na online edukacije i u tom području je HGK zadržao svoju poziciju. Izazov navedenog područja je kako se nositi s velikom konkurencijom, kako razvijati vlastite stručnjake koji će biti zaštitna lica HGK edukacija i kako iskoristiti prostor u području online edukacija. Potrebno je pronaći način kako se kvalitativno razlikovati od velikog broja sličnih događanja od strane konkurencije. Zaključak: prostor za razvoj je značajan, ali konačni rezultat ulaganja ovisit će isključivo o kvaliteti ponuđenih rješenja i načinu provođenja promotivnih aktivnosti.
- **Područje informacija:** HGK je prepoznat kao netko tko ima podatke o svemu i svačemu i koga se uvijek pita za različite podatke, analize, studije, projekcije i tko zna što sve ne. U navedenom području, konkurencija je bila definirana već

prije pet godina i HGK se kroz projekt Digitalne komore vratio u „utakmicu“ i potpuno je ravnopravan sa svojim spektrom usluga u odnosu na konkurenciju. Jasan plan razvoja Digitalne komore (u daljnjem tekstu: DK), a koji uključuje i makroekonomske analize, osigurava pretpostavke za zauzimanje liderske pozicije u navedenom području. Zaključak: područje koje treba nastaviti razvijati, a prednost ulaganja u ovo područje je da krajnji rezultat ovisi isključivo o kvaliteti ponuđenih aplikativnih rješenja i niska je razina ovisnosti o drugim faktorima eksterne okoline.

- Područje **EU projekti**: HGK je u zadnjih pet godina uspio razviti tim koji je sposoban pripremiti i provesti bilo koji EU projekt i pri tome ostvariti značajne financijske i poslovne koristi kako za HGK tako i za ukupno gospodarstvo. Područje pripreme i provedbe EU projekata je visoko konkurentno i zato je bilo iznimno važno digitalizirati dio usluga oko pripreme projekata. Ključne aktivnosti ovog područja su razvoj vlastitih projekata koji imaju utjecaj na razvoj gospodarstva i edukacija članica. Zaključak: potrebno je nastaviti ulagati u razvoj i očuvanje ljudskih resursa, a HGK ima značajan potencijal u kreiranju vlastitih prihoda uz visoku razinu utjecaja na konačni rezultat.
- Područje **Razvoj gospodarstva**: organizacija brojnih događanja, promotivnih aktivnosti, strateških inicijativa za unaprjeđenje gospodarstva (od inicijative za dualno obrazovanje do reforme trgovačkog suda), od znakova kvalitete do Kupujmo Hrvatsko, različite aktivnosti s ministarstvima, i drugim TDU-a, međunarodnim institucijama, trebala je sigurno rezultirati boljom pozicijom HGK u društvu. Neupitna je činjenica da HGK mora aktivno sudjelovati u razvoju i usmjeravanju društva i gospodarstva, ali očigledno je potrebno redefinirati postojeći pristup s naglaskom na efikasnije korištenje raspoloživih resursa. Zaključak: područje zahtijeva značajna i kontinuirana ulaganja, a konačni rezultat je dosta teško mjeriti i vrednovati, pogotovo u kratkom vremenskom periodu.

Analizom osnovnih elemenata interne okoline, a prije svega ljudskih resursa, organizacijske kulture, organizacije rada, informacijskog kapitala, inovacijskog potencijala i IT sustava, utvrđujemo sljedeće potrebe i izazove u novoj strateškoj perspektivi:

- značajno unaprjeđenje znanja i vještina zaposlenika u svim segmentima poslovanja,
- ulaganje u razvoj specifičnih znanja zaposlenika – specijalizirana stručna znanja
- organizacijska kultura usmjerena na individualne potrebe članice kao osnova rada svih djelatnika,
- značajno unaprjeđenje interne komunikacije s posebnim naglaskom na međusektorsku komunikaciju i razmjenom informacija s županijskom infrastrukturom,
- kontinuirani razvoj novih proizvoda/usluga.

## 2. MISIJA, VIZIJA I GLAVNI STRATEŠKI CILJEVI

---

### 2.1. Misija

Izjava o misiji treba definirati razloge postojanja i pravila prema kojima se organizacija ponaša i djeluje. To je osnova ili okvir prema kojemu organizacija definira željenu sliku budućnosti, odnosno viziju o tome što i kako želi ostvariti. Misija HGK definira razloge postojanja, odnosno daje odgovor na pitanje zašto postojimo:

**HGK kao krovna kuća hrvatskog gospodarstva podupire poslovnu zajednicu diljem Hrvatske i inozemstva kroz povezanost, zagovaranje, pristup donositeljima političkih odluka i dijeljenje znanja, a s ciljem kontinuiranog doprinosa daljnjem razvoju hrvatskog gospodarstva.**

***Suradujemo s poduzećima na stvaranju dobrog poslovnog okruženja kako bi ubrzali tržišne i društvene uspjehe naših članica.***

### 2.2. Vizija i glavni strateški ciljevi

**HGK je predvodnik u podršci poduzećima diljem Hrvatske te, uz pomoć znanja i kompetencija svojih stručnjaka, gradi okruženje u kojem poslovna zajednica, zakonodavac i društvo zajednički sudjeluju u izgradnji snažnog i otpornog hrvatskog gospodarstva.**

Glavni strateški ciljevi su:

- **Razvoj i rast gospodarstva te internacionalizacija poslovanja članica HGK,**
- **Konkurentno poslovno okruženje za lakše i učinkovitije poslovanje članica HGK ,**
- **Održivost, inovativnost, zelena tranzicija i digitalna transformacija poslovanja članica HGK i hrvatskog gospodarstva u cjelini,**
- **Jačanje članstva i usluga za članice HGK, i**
- **Izjednačavanje prihoda od članarina s prihodima od komercijalnih aktivnosti.**

### 2.3. Strateška načela djelovanja

Strateška načela djelovanja predstavljaju osnovne smjernice i zajednička pravila budućeg ponašanja HGK. Temeljem definiranih načela donose se odluke o razvojnim ciljevima, ali i o svim aktivnostima koje HGK provodi. Cilj je da se načela primjenjuju na svim organizacijskim razinama i da HGK bude prepoznata i vrednovana po

načelima po kojima radi. Cilj procesa strateškog planiranja i budućeg rada je stvoriti organizacijsko ozračje i spremnost za usklađivanjem aktivnosti koje se provode po sljedećim strateškim načelima:

- **Stvaranje vrijednosti** – sve što radimo mora imati vrijednost sa stajališta članica uz poštivanje kriterija održivosti i društvene odgovornosti.
- **Izgradnja povjerenja** – izgradnja povjerenja od strane članica će doći kroz relevantne proizvode i usluge, ali i kroz kompetentne i stručne zaposlenike. Stvaranje povjerenja od strane članica neće biti moguće bez povjerenja među zaposlenicima. Centralno mjesto organizacijske kulture je stvoriti osjećaj povjerenja među zaposlenicima da zajedno mogu realizirati strateške ciljeve.
- **Inspirativnost** – HGK će svojim djelovanjem težiti stvaranju dobrih praksi i inovativnih pristupa rješavanju gospodarskih i društvenih izazova, na način da imamo spremne odgovore i rješenja prije nego budu potrebna našim članicama.
- **Uključivost** – udruživanje i suradnja kao osnovni alat temeljen na efikasnom uključivanju dionika iz gospodarstva, institucija znanja, državne i lokalne uprave te javnih dionika koji izrađuju i donose strateške odluke regionalnih i nacionalnih politika.

### 3. STRATEGIJA

---

Kako realizirati definirane strateške ciljeve, a pri tome i značajno transformirati organizaciju i način rada s posebnim naglaskom na unaprjeđenje ljudskih resursa i pri tome kontinuirano povećavati prihode i aktivnosti, ključno je pitanje strateškog planiranja HGK. Provedba strategije u prošlom razdoblju, izmjena zakonodavnog okvira, nepredviđeni događaji zadnjih nekoliko godina utječu na definiranje smjera djelovanja. Jasno je da HGK mora nastaviti djelovati u većini područja u kojima je i do sada djelovao, ali isto tako je jasno da određene aktivnosti u okviru područja djelovanja moraju biti reorganizirane, usmjerene na specifične potrebe članica i rješavanje problema, odnosno biti relevantne. Kvantiteta aktivnosti ustupa mjesto kvaliteti, a važnost prihoda od komercijalnih aktivnosti se izjednačava s prihodima od članarina. Promjena zakona utječe na promjenu genetskog koda rada i ponašanja HGK, odnosno uvodi nove elemente u formulu uspješnog poslovanja kao što su voditelj poslovnog odnosa, razvoj proizvoda i usluga, profitabilnost, investicije, tržišno poslovanje, odnosno stavljanje potreba članica u središnje mjesto svih aktivnosti.

#### 3.1. Opis korisnika usluga

Osnovne skupine korisnika usluga HGK su:

- poduzeća koja su po zakonu obvezna plaćati članarinu,

- poduzeća koja nisu u obvezi plaćati članarinu, ali su dobrovoljno odlučili plaćati članarinu,
- poduzeća koja nisu u obvezi plaćanja članarine i ne plaćaju članarine, ali koriste pojedinačne usluge,
- javna uprava i TDU koja imaju potrebe za određenim podacima,
- obrti i članice drugih strukovnih komora koji koriste različite servise HGK,
- znanstveno istraživačka zajednica i obrazovne institucije/ustanove,
- međunarodne organizacije i institucije, i
- fizičke osobe koje koriste pojedinačne usluge.

Osim navedene podjele korisnika usluga potrebno je napraviti podjelu i po sljedećem principu:

- udruženja/zajednice/strukovne grupe i
- pojedinačna članica.

Veliki broj različitih korisnika usluga podrazumijeva i veliki broj proizvoda, ali i visoku razinu kvalitete kako bi se zadovoljile sve potrebe. Zašto podjela na usluge koje se pružaju udruženjima u odnosu na usluge namijenjene pojedinačnom korištenju? Ključno područje djelovanja HGK je zastupanje i zagovaranje interesa članica koje se operativno provodi kroz rad udruženja i zajednica. Trenutno je pri HGK aktivno 43 udruženja i 9 zajednica. Oko 600 poduzeća nije aktivno niti u jednom udruženju ili zajednici jer do sada nije bilo opravdanog razloga za njihovo osnivanje. Međutim, osim korištenja usluga HGK kroz aktivnosti udruženja i zajednica, veliki broj članica koristi samostalno određene proizvode i usluge koje moraju biti kvalitetne i konkurentne kako bi zadovoljile potrebe članica. To je i jedan od važnih zahtjeva za organizaciju poslovanja, odnosno nužnost razvoja i implementacije novih proizvoda i usluga za specifične potrebe članica, a sve u skladu s strateškim načelima. Kako bi dostigli željenu kvalitetu usluga, nužno je izvrsno poznavanje svake članice, odnosno pažljivo evidentiranje svakog kontakta koji osigurava nove informacije o potrebama i ponašanju članica i drugih korisnika usluga. Svaki djelatnik HGK je „lovac“ na podatke, koji postaju osnovni element nove usluge, a ključni proizvodni proces je pretvaranje podataka u korisne informacije i aplikacije.

### **3.2. Definiranje potreba članica**

Jasno definiranje potreba i zahtjeva članica, odnosno korisnika usluga HGK je osnova definiranja svega što radi i isporučuje HGK. Temeljem dobivenih informacija od članica možemo zaključiti da svako poduzeće teži ka:

- povećanju prihoda od proizvoda/usluga,
- smanjenju troškova poslovanja,
- smanjenju rizika poslovanja, a prvenstveno onih koji se odnose na promjene institucionalnih uvjeta poslovanja, i
- povećanju konkurentnosti.

Uvažavajući potrebe članica i stavljajući ih u kontekst područja djelovanja HGK, zaključujemo da članice imaju najveću potrebu u sljedećem:

- da im omogućimo širenje na nova tržišta (sajmovi, delegacije, istraživanja međunarodnih tržišta i potencijalnih dobavljača),
- kroz snagu udruženja/zajednica lobirati kod zakonodavne/izvršne vlasti na nacionalnoj i EU razini da se osiguraju stabilni uvjeti poslovanja, odnosno reagira na zakone koji su opterećenje za gospodarstvo te općenito troškove poslovanja, i
- organizirati informiranje i educiranje o važnim temama i promjenama (cijene i nabava energije, sirovina i materijala, javna nabava, EU fondovi, digitalizacija, inovacije).

### **3.3. Strateška područja djelovanja**

Analizom realizacije strategije u prošlom razdoblju utvrdili smo pozitivne i negativne strane rada u područjima djelovanja HGK. Specifičnost dosadašnjeg djelovanja je i u tome da se područja nisu mogla tako lako mijenjati, uvažavajući zakonsku regulativu, odnosno ono što je HGK moglo razlikovati od konkurencije jesu specifične aktivnosti s kojima su se realizirali ciljevi u pojedinim područjima. HGK i dalje mora nastaviti djelovati u područjima za koja je dominantno osnovan, ali nova strateška perspektiva i novi zakon otvaraju mogućnost iskoraka u svako drugo područje koje će omogućiti realizaciju strateških ciljeva. Upravo zbog navedenog, pri definiranju ključnih strateških područja koristimo se modelom koji uključuje sljedeće parametre: visina ulaganja, utjecaj HGK na rezultat ulaganja i mjerljivost ostvarenih rezultata. To su parametri koji utječu na odluku koliko sredstava je potrebno uložiti u koje područje, odnosno aktivnosti kako bi se realizirali ciljevi. Takvim načinom rada HGK pokušava unaprijediti efektivnost i efikasnost rada, a sve na korist članica i korisnika usluga.

#### **3.3.1. Zastupanje/zagovaranje interesa članica – HGK kao platforma za udruživanje poduzeća**

Osnovna funkcionalnost HGK je zastupanje interesa poduzetnika, a to se obavlja kroz rad udruženja i zajednica, odnosno predstavnika poduzeća koji aktivno rade u organizacijskim tijelima udruženja. Osnova po kojoj se formiraju udruženja je NKD, odnosno svako poduzeće je činom osnivanja automatski raspoređeno u određeno udruženje, što većina poduzetnika niti ne zna. S obzirom na ograničavajući element podijele po NKD, dolazi do potrebe udruživanja po određenim horizontalnim temama gdje su poduzeća iz različitih sektora gospodarstva, ali ih povezuje specifično područje djelovanja, npr. zaštita okoliša. Iskustvo zadnjih par godina je pokazalo da su poduzeća motiviranija za rad u okviru zajednica nego u radu udruženja, a osnovni razlog za to je da se zajednice formiraju po specifičnim horizontalnim temama. NKD se koristi za praćenje ekonomskih pokazatelja po sektorima gospodarstva i kao takav nema puno alternativa.

Osnovna funkcija HGK je da bude dobra platforma za bilo koji oblik udruživanja poduzetnika kroz korištenje svih raspoloživih funkcionalnosti. **Ključne**



funkcionalnosti HGK kao platforme za udruživanje su: digitalna povezanost, velika baza podataka, pravna i financijska podrška, podrška u promociji i PR aktivnostima, zagovaranju, poslovni tajnik koji je i stručnjak iz specifičnog industrijskog segmenta, administrativna podrška i uredski prostori po cijeloj RH, iskustvo u radu s tijelima državne uprave. Navedene funkcionalnosti su konkurentna prednost HGK u odnosu na sve druge opcije udruživanja, bilo da se radi o osnivanju udruge ili priključivanju nekim drugim postojećim oblicima udruživanja.

Članice moraju vjerovati da to što rade putem **HGK platforme ima smisla i da će postići željeni cilj** – da će zakonodavac razmotriti i uzeti u obzir prijedlog HGK ili da će članice ostvariti konkretni poslovni rezultat koji se izravno povezuje s uslugom HGK.

Zakonodavni okvir je ključni dio aktivnosti zagovaranja interesa članica. Promjena iz pasivne (komentiranje gotovih zakonskih prijedloga) u aktivnu ulogu, moguća je jedino uz jaču i konkretniju pravnu i komunikacijsku podršku stručnih službi HGK te veći angažman i uključenost članica.

Nedostatak je i neadekvatan pristup i komunikacija s ministarstvima/nadležnim institucijama, u odnosu na konkurentne udruge (druge gospodarsko interesne udruge, klasteri i sl.). **Cilj je da HGK bude relevantan i glavni partner zakonodavcu u izradi analiza, ocjena, pripremi podloga i savjeta.** HGK to može postići kvalitetom i brzinom u inicijativi ili odzivu, uz konkretnu ponudu ministarstvima za institucionalno partnerstvo/suradnju. HGK ima potencijal da se ponudi kao partner za kreiranje stavova RH za teme važne za gospodarstvo, posebno u odnosu na legislativu koja se donosi na razini EU (Eurochambers, europska strukovna udruženja, parlamentarni zastupnici u EP i sl.).

**Zaključak:** zastupanje i zagovaranje interesa članica, pogotovo velikih i srednje velikih poduzeća je temeljna djelatnost HGK, odnosno usluga po kojoj se dominantno procjenjuje „vrijednost“ HGK na tržištu. Provođenje aktivnosti u okviru ovog područja zahtijevaju velika i značajna sredstva, a utjecaj na rezultat nije u skladu s ulaganjem, a i tamo gdje se isti ostvari problem je jasnog mjerenja i pozicioniranja među članicama. Upravo zato, ključne aktivnosti moraju se usmjeriti na dva područja: strateško i operativno. Strateško podrazumijeva da HGK bude predvodnik u kreiranju rješenja za probleme ili za probleme koji će se tek pojaviti i to kroz izradu strateških dokumenta i inicijativa na sektorskim razinama (npr. prijedlog industrijske strategije, strategije digitalne transformacije ili nekog trećeg strateškog dokumenta). Operativno uključivanje podrazumijeva formaliziranje suradnje s zakonodavnom vlasti s ciljem definiranja pozicije HGK u procesima izrade institucionalnih uvjeta poslovanja, a to su analize, ocjene, znanje i drugi elementi bitni za donošenje kvalitetnih zakona i u konačnici realizacije strateških ciljeva HGK.

### **3.3.2. Internacionalizacija poslovanja – HGK kao potporna institucija hrvatskog izvoza**

Izlazak na inozemna tržišta je složen i zahtjevan proces za svako poduzeće koji zahtijeva, uz kvalitetan proizvod i uslugu, puno popratnih aktivnosti kako bi se izvoz u konačnici i dogodio.

Organizacija nastupa na sajmovima i poslovnih delegacija i dalje je važna aktivnosti HGK, ali nužno će biti nadograditi **informacijski sustav za internacionalizaciju** koji će omogućiti registriranim korisnicima sljedeće informacije: istraživanje ciljanog tržišta, pronalaženje poslovnih partnera, projekcije razvoja industrijskih područja na ciljanim tržištima i razumijevanje regulatornog okvira.

Uključivanje HGK u **organizaciju i dijelom sufinanciranje nastupa poduzeća na sajmovima u inozemstvu** je usluga najviše kategorije za članice koje su obveznici plaćanja članarine, ali se uvodi gornja granica sufinanciranja koju može primiti određeno poduzeće u odnosu na uplaćenu članarinu. S obzirom na puno manje iznose subvencioniranja nastupa na sajmovima i sudjelovanja u delegacijama, HGK će pojačati ostale aktivnosti u sklopu Programa promocije izvoza te **promijeniti dosadašnji koncept sajмова i delegacija**. Pristup mora biti fokusiran na **edukaciju, informiranje** i na **organizaciju nastupa ili posjeta sa dodanom vrijednošću**.

Aktivnosti koje je nužno organizirati s ciljem učvršćivanja leaderske pozicije HGK na području internacionalizacije su i:

- procjena zanimljivosti i potencijala pojedinih ekonomskih područja i država/regija za suradnju, na osnovi relevantnih gospodarskih pokazatelja,
- utvrđivanje ciljanih skupina hrvatskih poduzetnika koji imaju potencijal za izvoz i plasman/ suradnju s ino tržištima, i
- izrada izvješća nakon svih aktivnosti s unaprijed definiranim parametrima uspješnosti te smjernice za buduće aktivnosti.

**Predstavništva HGK**, a u suradnji s MVEP i MINGOR moraju pružiti sljedeće usluge članicama: pronalaženje poslovnog partnera, promocija proizvoda i usluga, savjetovanje o tržištu radne snage, zagovaranje i „networking“, virtualni ured te organizaciju događanja.

**Zaključak:** područje internacionalizacije je prioritetno područje rada HGK, potrebno je ulaganje u razvoj novih usluga i otvaranje predstavništva, ali i definiranje jasnih pokazatelja uspješnosti, odnosno povrata na uložena sredstva. HGK, razvojem dodatnih usluga i novim pristupom mora učvrstiti leadersku poziciju ključne institucije za međunarodno poslovanje hrvatskih poduzeća.

### 3.3.3. Znanje i informacije

#### *Gospodarske informacije*

Poduzetnici, mediji, javnost, TDU, svi očekuju da HGK ima podatke o svemu i da u svakom trenutku mogu dobiti informacije koje baš njima trebaju i to je situacija koju HGK mora pretvoriti u dugoročnu prednost i stabilan izvor prihoda. HGK ima dosta

podataka i ozbiljno „institucionalno pamćenje“, ali prostor za njihovo pretvaranje u informacije je velik. Kroz DK-u poduzetnici mogu doći do dosta informacija koje se odnose na poslovanje u prijašnjim godinama, ali nedostaju projekcije, komentari, smjernice za razumijevanje budućih kretanja. Veliki je prostor za unaprjeđenje ovog područja i razvoj izvještaja (alata) koje bi poduzetnici koristili: tjedno i mjesečno kretanje cijena/indeksa svih važnih sirovina, materijala, energenata s naglaskom na očekivana kretanja, mjesečne informacije o kretanju ključnih gospodarskih pokazatelja na strateškim izvoznim tržištima, priprema analiza potrebnih za rad udruženja – industrijske analize, kretanje i projekcije kretanja ključnih komponentni monetarne i fiskalne politike i razne druge analize, s ciljem vraćanja relevantnosti makroekonomskim analizama HGK.

**Zaključak:** strateški cilj HGK je nastaviti s razvojem DK-e kako bi ona postala glavni informator i asistent svakom poduzetniku u njegovu poslovanju. Područje podrazumijeva značajna kontinuiranja ulaganja u razvoj novih modula i usluga, i upravo zato je važno imati dovoljno informacija o potrebama članica kako bi se razvijali oni proizvodi koji najbolje odgovaraju na zahtjeve tržišta. Rezultati ulaganja u aktivnosti iz ovog područja su vrlo mjerljivi i krajnji rezultat ovisi isključivo o kvaliteti konačnog proizvoda. S obzirom na veliki potencijal komercijalizacije usluga i jasan upravljiv poslovni model, gospodarske informacije su prioritet prve razine.

### *Edukacije/konferencije*

Organizacija i provođenje edukacija je funkcija koju HGK mora nastaviti raditi jednakim intenzitetom kao i u prošlom razdoblju i to kroz sljedeće oblike: radionice po specifičnim sektorskim temama, konferencije i razvoj edukativnih alata. Posebno područje koje ima veliki potencijal za dodatno jačanje pozicije HGK na području edukacija je korištenje modula E – edukacije koji zadovoljava sve potrebne funkcionalnosti za učenje na daljinu, učenje u trenutku kada to poduzetniku odgovara, kontinuirano ponavljanje i pregledavanje edukacija i druge funkcionalnosti.

Ključne promjene u odnosu na prošlo strateško razdoblje su:

- **kvaliteta u odnosu na kvantitetu** (HGK se pozicionira kvalitetom edukacija/konferencija, a da bi to uspjeli, dominantna orijentacija je na organizaciju vlastitih događanja, odnosno značajno smanjenje aktivnosti koje se odnose na suorganizaciju, partnerstvo, pokroviteljstvo i druge oblike sudjelovanja gdje se troše resursi bez jasnog i mjerljivog povrata na uložena sredstva. Određivanje tema, upravljanje sadržajem mora biti u skladu s strateškim ciljevima HGK, odnosno relevantno za razvoj gospodarstva),
- **orijentacija na vlastite ljudske resurse** (HGK će raditi na razvoju i promociji vlastitih stručnjaka koji će biti nositelji edukativnih programa, i to je ulaganje koje ima višestruke koristi za organizaciju. Cilj je da strateška imovina HGK budu stručnjaci koji imaju specifična znanja potrebna članicama. Umjesto organizacije edukacija/konferencija na kojima su se pozicionirali eksterni stručnjaci, naglasak stavljamo na razvoj i ulaganje u vlastitu imovinu.)

- **prihodovna u odnosu na troškovnu orijentaciju** (kritični faktor organiziranja edukacije/konferencije je financijski, znači uz kvalitetan sadržaj i orijentaciju na vlastite resurse, u narednom periodu HGK mora organizirati događanja koja su financijski samoodrživa. Prvi korak navedenog procesa je definiranje edukacija/konferencija koje imaju potencijal postati profitabilne i raditi na njihovom razvoju, s jasno postavljenim investicijskim ciljevima. Također, to znači da HGK odustaje od edukacija/konferencija koje se organiziraju jednom i nikada više, naravno biti će događanja koja se moraju „ad hoc“ organizirati jer to zahtijevaju izvanredne okolnosti, ali to ne može biti pravilo).

### 3.3.4. EU fondovi i (inovacije)

Provedba NPOO i VFO za novo financijsko razdoblje imat će snažan utjecaj na poslovanje gotovo svakog poduzetnika u RH. HGK je u proteklom razdoblju izgradila potrebnu infrastrukturu, prije svega u kvalitetnim ljudskim potencijalima, ali i u obliku modula E – financiranje, kako bi mogli biti relevantan partner svakom poduzetniku u RH u području EU projekata. Pomoć poduzetnicima odvijat će se kroz sljedeće kategorije:

- edukacije (koje provode vlastiti stručnjaci) na teme iz područja pripreme i provedbe EU projekata ,
- informiranje o EU programima, natječajima i drugim izvorima,
- pojedinačne konzultacije (savjetovanje) oko pripreme i provedbe projekta za članice,
- razvoj i upravljanje modulom E – Financiranje: informacije o natječajima, procjena prihvatljivosti prijavitelja, izvori financiranja u RH, izrada poslovnog plana i ostale funkcionalnosti modula.

**Zaključak:** područje ne zahtijeva značajna ulaganja kako bi se zadržala postojeća funkcionalnost i kvaliteta, a usluge koje pružamo su kvalitetne i imaju mogućnost komercijalizacije. Osim pružanja usluga članicama, značajna je orijentacija na pripremu i provedbu EU projekata za potrebe HGK, a kojima se osigurava veliki dio komercijalnih prihoda.

### 3.3.5. Razvoj gospodarstva

Osim proaktivnog pristupa u rješavanju specifičnih sektorskih problema, HGK treba imati i važnu ulogu u raspravi oko ključnih tema gospodarskog razvoja Hrvatske. U proteklom razdoblju puno je energije i resursa utrošeno u rad određenih radnih skupina, odbora, timova i raznih drugih organizacijskih oblika, ali u većini slučajeva se sva energija „utopila“ u prosječnosti drugih sudionika i bez posebne dodatne vrijednosti za gospodarstvo, ali i za prepoznatljivost doprinosa HGK gospodarskom razvoju. Takav pristup nije efikasan. HGK se mora profilirati kao organizacija čije se mišljenje, dokument ili informacija doživljava kao neprikosnoveni autoritet. Upravo zato HGK

mora definirati područja, njih nekoliko na godišnjoj razini, u kojima može zauzeti „dominantan položaj na tržištu“ i upravljati procesom od početka do kraja kao što su primjerice: ciljevi održivog razvoja, tržište rada ili rast cijena u građevinskom sektoru. Puno je horizontalnih tema koje se ne mogu pokriti kroz sektorska udruženja, a važna su svima. Kupujmo Hrvatsko je sigurno najbolji primjer. Ovo područje obuhvaća sva područja i sigurno može doprinijeti pozicioniranju HGK-e kao predvodnika novih trendova i relevantne organizacije koja ima povjerenje svojih članica. Zaključak: provođenje aktivnosti iz ovog područja podrazumijeva značajna ulaganja, ali s napomenom da je utjecaj na konačni rezultat teško predvidiv, a samim time i mjerenje konačnih rezultata je dosta problematično. Upravo zato, orijentacija HGK biti će na ključne strateške teme koje će se obrađivati na način da dobiveni rezultati mogu dati doprinos ukupnom gospodarskom razvoju RH.

#### **4. PROVEDBA STRATEGIJE – KLJUČNE AKTIVNOSTI**

---

Provedba strategije podrazumijeva kontinuirano usklađivanje strategije i organizacije, a posljedično tome i reorganizaciju, unaprjeđenje i razvoj ključnih resursa organizacije. Brza prilagodba organizacije promjenama u okruženju, transformacija, učenje i kvalitetna komunikacija, osnova su procesa provedbe strategije. Sljedeća područja su ključna za operativnu provedbu strategije.

##### **4.1. Unaprjeđenje i kontinuirani razvoj funkcije voditelj poslovnog odnosa - VPO**

Tijekom 2022. uvedena je funkcija voditelja poslovnog odnosa, provedene su edukacije zaposlenika, izrađena aplikacija za operativni rad VPO-a i praćenja poslovnog odnosa s članicama (u daljnjem tekstu: Portfelj), uvedena je kontinuirana podrška radu VPO-a, izrađen je katalog proizvoda i usluga te možemo zaključiti da je novi poslovni proces uspostavljen i ostvaruje definirane ciljeve. S ciljem kontinuiranog unaprjeđenja, formiran je radni tim koji ima zadatak osigurati operativnu pomoću radu svim VPO-a, davati prijedloge unaprjeđenja rada, organizirati edukaciju i pripremiti sustav nagrađivanja te davati prijedloge za nove funkcionalnosti aplikacije „Portfelj“.

##### **4.2. Formiranje organizacijskih jedinica zaduženih za prodaju i marketing**

Pokazuje se da je sustav VPO-a iznimno koristan, kako za članice, tako i za imidž HGK u javnosti. Međutim, potrebno je izgraditi njegovu kvalitetnu podršku u smislu odjela sa profesionalnim iskustvom u prodaji koji bi, uz najveći angažman u smislu same prodaje usluga članicama, veliki ulogu imao baš u educiranju, osmišljavanju planova te podrške u operativnom radu VPO-ima, odnosno u njihovim nastupima i komunikaciji s članicama na terenu. Također je evidentno da je potreban konstantan napor u osmišljavanju usluga koje su članicama potrebne, a to je moguće jedino uz stalnu komunikaciju s članicama, prikupljanje podataka s terena te pronalaženje rješenja za članice koja bi im ponudili kroz komercijalne usluge.

U skladu s navedenim ciljevi novog odjela su:

- Ostvarivanje prihoda za HGK putem:

- a) Pridobivanja što većeg broja dobrovoljnih članica – prihodi od dobrovoljnih članarina
  - b) Prodaje pojedinačnih usluga nečlanicama (obrta, fizičke osobe, javne institucije, poduzeća izvan RH, druge organizacije izvan RH).
- Koordinacija procesa razvoja novih usluga i njihove komercijalizacija
  - Podrška VPO-ima (edukacije iz prodajnih vještina, informiranje, podrška na terenu)
  - Promjena imidža HGK i percepcije članica o uslugama HGK.

Formiranje organizacijske jedinice zadužena za marketing je nužnost kako bi se realizirali postavljeni strateški ciljevi po pitanju realizacije prihoda od komercijalnih aktivnosti. Funkcije marketinga i prodaje su međusobno ovisne, a ključni zadaci marketinga u kontekstu provedbe strategije su:

- definiranje strategije promocije i pozicioniranja proizvoda i usluga,
- istraživanje i praćenje uspješnosti proizvoda i usluga,
- savjetovanje za unaprjeđenje postojećih i razvoj novih proizvoda i usluga, te
- provođenje svih operativnih promotivnih aktivnosti.

#### **4.3. Razvoj novih proizvoda i usluga na svim organizacijskim razinama**

Proizvode i usluge potrebno je kontinuirano prilagođavati potrebama članicama i to je kontinuirani proces kojim se mora upravljati. Odjeli prodaje i marketinga koordinirati će navedeni proces, ali ključnu ulogu u navedenom procesu imaju organizacijske jedinice, VPO-a, odnosno svi oni djelatnici koji na dnevnoj razini komuniciraju s korisnicima usluga, upravo oni pripremaju idejni razvojni koncept, odnosno definiraju prijedlog ulaganja u razvoj nove usluge. Katalog proizvoda i usluga je dinamičan i podrazumijeva promjene u strukturi i funkcionalnostima. Nositelj ideje ili predlagatelj ulaganja u novu uslugu je organizacijska jedinica, a u slučaju prihvatanja ideje i provjere financijske isplativosti, odjel marketinga preuzima daljnje aktivnosti u skladu s definiranim zaduženjima.

#### **4.4. Ulaganja i kontinuirani razvoj ljudskih resursa**

Realizacija strateški ciljeva ovisi isključivo o kvalitetnim, motiviranim i educiranim zaposlenicima. Nekoliko je područja u kojima HGK mora napraviti iskorak. Prije svega, potrebno je značajno ulaganje u ključne eksperte HGK, a to su osobe koje vode udruženja i zajednice, odnosno koji su industrijski specijalisti i jesu ili imaju pretpostavke da postanu osobe čije se mišljenje uvažava. Također, nužno je i razvijati eksperte u određenim horizontalnim temama, a koje su važne za realizaciju definiranih strateških ciljeva. Također, potrebno je kontinuirano nastaviti s edukacijama povezanim s prodajom, upravljanjem odnosom s klijentom i drugim strateškim

temama. Razvoj i implementacija sustava materijalne i nematerijalne motivacije je nužna pretpostavka za zadržavanje i privlačenje stručnih i sposobnih zaposlenika.

#### **4. 5. Interna i eksterna komunikacija**

Uspješna komunikacija ključ je svakog poslovnog procesa – bez obzira radilo se o zaposlenicima, članovima, klijentima ili općoj javnosti, svakoj organizaciji potreban je stalni dvosmjerni protok informacija s ciljem održavanja razine kvalitete komunikacije u javnosti. Za uspješnu provedbu komunikacijskih procesa potrebna je, prije svega, dobro posložena objedinjena komunikacijska strategija, koja pokriva internu i eksternu komunikaciju, s ciljem prenošenja jasnih i promišljenih poruka svim ciljnim skupinama.

Za kvalitetno komuniciranje prema eksternim javnostima, ključna je kvalitetna interna komunikacija. Stoga će fokus u nadolazećem razdoblju biti uspostava jasno definiranog protoka informacija unutar Komore, s naglaskom na relaciju Središnjica – sektori (udruženja i zajednice) – županijske komore, kako bi se osiguralo razumijevanje strateški postavljenih tema i uloge svake pojedine organizacijske jedinice u učinkovitom prenošenju ključnih poruka i prezentacije Komore prema vanjskim javnostima. Osim toga, poticat će se intenzivnija suradnja među horizontalnim organizacijskim jedinicama i u smislu pripreme i provedbe, i u smislu komunikacije zajedničkih projekata, čime će se jačati interni resursi i utjecati na kohezivnije predstavljanje Komore prema vani.

Ovako postavljena interna komunikacija rezultirat će jasnijom i koherentnijom komunikacijom prema vani, koja će biti usmjerena na krovna strateška područja i horizontalne teme koje ih prate, a koji su definirani u ovoj Strategiji. Cilj eksterne komunikacije bit će jačati ulogu Komore kao promicatelja otpornosti domaćeg gospodarstva koji fokus stavlja na područja ključna za konkurentan rast i razvoj svih sektora nacionalne ekonomije te jače pozicioniranje stručnjaka Komore kao „key opinion leadera“ u javnosti po pitanju gospodarskih tema.

Kanale interne i eksterne komunikacije treba koristiti paralelno, na način da jedan daje podršku drugom, posebno jer se komunikacijske potrebe unutarnjih i vanjskih dionika u velikoj mjeri podudaraju. Koherentno i dosljedno slanje poruka potaknut će razumijevanje, angažman i naposljetku lojalnost kod svih ciljnih skupina, a kod zaposlenika veće povjerenje i bolju produktivnost u radu.

KLASA: 025-02/22-01/3  
URBROJ: 311-02-00-00-22-3  
Zagreb, 19. prosinca 2022.

**PREDSJEDNIK**  
**dr. sc. Luka Burilović**

