



ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM

Projektni rezultat 1

BAS projekt

*Razvoj digitalnih vještina za privlačenje
poslovanja u lokalnom javnom sektoru*



Co-funded by
the European Union

Sadržaj ove publikacije odražava stavove autora. Podrška Europske komisije za izradu ove publikacije ne podrazumijeva odobravanje sadržaja te se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u publikaciji

SAŽETAK PROJEKTA



AKRONIM

BAS

NASLOV

Razvoj vještina za privlačenje poslovanja putem digitalnih alata kroz kontinuirano strukovno i cjeloživotno obrazovanje službenika u lokalnom javnom sektoru

PROGRAM FINANCIRANJA

ERASMUS+

TRAJANJE

2022-2024

OPĆI CILJ

Opći cilj BAS projekta je jačanje poslovne atraktivnosti europskih gradova kroz stručno usavršavanje službenika lokalne vlasti.

SPECIFIČNI CILJEVI

Specifični ciljevi su:

1. Osposobiti menadžere i javne službenike javnih uprava digitalnim kompetencijama u području privlačenja poslovanja
2. Razmijeniti i prepoznati inovativna iskustva u području strategija privlačenja poslovanja među europskim općinama
3. Razviti online modul obuke za pomoć menadžerima i državnim službenicima.

KONKRETNI REZULTATI

1. Mapiranje i analiza potreba za obukom: zbirka i analiza potreba za obukom ciljne skupine.
2. Alati za upravljanje poslovnom privlačnošću: alatni okvir će se usredotočiti na to kako organizirati i upravljati mogućnostima poslovne privlačnosti
3. E-tečaj o digitalnim vještinama privlačenja poslovanja: online obuka za javne službenike

OSTALI PARTNERI

Općina Orust (SE)

Općina Imola (IT), Švedska mreža Emilia Romagna – SERN (IT), CARDET (CY), Općina Pforzheim (DE), Tendensor (SE), Dubrovačka razvojna agencija DURA (HR).

WEB STRANICA

<https://basproject.eu/>

FACEBOOK STRANICA

<https://www.facebook.com/bas.erasmusproject>



CILJ ANALIZE POTREBA ZA OSPOSOBLJAVANJEM

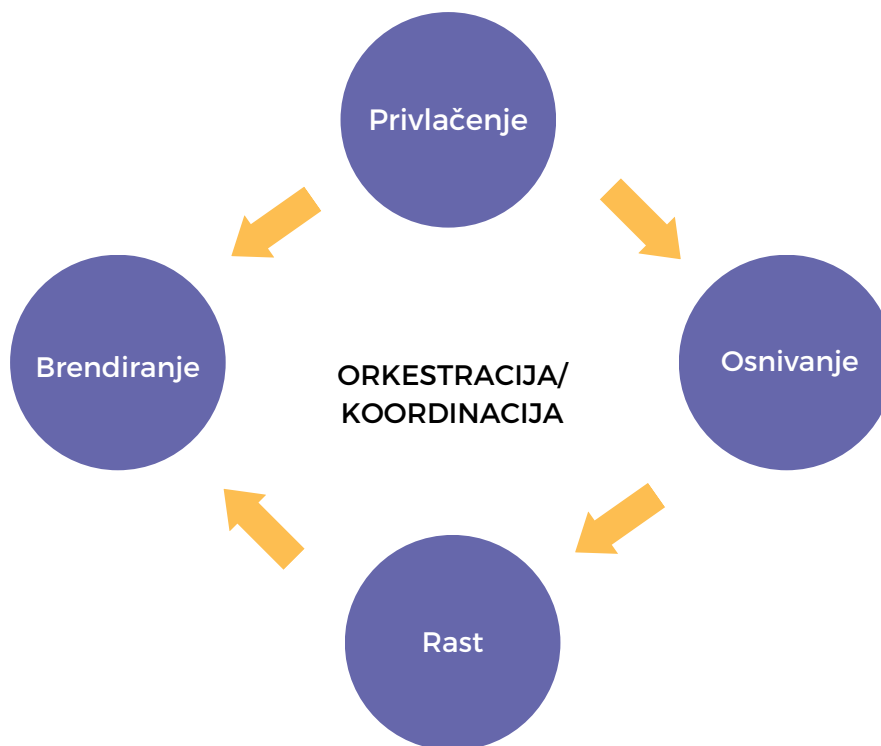
Analiza potreba za osposobljavanjem provedena je u okvirima projekta Erasmus + BAS i projekta [Razvijanje digitalnih vještina privlačenja poslovanja kroz kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje \(VET\) u lokalnom javnom sektoru](#), s ciljem pružanja niza modernih pristupa online brendiranju i marketinga za pomoć službenicima lokalnih vlasti u izgradnji konkurentnih ponuda vrijednosti mjesta, dostupnih globalnoj publici.

Prvi konkretan produkt BAS projekta jest rezultat prikupljanja i analize potreba za osposobljavanjem ciljnih skupina. Analiza potreba za osposobljavanjem definira nedavno stanje na temu Poslovne privlačnosti, u smislu postojeće prakse u 5 zemalja uključenih u projekt. Glavna potreba ove analize povezana je s dubljim razumijevanjem nedostataka ciljnih skupina u pogledu digitalnih kompetencija i poslovne privlačnosti te njihovih očekivanja od online modula za obuku i alata koji će se kasnije razvijati.

METODOLOGIJA

Analiza potreba za osposobljavanjem provedena je u okvirima projekta Erasmus + BAS i projekta [Razvijanje vještina privlačnoga digitalnoga poslovanja kroz kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje \(VET\) u radu u lokalnom javnom sektoru](#), s ciljem pružanja niza modernih pristupa online brendiranju i marketinga za pomoć osoblju lokalnih vlasti u izgradnji konkurentnih ponuda vrijednosti mjesta, dostupnih globalnoj publici.

Prvi konkretan produkt BAS projekta jest rezultat prikupljanja i analize potreba za osposobljavanjem ciljanih skupina. Analiza potreba za osposobljavanjem definira nedavno stanje na temu Poslovne privlačnosti, u smislu postojeće prakse u 5 zemalja uključenih u projekt. Glavna potreba ove analize povezana je s dubljim razumijevanjem nedostataka ciljanih skupina u pogledu digitalnih kompetencija i poslovne privlačnosti te njihovih očekivanja od online modula za obuku i alata koji će se kasnije razvijati.



BAM model holistički je pristup upravljanja strateškim pristupima, procesima i aktivnostima usmjerenim na privlačenje unutarnje investicijske aktivnosti.

BAM model uključuje četiri glavne kategorije aktivnosti:

BRENDIRANJE: procesi i aktivnosti usmjereni na brendiranje lokacije i identificiranje pakiranja te komuniciranje vrijednosti ponude investitorima;

PRIVLAČENJE: aktivnosti usmjerene na privlačenje i povezivanje investicijskog poslovanja s lokacijom te iniciranje gostovanja;

OSNIVANJE: aktivnosti usmjerene na pružanje dobrog prijema i *soft landing* podrške investitorima koji se odlučuju na ulaganja;

RAST: osiguranje rasta i unapređenja investicijskog poslovanja na lokaciji. Uspješan proces osnivanja, s uvjetima koji pogoduju rastu, rastuće investicijske tvrtke te inovacije pridonijet će izgradnji robne marke i vrijednosti lokacije.

Ispitanici su izrazili svoje stavove o svakoj od četiri kategorije, odnosno faze privlačenja poslovanja, omogućivši time bolje razumijevanje prednosti i slabosti korištenih digitalnih alata i vještina koje treba razviti ili poboljšati. Na temelju dobivenih odgovora izradili smo ovdje sadržanu analizu, podijeljenu u 4 kategorije (brendiranje, privlačenje, osnivanje i rast) također uključujući *orkestriranje* vezano za cijeli proces poslovnog privlačenja, ne samo za određenu fazu, a koje se smatra timskom suradnjom s različitim akterima i angažiranjem različitih subjekata i kompetencija za uvjeravanje investitora.

Posebna pozornost posvećena je korištenju digitalnih alata, ključnoj temi projekta.

REZULTATI INTERVJUA

BRENDIRANJE I STVARANJE PRAVIH UVJETA

Brendiranje gradova i regija odnosi se općenito na pojašnjavanje i komuniciranje jedinstvenih i atraktivnih vrijednosti za ljude i za tvrtke. No najprije grad mora stvoriti prave uvjete za poslovanje. Kako bi se stvorili pravi uvjeti važno je potaknuti daljnji razvoj lokalnih uvjeta za poslovanje, razviti specifične prednosti i sinergije te stvoriti atraktivne prilike za ulaganja.

Na temelju intervjua koji daje prikaz, točnije zanimljiv isječak stvarnosti svake uključene zemlje, možemo izvući neke općenite zaključke i istaknuti sličnosti i razlike. Može se spomenuti da dobar dio ispitanika iz Njemačke, Švedske i Italije ima slično mišljenje o tome da uspješnost ovisi o dostupnosti i ponudi zemlje. Ispitanici su rekli gotovo jednoglasno da se regulatorna ograničenja, poput zakona o planiranju, doživljavaju kao pretežno negativna i ograničavajuća. Za procese planiranja u općinama je nužno smanjenje birokracije, jednostavniji kanali donošenja odluka, više odluka u procesima i veća transparentnost.

Ispitanici su izrazili svoje stavove o svakoj od četiri kategorije ili faze privlačenja poslovanja, a što im je omogućilo da razumiju prednosti i slabosti digitalnih alata koji se koriste i vještina koje treba razviti ili poboljšati. Na temelju dobivenih odgovora izradili smo sadržanu analizu podijeljenu u 4 kategorije (brendiranje, privlačenje, osnivanje i rast). Također je uključeno i orkestriranje koje je vezano za cijeli proces poslovnog privlačenja, a ne samo za određenu fazu. Smatra se timskim radom suradnje s različitim akterima i angažmanom različitih subjekata i sposobnosti za uvjeravanje investitora.

Posebna pozornost posvećena je korištenju digitalnih alata, ključnoj temi projekta.

Glavne potrebe koje su proizašle iz intervjua su:

- **Jasna identifikacija ciljnih tržišta:** je primarna potreba koja se ne može zanemariti; uspjeh u poslovnom privlačenju očituje se u identificiranju ciljnih tržišta, konkretnih potencijalnih investitora i poboljšanjem u tom području (općina, često veća područja koja uključuju nekoliko općina). Prvi korak za gradove je razumijevanje vrste tržišta. Većina ispitanika napominje da se to provodi putem boljega razumijevanja poslovanja među svim uključenim ljudima, političarima i državnim službenicima. Osim toga, poseban naglasak treba staviti na razumijevanje što ulaganja mogu donijeti u smislu stvaranja novih radnih mjesta i drugih pozitivnih učinaka na lokalno društvo te na to kako će ulaganje pridonijeti održivom razvoju mjesta (s obzirom na ekonomski i društveni učinak ulaganja). Nužan uvjet za dobro identificiranje ciljnih tržišta i planiranje je otvoreni dijalog sa svim glavnim akterima u prostoru, kao i nastojanje da se izađe u susret interesima stanovništva.

- **Vidljivost/komunikacija:** među većinom ispitanika, prepoznat je nedostatak vještina i stručnosti za promociju i vidljivost grada (putem digitalnih alata), a s ciljem privlačenja investitora i talenata. Iz opće analize čini se da su u Švedskoj veće općine i regije uložile u opće koncepte brendiranja za građane, talente, tvrtke i posjetitelje. Ono što se umjesto toga više pojavljuje u zemljama poput Italije i Hrvatske je vrlo dobar rad na privlačenju posjetitelja i promicanju turizma (u gradovima od najvećega interesa), ali mnogo manje sposobnosti povećanja poslovne privlačnosti kroz iste kanale.
- **Poruka lokalnoga brenda:** što se brenda nekog područja tiče, puno se napora ulaže na nacionalnoj i regionalnoj razini, ali jednaka pažnja treba biti posvećena i stvaranju lokalnog brenda, neophodnog za konkurenciju unutar regije. Također pažnja se treba posvetiti i dobro brendiranim gradovima.
- **Stvaranje prijedloga vrijednosti mjesta:** za one koji rade na vidljivosti i promociji lokalnog brenda, važno je kreirati specifičnu poruku brenda, dovoljno prepoznatljivu da odgovara poslovnim potrebama i težnjama (prijedlog vrijednosti mjesta). Konkurentska prednost mjesta mora biti formulirana i učinkovito komunicirana.
- **Spremnost na ulaganja:** općenito je prepoznata potreba za planiranjem prave pripreme za dočekivanje i upravljanje investicijama i investitorima. Spremnost za poslovanje na lokalnoj razini mjeri se kroz brojne aspekte, jedan od njih je imati posvećeni tim, angažirati menadžera koji će se baviti razvojem ulaganja, a među ispitanicima, posebno u Švedskoj, Italiji i Njemačkoj, jasna je želja za radom na spremnosti na ulaganja.

PRIVLAČENJE (MARKETING) I POVEZIVANJE (JEDAN NA JEDAN)

Često nema ili postoji vrlo malo organiziranoga proaktivnoga marketinga prema potencijalnim skupinama investitora na lokalnoj razini, o čemu svjedoče uglavnom intervjui provedeni u Švedskoj. Tamo gdje postoji, proaktivni marketing dobro pokrivaju regionalne i nacionalne agencije. Svi ispitanici na lokalnoj razini ističu nedostatak proaktivne prodaje.

Glavne potrebe koje proizlaze iz intervjua su:

- **Privlačenje vanjskih ulaganja:** općine moraju biti proaktivnije u potrazi za ulaganjima (prodaja i marketing) i također moraju pokušati stupiti u kontakt i s ulagačima izvan tog područja. Ovo ne počinje uvijek na razini agencija za gospodarski razvoj, ali se često događa tijekom prvoga kontakta s lokalnim vlastima. Ovaj početni kontakt treba biti pozitivan jer može biti odlučujući za investitore.
- **Međufunkcionalni tim:** neophodno je raditi u međukulturalnom timu, uključujući i one koji se bave marketingom i koji se bave planiranjem, razmjenom informacija o svim procesima poslovnoga privlačenja. Za uspješan tim potrebne su brojne *soft* vještine: društvenost/otvorenost, pregovaračke sposobnosti, marljivost, hrabrost, prilagodljivost, fleksibilnost.
- **Razumijevanje perspektive investitora (vrijeme):** jedna od glavnih poteškoća s kojom se susrećemo na razini javnoga tijela je razumijevanje poslovnog svijeta s njegovim različitim vremenima i metodama. Važno je razumjeti stajalište investitora i njegovu potrebu za brzim dobivanjem odgovora jer u protivnom postoji rizik da će dogovor propasti. Upravljanje takvim timom je ključno i mora uključivati ljude koji s jedne strane dobro razumiju pitanja poslovnog razvoja, a s druge strane imaju neutralan svestran podržavajući pogled na proces.

- **Prijedlozi kreirani po mjeri:** prilagođena podrška za implementaciju neprocjenjiva je prednost u konkurenciji za ulaganja. Važno je osnovno poznavanje ekonomsko-prostornih odnosa i socioekonomske dinamike.

OSNIVANJE

U uspješnoj fazi osnivanja, općina omogućuje neometano poslovno osnivanje uz dobru podršku (administrativnu i stratešku) te povezuje nova poduzeća s odgovarajućom lokalnom nadležnošću i lokalnom poslovnom zajednicom. Kada investitori donesu odluku o osnivanju, općine imaju više ovlasti i mandata za mobiliziranjem resursa.

To je faza koja tradicionalno pripada izravno općini. Ako je riječ o nečemu za što oni generalno imaju odgovornost, potrebno je to uraditi na najbolji način kako bi se od toga moglo imati koristi.

Iz intervjua su proizašle sljedeće potrebe:

- **Nesmetanost procesa:** pružanje staleške i administrativne podrške investirajućoj tvrtki s ciljem reduciranja vremena i troškova za sve uključene aktere. Od ispitanika, prvenstveno u Italiji i Njemačkoj, proizlazi da je najveći izazov u ovom slučaju pravni okvir općine koji postavlja brojna ograničenja. Birokracija i uključenost brojnih ljudi produljuju vrijeme, ali mogu biti jamstvo da odluke donosi više osoba te da je s time rezultat zajedničkoga procesa. Međutim potrebna je odgovarajuća razina pripreme kako bi se prevladale prepreke i ubrzao proces tamo gdje je to moguće.
- **Fleksibilnost planiranja:** službenici s vještinama planiranja i tehničkim vještinama nije uvijek traženo kao ljudi uključeni ranije u marketinški orijentirane faze. Štoviše, vanjski investitori ili korporativna proširenja nemaju uvijek prioritet u usporedbi s uobičajenim poslovima tvrtke.

- **Protok komunikacije – jaka povezanost između svih uključenih aktera:** komunikacija je ključni čimbenik unutar općine i svih uključenih aktera (onih koji rade u marketingu, planiranju ili na političkoj razini) koji moraju biti svjesni interesa investitora te dati sve od sebe kako bi im pružili podršku.
- **Podržavajuće okruženje i povezanost s lokalnom poslovnom zajednicom:** važno je stvoriti uvjete za održavanjem korektnog internog komunikacijskog tijeka između različitih odjela općine, ali i izvrsnog komunikacijskog tijeka s drugim dionicima poput lokalne poslovne zajednice.
- **Važnost privlačenja talenata:** ispitanici su naglasili važnost privlačenja talenata u odnosu na potrebe poduzeća za osobljem s vještinama. To je nešto što se treba uskladiti s obrazovnim sustavom ili s organizacijama (zavodima) za zapošljavanje. To nužno uključuje umrežavanje kako bi se podržala nesmetana procedura osnivanja tvrtke, a potom i rast ulaganja. To također zahtijeva suradnju s lokalnim i regionalnim obrazovnim institucijama, od tehničkih fakulteta do sveučilišta.
- **Uključivanje lokalnog stanovništva i odobravanje ulaganja:** uspješne investicijske priče igraju ključnu ulogu za brendiranje i marketing mjesta za privlačenje talenata i daljnja ulaganja. Postoje dobri razlozi za osiguranjem ulaganja medijskom popraćenošću i aktivnom komunikacijom s ciljanim tržištima. Također je važno tijekom uspostave procesa osigurati informiranost i uključenost stanovništva u proces donošenja odluka, kao i njihovo razumijevanje u strukturne promjene teritorija u slučaju velikih ulaganja. Tu su također važni međufunkcionalni timovi za komunikacijske procese tijekom rasprava o nagodbi ili procesa odobravanja, kako bi se što ranije identificirali svi potencijalni izazovi i kako ne bi bilo kašnjenja u postupku odobravanja investicije.

RAST

„Rast“ označava potporu tvrtki u daljnjem razvoju i inovacijama, održavanje redovitih kontakata radi praćenja zadovoljstva, kao i identificiranja problema u ranoj fazi i prepoznavanja prilika za širenje poslovanja.

Glavne potrebe identificirane u ovoj fazi su:

- **Uspostava dijaloga** s lokalnim ekosustavom, kako s poduzećima, tako i s istraživačkim institutima i sveučilištima. Važno je, kao javno tijelo, biti dio događaja, aktivnosti koje mogu promovirati sektor i okupiti različite aktere stvarajući time povoljnu klimu za buduća ulaganja. Osim dijaloga, također je imperativ uključenost poslovnog razvoja u proces strategije lokalnoga ekosustava kako bi se osigurao najširi mogući pristup koji koristi što većem broju partnera.
- **Praćenje ulaganja** mora imati metodu za praćenje zadovoljstva investitora na teritoriju. Praćenje osigurava ranu identifikaciju problema, ali također može biti i način za pronalaženje novih prilika za daljnja ulaganja.
- **Razmjena primjera i dobrih praksi za kvalitetnije pružanje podrške** uspješnim pričama investitora trebala bi se dijeliti kako bi se osnažio ugled teritorija (brendiranje), ali i kao primjer drugim tvrtkama kako je moguće ulagati i nastaniti se na nekom teritoriju. Dobre prakse mogu biti od velike koristi drugim gradovima ili zemljama iz kojih mogu crpiti inspiraciju. Interni marketing primjera najbolje prakse, također promiče prihvaćanje kooperativne nagodbe i kulture odobravanja među specijaliziranim odjelima, čime se olakšavaju budući procesi.

ORKESTRACIJA

Orkestracija je sposobnost koordinacije procesa poslovnog privlačenja u svim koracima. Ispitanici smatraju da je orkestracija ključna za uspjeh. Među ispitanicima postoji potreba za jačim ovlaštenjem za okupljanje ljudi i resursa u koordinirani timski rad, uključujući sve relevantne odjele i kompetencije.

Potrebe:

- **Rast i razvoj vertikalno (nacija – regija – općina) i horizontalna integracija (regionalno);** prema intervjuima, poslovnom se privlačnošću upravlja više na nacionalnoj razini (kao strategija) i na regionalnoj razini u gotovo svim zemljama. Lokalna je razina tek nedavno povećala svijest (osobito u Švedskoj) o važnosti posjedovanja vlastitog brenda i proaktivnog rada na privlačenju investitora koji se natječu s drugim općinama u istoj regiji. Ako su lokalne vlasti također aktivnije u privlačenju poduzetnika, potrebna im je koordinacija i komunikacija s drugim susjednim općinama (horizontalna integracija) ili s regijom i na nacionalnoj razini (vertikalna integracija).
- **Međufunkcionalni timovi:** još uvijek je prepoznat nedostatak kadrovskih kapaciteta koji bi brzo i učinkovito odgovorili na sve upite. Često je uključeno previše ljudi koji dolaze iz različitih odjela koji međusobno malo komuniciraju. U nekim općinama (među intervjuirane možemo ubrojiti manje općine u Italiji, Hrvatskoj i Cipru) ne postoji poseban tim na lokalnoj razini za upravljanje poslovnom privlačnošću. U Švedskoj, prema sugovornicima, postoji potreba za jačanjem veze između općinskih odjela koji rade na poslovnom razvoju i drugih relevantnih dijelova uprave.

Njemački pristup, takozvani *Unternehmerservice*, središnja je kontaktna točka koja djeluje kao autoritet pilota i intervenira u postupku nagodbe ili odobrenja kad god je to potrebno. Prema intervjuima, u Italiji se također pokazala prevelika ovisnost o *soft* vještinama jedne osobe za kontakt u općini za određivanje uspjeha poslovne privlačnosti, a što bi trebalo biti rezultat timskog rada. Iz intervjua proizašla je potreba za *soft* vještinama u timu kao što su koordinacija, komunikacija, predanost i timski duh.

- **Razumijevanje poslovne kulture:** u fazi privlačenja spomenuli smo važnost razumijevanja da privatni sektor ima brže poimanje vremena od javnog tijela i da se te razlike uvijek moraju uzeti u obzir. U orkestriranju cjelokupnoga procesa poslovnog privlačenja uvijek se moraju uzeti u obzir te razlike, ali prije svega treba razumjeti i saslušati gledište investitora. Osim toga, u obzir treba uzeti i kulturološke razlike kada investitor dolazi iz druge zemlje. Osposobljeni tim nužno mora biti fleksibilan u razumijevanju potreba i prilagoditi se kulturnim razlikama.

KORIŠTENJE DIGITALNIH ALATA

Iako su se tijekom intervjua mnogi više fokusirali na potrebe upravljanja privlačenjem poslovanja i na organizaciju tima, jasno je da su digitalni alati neophodni.

Što se tiče digitalnih alata, može se reći da su svi ispitanici shvatili koliko ih je danas važno koristiti, no nisu svi svjesni što je ispravna uporaba. Postoji potreba za savladavanjem pravilne upotrebe digitalnih alata za brendiranje, marketing mjesta i njegovih vrijednosti, stvaranje mogućnosti za pretraživanja unutarnjih ulaganja nekog mjesta u bazama podataka, dostizanje ciljnih tržišta, korištenje raznih medijskih kanala za prijenos uspješnih priča, povezivanje aktera, promoviranje teritorija te komuniciranje o ulaganjima sa stanovništvom.

ZAKLJUČAK

Analiza koju su proveli različiti partneri na BAS projektu svakako je istaknula različite potrebe i nedostatke općina bez obzira na njihovu zemlju, kontekst i veličinu.

Svakako se jasno nameće potreba za dijeljenjem i zajedničkim radom sa svim akterima uključenima u poslovni ekosustav, unutar i izvan uprave općine, kao i potreba za koordinacijom napora i brzim odgovorom prema investitorima.

Kao garanciju za procese zapošljavanja, nagodbe i odobravanja, kao i kasniju dugoročnu podršku ulagača i tvrtki, potrebno je posebno naglasiti niz aspekata:

- Svijest i poznavanje lokalnih i regionalnih prednosti i slabosti, razvoj i održavanje koncepta gospodarskog razvoja;
- Suradnja lokalnih i regionalnih aktera;
- Tumačenje zahtjeva pravnog okvira orijentiranog na proces i rješenja;
- Stalna i pozitivna komunikacija unutar koordiniranog komunikacijskog plana;
- Stvaranje zajedničkog načina rada u međudjelskim i međustrukturalnim timovima.



BAS

RAZVOJ DIGITALNIH VJEŠTINA ZA PRIVLAČENJE POSLOVANJA U LOKALNOM JAVNOM SEKTORU

WWW.BASPROJECT.EU



@BAS.ERASMUSPROJECT

