

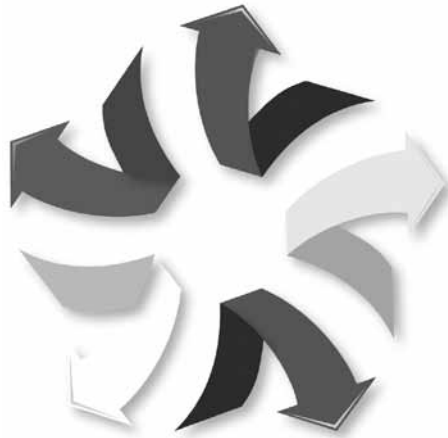
Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić



Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem
povodom 10. godišnjice Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

PROJEKTI I PROJEKTNI MENADŽMENT

ZBORNİK SAŽETAKA



**PROJECTS AND PROJECT
MANAGEMENT
BOOK OF ABSTRACTS**

Zaporešić, 25.-26. veljače 2011.

Organizator skupa:

Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti
„Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić



Specijalistički diplomski stručni studij
Projektni menadžment

U suradnji s Institutom „Ruđer Bošković“, Zagreb



Suorganizator skupa:

Hrvatska udruga za upravljanje projektima



Croatian Association for
Project Management
Hrvatska Udruga za
Upravljanje Projektima

Nakladnik:
Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Za nakladnika:
Nikola Skledar

Programski odbor:
prof. dr. sc. Nikola Skledar, predsjednik
prof. dr. sc. Milan Jurina
prof. dr. sc. Savo Vojnović
mr. sc. Vinko Morović
prof. dr. sc. Neven Žarković
dr. sc. Davor Božinović
prof. dr. sc. Anton Hauc
Zlatko Barilović, struč. spec. oec.

Organizacijski odbor:
prof. dr. sc. Neven Žarković
prof. dr. sc. Milan Jurina
Zlatko Barilović, struč. spec. oec.
prof. dr. sc. Anđela Frančić
Gordana Šiber, dipl. fonetičar
Višnja Jurač, bacc. oec.
Saša Lacković, inf.
Dubravka Žlebački
Gordana Kuš
Senka Morić

PLENARNA IZLAGANJA

Pogled na personaliziranu medicinu u budućnosti za građane Europe: društveno-ekonomski i medicinski aspekti novog megaprojekta / Forward Look on Personalized Medicine for the European Citizens: Socioeconomical and Medical Aspects of New Megaproject KREŠIMIR PAVELIĆ.....	3
Nova usmjerenja u europskoj politici istraživanja i inovacija: Udruga inovatora, „Grand Challenges” – implikacije za znanstveno-istraživačke organizacije i europsko gospodarstvo / New Orientations in European Research and Innovation Policy: Innovation Union, „Grand Challenges” – the Implications for Research Organisations and European Economy CHRISTOPHER JOHN HULL	5
Projektno društvo i projektni menadžment kao uvjet za rješavanje utjecaja globalnih strateških kriza / Project Society and Project Management as Prerequisite for Solving the Influence of Global Strategic Crises ANTON HAUC	7
Standardi upravljanja projektima – nova kretanja uključujući ISO 21.500 / Project Management Standards – New Developments Including ISO 21.500 NINO GRAU.....	9
Upravljanje projektima: prošlost, sadašnjost, budućnost / Project Management: Past, Present, Future MLADEN RADUJKOVIĆ, MLADEN VUKOMANOVIĆ.....	10
Projektno društvo kao mogućnost razvoja društva temeljenog na znanju / Project Society as a Possibility of Developing a Knowledge-Based Society IGOR VREČKO, ZLATKO BARILOVIĆ	11
Projekt primjene koncepta urbanog marketinga u funkciji ekonomskog razvoja Sarajeva / Project of Applying Urban Marketing Concept in the Function of Economic Development of Sarajevo ALMIN FOČO, MARKO PALIAGA	13
Projektni menadžment – bitna sastavnica znanstvenih istraživanja i razvoja / Project Management – Important Component of Scientific Research and Development NEVEN ŽARKOVIĆ.....	15

UTJECAJ KRIZE NA PROJEKTE – PROJEKTI KAO PUT IZLASKA

Bankovni sustav kao primarni izvor financiranja projekata u Hrvatskoj / Banking System as Primary Source of Financing Projects in Croatia ZDENKO BOLFEK, SAŠA ŠOLMAN, ANTUN PRESEČKI	19
Uloga kulturne i prirodne baštine u razvojnim projektima / Role of Cultural and Natural Heritage in Development Projects JADRAN ANTOLOVIĆ, STELLA ANTOLOVIĆ	21
Analiza investicijskih projekata tvrtke HŽ infrastruktura na području RH u razdoblju 2004. – 2010. / Analysis of Croatian Railways – Infrastructure Investment Projects in Croatia from 2004 to 2010 KRUNOSLAV ŠKRLEC, DRAŽEN SKRBA	22
Projekt implementacije sustava upravljanja informacijskom sigurnošću / Information Security Management System Project Implementation DRAGUTIN FUNDA, TOMISLAVA MAJIĆ, ZVONIMIR MAJIĆ	24
Hrvatska kao izvoznik znanja / Croatia as Knowledge Exporter MAJA ROKNIĆ	26
Kreditna jamstva kao instrument pokretanja novih investicija u sektoru malih i srednjih poduzeća / Credit Guarantees as Instruments of Starting New Investments in Small and Middle Enterprise Sector JOSIP GRGIĆ, MIROSLAV GREGUREK	28
Utjecaj globalne krize na poduzetništvo i projekte u Hrvatskoj / Influence of Global Crisis on Entrepreneurship and Projects in Croatia MIROSLAV GREGUREK, JOSIP GRGIĆ	30
Projekt / Portfolio ured, za i protiv u trenutačnoj krizi / Project / Portfolio Management Office, Pro / Con in the Current Crisis DRAGAN B.TOŠIĆ	32
Zelena ekonomija kao put izlaska iz krize / Green Economy as a Way out of Crisis SANJA KALAMBURA, BRANKO MIHALJEVIĆ, MARTINA MIHALINČIĆ	33
Projektno svladavanje operativnih i strateških kriza u poslovnim sustavima / Overcoming Operative and Strategic Crises in Busines Systems through Projects IGOR VREČKO	34
Utjecaj financijske krize na sigurnost društva / Influence of Financial Crisis on Society Safety BRANKO MIHALJEVIĆ, MARTINA MIHALINČIĆ, SANJA KALAMBURA	36
Informatizacija projekata kao temelj razvitka države / Informatization of Projects as Basis of Country's Development DANIJELE BARBARIĆ, SLAVKO ŠIMUNDIĆ, JOSIP ŽUŽUL	38
Važnost kvalitetnih projekata u razdoblju krize za razvoj hrvatskog turizma / Importance of High-Quality Projects for Development of Croatian Tourism in Period of Crisis ZRINKA BLAŽEVIĆ, DANIEL TOMIĆ, LELA TIJANIĆ	39
Produkcija kulture kao doprinos izlasku iz krize / Production of Culture as Contribution to Finding a Way out of Crisis MILE ŠIMURINA, VESNA JURIĆ BULATOVIĆ	41
Utjecaj krize na projekt uvođenja integralne sigurnosti u kulturnoj ustanovi od nacionalnog interesa / Influence of Crisis on Integral Security Introduction Project in Cultural Institution of National Interest JELENA VUK, SANJA JURČIĆ, NIKICA PETRIČEVIĆ	43

Kvalitetan projekt, tržište i visokosofisticirano znanje – način za izlazak iz krize / High-Quality Project, Market and Highly Sophisticated Knowledge – Way Out of Crisis BOŽIDAR ETLINGER, HRVOJE PRPIĆ, VINKO HRKAČ	44
Istraživanja i razvoj (R&D) kao put izlaska iz krize / Research and Development (R&D) as a Way out of Crisis DRAGUTIN DINČIĆ, MAJA BREGOVIĆ, KAROLINA HERTL, SANJA KUŠNJAČIĆ, KRISTINA GREGURIĆ, ŽELJKA PUŠKARIĆ, TOMISLAV BRAJDIĆ, NEVEN ŽARKOVIĆ.....	46
Strateško upravljanje kriznom komunikacijom / Strategic Management of Crisis Communication MARIO PLENKOVIĆ.....	48

EU – PROJEKTI POVEZIVANJA I RAZVOJA

Priprema i provedba projekata sufinanciranih sredstvima Europske unije / Preparing and Conducting Projects Co-Financed by EU Funds DAMIR BUTKOVIĆ, ROBERT KARTELO, HRVOJE MEŠTROVIĆ, TOMISLAV RASTOVSKI.....	53
Projekti izgradnje regionalnih poreznih sustava država Europske unije / Projects of Creating Regional Tax Systems of EU Countries HRVOJE TADIN	55
Dugotrajnost i neizvjesnost realne konvergenije BiH prema Europskoj uniji / Longevity and Incertitude of Real Convergence of Bosnia-Herzegovina towards EU KADRIJA HODŽIĆ.....	57
Europa 2020 i Lisabonska strategija u ostvarivanju integracijskih projekata u Sloveniji / The Europe 2020 and Lisbon Strategy when Creating Integration Projects in Slovenia NEVA MAHER.....	59
Nanotehnoški centar u Hrvatskoj / Nano-Technology Centre in Croatia DUBRAVKO BABIĆ, ŽELJKO HOLIK, PETAR BILJANOVIĆ, JOSIP TURKOVIĆ.....	60
Utjecaj nedovoljne razine jezične kompetencije na uspješnost poslovanja u Europskoj uniji / Influence of Inadequate Language Competence Level on Business Success in EU JELENA ŠIMIĆ.....	62
Financiranje projekata iz fondova Europske unije / Financing Projects through EU Funds MARIJA VALČIĆ	64
Apsorpcijski kapaciteti za korištenje fondova EU-a / Absorption Capacity for Using EU Funds SANJANA BUĆ, MAJA FEKETIĆ	66
EU FP7 projekti za potrebe malog i srednjeg poduzetništva – izazovi u procesu / EU FP7 projects for Needs of Small and Medium Enterprise – Challenges in Process ERNEST VLAČIĆ, ZORAN ARALICA, DAVOR LINARIĆ	68
Uloga e-science tehnologije u povezivanju i provedbi projekata / Role of e-Science Technology in Connecting and Conducting Projects KAROLJ SKALA.....	70

ISTRAŽIVANJA I RAZVOJ – PROJEKTI NA ZNANJU TEMELJENOG DRUŠTVA

Znanstveno-umjetničko istraživanje na temu: edukacijski i komunikacijski aspekti virtualne realnosti RPG-a (Role playing game 'igra igranja uloga') / A Science- and Art-Based Study on the Following Subject: Educational and Communications Aspects of the Virtual Reality of Rpg (RPG – Role Playing Game) WINTON AFRIĆ, VLADIMIR ŠIMOVIĆ, JOSIP ŽUŽUL.....	73
Osmišljavanje sjajnih ideja za poboljšanje projekata / Coming up with Great Project Improvement Ideas UROŠ STREL LENČIČ.....	75
Značenje instrumenata marketinškog miksa u pozicioniranju turističke destinacije / The Significance of Marketing Mix Instruments in Positioning a Tourist Destination DESIMIR BOŠKOVIĆ, DRAGOLJUB AMIĐIĆ, MATIJA BOŠKOVIĆ.....	77
Narav i smisao projektiranja: etički aspekti projektiranja s naglaskom na razumijevanje međuljudskih odnosa / The Nature and Purpose of Project Development: Ethical Aspects of Project Development with an Emphasis on Understanding Interpersonal Relations DAFNE VIDANEC.....	79
Menadžment rizika i poslovna efikasnost / Risk Management and Business Efficiency PETRONIJE JEVIĆ, LJILJANA S. MIHAJLOVIĆ.....	81
Uloga partnerskih brokera u menadžmentu multisektorskih partnerstva za održivi razvoj / The Role of Partnership Brokers in the Management of Multi-Sector Partnerships for Sustainable Development MAJDA TAFRA-VLAHOVIĆ, SILVIJA DEGEN.....	82
Uloga infrastrukture znanja u području upravljanja projektom / The Role of Knowledge Infrastructure in Project Management VESNA SLAVICA.....	84
Evaluacija informacija primjenom informacijskih tehnologija – uspješna realizacija projekta / Information Evaluation by Means of Information Technologies – Successful Project Implementation SUZANA MILJAK.....	86
Poslovna inteligencija u primjeni razvoja projekata / Business Intelligence in Project Development JAGODA ČOLAK.....	88
Hrvatska u gospodarstvu znanja: (ne)moguća misija / Knowledge-Based Economy in Croatia: Mission (Im)Possible JADRANKA ŠVARC.....	89
Pilot-projekt budućeg razvoja učenja i poučavanja na daljinu u „Baltazaru“ / Pilot Project of Prospective Development of Distance Learning and Teaching “Baltazar“ MARIO DUMANČIĆ, VLADIMIR ŠIMOVIĆ.....	91
Organizacijski razvoj i strateško planiranje / Organizational Development and Strategic Planning LJILJANA PEJIĆ, KRUNO GAJGER.....	93
Društveno odgovorno poslovanje: prepoznaju li hrvatske tvrtke viziju organizacija civilnog društva? / Corporate Social Responsibility: Do Croatian Companies Recognize the Vision of Civil Society Organizations? INES JEMRIĆ OSTOJIĆ.....	95

Ublaživanje utjecaja krize upotrebom suvremenih informacijskih sustava / Alleviating the Impact of the Crisis by means of Contemporary Information Systems	
DAMIR DRAČIĆ	97
Potencijal poduzetničke kreativnosti polaznika Specijalističkog studija projektnog menadžmenta / Entrepreneurial Creativity Potential of Students of Specialist Graduate Study Project Management	
BOŽIDAR ETLINGER	99
Reciklaža elektroničkog otpada u funkciji zaštite čovjekove okoline / Electronic Waste Recycling in the Function of Environmental Protection	
PETRONIJE JEVTIĆ, LJILJANA S. MIHAJLOVIĆ	101
Kultura projekata istraživanja i razvoja u malim i srednjim poduzećima / R&D Project Culture in Small and Medium Sized Companies	
BOŠTJAN BOŽIČ	102
Projekt informacijskog sustava u hotelskom poduzeću Riviera Poreč Valamar / Information System Project at the Riviera Poreč Valamar Hotel Corporation	
DAMIR ŠTOKOVAC, LINDA JURAKOVIĆ, BRANKA ŠAŠKIN	104
Procjena tržišne potražnje za visokoškolskim obrazovanjem na području Zagrebačke županije / Assessment of Market Demand for Higher Education in Zagreb County	
AUGUSTIN ZBILJSKI, RENATA ORLOVIĆ, MARIN ROGIĆ	106
Upravljanje izvršenjem putem tablice uravnoteženih rezultata (<i>The Balanced Scorecard</i>) / The <i>Balanced Scorecard</i>: a Performance Management Perspective	
MLADEN VUKOMANOVIĆ, MLADEN RADUJKOVIĆ	107
Ispitivanje trenutačnog stanja zaštite prava intelektualnog vlasništva na internetu i potrebe za zaštitom prava intelektualnog vlasništva na internetu / A Survey on the Current Protection of Intellectual Property Rights on the Internet and the Need for the Protection of Intellectual Property Rights on the Internet	
TOMISLAV ŽARKOVIĆ, KAROLJ SKALA, TIN MATIĆ, NEVEN ŽARKOVIĆ	108
Gospodarstvo Hrvatske – od neoliberalnog kapitalizma do ekonomije znanja / Croatian Economy – From Neoliberal Capitalism to Knowledge-Based Economy	
TOMISLAV IVANČEVIĆ	110
Nepredviđena događanja – incidenti s osvrtnom na moguća teroristička djelovanja i njihove posljedice na temelje društva / Unforeseen Events – Incidents in the Light of Possible Terrorist Activities and their Consequences on the Foundations of Society	
MARKO AMIĐIĆ	112
Sustavi otvorenog koda i web 2.0 tehnologije kao podrška poslovnim projektima / Open Source Systems and web 2.0 Technologies as Support to Business Projects	
IVANA OGRIZEK BIŠKUPIĆ, ANA PONGRAC	114
Neki elementi koje treba uzeti u obzir pri projektiranju skladišta / Some Elements to Take into Consideration in Warehouse Design	
IVAN ČUŽE, NENAD MARKOVIĆ	116
Kulturna reprodukcija u obrazovanju menadžmenta na primjeru ekonomskih fakulteta u Hrvatskoj / Cultural Reproduction in the Education of Managers Exemplified by Croatian Business Schools	
ZDENKA DAMJANIĆ	117
Analiza participacije institucija iz Republike Hrvatske u Sedmome okvirnom programu / Analysis of Participation of Croatian Institutions in the 7th Framework Programme	
HRVOJE MATAKOVIĆ	118

Kadrovska i financijska osposobljenost za realizaciju projekata / Personnel and Financial Competence for Realizing Projects BOGDANA VUJNOVIĆ-GLIGORIĆ, SENAD TATAREVIĆ.....	119
---	------------

PROJEKтни MENADŽMENT – PRIMJERI PROJEKATA

Unapređenje poslovanja radne organizacije implementacijom međunarodne norme ISO 14001 / Improving Business Organization Operation by Implementing International Standard ISO 14001 NENAD FLAJNIK, DAVOR IVČIĆ, MATEO GOJAVIĆ	123
Suradnja obrazovnih i razvojnih institucija: primjer projekta u implementaciji / Cooperation of Educational and Development Institutions: Example of Project in Implementation MIRJANA TRSTENJAK, ANA KRALJ, DAMIRA MIROSLAV	125
Projekt za brendiranje svoje destinacije / Destination Branding Project PETAR GARDIJAN, IVANA ŽILIĆ	126
Poslovni projekt i njegova konkretizacija / Business Project and Its Concretization SAVO VOJNOVIĆ, ZDRAVKO LEŠIĆ, MARIN KULAŠ	127
Projekt kao poticaj kompetitivnosti za razvoj vještina i kompetencija u strukovnom obrazovanju / Project as Encouragement to Competitiveness for Development of Skills and Competencies in Professional Education BRANKA MAUROVIĆ, IVANA OGRIZEK BIŠKUPIĆ	128
Važnost primjene znanja i obrazovanja u razvojnim projektima radi poboljšanja ekonomskog stanja u društvu / Importance of Applying Knowledge and Education in Development Projects Aimed at Improving Economic State of Society AMRA KRAKSNER, JAMILA JAGANJAC,	130
Kondenzacijska tehnika – ušteda i prijatelj okoliša / Condensation Technique – Economical and Environmentally Friendly SLAVKO TITAN	132
Mogućnosti primjene projektnog menadžmenta u cestovnim prometnim poduzećima / Possibilities of Implementing Project Management in Road Transport Companies SAŠA ŠOLMAN, ANTUN PRESEČKI, ZDENKO BOLFEK	133
Projekt: Razvoj i implementacija informatizacije regionalne i lokalne samouprave / Project: Development and Implementation of Regional and Local Self-Government SLAVKO ŠIMUNDIĆ, JOSIP ŽUŽUL, DANIJEL BARBARIĆ	135
Stručna ekskurzija „Dubai 2010.“ / Study Tour „Dubai 2010“ MOJCA JELANČIĆ, GORAN PREGELJ	136
Didaktička igračka OBLO® / OBLO™ puzzle spheres / Didactic Toy OBLO® / OBLO™ puzzle spheres MARKO PAVLOVIĆ, MLADEN OREŠIĆ	138
Projekt – unapređenje u obrani od poplava / Project – Improvements in Flood Defence NENAD FLAJNIK, DAVOR IVČIĆ, MATEO GOJAVIĆ	140
Muzejske izložbe: poticaj razvoju kulturno-turističkog proizvoda / Museum Exhibitions: Encouragement for Developing Cultural Tourist Products VESNA JURIC BULATOVIĆ, MILE ŠIMURINA	142
Kuda idu hrvatske, a kuda europske gazele (usporedna analiza dvaju projekata koji se bave sličnom problematikom) / Where do Croatian and Where Do European Gazelles Go? (Comparative Analysis of Two Projects Dealing with Similar Problems) GORDANA ČORIĆ, JOŠKO METER	144

Izložba amaterske fotografije „Oko amatera“ / Amateur Photography Exhibition “The Eye of an Amateur” KRISTINA KOBREHEL, JOSIPA VUKELIĆ, MARKO GREGURIĆ	146
Skradinske delicije – projekt obiteljskog domaćinstva Paić / Delicacies of Skradin – Project of the Paić Family Farm MARKO RADAČIĆ, NIKOLINA GAČINA, PETAR GARDIJAN	148
Projektiranje integriranog sustava upravljanja / Integrated Management System Projecting MIROSLAV DRLJAČA	149
Upravljanje portfeljom projekta u farmaceutskoj tvrtki / Project Portfolio Management in a Pharmaceutical Company DRAŽEN KOSTELAC, ZORAN JEREMIĆ, DAMIR MATRLJAN	150
Ocjena i projektiranje atraktivnosti ruralne turističke destinacije Istre / Attractiveness Evaluation and Projection of Rural Tourist Destination of Istria DRAGOLJUB AMIDŽIĆ, PAVLO RUŽIĆ, TOMISLAV RUŽIĆ	152
Uloga lokalne zajednice u realizaciji projekta „Westgate” / Role of Local Community in Conducting the “Westgate” Project VINKO MOROVIĆ, MARIJA POTOČKI	153
Projektiranje u području menadžmenta ljudskih resursa organizacije / Projects in the Area of HR Management SLOBODAN ČAMILOVIĆ	155
Povećanje međunarodne prepoznatljivosti organizacija koje izvide obrazovanje s područja upravljanja projektima implementacijom IPMA REG sustava / Increasing International Recognizability of Organizations that Offer Education in Project Management By Implementing IPMA REG System MLADEN RADUJKOVIĆ, ZLATKO BARILOVIĆ, MAJA-MARIJA NAHOD	156
Specifičnosti projekata izgradnje procesno-industrijskih objekata / Specificities of Building Process Industry Objects Projects TOMISLAV ĐUROKOVIĆ, RUŽICA ROSKOVIĆ, MARIJA ĐUROKOVIĆ	158
„Portal obrtnog registra Republike Hrvatske” – zajednički projekt Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva i Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“ / Project of “Croatian Crafts Register Portal” – Joint Project of Ministry of Economy, Labour and Entrepreneurship and “Baltazar Adam Krčelić” Accredited College of Business and Management MLADEN BAŠIĆ	160
Učenje temeljeno na projektima u nastavi engleskoga jezika: Ideja za projekt / Project-Based Learning in ELT. An Idea for a Project. ANA SKLEDAR MATIJEVIĆ, NATALIJA JURINA BABOVIĆ, ANA-MARIJA KRAKIĆ	162
Primjer upravljanja investicijskim projektom financiranim iz zajma EBRD-a / Example of Managing Investment Project Financed by EBRD Loan/ MAJA FEKETIĆ, SANJANA BUĆ	163

KAZALO AUTORA

Predgovor

/Preface/

Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću (VŠPU) dragocjen je primjer kontinuiteta razvoja, koji ostvaruje usprkos poteškoćama koje su mnoge institucije i tvrtke natjerale na zastoj ili potpuni prekid razvoja. Jedan od ključnih razloga uspjeha VŠPU-a jest velik entuzijizam svih koji sudjeluju u njegovu radu: studenata, nastavnika i svih ostalih djelatnika škole. Uspjehu pridonosi i niz uspješnih suradnji koje je VŠPU ostvario – počevši od Grada Zaprešića pa do Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva. Posebno vrijedna suradnja započela je 2004. godine s Institutom Ruđer Bošković, temeljem koje je nastao zajednički specijalistički diplomski studij Projektni menadžment. Taj se studij uspješno razvija i nastoji pridonijeti razvoju našeg društva u cjelini. Stoga je, kao rezultat naših napora, nastao i ovaj skup kojim želimo otvoreno razgovarati o projektnome menadžmentu kao struci i kao interdisciplinarnom području znanosti s jedne strane, a s druge strane prikazati i niz projekata, stvarnih i hipotetičnih, koji pridonose razvoju naše zajednice i mogu pridonijeti izlasku iz krize.

Radovi koji će biti prikazani na skupu podijeljeni su u četiri tematske cjeline:

1. UTJECAJ KRIZE NA PROJEKTE – PROJEKTI KAO PUT IZLASKA

Premda postoje dvojbe o stvarnim uzrocima, trajanju i posljedicama krize u kojoj se nalazimo, izvjesno je da je aktualna kriza usporila ili onemogućila ostvarenje brojnih razvojnih projekata i programa. Mnoge su zemlje, a među njima i Hrvatska, gotovo potpuno prestale financirati istraživačke i razvojne projekte. Cilj je ove sekcije razmotriti koje su sve moguće posljedice utjecaja krize na projekte i mogu li se u krizi stvarati novi projekti razvoja koji bi omogućili trajan izlazak iz krize.

2. EU – PROJEKTI POVEZIVANJA I RAZVOJA

Euroatlantske integracije godinama se prikazuju kao osnovna, a ponekad i kao jedina politička odrednica strategije razvoja bivših komunističkih zemalja, pa tako i Hrvatske. Stoga su upravo integracijski procesi ključna riječ u PEST analizi većine

razvojnih projekata. Nasuprot tomu, Europska je unija također u tranziciji i pod utjecajem krize. U ovoj sekciji raspravljat će se o tome koliko mogu integracijski procesi biti stvarni projekti povezivanja i razvoja.

3. ISTRAŽIVANJA I RAZVOJ – PROJEKTI NA ZNANJU TEMELJENOG DRUŠTVA

Dok se na znanju temeljeno društvo prikazuje ne samo kao cilj kojemu treba težiti svako suvremeno društvo već ponekad i kao politička zbilja, stvarnost pokazuje veliko pomanjkanje interesa političara i gospodarstvenika za ulaganja u istraživanje i razvoj, pogotovo u doba krize. Cilj je ove sekcije razmotriti mogućnosti stvarnog razvoja na znanju temeljenog društva kroz istraživačke i razvojne projekte.

4. PROJEKTI MENADŽMENT – PRIMJERI PROJEKATA

Premda znanost i obrazovanje čine funkcionalnu cjelinu, njihova se povezanost najčešće očituje samo u aktivnostima naprednih sveučilišta, a ne i drugih visokih učilišta, istraživačkih institucija ili gospodarstva. U okviru ove sekcije želimo konkretnim primjerima različitih projekata potaknuti na osmišljavanje zamisli i ostvarivanje projekata kojima se projektni menadžment može profilirati u temeljnu sponu povezivanja obrazovanja, znanosti i razvoja.

Uz radove koji su prikazani u obliku sažetaka, u ovom zborniku nalaze se i sažeci pozvanih predavanja istaknutih stručnjaka iz zemlje i inozemstva, pri čemu posebno želimo istaknuti sudjelovanje mnogih visokih dužnosnika Međunarodne udruge za projektni menadžment (IPMA). Stoga je ovaj skup i pokazatelj uspješne strateške suradnje VŠPU-a i Hrvatske udruge za upravljanje projektima (HUUP) kao sastavnice IPMA-e, temeljem koje će biti dodijeljeni i prvi certifikati HUUP-a/IPMA-e studentima Projektnog menadžmenta koji su tako stekli i međunarodnu akreditaciju.

Zahvaljujemo ovom prigodom svima koji su na bilo koji način pridonijeli uspjehu Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ i studija Projektni menadžment te se radujemo daljnjoj suradnji uz, za nas uobičajeni, pozdrav – SRETNOST!

dr. sc. Neven Žarković,
profesor visoke škole
znanstveni savjetnik IRB-a

„Baltazar Adam Krčelić” Accredited College of Business and Management from Zaprrešić (VSPU) is a valuable example of the continuity of development that is achieved in spite of the difficulties that have made many institutions and companies suspend or completely stop development. One of the key reasons for the success of VSPU is the great enthusiasm of all those that participate in its operations; students, teachers and all the employees of the College. A significant contribution to the success is a number of successful cooperations that VSPU has established, starting with the Town of Zaprrešić to the Ministry of Economy, Labour and Entrepreneurship. An especially valuable cooperation began with the Ruđer Bošković Institute in 2004, which resulted in the joint specialist graduate study «Project Management». This study has been developing successfully and is trying to contribute to the development of the entire society. Therefore, a result of our efforts is this conference, where we wish to openly discuss project management as a profession and as an interdisciplinary scientific area on one hand, and on the other, to present a number of projects, real and hypothetical ones, which contribute to the development of our community and could contribute to finding a way out of the crisis.

The papers to be presented on the conference have therefore been divided into four thematic units:

1. THE INFLUENCE OF CRISIS ON PROJECTS – PROJECTS AS A WAY OUT

Although there are doubts about the real causes, duration and consequences of the current crisis, it is certain that it has slowed down or disabled the realization of numerous development projects and programmes. Many countries, including Croatia, have almost completely cut off the funding of research and development projects. The aim of this section is to consider all the possible consequences of the crisis for the projects and whether new development projects can be created in order to ensure a permanent way out of the crisis.

2. EU –PROJECTS OF INTEGRATION AND DEVELOPMENT

Euro-Atlantic integrations have for years been presented as a basic, and sometimes also as the only political determinant of the development strategies of former communist countries, including Croatia. Therefore integration processes are a key point in the PEST analysis of most of development projects. As opposed to that, the EU is also in transition and influenced by the crisis. This section will discuss to what extent integration processes can be real projects of integration and development.

3. RESEARCH AND DEVELOPMENT – PROJECTS OF THE KNOWLEDGE-BASED SOCIETY

While a knowledge-based society is being presented not only as the aim which should be achieved by any contemporary society and as political reality, in fact there is a great lack of interest of politicians and business for investments into research and development, especially during a crisis. The aim of this section is to consider the possibilities of real development of a knowledge-based society through research and development projects.

4. PROJECT MANAGEMENT – PROJECT EXAMPLES

Although science and education form a functional unit, their connection is mostly evident only in advanced universities' activities, but not in other institutions of higher education, research institution or the economy. This section wishes to encourage, envisage and realize projects by means of which project management can be defined as a basic link that connects education, science and development.

Besides the paper abstracts this Book of Abstracts gives the abstracts of plenary speeches by the invited speakers – eminent experts from the country and abroad, whereby we would like to place special emphasis on the participation of a number of the International Project Management Association (IPMA) high officials. Therefore, this conference is an indicator of a successful strategic cooperation of the VSPU and the Croatian Association for Project Management (CAPM), a member of IPMA, based on which the first CAPM/IPMA certificates will be awarded to Project Management students who have thus earned international accreditation.

On this occasion we would like to thank all those who have in any way contributed to the success of VSPU and the «Project Management» study. We are looking forward to further cooperation with our usual greeting – GOOD LUCK!

Neven Žarković, Ph.D.
College Professor
RBI Senior Research Scientist

**PROJEKTI I
PROJEKTNÍ MENADŽMENT
ZBORNÍK SAŽETAKA**

/PROJECTS AND PROJECT
MANAGEMENT

BOOK OF ABSTRACTS/

Plenarna izlaganja

/Plenary Speeches/

Pogled na personaliziranu medicinu u budućnosti za građane Europe: društveno-ekonomski i medicinski aspekti novog megaprojekta

/Forward Look on Personalized Medicine for the European Citizens: Socioeconomical and Medical Aspects of New Megaproject/

KREŠIMIR PAVELIĆ >> Nacionalno vijeće za znanost,
Odjel za biotehnologiju Sveučilišta u Rijeci

Sažetak rada: Važan cilj u personaliziranoj medicini jest prepoznavanje obilježja koje neka stanica stvarno pokazuje u smislu mjerljivih alteracija u izražavanju molekula kao što su bjelančevine, različiti oblici RNA, ugljikohidrati, lipidi i ostali metaboliti. Iako dvoje ljudi mogu imati identične genetske sljedove na određenom mjestu na svojem genomu, način na koji je njihov individualni DNA na tom mjestu složen može imati značajan učinak na aktivaciju tog gena te se zato može razviti patofiziologija koja vodi u bolest. Kako bi se olakšala provedba personalizirane medicine u zdravstvu, a zbog čega bi društvo imalo velike koristi od mogućih značajnih doprinosa ovog novog područja suvremene medicine, integraciju treba dobro pripremiti i utemeljiti je na detaljnoj strategijskoj analizi. Izazovi koji su pred nama značajni su te postaje jasno da regulatorni sustavi funkcioniraju na mnogo složenije načine nego što smo mi to možda prije mislili. Pa ipak, ove bi tehnologije mogle dovesti to inovativnih načina liječenja, smanjiti štetne učinke terapija, povećati kvalitetu bolničke skrbi, pronaći optimalnu terapiju za pacijenta i smanjiti troškove zdravstva.

Ključne riječi: personalizirana medicina, -omika, proteomika, genomika, prevencija

Abstract: An important goal in personalized medicine involves identifying the traits that a cell actually exhibits in terms of quantifiable alterations in the expression of molecules such as proteins, different RNA forms, carbohydrates, lipids and other metabolites. While two people might have identical gene sequences at a particular point on their genome, the way that their individual DNA is packaged into chromatin at that point can have a profound effect on the activation of that gene and as a consequence its involvement in a pathophysiological pathway that leads to disease. In order to facilitate the implementation of personalised medicine into healthcare and thereby fully benefit at the societal level from the potential significant contributions made by this novel area to modern medicine, integration needs to be well prepared

and based on thorough strategic analysis. The challenges ahead are significant, and it is becoming clear that regulatory systems operate in a far more complex ways than we might have previously thought. Nevertheless, these technologies could lead to innovative therapies, limit adverse effects of treatments, increase the quality of clinical care, create an optimal fit between a patient and a treatment, and decrease the costs of healthcare.

Key words: personalized medicine, -omics, proteomics, genomics, prevention

Nova usmjerenja u europskoj politici istraživanja i inovacija: Udruga inovatora, „Grand Challenges“ – implikacije za znanstveno-istraživačke organizacije i europsko gospodarstvo

/New Orientations in European Research and Innovation Policy: Innovation Union, “Grand Challenges” – the Implications for Research Organisations and European Economy/

CHRISTOPHER JOHN HULL >> glavni tajnik, EARTO

Sažetak rada: Okvirni program Europske unije najveći je program financiranja istraživanja i razvoja u Europi i jedan je od najvećih u svijetu. Do kraja razdoblja provođenja aktualnog programa (2013), sredstva će doseći iznos od preko 10 milijardi eura godišnje, što bi moglo iznositi više od 30% javne potrošnje za istraživanje i razvoj u Europi.

Ali Okvirni program predstavlja više od pukog programa financiranja istraživanja i razvoja. To je i program s političkim ciljevima, koji je dio dugogodišnjih nastojanja da se stvori ujedinjenija Europa. To se jasno ogleda u prijedlozima koje je Europska komisija nedavno dala u vezi s *Udrugom inovatora*. Štoviše, ova je udruga čvrsto ugrađena u širi program *EU2020* koji je ranije predložila Komisija.

Ovo izlaganje usredotočit će se na prijedloge Komisije u vezi s *Udrugom inovatora* i što bi oni mogli značiti za sljedeći naraštaj programa Europske unije za istraživanje i inovacije nakon 2013.

Izlaganje će započeti s odabranim fotografijama koje ilustriraju dugogodišnji razvoj izgradnje Okvirnog programa. Usljedit će analiza prijedloga o Udruzi inovatora te će biti riječi o mogućim praktičnim implikacijama koje će za istraživače i znanstveno-istraživačke organizacije imati:

- pomak žarišta s istraživanja na inovacije
- planirano usklađivanje i usmjeravanje nacionalne/regionalne javne potrošnje za istraživanje na europske ciljeve (*societal Grand Challenges, Joint Programming* itd.)
- značenje i moguće djelovanje *Europskih inovacijskih partnerstva*
- opseg i poželjnost boljeg usklađivanja sa Strukturalnim fondovima i Programom za konkurentost i inovacije
- te ostali aspekti prijedloga Komisije.

Ključne riječi: europska istraživačko-inovacijska politika; veliki izazovi, zajedničko programiranje, Europska inovacijska partnerstva, Osmi okvirni program

Abstract: The European Union Framework Programme is the largest R&D funding programme in Europe, and one of the largest in the world. By the end of the current programme period (2013), it will have achieved a volume of over €10 billion per annum, perhaps equivalent to more than 30% of public R&D project spending in Europe.

But the Framework Programme is more than just an R&D funding programme. It is also a programme with political objectives, part of the long-term drive to create a more unified Europe. This is well reflected in the proposals made recently by the European Commission for an Innovation Union; moreover, this Innovation Union is firmly embedded in the broader EU2020 plan proposed earlier by the Commission.

This presentation will focus on the Commission's Innovation Union proposals and what they may imply for the next generation of EU research and innovation programmes post-2013.

The presentation will begin with some selected snapshots illustrating the long-term development of the architecture of the Framework Programme. It will then analyse the Innovation Union proposals and discuss the possible practical implications for researchers and research organisations of:

- the shift in focus from research to innovation;
- the intended coordination, and focusing, of national/regional public research spending on European objectives (societal Grand Challenges, Joint Programming etc.);
- the meaning and probable operation of European Innovation Partnerships;
- the scope and desirability of better coordination with Structural Funds, the Competitiveness and Innovation Programme,
- and other aspects of the Commission's proposals.

Key words: European Research and Innovation Policy, Grand Challenges, Joint Programming, European Innovation Partnerships, Eighth Framework Programme

Projektno društvo i projektni menadžment kao uvjet za rješavanje utjecaja globalnih strateških kriza

/Project Society and Project Management as Prerequisite for Solving the Influence of Global Strategic Crises/

ANTON HAUC >> Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Inštitut za projektni management, Slovenija

Sažetak rada: Utjecaji globalnih strateških kriza, među kojima je potrebno istaknuti krizu u vezi s čuvanjem okoliša, demografsku krizu, krizu koja je posljedica sve veće konkurentnosti, energetske krizu, krizu u vezi sa sve prisutnijim međunarodnim terorizmom, moralno-etičku krizu i krizu nemoći. Sve te krize zahtijevaju oblikovanje strategija i na osnovi njih određivanje svih projekata, programa projekata i drugih mjera da se negativni utjecaji kriza otklone, a da se iskoriste prilike koje te krize pružaju. Globalne strateške krize odnose se na cjelokupnu svjetsku javnost, utječu na međunarodne zajednice, pojedine države, sve do poduzeća i drugih organizacija. Činjenica da se te krize pojačavaju rezultira sve većim brojem projekata, među kojima neki projekti (prije svega programi projekata) dobivaju globalno strateško značenje. U takvim okolnostima projektni menadžment postaje sve važniji, što utječe na njegov daljnji razvoj. Projektni menadžment postaje sastavni dio općeg menadžmenta bez obzira na to govorimo li o menadžmentu na razini međunarodnih zajednica, o vladinu menadžmentu ili menadžmentu na razini poduzeća. Mnogo projekata uzrokuje velike promjene. Stoga je potrebno osviješteno projektno društvo koje će biti sposobno uskladiti svoju strategiju rješavanja daljnjeg razvoja s projektima.

U radu ćemo obraditi:

- pojavu globalnih strateških kriza te njihovu klasifikaciju
- procese ovladavanja globalnih kriza
- ulogu projektnog menadžmenta kao nove paradigme tog menadžmenta
- projektno društvo.

Rad završava problemskim pitanjem: Što napraviti?

Ključne riječi: globalne strateške krize, proces upravljanja globalnim strateškim krizama, projekt, projektni menadžment, projektno društvo

Abstract: The influence of global strategic crises, among which environmental crises, demographic crises, the increasing competition crises, the energy crisis, the international terrorism crisis, the moral and ethical crisis and the powerlessness crisis should be emphasized, require the development of strategies. All projects, project programmes and

other measures necessary to remove the negative influences of crises should be defined on the basis of these strategies and the possibilities these crises create should be used. Global strategic crises refer to the international public; they influence international communities, individual countries, companies and other organizations. The prevailing insight that these crises are becoming more serious leads to a larger number of projects, among which there are some projects and primarily project programmes that have a global strategic character. This is why project management is gaining importance, what influences its further development. It becomes an integral part of general management, regardless of the level – international communities' management, government management or company level management. Many projects cause great changes and a high-awareness project society is called for, that will be capable of coming to an agreement about the strategy of solving further development and about projects.

This paper deals with:

- Appearance of global strategic crises and their categorization
- Processes of overcoming global crises
- Role of project management as a new management paradigm
- Project society
- What to do? (the issue that concludes the paper).

Key words: global strategic crises, process of managing global strategic crises, project, project management, project society

Standardi upravljanja projektima – nova kretanja uključujući ISO 21.500

/Project Management Standards – New Developments Including ISO 21.500 /

NINO GRAU >> IPMA Vice President, Technische Hochschule Mittelhessen, Friedberg, Njemačka

Sažetak rada: Sve je veća važnost upravljanja projektima kao posebnog organizacijskog oblika za privremena preguća, a posebice za međunarodnu suradnju. Suradnja na međunarodnim projektima može se poboljšati primjenom postojećih standarda za upravljanje projektima. Stoga je važno upoznati se s nacionalnim i međunarodnim standardima za upravljanje projektima kako bismo se mogli odlučiti za standard koji će dugoročno biti najbolji. U ovom su radu opisani najnoviji nacionalni i međunarodni standardi za upravljanje projektima. Bit će riječi o različitim standardima (službenim – *de jure* i *de facto* standardima, standardima za posebne gospodarske grane, modeli sazrijevanja i 'standardi' za određene tvrtke), o njihovoj namjeni i svrsi. Priča o standardu ISO 21 500 bit će ispričana kroz opis procedure za razvoj međunarodnog standarda (ISO). Neki primjeri pružit će uvid u daljnja moguća kretanja na području međunarodnih standarda.

Ključne riječi: upravljanje projektima, nacionalni i međunarodni standardi, ISO 10 006, DIN 69 000, ISO 21 5000, PRINCE2, ICB 3.0, PMBOK

Abstract: The importance of project management as a special organisational form for temporary endeavours and in particular for international collaborations increases steadily. Cooperation in international projects can be improved by the use of existing PM Standards. It is therefore important to be familiar with the national and international project management Standards in order to decide which standard will be the best in long term. In this paper the state of the art of national and international Project management standards will be described. Different standards (official – *de jure* and *de facto* standards, special industry standards as well as more general standards, maturity models and company specific „standards”) their purposes and intentions will be discussed. From the procedure to develop an international (ISO) standard the story of ISO 21 500 will become visible. Some examples will give an outlook on further possible developments of international standards.

Key words: project management, national and international Standards, ISO 10 006, DIN 69 000, ISO 21 5000, PRINCE2, ICB 3.0, PMBOK

Upravljanje projektima: prošlost, sadašnjost, budućnost

/Project Management: Past, Present, Future/

MLADEN RADUJKOVIĆ >> Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

MLADEN VUKOMANOVIĆ >> Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: U ovom plenarnom izlaganju, analizira se razvoj discipline upravljanje projektima. Daje se uvid u koristi koje upravljanje projektima donosi današnjim organizacijama, ali i voditeljima projekata širom svijeta. Analizira se pristup i koncept upravljanja projektima. Daju se trenutačni trendovi u istraživanju te smjernice i pristupi koji će u budućnosti pridonijeti razvoju struke i upravljanja uopće.

Ključne riječi: upravljanje projektima, trendovi, istraživanje, profesija

Abstract: This keynote speech analyses development of project management. It explains the benefits that project management brings to organizations and project managers in the world. Furthermore this lecture analyses different concepts in managing projects and brings current trends in research of project management discipline.

Key words: project management, trends, research, profession

Projektno društvo kao mogućnost razvoja društva temeljenog na znanju

/Project Society as a Possibility of Developing a Knowledge-Based Society /

IGOR VREČKO >> Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija

ZLATKO BARILOVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Znanje se odavno smatra jednim od ključnih resursa na kojemu se temelji gospodarski rast i opća kvaliteta društvenog života. To je posebno naglašeno u 21. stoljeću, koje karakterizira visok stupanj konkurencije na gotovo svim područjima ljudske djelatnosti. Stoga je izgradnja društva temeljenog na znanju logičan i prijeko potreban cilj kojemu bi trebalo težiti svako suvremeno društvo.

Između pojma „društvo temeljeno na znanju“ i pojma „projekti“ postoji vrlo velika korelacijska ovisnost. Naime, za stvaranje, pa i daljnji razvoj društva temeljenog na znanju potrebno je konstantno pokretanje novih istraživačkih, razvojnih i drugih projekata, a s druge strane, podizanjem razine razvijenosti društva, povećava se i broj projekata.

Za pokretanje projekata od ključne je važnosti da ljudi koji ih izvode i sudjeluju u njima, posjeduju dovoljno znanja i iskustava iz područja poznavanja sadržaja tih projekata pa i samih procesa projektnog menadžmenta.

Zbog toga je, za razvoj društva temeljenog na znanju, potrebno razvijati i tzv. projektno društvo, temeljeno na poznavanju područja projektnog menadžmenta. Osnovu razvoja projektnog društva trebao bi činiti visokoškolski sustav. Trenutačni obrazovni sustav, a naročito visokoškolski, ne omogućuje stjecanje dovoljno znanja iz područja projektnog menadžmenta te je u njega potrebno uvoditi više projektnog rada, s posebnim naglaskom na pripremi i izvođenju konkretnih projekata.

U ovome radu kao jedno od rješenja autori prikazuju metodu *learning by doing* kojom se služe u nastavi projektnog menadžmenta na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću. Prema iskustvima iz prakse, upravo takvim učenjem moguće je postići najbolje učinke u razvoju projektnog osposobljavanja ljudi, a samim time i stvaranje projektnog društva, jednog od prijeko potrebnih preduvjeta za razvoj društva temeljenog na znanju.

Ključne riječi: društvo temeljeno na znanju, projektno društvo, projektni menadžment, *learning by doing*

Abstract: Knowledge has long been considered one of the key resources on which economic growth and overall quality of social life is based. This has become particularly evident in the 21st century, which is characterised by a high level of competition in nearly all areas of human activity. This is why the development of a knowledge-based society represents a logical and indispensable goal to be achieved by any contemporary society.

There is a high level of correlation between the concepts of 'knowledge-based society' and 'projects'. In other words, the creation and further development of a knowledge-based society requires that new research, development and other projects be constantly set up, and on the other hand, the higher the level of societal development, the larger the number of projects.

For a project to be launched it is of utmost importance for people who carry them out and participate in them to have sufficient knowledge and experience of the subject area as well as of project management processes themselves.

That is why a knowledge-based society requires the development of the so-called project society based on project management knowledge. The development of project society should be based on the higher education system. The current educational system, especially that of higher education, does not allow for acquiring sufficient knowledge of project management, which is why it should include more project work with special emphasis on the preparation and implementation of particular projects.

In this paper, as one of the solutions, the authors present the *learning by doing* method, which is used in project management classes at „Baltazar Adam Krčelić“ Accredited College of Business and Management in Zaprešić. Our experience has shown that it is this type of learning that will allow best results in training people in project management, as well as help create a project society, which is one of the essential prerequisites for the development of a knowledge-based society.

Key words: knowledge-based society, project society, project management, learning by doing

Projekt primjene koncepta urbanog marketinga u funkciji ekonomskog razvoja Sarajeva

/Project of Applying Urban Marketing Concept in the Function of Economic Development of Sarajevo/

ALMIN FOČO >> Sveučilište / Univerzitet "Vitez" Travnik, BiH

MARKO PALIAGA >> Komunalni servis d.o.o., Rovinj

Sažetak rada: Urbani marketing posljednjih je godina u zapadnim zemljama postao tema o kojoj se u lokalnim zajednicama često raspravlja, a kod nas se to čini rjeđe. Danas je glavna problematika svih gradova u BiH, kako efikasno i brzo djelovati te kako primijeniti dobro poznate marketinške i menadžmentske koncepte iz poslovnog svijeta na djelovanje i rad gradske administracije.

Primjena koncepta urbanog marketinga prijeko je potrebna kako bi gradovi u BiH, u uvjetima međunarodne konkurencije, uspjeli privući nove investicije, domaća i strana poduzeća, poduzetnike i turiste te tako stvorili uvjete za ekonomski razvoj. Stoga je urbani marketing jedan od glavnih instrumenata kojim se postiže zadovoljstvo građana, gradi pozitivni imidž grada te se tako direktno utječe na poboljšanje njegove atraktivnosti.

U sklopu ovog rada, pored teorijskih razmatranja urbanog marketinga, predstavit će se projekt primjene njegova koncepta na Sarajevo i ukazati da bi njegova implementacija doprinijela djelotvornijem i efektivnijem ispunjavanju funkcija grada. Veliki potencijal Sarajeva, posebno ističući njegov olimpijski imidž, i te kako se može višestruko iskoristiti.

Ključne riječi: urbani marketing, ekonomski razvoj, Sarajevo

Abstract: Urban marketing has recently become a frequently discussed issue in the local communities of Western countries, while in Bosnia-Herzegovina it is not that frequent. The major problem of all towns in Bosnia-Herzegovina these days is how to act efficiently and promptly and how to apply the well known marketing and management concept to the activities of the local administration.

Applying the concept of urban marketing is necessary in order for the towns in Bosnia-Herzegovina, under the conditions of international competition, to attract new investments, domestic and foreign companies, businesspeople, tourists and thus create the prerequisites for economic growth. Therefore urban marketing in one of

the main tools to create citizen satisfaction, to build a positive image of the town and to directly influence the increase of its attractiveness.

This paper, besides theoretic considerations of urban marketing, will present a project of its implementation to the town of Sarajevo and will point out that such implementation would contribute to the more efficient performance of the town functions. The great potential of Sarajevo, especially with its Olympic image, can be used in many ways.

Key words: urban marketing, economic development, Sarajevo

Projektni menadžment – bitna sastavnica znanstvenih istraživanja i razvoja

/Project Management – Important Component of Scientific Research and Development/

NEVEN ŽARKOVIĆ >> Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: Komplementarna temeljna i primijenjena znanstvena istraživanja temelj su razvoja suvremenog društva. Međutim, usklađivanje znanstvenih istraživanja i razvoja s mogućnostima i potrebama društva teško je ostvariti, stoga se važnost znanosti često pogrešno vrednuje, pogotovo u kriznim vremenima. Posljedica toga su i pogreške u donošenju strategija razvoja. Kako bi se izbjegle takve pogreške, potrebno se projektnim menadžmentom koristiti kao bitnom sastavnicom znanstvenih i razvojnih istraživanja, odnosno projekata.

U Republici Hrvatskoj temelji za takve promjene postavljeni su definiranjem projektnog menadžmenta kao interdisciplinarnog područja znanosti i edukacijom projektnih menadžera za znanstvena i razvojna istraživanja. Međutim, društvo temeljeno na znanju bit će – kao konačni cilj – stvarnost, samo ako znanje i rezultati rada pojedinca budu osnovni kriteriji osobnog napretka, a kontinuitet razvoja osnova društva kao cjeline. Stoga je ostvarenje na znanju temeljnog društva moguće samo ako projektni menadžment i znanost čine cjelinu kao jedinstveni sustav razvoja svake tvrtke, institucije i cijele zemlje.

Ključne riječi: projektni menadžment, istraživanja i razvoj (R&D), temeljna i primijenjena istraživanja

Abstract: Complementary basic and applied scientific research is the basis of the development of the contemporary society. However, harmonizing the scientific research and development with the possibilities and needs of the society is hard to achieve so the importance of science is often incorrectly evaluated, especially in a period of crisis. The consequences of this are mistakes in creating development strategies. In order to avoid such mistakes it is necessary to use project management as an important component of scientific and development research, i.e. projects.

In Croatia, the foundation for such changes were set by defining project management as an interdisciplinary area of science and by educating project managers for scientific and development research. However, a knowledge-based society will – as the final goal – become reality only if the knowledge and the results of an individual's efforts are the basic criteria of personal progress, and the continuity of development

the basis of society in general. Therefore, a knowledge-based society is possible only if project management and science make a unit as a unique system of development for each company, institution and the entire country.

Key words: project management, R&D, basic and applied research



Utjecaj krize na projekte – projekti kao put izlaska

*/The Influence of Crisis on Projects –
Projects as a Way Out/*

Bankovni sustav kao primarni izvor financiranja projekata u Hrvatskoj

/Banking System as Primary Source of Financing Projects in Croatia/

ZDENKO BOLFEK >> Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina

SAŠA ŠOLMAN >> Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina

ANTUN PRESEČKI >> Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina

Sažetak rada: Financijska sredstva jedan su od osnovnih elemenata svakog projekta, prijeko potreban za njegovu realizaciju. Izvori financiranja mogu biti vlastiti i tuđi. Budući da nositelji projekata najčešće ne raspolažu dostatnim vlastitim sredstvima, angažman vanjskih izvora financiranja gotovo je nezaobilazan.

Hrvatska s visokim udjelom banaka u ukupnoj imovini financijskog sektora ulazi u red bankocentričnih zemalja. Iako se taj udio kontinuirano smanjuje, banke su još uvijek ključne institucije na hrvatskome financijskom tržištu te za sada nema drugih financijskih podsektora koji bi mogli ugroziti taj primat. U takvim gospodarskim okolnostima, financiranje projekata (kao i uostalom čitavoga gospodarstva) ovisi o stabilnosti bankovnog sustava i njegovom obavljanju funkcije transfera financijskih sredstava od novčano suficitarnih k novčano deficitarnim subjektima.

U radu se istražuje ponašanje banaka i bankovnog sustava od prelijevanja, još uvijek aktualne, svjetske financijske i gospodarske krize u Hrvatsku u zadnjem tromjesečju 2008. godine. Cilj je utvrditi omogućuje li bankovni sustav dostatnu opskrbu gospodarstva financijskim sredstvima i nesmetan razvoj projekata. U relativno kratkom razdoblju identificirana je prisutnost dvaju različitih, gotovo oprečnih, obrazaca ponašanja bankovnog sustava.

Ključne riječi: financiranje, banke, bankovni sustav, projekti

Abstract: Financing is one of the basic elements of any project, necessary for finalizing it. Sources of financing can be internal and external, and since the project leaders usually do not have enough financial resources of their own, including external sources of finance is almost inevitable.

Croatia, with its high share of banks in the total assets of the finance sector, belongs to the bank-centric countries. Although their share is continually decreasing, banks are still the key institutions in the Croatian financial market and currently there are no other financial sub sectors that could endanger the lead of banks. Under

such economic circumstances financing projects, like the entire economy, depends on the stability of the banking system and its serving the function of resources transfer from the financially sufficient to the financially deficitary subjects.

This paper explores the behaviour of banks and the banking system from the transfer of the current world financial and economic crisis into Croatia in the last quarter of 2008. The aim is to determine if the banking system enables sufficient supply of the economy with financial resources and thus an undisturbed project development. In a relatively short period the presence of two almost contrary patterns of behaviour of the banking system have been identified.

Key words: financing, banks, banking system, projects

Uloga kulturne i prirodne baštine u razvojnim projektima

/Role of Cultural and Natural Heritage in Development Projects/

JADRAN ANTOLOVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

STELLA ANTOLOVIĆ >> Hadrian d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: Ekonomska kriza potakla je promišljanja o razvojnim projektima kojima bi se bitno ubrzali gospodarski oporavak i razvoj. U svijetu je broj i vrijednost projekata vezanih uz gospodarenje kulturnom i prirodnom baštinom u stalnom porastu, te oni čine važnu sastavnicu u dvama modelima ekonomskog razvoja, a to su: održavanje i razvoj kroz obnovu resursa. Hrvatska je bogata kulturnom i prirodnom baštinom koja je tek manjim dijelom uključena u gospodarski život. Razlog takvu stanju jest nedostatak ekonomskog vrednovanja baštine, čiji bi nas rezultati uputili kako na odgovarajuće načine uključiti baštinu u razvojne projekte. Razvojnim projektima usmjerenim na očuvanje kulturne i prirodne baštine zaposlili bismo brojne postojeće tvrtke, obrtnike i stručnjake koji raspoložu znanjima i vještinama potrebnim za njezino očuvanje, obogatili bismo turističku ponudu, a sve bi to potaknulo osnivanje novih tvrtki i otvaranje novih radnih mjesta u obama spomenutim sektorima.

Ključne riječi: kulturna baština, prirodna baština, razvojni projekti, baština, projekti

Abstract: The economic crisis has instigated considerations about development projects that would significantly accelerate economic recovery and growth. In the world the number and the value of projects linked to managing cultural and natural heritage is constantly increasing and they represent an important part of two models of economic development: sustainability and development through resources reconstruction. Croatia is rich in cultural and natural heritage which is involved in the economic life only to a small extent. The reason for this is the lack of economic evaluation of heritage, the results of which could give an insight into how to appropriately include heritage in developmental projects. Developmental projects aimed at preserving the cultural and natural heritage would employ numerous existing companies, entrepreneurs and experts that have the knowledge and skills necessary to preserve the heritage. The tourist offer would be enriched, what would encourage the founding of new companies and creating new jobs in both sectors mentioned.

Key words: cultural heritage, natural heritage, development projects, heritage, projects

Analiza investicijskih projekata tvrtke HŽ infrastruktura na području RH u razdoblju 2004. – 2010.

/Analysis of Croatian Railways – Infrastructure Investment
Projects in Croatia from 2004 to 2010/

KRUNOSLAV ŠKRLEC >> Visoko gospodarsko učilište, Križevci

DRAŽEN SKRBA >> HŽ Infrastruktura d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: U radu će se istražiti i analizirati investicijski projekti tvrtke za koju slobodno možemo reći da predstavlja indikator strategije poslovanja i investiranja u RH u onom dijelu koji se odnosi na javna, odnosno državna investiranja. Analizirat će se i istražiti investicijski projekti po apsolutnom iznosu investicija te po regijama, odnosno po svim županijama pojedinačno u razdoblju 2004. – 2010. Cilj je istraživanja ustanoviti je li kriza utjecala na realizaciju investicijskih projekata u RH. Nadalje, želi se istražiti je li kriza djelovala istim intenzitetom u svim županijama ili ima županija u kojima se kriza nije osjetila. Isto tako, želi se istražiti kada se točno osjetila kriza investicija i poklapa li se to razdoblje s najavama dolaska recesije, odnosno krize te ako postoji kašnjenje – koliko ono stvarno iznosi. Na kraju, istražiti će se i pokazati udio u sudjelovanju na takvim projektima znanstvenih institucija, odnosno korištenje takvih institucija u realiziranju nekog projekta.

Ovo istraživanje sastavni je dio većeg istraživanja koje će se provesti i u onom dijelu koji se odnosi na investicijske projekte u privatnom sektoru kako bi se dobila potpunija slika investicijskih projekata u RH u razdoblju prije i nakon krize. Cilj tog istraživanja jest prikazati mjerljive razlike utjecaja krize i loših odluka u privatnom i javnom sektoru, ukoliko one postoje.

Ključne riječi: investicijski projekti, kriza, javni sektor

Abstract: This paper will research and analyse investment projects of a company that can easily be said to represent the indicator of business and investment in the Republic of Croatia, when it refers to public or government investments. Investment projects will be examined and analysed according to the absolute amount and according to regions, i.e. all the counties individually across Croatia, in the period from 2004 to 2010. The aim of this research is to establish how and to what extent the crisis has influenced the realization of investment projects in Croatia. Furthermore, it will be researched whether the crisis affected all the counties with the same intensity or if there are counties where the crisis was not felt. Also, it will be researched exactly

when the investment crisis was felt and whether this period coincides with the announced time of the recession i.e. crisis, and if there is a delay, exactly how long it is. At the end, the extent to which scientific institutions participated in such projects will be explored and presented, i.e. to what extent such institutions have been used in conducting a project.

This is an integral part of a larger research that will also be carried out in the part that refers to investment projects in the private sector in order to get a more complete picture of investment projects in Croatia before and after the crisis. The aim of this research is to show measurable differences of the influence of the crisis and of bad decisions in the private sector and in the public sector, if they exist.

Key words: investment projects, crisis, public sector

Projekt implementacije sustava upravljanja informacijskom sigurnošću

/Information Security Management System Project
Implementation/

DRAGUTIN FUNDA >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

TOMISLAVA MAJIĆ >> Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina

ZVONIMIR MAJIĆ >> Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost,
Zagreb

Sažetak rada: Informacija predstavlja sredstvo neprocjenjive vrijednosti koje zahtijeva, štoviše nameće, odgovarajuću brigu. Čuvanje informacija na sigurnome sprečava razne oblike rizika, a ponajprije pridonosi jamstvu radnoga kontinuiteta.

Međunarodna norma *ISO/IEC 27001:2005, Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements (ISO/IEC 27001:2005)* definira zahtjeve za uspostavljanje, primjenu, rad, nadzor, provjeru, održavanje i unapređivanje dokumentiranog sustava upravljanja sigurnošću informacija u kontekstu cjelokupnih poslovnih rizika organizacije.

Za održivost poslovnih procesa važno je upravljati kontinuitetom poslovanja organizacije, što detaljno obrađuje norma *BS 25999-2:2007, Business Continuity Management – Part 2: Specification*.

One organizacije koje, uz ostalo, primjenjuju međunarodne norme u području informacijske sigurnosti, stvaraju pretpostavke za ispunjavanje zahtjeva i zadovoljavanje sve većih težnji za poslovnom sigurnošću.

Ključne riječi: informacija, informacijska sigurnost, sustav upravljanja
informacijskom sigurnošću, ISO/IEC 27001:2005, BS 25999-2

Abstract: Information represents an instrument of priceless value which demands adequate care. Keeping information in a safe place prevents various forms of risk, but notably contributes to the guarantee of business continuity.

International Standard *ISO/IEC 27001:2005, Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements (ISO/IEC 27001:2005)* defines the requirements for the establishment, implementation, operation, inspection, verification, maintenance and improvement of documented infor-

mation security management systems in the context of overall business risks of the organization.

For the sustainability of business processes it is important to manage the business continuity of organization, which is dealt with in detail by the standard BS EN 25999-2:2007, Business Continuity Management – Part 2: Specification.

Organizations that, among other things, implement international standards in the field of information security are creating preconditions for fulfilling the requirements and meet the growing aspirations for business confidence.

Key words: information, information security, information security management system, ISO/IEC 27001:2005, BS 25999-2

Hrvatska kao izvoznik znanja

/Croatia as Knowledge Exporter/

MAJA ROKNIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Zaporešić

Sažetak rada: Aktualna kriza na kušnju stavlja sve poznate poslovne scenarije i mijenja odnose na tržištu. Zapravo, može se reći da je kriza samo jedan od oblika, doduše onih neželjenih, promjena koje se stalno događaju u poslovnom okruženju. Za krizna razdoblja kompanije se moraju pripremati kada im dobro ide i kada je svjetsko gospodarstvo u zaletu. Tada je puno lakše planirati i ulagati te se pripremati za krizu. Oni koji tako sustavno rade imaju nekoliko kvalitetnih scenarija za krizna razdoblja te, u pravilu, iz krize iziđu još jači. Imajući upravo to na umu, potrebno je kontinuirano pratiti situaciju razrađujući strateške scenarije, upravljati rizicima te preventivno djelovati u onim područjima gdje se očekuju najžešći udari. Dio strategije potrebno je vezati i uz stalne promjene i prilagodbe organizacije te proizvodnih i poslovnih aktivnosti sukladno zahtjevima kupaca i tehnološkim trendovima. Jasno je da će u novim složenim okolnostima opstati samo oni koji se budu mogli dovoljno brzo i kvalitetno prilagođavati strelovitim promjenama uvjeta poslovanja te oni koji se uspiju nametnuti konkurentnim proizvodima, rješenjima i uslugama. Potrebni su istinski lideri i menadžeri koji uživaju povjerenje svojih suradnika i zaposlenika, koji imaju razvijene upravljačke vještine, uspješno vode timove i organizacije, stvaraju i implementiraju strategije te vješto upravljaju promjenama i troškovima. Cilj je zadržati financijsku stabilnost i profitabilnost, zadržati radna mjesta, ojačati inovativnu i motivacijsku kompanijsku kulturu te tržišni položaj, uz snažnu opredijeljenost za razvojno-istraživačke aktivnosti i druge ekspertne centre, ostvarivati konkurentsku prednost izgrađenu na poslovnoj izvrsnosti. Uz aktivnosti koje se trebaju odvijati na mikroekonomskoj razini, treba polagati velike nade kako će i država pratiti tržišne trendove u krizi te omogućiti razvoj novih projekata, npr. poreznim olakšicama, raznim subvencijama i poticajima te obrazovanjem novih stručnih kadrova. U ovom radu pokušat će se razraditi moguće posljedice utjecaja krize na projekte te mogućnosti stvaranja novih projekata razvoja i implementiranja znanja, koji bi omogućili trajan izlazak iz krize s aspekta budućega projektnog menadžera.

Ključne riječi: implementacija, izvoznik znanja, organizacija, strategije

Abstract: The current crisis tests all the familiar business scenarios and changes the relations in the market. Actually, it can be said that the crisis is just one of the forms,

though unwanted, of continuous changes in the business environment. Companies need to prepare for the crisis periods in the good times and when the world economy is doing well. It is then much easier to plan and invest and prepare for the crisis. Those that do so systematically have several good crisis scenarios and usually exit the crisis stronger than before. Having this in mind, it is necessary to continually be up to date, to work on strategic scenarios, to manage risks and to act preventively in the areas where the hardest blows are expected. Some of the strategy should be linked to the continuous changes and adjustments in organization and production and business activities, in accordance with the demands of the buyers and technological trends. It is clear that under the new complex circumstances only survivors will be the ones able to adapt quickly and successfully enough to the rapid changes of business conditions and those able to impose competitive products, solutions and services. True leaders and managers that have the confidence of their associates and employees are needed, those with developed managerial skills and successful team and organization leaders who create and implement strategies and skillfully manage changes and expenses. The aim is to keep financial stability and profitability, to preserve jobs, to empower the innovative and motivational company culture and the market position, with a strong orientation for R&D activities and other expert centers, to achieve a competitive advantage based on business excellence. With the activities that need to develop on the microeconomic level, great hopes should be placed on the way the government follows market trends and enables the development of new projects, e.g. by means of tax reliefs, subventions, by educating new experts. This paper will try to work out the possible consequences of the crisis on projects and the possibilities of creating new development projects and implementing knowledge that would enable a permanent way out of the crisis from the standpoint of a future project manager.

Key words: implementation, knowledge exporter, organization, strategies

Kreditna jamstva kao instrument pokretanja novih investicija u sektoru malih i srednjih poduzeća

/Credit Guarantees as Instruments of Starting New Investments in Small and Middle Enterprise Sector/

JOSIP GRGIĆ >> Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Zagreb

MIROSLAV GREGUREK >> Privredna banka Zagreb, Zagreb

Sažetak rada: Pristup kreditiranju posebno je otežan malim i srednjim poduzetnicima koji nemaju dostatno osiguranje povrata kredita ili dobar kreditni dosje. Kad poduzetnici početnici trebaju financijska sredstva, tj. kredit, banke se suočavaju s asimetričnim podacima, odnosno s činjenicom da poduzetnik zna više o svojoj sposobnosti otplate kredita negoli sama banka. Posljedica toga jest često odbijanje financiranja velikog broja održivih i profitabilnih investicijskih projekata ili ih u konačnici banke i financiraju, ali po nepovoljnim uvjetima. U takvim slučajevima poduzetnici su dužni predočiti potvrdu u obliku instrumenata osiguranja i/ili podrške treće strane o sposobnosti otplate kredita. Jedno od mogućih rješenja tog problema jest uporaba jamstava koja omogućuju dostupnost kapitala. U Europskoj uniji jamstva su tradicionalan način stvaranja lakšeg pristupa financiranju. Jamstvene aktivnosti u Europskoj uniji provode se kroz suradnju jamstvenih institucija, poduzetnika i kreditora. Jamstva izdaju specijalizirane institucije, a ponekad i tijela državne uprave. Jamstveni sustavi dio su financijske industrije, podložni pravnoj regulativi i financijskom nadzoru, što utječe na međusobno povjerenje svih sudionika. Omogućuju pristup financijskim sredstvima tako što potencijalni gubitak dijele s kreditorom, a poduzetnik pritom i dalje zadržava financijske obveze. Istraživanje postojeće prakse u zemljama EU-a pokazuje da postoje povoljni uvjeti za intenzivniju uporabu jamstava. Učinkovitost jamstvenih programa uvelike ovisi o zakonodavnom okviru zemalja članica i financijskim uvjetima (Basel II, Direktiva o adekvatnosti kapitala). Identificirano je nekoliko pokazatelja za procjenu uspjeha jamstvenih programa, kao što su: sposobnost programa da odgovori potrebama tržišta, mogućnost dodatnih načina financiranja, učinkovitost i korisnost. Istraživanja pokazuju da model korištenja multiplikatora sredstava pruža bolje rezultate od fondova u isključivom državnom vlasništvu.

Ključne riječi: kreditno jamstvo, mali i srednji poduzetnici, kreditiranje, asimetrične informacije

Abstract: The approach to credit financing has been made especially difficult for small and middle enterprises that do not have sufficient loan repayment insurance or a good credit record. When new entrepreneurs need financing i.e. a loan, the banks are faced with asymmetric data i.e. with the fact that the entrepreneur knows more about his/her ability to repay the loan than the bank itself. The consequence is that often financing is declined for a great number of sustainable and profitable investment projects, or such projects are, in the end, financed by the banks, however under unfavorable terms. In such cases entrepreneurs need to provide a confirmation in the form of insurance instruments and/or third party support to their ability to repay the loan. One of possible solutions of this problem is the use of guarantees to enable the availability of capital. In the EU guarantees are a traditional way of gaining easier access to financing. Guarantee activities in the EU are carried out through co-operation of guarantee institutions, enterprises and creditors. The guarantees are issued by specialized institutions and sometimes by civil service bodies. Guarantee systems are a part of financial industry, under legal regulations and financial supervision, what affects the mutual trust of all participants. They enable access to financial resources by sharing the potential loss with the creditor, while the enterprise keeps the financial obligations. A research into the existing practices in the EU shows that there are favorable conditions for a more intensive use of guarantees. The efficiency of guarantee programmes greatly depends on the legal framework of the member country and on financial conditions (Basel II, Capital Adequacy Directive). Several indicators for assessing the success of guarantee programmes have been identified, such as the ability of the programme to respond to the needs of the market, the possibility of additional ways of financing, efficiency and usefulness. Research shows that the model of using a money multiplier gives better results than exclusively state-owned funds.

Key words: credit guarantee, small and middle enterprise, crediting, asymmetric information

Utjecaj globalne krize na poduzetništvo i projekte u Hrvatskoj

/Influence of Global Crisis on Entrepreneurship and Projects in Croatia /

MIROSLAV GREGUREK >> Privredna banka Zagreb, Zagreb

JOSIP GRGIĆ >> Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Zagreb

Sažetak rada: Promatra se ponašanje poduzetnika i kreditora u Hrvatskoj u razdoblju krize te prikazuje slaba usklađenost mjera državne intervencije, kroz moguće rezultate takvih mjera. Članak se bavi aktualnom temom utjecaja sadašnje globalne krize na malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj. Fiskalna i monetarna politika nisu usklađene. Vlada i HNB moraju osmisliti ekonomske politike koje će omogućiti dugoročan ekonomski rast. Vlada treba radikalno smanjiti potrošnju i investicije koje ne utječu neposredno na ekonomski rast i rashode uskladiti s prihodima. Uravnotežena fiskalna politika neće biti dovoljna. Država se mora osposobiti za ulaganja u kapitalnu opremljenost domaće industrije i aktivno upravljanje tim ulaganjima, kao što to danas čine sve europske vlade. HNB treba u tom poslu pomoći većom ponudom novca. Prvi način na koji se fiskalna politika može uključiti u ekonomiju jest da počne s poreznim rasterećenjima malih i srednjih poduzeća. Nove su investicije nužnost.

Ključne riječi: globalna kriza, malo i srednje poduzetništvo, uvjeti kreditiranja, investicijski projekti, državna intervencija

Abstract: The behaviour of entrepreneurs but also creditors in Croatia in the period of crisis is observed and it is pointed to the low level of coordination of government intervention measures, through possible results of such measures. The paper deals with the current topic of influence of the global crisis on small and middle enterprise in Croatia. The fiscal and the monetary policy are not coordinated. The government and the National Bank need to come up with economic policies that will enable long-term economic growth. The government needs to radically cut the expenditure and investments which do not immediately affect economic growth and coordinate outcome and income. A balanced fiscal policy will not be enough. The state needs to become capable for investments into the capital equipment of domestic industry and active management of such investments, as is the case of all European countries. The National Bank needs to assist by offering more money. The first way for the

fiscal policy to be included in economy is to start with tax relief of small and middle enterprise. New investments are a necessity.

Ključne riječi: global crisis, small and middle enterprise, credit terms, investment projects, government intervention

Projekt/Portfolio ured, za i protiv u trenutačnoj krizi

/Project/Portfolio Management Office, Pro/Con in the
Current Crisis/

DRAGAN B. TOŠIĆ >> Telefonica O2 Germany, Njemačka

Sažetak rada: U radu ćemo definirati PM, Program Mgmt, PMO, Portfolio Mgmt. Budući da postoji više definicija i razumijevanja tih pojmova, držat ćemo se PMBOK definicija te ih s nekoliko primjera pojasniti. Pojasnit ćemo nastanak PMO-a i PPM-a, što vodi k etabliranju PMO-a/PPM-a, koje zahtjeve ima organizacija prema tim funkcijama i kako se te funkcije mogu organizirati. Također ćemo opisati proces kojim se uspostavlja/implementira PMO/PPM, koje zamke i otpori postoje prilikom uspostave tih funkcija i kako se oni mogu smanjiti ili ukloniti. Opisat ćemo *Key Value Points* (KVP) za PMO/PPM funkciju i kako PMO/PPM može pomoći organizacijama baš u kriznim razdobljima kroz koje trenutačno prolazimo. Na kraju ćemo donijeti nekoliko primjera PMO-a/PPM-a iz prakse, između ostaloga kako je to riješeno u Telefonica Germany.

Ključne riječi: PMO, Portfolio Management, Program Management, uloge PMO/PPM

Abstract: This paper will define PM, Program Management, PMO, Portfolio Management. As there are many definitions and interpretations of the stated notion, we will adhere to the PMBOK (Project Management Body of Knowledge) definitions and explain them using some examples. The origin of PMO and PPM will be explained, what leads to establishing PMO/PPM, what are the requirements of the organizations from these functions and how these functions can be organized. Also the process of establishing/implementing PMO/PPM will be described, what traps exist and what resistance there is when introducing these functions, and how they can be reduced or removed. Key Value Points (KVP) for PMO/PPM function will be described and it will be explained how PMO/PPM can help organizations in the period of crisis, which we are currently going through. At the end, a few examples of PMO/PPM from the practice will be given, among others, the example of Telefonica Germany.

Key words: PMO, Portfolio Management, Program Management, Roles of PMO/PPM

Zelena ekonomija kao put izlaska iz krize

/Green Economy as a Way out of Crisis/

SANJA KALAMBURA >> Veleučilište Velika Gorica

BRANKO MIHALJEVIĆ >> Veleučilište Velika Gorica

MARTINA MIHALINČIĆ >> Veleučilište Velika Gorica

Sažetak rada: Poslovni ciklusi koji se sastoje od uzleta i recesija sastavni su i neizbježan dio ekonomija zapadnog svijeta. Posljednja zbivanja, koja su poprimila globalne razmjere, stvaraju nove poveznice financijske krize, recesije, energetske krize i klimatskih promjena. Iako su na prvi pogled suprotstavljeni zahtjevi ekonomskih interesa i ekologije, sve se češće spominje sinergijski pristup u obliku zelene ekonomije. U radu će biti prikazane osnovne postavke zelene ekonomije kao i inicijativa Europske unije 20-20-20, kojom se predviđa gospodarski razvoj na tehnologijama prihvatljivim za okoliš.

Ključne riječi: zelena ekonomija, kriza, inicijativa 20-20-20

Abstract: Business cycles consist of upturns and recessions and are an integral and an inevitable part of Western economies. The recent occurrences that have taken the form of a global crisis create new links between the financial crisis, recession, energetic crisis and climate changes. Although the demands of economic interest and ecology are opposed at first glance, a synergic approach is more frequently mentioned in the form of green economy. This paper will present the basic postulates of green economy and the EU „20-20-20” initiative which envisages economic growth based on environmentally acceptable technologies by 2020.

Key words: green economy, crisis, „20-20-20” initiative

Projektno svladavanje operativnih i strateških kriza u poslovnim sustavima

/Overcoming Operative and Strategic Crises in Business Systems through Projects/

IGOR VREČKO >> Ekonomsko-poslovna fakulteta, Sveučilište u Mariboru, Slovenija

Sažetak rada: Krize u poslovnim sustavima (PS) nisu ništa novo i, u dinamičkom suvremenom poslovnom okruženju, ništa neobično. Poslovni sustavi s tom se pojavom susreću dosta često. Krize u biti nisu poželjne pojave, ali u nekim situacijama mogu imati pozitivan utjecaj na budućnost PS-a. Iako krize s jedne strane usporavaju ili onemogućuju ostvarenje nekih projekata i programa, s druge strane prisiljavaju poslovne sustave da kritički presude procese odabira, pripreme i izvođenja svojih projekata i drugih procesa kako bi ti bili u budućnosti što učinkovitiji i uspješniji. Krize su usto i prilike da se realiziraju neki projekti koji se inače ne bi realizirali zbog različitih, često subjektivnih, razloga. Ovisno o fazi razvijenosti krize i o uzrocima koji su doveli do krize, u poslovnim sustavima potrebno je pripremiti i izvesti različite vrste projekata.

U članku ćemo prikazati kako se krize u poslovnim sustavima razvijaju i koje su faze ili oblici kriza koji se pojavljuju. Odredit ćemo koji projekti i na koji način trebaju biti izvedeni da bi se krize što brže i efikasnije svladale. Pritom ćemo posebno naglasiti važnost projekata i projektnog menadžmenta za svladavanje takozvanih strateških kriza.

Ključne riječi: strateške krize, operativne krize, krizni projektni menadžment, krizni projekti

Abstract: The appearance of crises in business systems (BS) is not news and in the contemporary dynamic business environment it is not unusual for a BS to encounter such phenomena frequently. Crises in their essence are not desirable, but in some situations they can still have a positive impact on the future of the BS. Although crises on one hand slow down or disable the implementation of some projects and programmes, on the other hand they force the BS to critically reconsider the processes of choice, preparation and conducting of their projects and other processes, in order to make them more efficient and successful in the future. Besides, crises are opportunities to conduct some projects which normally would not be conducted for various, mostly subjective reasons. Depending on the development stage and origins of the crisis, the BS needs to prepare and conduct different kinds of projects.

This paper shows how crises in the BS develop and what are the stages or forms of such crises. Accordingly, the projects to be conducted and the ways of conducting them will be chosen in order to overcome the crisis more quickly and more efficiently. Thereby the importance of project and project management for overcoming the so called strategic crises will be especially pointed out.

Key words: strategic crises, operative crises, crisis project management, crisis projects

Utjecaj financijske krize na sigurnost društva

/Influence of Financial Crisis on Society Safety/

BRANKO MIHALJEVIĆ >> Veleučilište Velika Gorica

MARTINA MIHALINČIĆ >> Veleučilište Velika Gorica

SANJA KALAMBURA >> Veleučilište Velika Gorica

Sažetak rada: Današnji je svijet, zahvaljujući globalizaciji i tehnološkom napretku, integriran do te mjere da međuovisnost nema alternative. Podrijetlo sadašnje gospodarske krize u velikoj se mjeri pripisuje nelegitimnim financijskim postupcima velikih bankarskih institucija i investicijskih fondova. Ta činjenica potiče pitanja kontrole i nadzora financijskih tokova u svijetu. Na summitu G20 u Londonu za primjer su istaknute off-shore bankarske institucije i porezna utočišta kao središnja tamna mrlja u regulaciji globalnoga financijskog tržišta. Financijska kriza dovela je u pitanje provođenje zakona i napora i u brojnim antiterorističkim nastojanjima. Taj kontekst potiče znanstvenike da u svojim radovima i projektima preispitaju i dalje istražuju različite aspekte povezanosti između sigurnosti i ekonomije.

Društvena sigurnost tretira se kao sastavni dio nacionalne sigurnosti koja se ostvaruje od strane naroda i poistovjećuje se s njim. Stoga se u literaturi pojam sigurnosti nacije često poistovjećuje s pojmom nacionalne sigurnosti. Ekonomska politika i nacionalna sigurnost međusobno se isprepliću i nadopunjavaju. Najveći je sigurnosni nacionalni rizik danas u mnogim društvima ekonomska kriza.

Brzina kojom se financijska kriza, koja je nastala u SAD-u, proširila na ostatak svijeta potvrdila je svu kompleksnost i međuovisnost suvremenog svijeta. Kriza je ubrzala procese k multipolarnom svijetu. U mnogim društvima kriza je generirala veliko povećanje napetosti, nejednakosti, korupcije i siromaštva, koji često dovode do socijalnih nemira, političkih napetosti, povećanja ksenofobije, ekstremizma, organiziranog kriminala i terorizma. Tako je financijska kriza postala najveća prijetnja međunarodnoj sigurnosti.

Trgovinski kolaps sam po sebi predstavlja velike prijetnje stabilnosti, te stoga potencijalno i sigurnosti, nacionalne i međunarodne. Kriza može imati neproporcionalne učinke na sve zemlje – i na velike zemlje, a posebno na zemlje u razvoju te može dalje destabilizirati već nestabilne, no strateški važne zemlje poput Pakistana, Indije, Alžira i dr.

Ključne riječi: društvena sigurnost, ekonomska kriza, nacionalna sigurnost

Abstract: Today's world, thanks to globalization and technological advance is integrated to the extent that interdependence has no alternative. The causes of current economic crisis are mostly ascribed to illegitimate financial procedures of large banks and investment funds. This fact raises the question of control and supervision of financial flows in the world. At the G20 summit in London off-shore banking institutions and tax havens were given as examples of a central dark spot in the global financial market regulation. The financial crisis put in question law enforcement and numerous antiterrorist efforts. This context encourages scientist to question and research various aspects of connections between security and economy.

Social safety is treated as a part of national safety achieved by the people and equaled with the people. Therefore the notion of nation is often equaled with the notion of national safety. Economic policy and national safety are intertwined and supplement each other. The greatest national risk these days in many societies is the economic crisis.

The speed with which the economic crisis was created in the USA and how it spread to the rest of the world confirms the complexity and interdependence of the contemporary world. The crisis has accelerated the processes which lead towards a multipolar world. In many societies the crisis has generated tension, inequality, corruption, and poverty which often lead to social unrest, political tension, the increase of xenophobia, extremism, organised crime and terrorism. Thus the financial crisis has become the greatest threat to international safety.

The trade collapse alone represents a great threat to stability and thus potentially to security, national as well as international. A crisis can have disproportionate effects on all countries, on big ones and especially on developing countries and it can further destabilize already unstable, but strategically important countries such as Pakistan, India, Algiers etc.

Key words: social security, economic crisis, national security

Informatizacija projekata kao temelj razvitka države

/Informatization of Projects as Basis of Country's
Development/

DANIJEL BARBARIĆ >> Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu

SLAVKO ŠIMUNDIĆ >> Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu

JOSIP ŽUŽUL >> Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: U radu će se prikazati rad na raznim projektima u Republici Hrvatskoj koje financira Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa. Počevši od naputka Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa iz ožujka 2010., kojim je zatraženo izvješće o radu na znanstvenim projektima, preko uputa za izradu izvješća o radu na projektima sve do konačne odluke MZOŠ-a o daljnjem financiranju projekta. Bit će riječ i o projektu koji se tiče razvoja i implementacije informatizacije regionalne i lokalne samouprave. Posebno će biti naglašena informatizacija i način na koji ona može pridonijeti ovoj problematici i odgovoru na razna pitanjima u svezi s projektima.

Ključne riječi: informatizacija, projekt, razvitak, država

Abstract: This paper will present work on several projects in the Republic of Croatia financed by the Ministry of Science, Education and Sport, starting with the Ministry's directive from March 2010 requesting reports on scientific projects, through instructions for writing the report to the Ministry's final decision on financing the projects. A project concerning the development and implementation of informatization of regional and local government will be mentioned. Informatization and the way it can contribute to solving this problem will be pointed out, as well as various issues concerning the projects.

Key words: informatization, project, development, country

Važnost kvalitetnih projekata u razdoblju krize za razvoj hrvatskog turizma

/Importance of High-Quality Projects for Development of Croatian Tourism in Period of Crisis/

ZRINKA BLAŽEVIĆ >> Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici,
Virovitica

DANIEL TOMIĆ >> Sveučilište Jurja Dobrile, Pula

LELA TIJANIĆ >> Sveučilište Jurja Dobrile, Pula

Sažetak rada: Svjetska ekonomska kriza bilježi znatan napredak prelijevanjem financijske krize na realni sektor, a popraćena je mnogobrojnim socijalnim problemima koji su prouzročeni otkazima zbog silazne putanje svjetskoga gospodarstva. Kao mala ekonomija integrirana u globalizirane gospodarske tokove, Republika Hrvatska počela je osjećati posljedice globalne ekonomske krize. Iako je teško odrediti uzroke, trajanje i posljedice krize u kojoj se nalazimo, izvjesno je da je aktualna kriza usporila ili onemogućila ostvarenje brojnih razvojnih projekata, te su mnoge zemlje, iako svjesne da kriza može biti šansa ako joj se pristupi kvalitetnom strategijom i projektima, prestale financirati istraživačke i razvojne projekte.

Turizam, kao jednu od ključnih gospodarskih grana u Republici Hrvatskoj, pogodila je slična sudbina. Znatan porast nezaposlenosti popraćen sniženjem razina plaća izaziva osjećaj nesigurnosti potrošača, što utječe na razvoj turizma. Predviđen je znatan pad turističkih dolazaka i noćenja u Republici Hrvatskoj. No, uz kvalitetnu strategiju razvoja i mnogobrojne projekte, čiji je cilj poticanje razvoja turizma Republike Hrvatske kroz razvoj turističke ponude, očuvanje i obnovu tradicijskih objekata, oživljavanje starih zanata i lokalnih običaja te profiliranje Hrvatske kao turističkog odredišta, izbjegnuti su rezultati katastrofalnih predviđanja te je utvrđen porast od 1,91% (2007.), 1,92% (2008.) do 2,07% (2009. godine) nauštrb drugih država. Stoga se s opravdanjem pitamo: Kakva je strategija korištena, odnosno, u koje je projekte hrvatski turizam ulagao u razdoblju krize?

Ključne riječi: kriza, projekti, razvoj turizma u Republici Hrvatskoj

Abstract: The global economic crisis is making a real progress by transferring the financial crisis into the real sector, and it is followed by many social problems caused by lay-offs as a result of the decline of the world economy. As a small economy integrated into the globalized economic flows, Croatia has begun feeling the consequences

of the global economic crisis. Although it is hard to define the causes, the duration and the consequences of the crisis that we are currently in, it is evident that the crisis has slowed down or disabled the realization of numerous development projects so that many countries, although aware that the crisis can be an opportunity if approached with a high-quality strategy and projects, have stopped financing research and development projects.

Tourism, as one of the key branches of economy in Croatia, shares this destiny. A significant increase of unemployment followed by the decrease of salary level causes a feeling of insecurity in consumers, what affects the development of tourism. A significant fall in physical indicators in tourist arrivals and overnight stays was anticipated in Croatia. However, with a high-quality development strategy and numerous projects with the aim of encouraging the development of Croatian tourism through the development of tourist offer, preservation and restoration of traditional facilities, reviving old crafts and local customs and profiling Croatia as a tourist destination, the fulfillment of catastrophic forecasts has been avoided and there has been a growth of 1.91% (2007), 1.92% (2008) to 2.07% (2009) at the expense of rival countries. Therefore we justifiably ask: What strategy has been used, i.e. which projects has Croatian tourism invested in during the period of crisis?

Key words: crisis, projects, tourism development in Croatia

Produkcija kulture kao doprinos izlasku iz krize

/Production of Culture as Contribution to Finding a Way
out of Crisis/

MILE ŠIMURINA >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić

VESNA JURIĆ BULATOVIĆ >> Muzej za umjetnost i obrt, Zagreb

Sažetak rada: Pri koncipiranju i obradi ovako kompleksne problematike nastojat ćemo ukazati na značenje kulturne baštine, odnosno kulturnih ustanova u produkciji kulture i njezinu doprinosu izlasku iz krize.

Hrvatska se danas nalazi na putu izlaska iz višegodišnjeg zaostajanja za razvijenim svijetom na svim područjima društvenog i kulturnog života. Ne može se reći da kulturna aktivnost nije postojala, ali se može reći da je bila organizirana na način *samo sebi dovoljan*, bez obzira na potrebe suvremenog čovjeka. Danas suvremeni čovjek i te kako ima potrebu za konzumiranjem i kulturnih proizvoda. To mu treba omogućiti na način koji je imanentan zadovoljavanju i svih drugih njegovih potreba, što znači da mora imati kvalitetnu, brzo dohvatljivu i čitljivu informaciju koji se kulturni proizvodi nude na tržištu i koja je njihova cijena i kvaliteta.

U tom smislu produkcija kulture danas se mora gledati u kontekstu ukupnog razvoja svih ekonomija ili, kako kaže teoretičarka Silvia Colombo, *kultura je strategijska vrijednost za daljnje zapošljavanje*.

Uključivanje kulture u turističku ponudu imperativ je vremena, način njezina očuvanja, zaštite i promocije. Na taj se način obogaćuje sveukupna turistička ponuda s jedne strane, a kultura postaje stimulans ili generator turističkih kretanja s druge strane i ujedno se reafirmira.

Ključne riječi: kulturna baština, kriza, strategija razvoja

Abstract: Dealing with such a complex problem, we will try to point to the meaning of cultural heritage, i.e. cultural institutions in the production of culture and its contribution to finding a way out of the crisis.

Croatia is nowadays on the way out of a years-long lagging behind the developed world in all areas of social and cultural life. It cannot be said that there has been no cultural activity but it can be said that it has been organized in a self-sufficient way, with no regard for the needs of the contemporary man. Today, the contemporary man has a significant need for consuming cultural products as well. This should be enabled in a way that is immanent to satisfying his other needs, what means that he

needs a high-quality, easily-accessible and readable information about the cultural products offered on the market, about their prices and quality.

In the light of this the production of culture today needs to be observed in the context of the total development of all economies, or in the words of Silvia Colombo, the theorist – *Culture is a strategic value for further employment.*

Including culture in the tourist offer is an imperative of the times, a way of preserving it, protecting it and promoting it. In this way, on one hand, the entire tourist offer is enriched, and on the other culture becomes a stimulus or generator of tourist developments, and is reaffirmed at the same time.

This paper is a way of considering the meaning and the places in perceiving culture as an integral part of social and economic trends, i.e. one of the ways of overcoming and exiting the crisis.

Key words: cultural heritage, development strategy crisis

Utjecaj krize na projekt uvođenja integralne sigurnosti u kulturnoj ustanovi od nacionalnog interesa

/Influence of Crisis on Integral Security Introduction Project in Cultural Institution of National Interest/

JELENA VUK >> KD Vatroslava Lisinskog, Zagreb

SANJA JURČIĆ >> studentica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti, Zagreb

NIKICA PETRIČEVIĆ >> studentica specijalističkoga stručnog studija, Visoka škola za sigurnost, s pravom javnosti, Zagreb

Sažetak rada: Brojni su uzroci ugroza osoba i imovine, a kad govorimo o ustanovi od nacionalnog interesa, onda takvom objektu i njegovoj sigurnosti treba posvetiti posebnu pozornost. Činjenica da je sam objekt svrstan u skupinu spomenika kulture daje dovoljan razlog za interes s gledišta sigurnosti i zaštite, a njegova djelatnost te broj i važnost osoba koje ga posjećuju taj razlog čine još većim. Planiranje integralne zaštite stoga je važno razmatrati s više gledišta da bi se zadovoljili kriteriji koje postavlja samo poslovanje ustanove kao i razni protokoli zaštite osoba od posebne važnosti i posjetitelja objekta. Osnovni cilj ovog planiranja jest pronaći odgovarajuću mjeru i način zaštite definirane zakonom dopuštenog, ugovorom definiranog, sigurnosno nužnog te stručno i profesionalno realno potrebnog, a pod utjecajem krize stvarno financijski ostvarivog.

Ključne riječi: integralna sigurnost, planiranje, kriza

Abstract: The reasons of threats to persons and property are numerous, and when an institution of national interest is concerned, such an object and its security should be given special attention. The fact that the object itself is categorized as a cultural monument is reason enough for the interest of security and protection area profession. Also, its activities and the number and importance of persons that frequent it make this matter even more important. Planning integral protection should be considered from several aspects in order to meet the criteria set by the institution's activities as well as by various VIP protection and visitor protection protocols. The basic aim of such planning is finding the appropriate measure and way of protection as defined by what the law permits, what the contract allows, what is necessary in security terms and what is professionally and really necessary, and, under the influence of the crisis, realistically financially feasible.

Key words: integral security, planning, crisis

Kvalitetan projekt, tržište i visokosofisticirano znanje – način za izlazak iz krize

/High-Quality Project, Market and Highly Sophisticated
Knowledge – Way Out of Crisis/

BOŽIDAR ETLINGER >> Institut Ruđer Bošković, Zagreb

HRVOJE PRPIĆ >> Ruđer-Medikol-Ciklotron d.o.o., Zagreb

VINKO HRKAČ >> Hrvatska pošta d.d., Zagreb

Sažetak rada: Primjer pozitivnoga poslovnog pothvata – pripreme montaže i puštanja u pogon vrhunskog ciklotrona (Cyclotron-IBA Cyclone 18/9-HC) te ovladavanje i uvođenje proizvodnje Fluorodeoxyglucose (FDG) kao radiofarmaceutika bitnog za dijagnostiku karcinoma metodama PET/CT (Positron Emission Tomography/ Computerized Tomography) – koji je započeo 2007. godine, a u kojem su se složili zajednički interesi privatne klinike, zdravstva i znanja, razmatrat će se kroz načine uklanjanja poteškoća uzrokovanih klasičnim birokratizmom i dodatnom kriznom situacijom u Hrvatskoj i svijetu.

Završetak projekta, dobivanje dozvole od Agencije za lijekove i početak proizvodnje FDG-a, koji traje svakodnevno od 25. 10. 2010., pokazuje da se i uz vrlo otežane i krizne uvjete mogu ostvariti zadovoljavajući rezultati s otvaranjem novih radnih mjesta. Budući da je proizvodnja FDG-a jedinstvena u široj regiji, pružaju se i dodatne mogućnosti povećanja opsega proizvodnje, dodatni izvoz i plasman u zemlje regije te otvaranje novih radnih mjesta.

Ključne riječi: proizvodnja, kriza, sofisticirano znanje

Abstract: An example of a positive business venture: preparing the assembly and bringing into operation a cutting-edge cyclotron (Cyclotron-IBA Cyclone 18/9-HC) and mastering and introducing the production of Fluorodeoxyglucose (FDG) as a radiopharmaceutical essential for carcinoma diagnostics by means of PET/CT (Positron Emission Tomography/ Computerized Tomography), which started in 2007 and in which the joint interests of a private clinic, health care and knowledge were combined, will be observed through ways of troubleshooting problems caused by classic bureaucracy and by an additional crisis in Croatia and in the world.

The end of the project, getting the permit from The Agency for Medicinal Products and Medical Devices and the beginning of production of FDG, which began on 25 October 2010, shows that even in very difficult crisis conditions satisfactory results

and creating jobs can be achieved. Since FDG production is unique in the region, there are additional possibilities of increasing production volume, additional export and product placement in the countries of the region, and creating new jobs.

Key words: production, crisis, sophisticated knowledge

Istraživanja i razvoj (R&D) kao put izlaska iz krize

/Research and Development (R&D) as a Way out of Crisis/

DRAGUTIN DINČIĆ >> Građevinski radovi d.o.o., Zagreb

MAJA BREGOVIĆ >> studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektne menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

KAROLINA HERTL >> PBZ Card d.o.o., Zagreb

SANJA KUŠNJAČIĆ >> Hrvatske vode, Zagreb

KRISTINA GREGURIĆ >> Vivera d.o.o., Glina

ŽELJKA PUŠKARIĆ >> Stručna služba gradonačelnika, Grad Zagreb

TOMISLAV BRAJDIĆ >> Oktal Pharma d.o.o., Zagreb,

NEVEN ŽARKOVIĆ >> Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: Pročitajte današnje novine, pogledajte vijesti – glavna tema zasigurno je svjetska financijska kriza. Tema ove studije jest izrada projekata, odnosno modela koji će Hrvatskoj pomoći da izađe iz krize, a da se pritom ne zadužuje, ne okreće mitu, korupciji ili sivoj ekonomiji. Fokusirali smo se na pomalo zaboravljeno područje RH, ali koje ima velik potencijal za razvoj – PPDS (područje posebne državne skrbi) te već svima poznat kanal Sava – Dunav. Istraživanja smo proveli na području Europe i nekim područjima Republike Hrvatske. Za primjer kojem bismo trebali težiti u Europi uzeli smo Regensburg u Bavarskoj. Zajednička prednost Regensburga i RH jest to što Dunav prolazi kroz oba područja, a velika je razlika u tome što Regensburg tu prednost mnogo više iskorištava. Investicija kanala Sava – Dunav uvelike bi pridonijela našem gospodarstvu, a da ne govorimo o priključenju na glavni transkontinentalni put u Europi: Rajna – Majna – Dunav. Tri su glavne funkcije predviđenoga kanala Sava – Dunav: navodnjavanje, plovidba i odvodnja. Gradnjom kanala poboljšat će se sustav odvodnje slijeva Biđ – Bosutsko polje, ostvarit će se strateški cilj navodnjavanja poljoprivrednog zemljišta te strateška prometna politika u vidu 560 km dugoga prometnog koridora Podunavlje – Jadran.

Paralelno s tim projektom razvija se i projekt R.I.S. (informatički sustav na unutarnjim plovnim putovima) te izgradnja hidroelektrane. Uz kanal Sava – Dunav, kao drugi projekt uzeli smo PPDS, regiju koja zaostaje ekonomski i u ostalim pogledima za drugim područjima Republike Hrvatske. Predmetni razvoj regija PPDS temeljen je na stručnim istraživanjima i predviđenom razvoju ovih gospodarskih grana: drvne industrije, proizvodnje el. energije i grijanja od biomase, proizvodnje namještaja (od primarne

sirovine), poljoprivrede, biljne proizvodnje (voćarstvo, vinogradarstvo...), stočarske proizvodnje (govedarstvo, svinjogojstvo, peradarstvo...), ribogojstva, seoskog i riječnog turizma te povećanje izvoza. Nadamo se da će ti projekti potpuno zaživjeti i da će se konačno s tako prirodno bogatih i lijepih krajeva Hrvatske skinuti naziv PPDS jer više neće trebati nikakvu skrb, već će biti u mogućnosti sami razvijati nove vlastite projekte.

Ključne riječi: područja posebne državne skrbi, kanal Sava-Dunav, strateške investicije, izvoz, modelni projekt

Abstract: Read today's newspapers; watch the news – the top news is definitely the world financial crisis. The aim of this study is developing projects i.e. models that will help Croatia get out of the crisis without going into debt, resorting to bribery, corruption or grey economy. The focus of this study is an almost forgotten part of Croatia that has great developmental potential – Areas of Special State Concern, and the well-known Sava – Danube channel. We have conducted research in Europe and some parts of Croatia. Regensburg in Bavaria, Germany was chosen as the European example to follow. A common advantage of Regensburg and Croatia is that the Danube flows through both areas, and a big difference is that Regensburg is using this advantage to a much larger extent. The investment into the Sava – Danube channel would greatly contribute to our economy, not to mention joining the main transcontinental way in Europe, the Rhine – Main – Danube. There are three main functions of the Sava – Danube channel: irrigation, navigation and drainage. Building the channel will enhance the drainage system of the Biđ – Bosutsko polje basin, a strategic goal of irrigating agricultural land will be met and a strategic traffic policy will be carried out in the form of 560 km long corridor Podunavlje – the Adriatic.

At the same time there is another project going on, the R.I.S. project (information system on internal water-ways) and building a hydroelectric power plant. With the Sava – Danube channel, as the second project, an Area of Special State Concern was chosen, a region that falls behind other regions of Croatia in the economic sense, and in many other ways. The subject development of Areas of Special State Concern is based on research and the anticipated development of the following industries: development of wood processing industry, the development of electric energy production and biomass heating, the development of furniture production (from raw materials), the development of agriculture, the development of crop farming (fruit, wine...), cattle farming (cows, pigs, poultry) and fish farming, the development of agritourism and river tourism and the development of exports. We hope that these projects will be carried out to their full extent and thus finally remove the title „Area of Special State Concern” from naturally rich and beautiful regions of Croatia, because they will no longer require special care and will be able to develop their own projects.

Key words: Areas of Special State Care, Sava-Danube channel, strategic investments, export, model project

Strateško upravljanje kriznom komunikacijom

/Strategic Management of Crisis Communication/

MARIO PLENKOVIĆ >> Katedra za komunikologiju Grafičkog fakulteta,
Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: Autor provodi povijesnu i holističku stratešku analizu upravljanja kriznom komunikacijom (krizu čovjeka, morala, gospodarstva, društva, medija, javnosti (*Social Networking*) i etike komuniciranja s aspekta uloge komunikacijskog i projektnog menadžmenta u strateškom upravljanju kriznom komunikacijom.

Analoško-kontrastivnom analizom strukturalnih strateških zakonitosti kriznog komuniciranja autor ukazuje na temeljne zakonitosti odnosa s javnostima u opasnostima i krizama. Zagovarajući prolegomenu za sustavno modelsko strateško upravljanje kriznom komunikacijom (komunikacijski i projektni menadžment), autor ukazuje na temeljne teorije o odnosima s javnostima u opasnostima i krizama (teorija javnog djelovanja, motivacije, akcijske spremnosti, brzine misli, uvjeravanja, balansa, moći, sigurnosti, medija i umreženog digitalnog e-društva).

Autor strateško upravljanje kriznom komunikacijom promatra kao vrstu komunikativnog i projektnog događanja, novu dimenziju „trećeg“, u kojem stratešku poruku u opasnostima i krizama kreira čovjek – komunikator za odnose s javnostima u procesu strukturiranja i formiranja javnog mnijenja. Strateška krizna poruka kao nova dimenzija „trećeg“ uvijek se mora kodirati u onome komunikacijskom kodu koji je primatelju posredovane poruke razumljiv.

U zaključnom razmatranju analizira se strateško upravljanje kriznom komunikacijom u kontekstu implementacije novih teorijskih komunikoloških mogućnosti upravljanja kriznom komunikacijom u gospodarskim i političkim krizama s aspekta razvojnoga strateškog komunikacijskog trokuta (javno građansko mnijenje, komunikacijsko vrijeme i komunikacijska pažnja relevantne javnosti u procesu strateškog upravljanja projektom i kriznom komunikacijom) te povratka u životnu komunikacijsku realnost (*Back to Reality*).

Ključne riječi: komunikacijski menadžment, strateško upravljanje, krizna komunikacija, odnosi s javnostima, mediji

Abstract: The author conducts a historical and holistic strategic analysis of crisis communication management (crisis of man, morality, economy, society, media, public (Social Networking) and the ethics of communication in terms of the role of communication and project management in strategic management of crisis communication.

With analogical analysis of structural strategic principles of crisis communication, the author is pointing to the fundamental principles of relations with the public in danger and crisis. Advocating prolegomena for the systematic model of strategic management of crisis communication, the author is pointing out the basic theory of public relations in the time of danger and crises (the theory of public work, motivation, action readiness, speed of thought, persuasion, balance, power, security, media, and networked digital e-society). The author explores strategic crisis communication management as a kind of communicative and project event, a new dimension of „the third“, in which the strategic message in danger and crisis is created by the human-communicator for public relations in the process of structuring and forming public opinion. Strategic crisis message, as a new dimension of „the third“, must always be encoded in the communication code which is understandable to the recipient of the mediated message.

In the concluding remarks the author analyses strategic management of crisis communication in the context of implementation of new theoretical communication possibilities of crisis communication management in economic and political crises from the aspect of the developing strategic communication triangle (civil public opinion, communication time and communication attention of the relevant public in the process of strategic management of crisis communication) and return to communication reality of life (back to reality).

Key words: communication management, strategic management, crisis communication, public relations, media

2.

EU – projekti povezivanja i razvoja

/EU – Projects of Integration and
Development/

Priprema i provedba projekata sufinanciranih sredstvima Europske unije

/Preparing and Conducting Projects Co-Financed by EU Funds /

DAMIR BUTKOVIĆ >> Primakon d.o.o., Zagreb

ROBERT KARTELO >> Hrvatske vode, Zagreb

HRVOJE MEŠTROVIĆ >> Primakon d.o.o., Zagreb

TOMISLAV RASTOVSKI >> Primakon d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: Za potrebe pripreme i provedbe projekata sufinanciranih sredstvima EU-a, u Hrvatskim je vodama uspostavljen sustav koji slijedi metodologiju razvijenu za upravljanje projektima financiranim iz IPA fondova. Sustav podrazumijeva vremensko i financijsko planiranje i praćenje projekata, upravljanje ugovornom dokumentacijom te izvještavanje u skladu sa zahtjevima svih uključenih u IPA projekte. Planiranje se, tijekom životnog ciklusa projekta, odvija u više faza. Master plan, tj. njegove aktivnosti, predstavlja projektnu definiciju, odnosno zadatke kojim se projekt definira od svoje nominacije, preko pripreme, nabave, ugovaranja, realizacije do primopredaje, odnosno završetka projekta. Razradom tih osnovnih aktivnosti po ugovorima, odnosno njima pripadajućim nabavama, nastaje plan nabave, gdje se procesi nabava detaljno planiraju, a poslije se redovitim ažuriranjem prati i njihova realizacija.

Izvođač radova razrađuje detaljan terminski plan radova čije se aktivnosti povezuju sa stavkama prethodno unesenoga ugovornog troškovnika, čime nastaje detaljan financijski i vremenski plan, odnosno plan realizacije koji se konstantno ažurira stvarnim podacima i po potrebi replanira. Time je omogućeno pravodobno otkrivanje potencijalnih problema i, u skladu s tim, poduzimanje korektivnih akcija, što za konačni rezultat daje precizno i učinkovito praćenje projekta te kvalitetno izvještavanje mjerodavnih institucija realnim podacima u realnim vremenu.

Ključne riječi: planiranje i praćenje IPA projekata, projekti EU-a

Abstract: In order to prepare and conduct projects co-financed by the EU, the company Hrvatske vode has implemented a new system that uses the methodology developed to manage projects financed by the IPA funds. The system includes the term and financial planning and following the projects, managing the contract documentation and reporting in accordance with the demands of all parties involved

in the IPA projects. During the life cycle of a project the planning goes on in several stages. The master plan i.e. its activities represent the project definition, i.e. the tasks that define the projects from its nomination through preparation, provision, negotiation, realization to the final delivery and the completion of the project. By elaborating these basic activities according to contracts i.e. the corresponding acquisitions an acquisition plan evolves where the acquisition processes are planned in detail and later on by regular updating its realization is monitored.

The subcontractor works out a detailed term action plan where the activities are connected with the items of the contract cost estimate that have previously been entered, what makes a detailed financial and term plan, i.e. a plan of realization that is constantly being updated with actual data and, if necessary, it can be adjusted. This enables locating the potential problems on time and, accordingly, taking corrective actions, what enables a precise and efficient monitoring of the project and high-quality reporting to the institutions in charge, providing real data in real time.

Key words: IPA projects planning and following projects, EU projects

Projekti izgradnje regionalnih poreznih sustava država Europske unije

/Projects of Creating Regional Tax Systems of EU Countries/

HRVOJE TADIN >> HITA-vrijednosnice d.d., Zagreb

Sažetak rada: U radu se razmatraju ključne karakteristike poreznih sustava država članica Europske unije te mogućnosti regionalne zajedničke izgradnje poreznih sustava. Analiza sadrži usporedbu poreznih sustava skandinavskih država EU-a kao i usporedbu nekoliko susjednih država. U istoj su regiji države Španjolska i Portugal, dok su uspoređene susjedne države Slovenija, Mađarska i Austrija.

Fiskalni i porezni sustav države članice EU-a samostalno uređuju na temelju mjera EU-a za međusobnu harmonizaciju (usklađenje) poreza. Harmonizacija poreza služi za međusobno uklanjanju velikih razlika u pojedinim vrstama poreza radi izbjegavanja štetne porezne konkurencije na unutarnjem tržištu EU-a. U državama EU-a koje pripadaju određenoj regiji pri međusobnom uspoređivanju / komparativnoj analizi ključni su porezi na dodanu vrijednost-potrošnju, porezi na dobit, porezi na dohodak i porezi na imovinu. Kod poreza na dodanu vrijednost i posebnih poreza-trošarine, predviđena je ugovorom o osnivanju EU-a njihova međusobna harmonizacija.

Porez na dohodak i porez na dobit mogu biti predmet porezne konkurencije među državama EU-a kao i u pojedinim regijama zbog interesa država za privlačenjem što više investicija europskih transnacionalnih kompanija-poduzeća. Transnacionalne kompanije u potpunosti su globalizirale svoje poslovanje na unutarnjem tržištu EU-a koristeći se razlikama u visini poreza u pojedinim državama za ostvarenje najveće dobiti za svoje dioničare.

Države članice EU-a koje pripadaju određenoj regiji ili nekoliko susjednih država mogle bi voditi projekte međusobne harmonizacije svih poreza ili određenih vrsta poreza radi ujednačavanja regionalne društveno-ekonomske razvijenosti. Države članice EU-a koje se koriste zajedničkom valutom – eurom – mogle bi, radi povećanja vlastite konkurentne sposobnosti, također početi projekte izgradnje harmoniziranih poreznih sustava.

Na temelju dosadašnjih istraživanja i analize poreznih sustava uspoređenih država EU-a, smatramo da bi projektna regionalna harmonizacija poreza trebala ponajprije obuhvatiti projekte koji sadrže metodologiju te menadžmentske timove za harmonizaciju poreza na dodanu vrijednost-posebni porezi te poreze na dobit.

Ključne riječi: Europska unija, unutarnje tržište, porezni sustavi, harmonizacija poreza

Abstract: This paper looks at key characteristics of tax systems of the EU member countries and at the possibilities of joint regional creation of tax systems. The analysis contains a comparison of tax systems of the Scandinavian countries and a comparison of some neighboring countries. Spain and Portugal belong to same region while neighboring countries Slovenia, Hungary and Austria are compared.

The fiscal and tax systems of the EU member countries are defined independently based on EU measures for mutual tax harmonization. Tax harmonization serves for the elimination of great differences in certain kinds of tax with the aim of avoiding harmful tax competition on the EU internal market. When EU countries that belong to a certain region conduct mutual harmonization / comparative analysis, the key taxes are the value added taxes – consumption tax, profit taxes, income taxes and property taxes. With VAT and special taxes – excise taxes, the EU founding treaty calls for mutual harmonization.

The VAT and profit tax can be the subject of tax competition among EU countries as well as among countries of a certain region due to the states' interest in attracting investments of European transnational companies. Transnational companies have completely globalized their operations on the internal EU market by using the tax differences in certain countries in order to achieve the highest profit for their shareholders.

EU member countries that belong to a certain region or several neighboring countries could conduct mutual tax harmonization projects for all taxes or some kinds of taxes in order to standardize the regional social and economic development. EU member countries that use the same currency, the Euro, could also start projects of creating harmonized tax systems in order to increase their own competitiveness levels.

On the basis of the research and tax system analysis of the compared EU countries, it is our opinion that a project of regional tax harmonization should primarily include projects with the methodology and management teams for the harmonization of value added taxes, special taxes and profit taxes.

Key words: EU, internal market, tax systems, tax harmonization

Dugotrajnost i neizvjesnost realne konvergencije BiH prema Europskoj uniji

/Longevity and Incertitude of Real Convergence of Bosnia-Herzegovina towards EU/

KADRIJA HODŽIĆ >> Sveučilište / Univerzitet „Vitez“, Travnik, BiH

Sažetak rada: U ozračju europske perspektive Bosnu i Hercegovinu karakterizira odsutnost realne i strukturalne konvergencije, posebno kada je u pitanju postojanje tržišne, funkcionalne ekonomije i njezine konkurentne sposobnosti. Kako je tržišna transformacija, primijenjenim modelom ekonomskog razvoja u BiH, reducirana na makroekonomsku stabilizaciju, to zemlja uživa samo stabilnost tzv. nominalnih ekonomskih indikatora (stabilnost i konvertibilnost domaće valute, fiksiran devizni tečaj i niska stopa inflacije) i ispunjenje napretka monetarne konvergencije. Uz aksiomatsko stajalište da je makroekonomska stabilnost preduvjet održivoga ekonomskog razvoja, primjena neoliberalnog modela razvoja dobrano je doprinijela uspostavi kvazimakroekonomske ravnoteže u zemlji, s alarmantnom stopom registrirane nezaposlenosti (više od 40%). Međutim, čak je i takva stabilnost, s jedne strane, hendikepirana entitetskim ustrojstvom koje državi BiH uskraćuje vođenje jedinstvene ekonomske politike, a, s druge, ne korespondira s realnim ekonomskim progresom.

Nasuprot nominalnim, realni ekonomski indikatori pokazuju ekonomsko zaostajanje zemlje (konstantno visoka stopa nezaposlenosti, visok deficit trgovinske i platne bilance, održivost vanjskog duga uz međunarodnu pomoć i transfere iz inozemstva, i, nadalje, stopa ekonomskog rasta nedovoljna ne samo za dogledno zatvaranje ekonomskog jaza prema EU-u, nego i za dostizanje razine dohotka zemlja iz posljednjeg proširenja EU-a (prema tempu predrecesijskog rasta za dostizanje 75% razine prosječnog GDP-a po stanovniku EU-27, Bosni i Hercegovini potrebne su 32 godine). Otklanjanje postojećih prepreka i poticanje ekonomskog rasta u BiH predstavlja ujedno i (dugoročno) ispunjenje preduvjeta za pridruživanje EU-u. Zbog toga se ispunjavanje kriterija za članstvo BiH u Europskoj uniji treba smatrati ciljem tranzicije, a ne samo uvjetom za članstvo u Uniji. Stoga se potrebno koncentrirati na „proces priključivanja kao ključ za (tržišnu) transformaciju“.

Ključne riječi: Bosna i Hercegovina, realna konvergencija, ekonomski rast, makroekonomska stabilizacija

Abstract: In the atmosphere of the European perspective Bosnia-Herzegovina is characterized by the lack of real structural convergence, especially regarding the

existence of market functional economy and its competitive ability. As the market transformation by means of the model of economic growth applied in Bosnia-Herzegovina has been reduced to macroeconomic stabilization, the country only has the stability of the so-called nominal economic indicators (stability and convergence of the domestic currency, fixed currency exchange rate and low inflation rate) and progress of monetary convergence. With the axiomatic standpoint that macroeconomic stability is the precondition of sustainable economic growth, applying the neoliberal development model has significantly contributed to establishing a quasi-macroeconomic balance in the country, with the alarming registered unemployment rate of over 40 %. However, even such stability still, on one hand, handicapped by the entity structure which deprives the state of Bosnia-Herzegovina of having a united economic policy, and on the other hand, does not correspond with real economic progress.

Contrary to the nominal ones, the real economic indicators show that the country is falling behind economically (constantly high unemployment rate, high foreign trade deficit and balance of payments deficit, sustainability of external debt by means of international help and foreign transfers and, foremost, the economic growth rate insufficient not only for due closing the economic gap towards the EU but also for reaching the income level of countries of the last, fifth EU enlargement (according to the rate of pre-recession growth, in order to reach 75% of average GDP p. c. of the EU-27 countries, Bosnia-Herzegovina would take 32 years). Removing the existing hurdles and encouraging economic growth in Bosnia-Herzegovina also represents the (long-term) fulfillment of conditions for joining the EU. This is why meeting the criteria for EU membership should be considered a goal of the transition, and not mere conditions for EU membership. Therefore, this is why it is necessary to concentrate on the „joining process as the key to (market) transformation”.

Key words: Bosnia-Herzegovina, real convergence, economic growth, macroeconomic stability

Europa 2020 i Lisabonska strategija u ostvarivanju integracijskih projekata u Sloveniji

/The Europe 2020 and Lisbon Strategy when Creating Integration Projects in Slovenia/

NEVA MAHER >> Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo Mesto,
Visokošolsko središče Novo Mesto, Slovenija

Sažetak rada: Slovenija je članica Europske unije i važno je razumjeti što „ekonomija temeljena na znanju“ znači u okviru Lisabonske strategije koja se odnosi na primjenu socijalne inkluzije i zapošljavanja za održivi razvoj. Prema važnim ekonomskim stavovima intelektualni i društveni kapital mogao bi proizvoditi znanje kao dodanu vrijednost.

Ovaj rad prvo naglašava zašto je važno usmjeriti pozornost prema djelovanju i razumijevanju onoga što se događa na tržištima dobara, usluga, kapitala i rada, a zatim na pripremu mjera za intervenciju i edukaciju putem fondova EU-a. Važno je razumjeti funkcioniranje Europske unije, njezine politike i instrumenata učinkovitih u apsorpciji europskog novca i ostvarivanju očekivanih rezultata.

Ključne riječi: Europa 2020, instrumenti, politike i mjera EU-a

Abstract: Slovenia is a member of the European Union and it is important to understand what „knowledge based economy“ means within the framework of the Lisbon Agenda which is to implement social inclusion and employment for sustainable growth. There are important economic points of view of the knowledge that intellectual and social capital could produce as added value.

Firstly, the paper stresses why it is especially important to direct the awareness towards acting and understanding what is happening in the market of goods, services, capital and labour, and then secondly, to prepare measures to intervene and educate also with EU funds. It is important to understand the functioning of the EU, EU policies and instruments to be efficient in the absorption of EU money and effective to attain the programmed results.

Key words: Europe 2020, EU instruments, policy and measure

Nanotehnoški centar u Hrvatskoj

/Nano-Tecnology Centre in Croatia/

DUBRAVKO BABIĆ >> Group 4 Labs, Palo Alto, Sjedinjene Američke Države

ŽELJKO HOLIK >> Bretanida d.o.o., Zagreb

PETAR BILJANOVIĆ >> Fakultet elektrotehnike i računarstva, Zagreb

JOSIP TURKOVIĆ >> CEI Mikroelektronika, Zagreb

Sažetak rada: Razvoj svjetske poluvodičke tehnologije i gospodarstva u snažnom su porastu posljednjih dvadeset godina. Uzrok tomu rastu jest veliki interes za nove elektroničke i optičke materijale s primjenama u komunikacijama, obnovljivim izvorima energije i medicini. SEMICRO je 2010. pokrenuo planiranje izgradnje prvoga Nanotehnoškog centra u Hrvatskoj: Centra kompetencija za mikro-elektro-mehaničke uređaje i specifične materijale (u nastavku NTC). Fokus hrvatskog NTC-a bili bi razvoj i proizvodnja proizvoda temeljenih na novim poluvodičkim materijalima i nanostrukturama. Glavni klijenti NTC-a bila bi privatno financirana poduzeća i akademske institucije iz Hrvatske i Europske unije, koje razvijaju nove poluvodičke materijale, elektroničke ili optoelektroničke elemente, a nemaju dovoljno sredstava za gradnju vlastitih laboratorija. Dijeljenje troškova poluvodičkog laboratorija između više korisnika uobičajena je praksa za razvoj u svijetu. Međutim, hrvatski bi NTC uz razvoj nudio i mogućnost proizvodnje probnih serija tzv. pilot-line production i time dramatično pojednostavnio put do tržišta. NTC bi poslovao kao nezavisna tvrtka u pretežitom vlasništvu jedinice lokalne samouprave, a bio bi opremljen najmodernijom opremom za obradu nanostrukture i novih materijala te time nudio visoku kvalitetu usklađenu s EU standardima. S obzirom na to da bi NTC poslovao kao *non-profit* institucija, podoban je za financiranje iz strukturnih fondova Europske unije (Operativnog programa za regionalnu konkurentnost), a zbog manjih općih troškova moći će nuditi cijene znatno niže nego bilo gdje u Europi. U *non-profit* tvrtki profiti se koriste samo za operativne troškove te investicijsko i redovito održavanje.

Iz svega navedenog razvidne su dugoročne koristi koje je NTC nudio Hrvatskoj: stvaranje radnih mjesta s bolje plaćenim radom, povećanu znanstvenu aktivnost usmjerenu ka komercijalizaciji, privlačenje novih tehnologija u Hrvatsku, stvaranje novih privatnih firmi oko NTC-a s proizvodima visoke dodane vrijednosti i ubrzano povećavanje intelektualnog vlasništva Hrvatske.

Ključne riječi: poluvodička industrija, poluvodička nanotehnoška minitvornica i laboratorij u Hrvatskoj, MEMS: mikro-elektro-mehanički-

sustavi, specifični materijali za poluvodičku industriju, EU strukturni fondovi, Operativni program za regionalnu konkurentnost

Abstract: The development of the world semi-conductor technology and economy have for the last twenty years been growing steadily. The reason for this is the big interest for new electronic and optic materials applicable in communications, renewable sources of energy and medicine. In 2010 SEMICRO started planning the building of the first Nano-Technology Centre in Croatia: Competence Centre for Micro-Electro-Mechanical Devices and Specific Materials, in the continuation referred to as NTC. The focus of the Croatian NTC would be the development and production of products based on new semi-conductor materials and nanostructures. The main clients of NTC would be privately financed companies and academic institutions from Croatia and the EU that are developing new semi-conductor materials, electronic or optoelectronic elements and do not have enough financial resources to build their own laboratories. Sharing the costs of a semi-conductor lab between several users is standard practice for development in the world. However, the Croatian NTC would, besides development, offer the possibility of pilot-line production and thus dramatically simplify the way to the market. NTC would operate as an independent company mostly owned by the local government and would have the cutting-edge equipment for processing nanostructures and new materials and offer high quality in accordance with the EU standards. Since NTC would operate as a non-profit institution, it would be suitable for financing from EU funds (Regional Competitiveness Operational Programme), and because of smaller general costs it would be able to offer significantly lower prices than anywhere in Europe. In a non-profit company the profit is used only for operative costs and for investments and regular maintenance.

Because of all this, the long-term use that NTC would offer Croatia is evident: creating better paid jobs, increased scientific activity aimed at commercialization, attracting new technologies to Croatia, founding new private companies around NTC with high added value products and an accelerated increase of intellectual property of Croatia.

Key words: semi-conductor industry, semi-conductor nanotechnological mini-factory and lab in Croatia, MEMS: micro-electro-mechanical-systems, specific materials for semi-conductor industry, EU structural fund, Regional Competitiveness Operational Programme

Utjecaj nedovoljne razine jezične kompetencije na uspješnost poslovanja u Europskoj uniji

/Influence of Inadequate Language Competence Level on Business Success in EU/

JELENA ŠIMIĆ >> Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici,
Virovitica

Sažetak rada: Europska unija temelji se na poznavanju i uvažavanju kulturološke i jezične različitosti na europskoj i na globalnoj razini. U današnjoj Europskoj uniji nemoguće je živjeti i raditi bez međusobnog razumijevanja. Sve veći broj europskih tvrtki bilježi neuspjehe u međunarodnim poslovnim odnosima samo zbog nedovoljne razine jezične kompetencije. Uočena je jasna veza između vještine komuniciranja na stranim jezicima i međunarodnoga poslovnog uspjeha.

Ta veza isto tako sasvim sigurno postoji i u procesu apliciranja za pretpristupne europske fondove i sudjelovanje u raznim projektima. Iako se već dulje vrijeme konstatira da je engleski postao *lingua franca* na globalnoj razini, EU ukazuje na potrebu prihvaćanja višejezičnosti, odnosno razvijanja vještine komuniciranja na više jezika. Budući da je europska poslovna scena višejezična, EU je definirao svoju jezičnu politiku te ulaže velike napore kako bi njegove punopravne članice, kao i države koje će to uskoro postati, shvatile važnost ulaganja u učenje i usavršavanje višejezične govorne i pisane komunikacije, posebice u poslovnom sektoru radi ostvarivanja što boljšeg poslovnog rezultata. Vještina višejezične komunikacije pridonosi konkurentnim prednostima u procesu zapošljavanja na međunarodnom tržištu rada i uspješnosti poslovanja s međunarodnim partnerima, pomaže u osvajanju novih tržišta i novih poslovnih prilika na globalnoj razini te pridonosi uspješnoj komunikaciji u međunarodnim timovima i integracijskim procesima.

Ključne riječi: EU, komunikacija, višejezičnost, jezična kompetencija

Abstract: EU is based on learning about and respecting cultural and language diversity on the European and on the global level as well. In the EU nowadays it is impossible to live and work without mutual understanding. An increasing number of European companies have been unsuccessful in international business relations only due to an inadequate level of language competence. A clear connection has been noted between the communication skills in foreign languages and international business success.

This connection definitely exists in the process of applying for EU pre-accession funds and participation in various projects. Although it has already been concluded that English has become the lingua franca on the global level, the EU points to the need to accept multilingualism i.e. to develop communication skills in multiple languages. Since the European business world is multilingual, the EU has defined its language policy and therefore makes great efforts in order to make its full members and the countries that are to become full members understand the importance of investing into learning and perfecting the multilingual spoken and written communication, especially in the business sector with the aim of achieving a more positive business result. Multilingual communication skills contribute to both competitive advantages in the employment process on the international labour market and to the success of conducting business with international partners; it helps conquer new markets and winning new business opportunities on the global level, and contributes to a more successful communication in international teams and in integration processes.

Key words: EU, communication, multilingualism, language competence

Financiranje projekata iz fondova Europske unije

/Financing Projects through EU Funds/

MARIJA VALČIĆ >> Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, ASO-
DEFECO, Zagreb

Sažetak rada: Proces pristupanja u članstvo Europske unije postavlja pred Hrvatsku izazov prilagodbe zajedničkoj pravnoj stečevini, ali otvara i mogućnost korištenja financijskih sredstava iz proračuna Europske unije.

Stupanjem u punopravno članstvo Hrvatskoj će se otvoriti izvori financiranja koji će poduprijeti naše razvojne ciljeve i ubrzati rast i razvoj hrvatskoga gospodarstva te društva u cjelini.

Potrebno je nešto više reći o načinu funkcioniranja sustava EU fondova u Hrvatskoj, o vrstama projekata koji se financiraju, vrsti EU fondova koji su otvoreni Hrvatskoj te o primjerima otvorenih natječaja i projekata.

Strukturni fondovi EU-a u službi su kohezijske politike EU-a. Cilj te politike jest ostvariti gospodarsku i društvenu koheziju, odnosno ujednačen razvoj unutar Europske unije. Iz strukturnih fondova financiraju se razvojni projekti koji pridonose smanjivanju razlika između razvijenijih i manje razvijenih dijelova EU-a te promicanju ukupne konkurentnosti europskog društva i gospodarstva.

Strukturni fondovi i Kohezijski fond na raspolaganju su zemljama članicama Europske unije koje imaju potrebe za dodatnim EU ulaganjima u ujednačen i održiv gospodarski i društveni razvoj. Hrvatska će imati pravo na sredstva iz tih fondova nakon stupanja u članstvo Unije.

U pretpristupnom razdoblju Hrvatska i ostale zemlje kandidatkinje za članstvo imaju priliku pripremiti se za upravljanje i korištenje tih fondova pretpristupnim programom IPA.

Fondovi iz kojih se financira kohezijska politika EU-a jesu:

- Europski socijalni fond (European Social Fund, ESF)
- Europski fond za regionalni razvoj (European Fund for Regional Development, ERDF)
- Kohezijski fond (Cohesion Fund, CF)

Strukturni fondovi i Kohezijski fond instrumenti su regionalne politike EU-a, kojoj je cilj smanjiti razlike u razvoju regija i zemalja članica. Ti fondovi sudjeluju u ostvarivanju ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije. Oni čine oko trećinu ukupnih rashoda proračuna EU-a, odnosno veličinom su druga rashodovna stavka proračuna EU-a.

Ključne riječi: EU fondovi, kohezija EU-a, strukturni fondovi, Kohezijski fond

Abstract: The process of joining the European Union presents Croatia the challenge of adjusting to the *Acquis Communautaire* but also gives the possibility of using financial resources from the EU budget.

By becoming a full member of the EU, Croatia will have access to sources of finance that will support our development goals and accelerate the growth and development of Croatian economy and society in general.

More should be said about the way EU funds function in Croatia, about the kinds of projects that are financed, the kinds of EU funds that are open to Croatia and about the examples of the open tenders and projects.

EU structural funds serve the purposes of the EU Cohesion Policy. The aim of this policy, which amounts to over a third of the EU budget, is to reach economic and social cohesion i.e. equal development within the EU. Structural funds therefore are used to finance development projects that contribute to decreasing the differences between the more developed and the less developed parts of the EU and to promote total competitiveness of the European society and economy.

Structural funds and Cohesion Fund are at the disposal of the member countries that have the need for extra EU investments into equal and sustainable economic and social development. Croatia will have the right to use these funds after joining the EU.

During the pre-accession period, Croatia and other candidate countries will have the opportunity to prepare for managing and using these funds through the IPA pre-accession programme.

Funds used to finance the EU Cohesion Policy are:

- European Social Fund, ESF
- European Fund for Regional Development, ERDF
- Cohesion Fund, CF)

Structural funds and the Cohesion Fund are the instruments of the EU regional policy which has the aim of reducing the differences in the development between regions and member countries. These funds contribute to reaching economic, social and territorial cohesion. They make up around a third of the total EU budget outcome, i.e. they represent the second biggest expenditure item of the EU budget.

Key words: EU funds, EU cohesion, structural funds, Cohesion Fund

Apsorpcijski kapaciteti za korištenje fondova EU-a

/Absorption Capacity for Using EU Funds/

SANJANA BUĆ >> Institut IGH d.d., Zagreb

MAJA FEKETIĆ >> Institut IGH d.d., Zagreb

Sažetak rada: Sudjelovanjem Hrvatske u projektima financiranim prepristupnim fondovima EU-a kao i aktivnim angažmanom u prijavljivanju i realizacijama projekata fondova Europske zajednice, u našoj se zemlji podigla razina svijesti o nužnosti podizanja apsorpcijskih kapaciteta za povlačenje sredstava iz fondova EU-a. To će biti od krucijalnog značenja kada Hrvatska postane punopravnom članicom EU-a, kada će nam biti dostupna višestruko veća sredstva. Kao i za ostale nove zemlje članice, predviđeno je postupno povećavanje sredstava iz Europske unije, sukladno povećanju hrvatskih apsorpcijskih kapaciteta za povlačenje tih sredstava. U radu je dan kratak osvrt na dostupnost sredstava EU-a Republici Hrvatskoj te se nastoji pojasniti što su to apsorpcijski kapaciteti za povlačenje sredstava EU-a i kako ih povećati. Dobar primjer sustavnog promišljanja o podizanju apsorpcijskog kapaciteta jest Akcijski plan za podizanje apsorpcijskog kapaciteta RH za Sedmi okvirni program za istraživanje i tehnološki razvoj 2009.-2010. Znanstveno-istraživačka zajednica prednjači u razradi ciljeva i mjerenju učinaka postavljenih mjera za podizanje apsorpcijskih kapaciteta, što je i Europska komisija prepoznala i pohvalila. No, još je velik posao pred nacionalnim institucijama svih razina na pripremi i jačanju kapaciteta, u čemu je iskustvo zemalja članica EU-a, a koje se u obliku primjera pojedinih slučajeva navodi u ovom radu, dragocjeno.

Ključne riječi: fondovi EU-a, apsorpcijski kapacitet, projekt

Abstract: By participating in projects financed by pre-accession EU funds, as well as by an active participation in applying and conducting EU projects, the general awareness level regarding the necessity of raising absorption capacities for getting resources from EU funds has risen in Croatia. This will particularly be of great importance when Croatia becomes a full member of the EU, when significantly bigger funds will be available. As with all other new member countries, a gradual increase in the available amounts from the EU funds has been planned, in accordance with the increase of Croatian absorption capacities for using these funds. This paper gives a brief review of the availability of EU funds to Croatia and tries to explain what absorption capacities for using EU funds are and how to increase them. A good example of systematic consideration about raising the absorption capacity level is the Action

plan for increasing the absorption capacity of the Republic of Croatia for the 7th Framework programme for research and technologic development 2009-2010. The scientific and research community is the leader in working out the aims and evaluating the effects of the set measures for increasing absorption capacities, what the EU has acknowledged. However, a large task lies ahead of national institutions of all levels of preparation and increasing the capacities, where the EU member countries' experience is precious, and some examples are given in this paper.

Key words: EU funds, absorption capacity, project

EU FP7 projekti za potrebe malog i srednjeg poduzetništva – izazovi u procesu

/EU FP7 projects for Needs of Small and Medium Enterprise – Challenges in Process/

ERNEST VLAČIĆ >> NOVAMINA centar inovativnih tehnologija, Zagreb

ZORAN ARALICA >> Ekonomski institut, Zagreb

DAVOR LINARIĆ >> NOVAMINA centar inovativnih tehnologija, Zagreb

Sažetak rada: Mala i srednja poduzeća u Europi uglavnom ne posjeduju vlastite razvojno-istraživačke kapacitete da bi u sklopu same organizacije provodila inovacijske aktivnosti, a time i stvarala konkurentnije proizvode za sve kompetitivnije svjetsko tržište. EU FP7 program u segmentu MSP-a (maloga i srednjega poduzetništva) i njihovih asocijacija već godinama djeluje kao financijski instrument potpore kako bi europskomu malom i srednjem poduzetništvu omogućio razvijanje i eksploataciju inovativnih proizvoda. Razvojno-istraživačke aktivnosti za potrebe MSP-a u pravilu provode *first class* EU R&D organizacije s najboljim resursima. Da bi se postigla EU razina transnacionalnosti, tj. da bi se pokušala postići EU konkurentnost i komplementarnost u razvoju proizvoda MSP organizacija partnera projekta, potrebno je pronaći dobro uravnoteženje unutar članova konzorcija.

Koje barijere stoje na putu ostvarenja projekta od prijave, pregovora, provedbe i zaključenja, prezentirat će se u sklopu ovog rada kroz prikaz procesa provedbe jednoga od takvih projekta s relativno snažnije zastupljenom domaćom komponentom organizacija.

Ključne riječi: EU projekti, istraživanje i razvoj, SME, MSP

Abstract: Small and medium enterprises in Europe mostly do not own their own research capacities which would enable them to conduct innovation activities within the organization and thus create more competitive products for the world market. The EU FP7 programme in the segment of small and medium enterprise (SME) and their associations have for years been functioning as a financial support instrument used to enable European small and medium enterprise to develop and exploit innovative products. R&D activities for the needs of SME are usually conducted by 'first class' EU R&D organizations with the best resources. In order to achieve the EU level of internationalization, i.e. in order to try to achieve EU competitiveness and comple-

mentarity in developing products for MSE organizations of project partners, it is necessary to find good balance of the members of the consortium.

Which barriers stand in the way to realize projects, from application, negotiation, conducting to conclusion will be presented in this paper through the presentation of a process of conducting such a project with relatively bigger domestic component of organizations.

Key words: EU projects, research and development, SME

Uloga e-science tehnologije u povezivanju i provedbi projekata

/Role of e-Science Technology in Connecting and Conducting Projects/

KAROLJ SKALA >> Institut Ruđer Bošković, Centar za informatiku i računarstvo, Zagreb

Sažetak rada: U radu se prikazuje uloga i važnost e-infrastrukture, Grid platforme i cjelovite e-science tehnologije u povezivanju intelektualnog kapitala, dijeljenja resursa i provedbi projekata. Istaknut će se model osnivanja virtualnih organizacija radi povećanja učinkovitosti realizacije projekata. Izvršit će se monitoring u realnom vremenu kao i prikaz primjera iz prakse.

Ključne riječi: EU projekti, e-science, e-infrastruktura, Grid, virtualne organizacije

Abstract: The paper presents the role and the importance of eInfrastructure, Grid platform and the entire eScience technology in connecting intellectual capital, allocating resources and conducting projects. The model of founding virtual organizations with the purpose of increasing efficiency in the realization of projects will be pointed out. A real time monitoring will be carried out as well as a presentation of examples from the practice.

Key words: EU projects, eScience, eInfrastructure, grid, virtualne organizations

3.

**Istraživanja i razvoj
– projekti na znanju
temeljenog društva**

/Research and Development – Projects
of the Knowledge-Based Society/

Znanstveno-umjetničko istraživanje na temu: edukacijski i komunikacijski aspekti virtualne realnosti RPG-a (*Role playing game* 'igra igranja uloga')

/A Science- and Art-Based Study on the Following Subject:
Educational and Communications Aspects of the Virtual
Reality of RPG (RPG – Role Playing Game)/

WINTON AFRIĆ >> Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

VLADIMIR ŠIMOVIĆ >> Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

JOSIP ŽUŽUL >> vanjski suradnik Učiteljskog fakulteta, Sveučilište u
Zagrebu

Sažetak rada: Pilot-projekt uspostavlja znanstveno-umjetničko istraživanje informacijsko-komunikacijskih (jezičnih, vizualnih i dr.) te edukacijskih aspekata virtualne realnosti RPG-a. Istraživanje će sadržajno i metodološki obraditi (znanstveno-umjetničkim radovima) spomenute aspekte virtualne realnosti RPG-a s posebnostima. Cilj je znanstveno i likovno istražiti vizualni identitet popularne RPG virtualne kulture izradom primijenjenih umjetničko-dizajnerskih predmeta u vidu maštovitih artefakata (kulturnih predmeta) sadržanih u virtualnosti RPG-a.

Važnost umjetničke izrade takvih djela polazi od potrebe za definiranjem kôda vizualnog identiteta kao i uspostave općega informacijsko-komunikacijskog identiteta (osobnog i kolektivnog) i u virtualnoj realnosti RPG-a, a sa žanrovskim posebnostima. Likovno ostvarenje tog tipa utjelovljuje do sada gotovo isključivo virtualno prisutnu subkulturu gaminga kao i fantasy, SF i ine njezine specifične pojavne oblike. Nije cilj kopirati postojeće, već proniknuti u koncipiranje novih vizualnih identiteta i ponuditi izvorna rješenja cjelovitoga vizualnog iskustva sadržanog u virtualnosti i tako definirati načine na koje taj dio sustava virtualne realnosti RPG-a funkcionira. Uz izradu konkretnih umjetničkih predmeta, izradit će se konceptualna umjetnička djela u raznim slikarskim i crtaćim tehnikama kao dio pripremnog istraživanja i koncipiranja vizualnog izraza specifičnog za virtualnu realnost RPG-a.

Razmotrit će se informacijski doprinos RPG-a razvijanju kreativnih potencijala pojedinaca i kako okupljanje individua oko zajedničkih zadataka pridonosi razvijanju kreativnih kapaciteta te može li RPG usmjeriti mlade prema kreativnim zanimanjima i tako približiti Hrvatsku svjetskim trendovima. Cilj je proniknuti u informacijsko-edukacijske posebnosti RPG-a kao situacijske i motivacijske čimbenike te kao specifični virtualno-simulacijski okoliš i definirati konkretne iskoristive modele kao

i problematizirati utjecaj posebnih edukacijskih modela na ciljanu dob ili obrazovnu razinu učenika/sudionika.

Ključne riječi: edukacija, komunikacija, virtualna realnost, znanstveno-umjetničko istraživanje, RPG (*Role playing game* 'igra igranja uloga')

Abstract: The pilot-project establishes science- and art-based research of information, communications (language, visual, etc.), and the educational aspects of the RPG virtual reality. The research will – regarding its contents and the methodology – concern (with scientific and artistic works) the mentioned aspects of the virtual reality of the RPG with its particularities. The aim is to scientifically and artistically examine the visual identity of the popular RPG virtual culture by creating practical art and designer objects as imaginative artifacts (cultural items) part of the RPG virtual arena.

The significance of the artistic shaping of such artwork stems from the need for a definition of the visual identity code as well as the establishment of a general information-communications identity (a personal and a collective one) and in this RPG reality, with genre features. An artistic realization of this kind embodies what has so far existed as almost a virtually present subculture of „gaming”, and „fantasy”, SF and similar specific existing forms of this kind. The goal is not to copy the existing, but to fathom the conception of new visual identities and offer original solutions to the whole visual experience contained in the virtual, and hence to define ways in which this segment of the RPG virtual reality functions.

Along with the creation of specific artworks, conceptual artworks in various painting and drawing techniques will be created – as part of the preparation research and conception of the visual expression inherent to the RPG virtual reality. The effects of information on RPG toward creating the creative potential of individuals, toward drawing together individuals over common tasks helping the development of creative capacities, and RPG having the capacity to direct the youth toward more creative professions and in that way swaying Croatia closer to global trends – all this will be examined. The aim is to establish information and educational peculiarities of RPG as actualization and motivation factors and as a specific virtual-simulation environment, and to define specific practical models as well as to problematize the influence of specific educational models on targeted students'/ participants' age-groups or educational levels.

Key words: education, communication, virtual reality, scientific-artistic examination, game, role-playing, RPG (*Role playing game*)

Osmišljavanje sjajnih ideja za poboljšanje projekata

/Coming up with Great Project Improvement Ideas/

UROŠ STREL LENČIČ >> Ordo Group d.o.o., Ljubljana, Slovenija

Sažetak rada: Projekti se sastoje od privremenih nastojanja da se dođe do jedinstvenih proizvoda, usluga ili rezultata. Međutim, u današnje vrijeme ogroman je broj pojedinaca i skupina koji se uvijek iznova bave istom vrstom projekata. Arhitekti, projektanti, uvoznici, poljoprivrednici, liječnici i ostali prolaze kroz gotove iste projektne procese kad grade novu kuću, projektiraju novu *web* stranicu, uvoze novi automobil, pripremaju novu obradivu površinu, liječe novog pacijenta itd. nesvjesni činjenice da ponavljaju iste projekte. Štoviše, ništa ne poduzimaju u vezi s time. Svaki put novi se projekt započinje od nule. Na taj se način gubi vrijeme, povećava stres, a nema poboljšanja što se tiče kreativnosti, produktivnosti i inovativnosti.

Svima onima koji su uključeni u projektne procese koji se ponavljaju, ovaj će rad pružiti praktičan radni slijed i smjernice za poboljšanje projekta.

Autor ovog rada istražuje i razvija sustav upravljanja poboljšanjima. On omogućuje da se lako uoče ponavljanja kod projekta, da se odrede svi elementi projekta koji se ponavljaju, da se oni stave pod nadzor te poučava disciplinu i metodu oblikovanja trorzinskoga projektnog modela koji unutarnji i vanjski suradnici na projektu uvijek mogu ponovno upotrebljavati, dijeliti i poboljšavati.

Predstavljeni sustav u velikoj mjeri štedi vrijeme i povećava produktivnost svakog pojedinca, obitelji, skupine, organizacije i tvrtke bez obzira na vrstu projekta kojim se bave. Autor će primjerima pojasniti prednosti projektnih modela. Kao korak dalje, autor će prikazati prednosti izrade knjižnice projektnih modela te pokazati snagu kombiniranja projektnih modela.

Ključne riječi: projektni proces, ponavljanje, projektni model, knjižnica projektnih modela, poboljšanje projekta

Abstract: Projects consist of a temporary endeavor undertaken to create a unique products, services or results. However, today an enormous number of individuals and groups deals with the same type of projects over and over again. Architects, designers, importers, farmers, doctors, etc. are going through almost the same project processes when — building a new house, designing a new web site, importing a new car, preparing a new field, healing a new patient, etc. Not aware that what they are going through are project repetitions. Even more, nothing is done about them. Each time, new project is started from complete scratch. By doing so, time is lost, stress

is increased and no improvement is made regarding the creativity, productivity and innovation.

For all those involved in the repetitive project processes, this paper will provide a practical workflow and guidelines for coming up with great project improvement ideas.

The improvement management system presented is in research and development by the author. It easily enables to recognize the project repetitions, define all repetitive project elements, gain control over them and teach a discipline and method of designing a three-level project model which can be continuously reused, shared and improved by the inside and outside project collaborators.

Presented system significantly saves time and increases productivity of any individual, family, group, organization and company no matter the type of project they are dealing with. With examples the author will clarify the advantages of project models. A step further will be presentation of the benefits of building a project model library and showing the power of mixing the project models.

Key words: project process, repetition, project model, project model library, project improvement

Značenje instrumenata marketinškog miksa u pozicioniranju turističke destinacije

/The Significance of Marketing Mix Instruments in Positioning a Tourist Destination/

DESIMIR BOŠKOVIĆ >> Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

DRAGOLJUB AMIDŽIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić

MATIJA BOŠKOVIĆ >> Valamar Hotels & Resorts, Poreč

Sažetak rada: Sposobnost turističke destinacije da privuče odabrane tržišne segmente temelji se na tržišnoj poziciji destinacije – slici destinacije koja postoji u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Projekt pozicioniranja turističke destinacije jest sustavni proces analiziranja i donošenja odluka koji vodi projektni menadžment destinacije k pronalaženju najpogodnijeg i najprofitabilnijeg položaja destinacije u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju. U središtu procesa pozicioniranja jest istodobna analiza potrošača i konkurencije. Pozicija destinacije može se promatrati i kao razlog zbog čega je ciljni segment turista zainteresiran za izbor konkretne destinacije. Strategija pozicioniranja usmjerena je k usklađivanju pozicije destinacije s potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je sve instrumente marketinškog miksa – proizvod, cijene, distribuciju i promociju – povezati tako da odabrana kombinacija najviše odgovara ciljnom tržištu. Krajnji cilj projekta pozicioniranja jest postizanje održive konkurentske prednosti, koju karakterizira ponuda koja je atraktivna ciljnim grupama potrošača te koja je u prednosti u odnosu na konkurenciju i može se održati u duljem razdoblju.

Ključne riječi: projekt, pozicioniranje, turistička destinacija, konkurencija, tržište, marketing, imidž, brend

Abstract: The ability of a tourist destination to attract selected market segments is based on its market position – the image of the destination in the minds of consumers in comparison with the competition. The project of tourist destination positioning is an elaborate process of analysing and decision making that helps the destination's project management to find the most favourable and profitable destination in the minds of consumers in comparison with the competition. The analysis of both the consumers and the competition is the core of the positioning process. The destination's position may also be seen as the reason why the target segment of tourists chooses a

particular destination. The positioning strategy focuses on bringing the destination's position in line with the needs of the target market. It is essential to combine all the marketing mix instruments – the product, the prices, the distribution and the promotion – in a way that best suits the target market. The ultimate aim of the positioning project is to achieve a sustainable competitive advantage, which is characterised by an offer that appeals to target consumer groups and which has an advantage over the competition and can be sustained over a long period of time.

Key words: project, positioning, tourist destination, competition, market, marketing, image, brand

Narav i smisao projektiranja: etički aspekti projektiranja s naglaskom na razumijevanje međuljudskih odnosa

/The Nature and Purpose of Project Development: Ethical Aspects of Project Development with an Emphasis on Understanding Interpersonal Relations/

DAFNE VIDANEC >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Kao biće predodređeno za stvaranje, oblikovanje, upravljanje, planiranje i projektiranje, dakle, kao *homo creans*, čovjek je „bačen“ u svijet u kojem je pozvan utvrditi, pronaći i postići svrhu svojega postojanja. Suvremeni teoretičari, poput Ch. Taylora i A. Sena, svojim teorijsko-filozofijskim promišljanjima nastoje ukazati na anomalije teorijskih i(li) praktičnih rješenja koja „veće“ pretpostavljaju „boljem“, efikasnost trajnosti, brzinu temeljitosti. Pođe li se od pretpostavke da je ljudski život u cjelini moguće misliti kao partikularni projekt *per se*, od velike je važnosti da čovjek nastoji uvidjeti važnost i ulogu međuljudskih odnosa u planiranju i ostvarivanju onih projekata koji idu za afirmacijom dobroga života, a da se pritom ne previdi moralna dimenzija projektiranja. Da bismo razumjeli (društveno-ekonomske) promjene koje pothvati u projektiranju u okviru poslovanja donose, potrebno je poznavati i priznati ulogu moralne dimenzije tih pothvata.

Tendencija je da se u ovoj eksplikaciji pokaže zašto su harmonizirani i sinkronizirani međuljudski odnosi od velike važnosti u projektiranju kao takvom te da se kroz tumačenje ljudskoga djelovanja protumače narav i svrha sâmog projektiranja. Autorica će se pritom koristiti suvremenim teorijsko-filozofskim uvidima i pristupima temi naznačenoj u naslovu ovoga rada.

Ključne riječi: narav, smisao, projektiranje, djelovanje, etika, etički diskurs, međuljudski odnosi, moralni osjećaj, čovjek kao „moralni djelatelj“

Abstract: As a being destined to create, model, manage, plan and develop projects, i.e. as a *homo creans*, man was „thrown“ into the world with the mission to establish, find and fulfil the purpose of his existence. Theoretical and philosophical reflections of contemporary theorists, such as Ch. Taylor and A. Sena, point to the anomalies of theoretical and/or practical solutions, which put what is ‘bigger’ before what is ‘better’, efficiency before continuity, speed before thoroughness. Assuming that the entire human life can be perceived as a particular project *per se*, it is of utmost importance

that we try to recognise the significance and role of interpersonal relations in planning and implementing those projects which aim at promoting the quality of life without overseeing the moral dimension of project development. In order to understand changes (socio-economic) brought about by project endeavours in daily business, it is necessary to understand and recognise the role of the moral aspect of such ventures.

This paper aims to show the significance of harmonised and synchronised interpersonal relations in developing projects per se and to explain the nature and the purpose of project development itself through explaining human activity. The author uses contemporary theoretical and philosophical insights and approaches to the topic indicated in the title of this paper.

Abstract: nature, purpose, project development, activity, ethics, ethical discourse, interpersonal relations, sense of morality, man as “moral agent”

Menadžment rizika i poslovna efikasnost

/Risk Management and Business Efficiency/

PETRONIJE JEVTIĆ >> Visoka škola primenjenih studija, Vranje, Srbija

LJILJANA S. MIHAJLOVIĆ >> Visoka škola primenjenih studija, Vranje, Srbija

Sažetak rada: Najveći broj upravljačkih akcija u poduzećima odvija se u uvjetima neizvjesnosti, u odsutnosti bitnih informacija za rješavanje problema. Rizik u poslovanju uvijek postoji. Najveći broj čimbenika rizika jest eksternoga karaktera. Svaki problem ima svoje specifične čimbenike rizika. Kronološki gledano, neki čimbenici rizika različito se manifestiraju. Zadatak i cilj ovog projekta istraživanja jest ukazivanje na nužnost permanentnog upravljanja rizikom u svim gospodarskim subjektima, bez obzira na trenutačnu ekonomsku krizu, i to sljedećim redoslijedom: identificirati rizik, procijeniti (izmjeriti rizik), minimizirati rizik.

Ključne riječi: projekt istraživanja, rizik, efikasnost, opcije, hedžing, diversifikacija portfelja

Abstract: Most of management actions in companies are taken in circumstances of uncertainty, in the absence of essential information for solving problems. In business there is always a risk. Most risk factors are external. Each problem has its own specific risk factors. Chronologically speaking, some risk factors have different manifestations. The task and aim of this research project is to point to the necessity of permanent risk management in all business agents, regardless of the current economic crisis, which should be conducted in the following order: risk identification, risk assessment (measuring the risk), risk minimisation.

Key words: research project, risk, efficiency, options, hedging, portfolio diversification

Uloga partnerskih brokera u menadžmentu multisektorskih partnerstva za održivi razvoj

/The role of partnership brokers in the management of multi-sector partnerships for sustainable development/

MAJDA TAFRA-VLAHOVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

SILVIJA DEGEN >> Odvjetnički ured Degen, Zagreb

Sažetak rada: Partnerski broker djeluje kao aktivni posrednik između različitih organizacija i sektora (javnog i privatnog sektora i građanskog društva) kojima je cilj da surađuju kao partneri u inicijativama za održivi razvoj.

Partnerski brokeri uglavnom djeluju kao procesni menadžeri, ali imaju i lidersku ulogu iza scene. U društvu koje teži biti društvo znanja njihova uloga vođe sažima novi stil vodstva koje je od vodeće figure postalo katalizator.

Interni brokeri jesu menadžeri unutar organizacije koji organizaciju pripremaju za suradnju unutar multisektorskog partnerstva, dok su vanjski brokeri nezavisni profesionalci s kojima je sklopljen ugovor da istraže izvodivost partnerstva, omogućuju pregovore, nadgledaju učinkovitost i izgrađuju institucijsku sposobnost za ostvarenje partnerstva i održanje učinka.

Dok je ključna važnost uloge brokera osobito cijenjena u različitim zemljama, u Hrvatskoj gotovo da i nije prepoznata. U ovom radu čiji je cilj podizanje svijesti o važnosti multisektorskih partnerstva za održivi razvoj u društvu znanja, pitanje uloge partnerskog brokera razmatra se u općem globalnom kontekstu te u pogledu mogućih budućih implikacija u hrvatskom kontekstu.

Ključne riječi: broker, multisektorsko partnerstvo, održivi razvoj, društvo znanja

Abstract: A partnership broker operates as an active go-between or intermediary between different organisations and sectors (public, private and civil society) that aim to collaborate as partners in a sustainable development initiative.

While they mainly operate as process managers, partnership brokers also have a behind the scene leadership function. Their leadership role epitomises a new style of leadership in an aspiring knowledge society that has shifted from that of a figurehead to that of a catalyst.

Internal brokers are managers from within the organization who prepare organizations for collaboration in a multi-sector partnership, while external brokers are independent professionals contracted to explore the feasibility of a partnership, facilitate negotiations, monitor effectiveness and build institutional capacity to deliver partnerships and sustain outcomes.

While the crucial importance of broker's role is well appreciated and yet kept in the perspective in various countries, it has hardly been recognised in Croatia. In this text aiming to raise awareness about the crucial role of multi-sector partnerships for sustainable development in a knowledge society, the subject of a broker's role is considered within its general global context and possible future implications in the Croatian context.

Key words: broker, multi-sector partnership, sustainable development, knowledge society

Uloga infrastrukture znanja u području upravljanja projektom

/The Role of Knowledge Infrastructure in Project Management/

VESNA SLAVICA >> OŠ Čista Velika

Sažetak rada: Zrelost u području upravljanja projektom na prijelazu s deklarativne opredijeljenosti za gospodarstvo znanja na konkretne projekte, postala je imperativ današnjeg vremena. U potrazi za putom da znanje postane kapital, mnoge ga organizacije pokušavaju transformirati iz apstraktne kategorije u konkretnu mjerljivu vrijednost, o čemu svjedoči i tijesna povezanost s novim konceptima: od informatike i tehnologije, procesa, poslovne kulture do upravljanja projektima.

Autorica u svom radu istražuje metodologije upravljanja projektom temeljene na znanju vodeći računa o činjenici da će u budućnosti projekti postajati još kompliciraniji i postojeće metodologije neće zadovoljiti zahtjeve takvih projekata. Infrastruktura znanja predstavlja podlogu za stvaranje generičke metodologije koju je moguće oblikovati prema projektu, čak i prilagoditi u tijeku projekta, što bi osiguralo potpunu fleksibilnost i optimizaciju samog procesa.

Temeljni koncept rada vođen je idejom da se sintezom znanja i informacijskih tehnologija može razviti nov, kvalitetan sustav za upravljanje projektom kojim se unapređuje rad projektnih timova, a time i neprekidno poboljšanje postojećih rješenja.

Ključne riječi: upravljanje projektom, infrastruktura znanja, sustav za upravljanje znanjem, generičke metodologije, upravljanje resursima

Abstract: Maturity in the field of project management at the transition from declarative commitment to the knowledge-based economy to specific projects has nowadays become imperative. In an attempt to find a way to turn knowledge into capital many organisations are trying to transform it from an abstract category into a concrete measurable value, the case in point being the close relationship with new concepts: from computer science and technology, processes, business culture to project management.

In this paper the author researches knowledge-based project management methodologies bearing in mind the fact that in the future projects will become even more complicated and the existing methodologies will not meet the requirements of such projects. Knowledge infrastructure represents the basis for creating a generic methodology which can be project-tailored, even adjusted during the project implementation, which would ensure total flexibility and the optimisation of the very process.

The paper is guided by the idea that the synthesis of knowledge and information technologies can develop a new, quality project management system, which will enhance the work of project teams thus continuously improving the existing solutions.

Key words: project management, knowledge infrastructure, knowledge management system, generic methodologies, resource managements

Evaluacija informacija primjenom informacijskih tehnologija – uspješna realizacija projekta

/Information Evaluation by Means of Information Technologies – Successful Project Implementation/

SUZANA MILJAK >> HEP, ODS, Elektra Šibenik

Sažetak rada: Informacija je osnovno obilježje informacijskog doba, informacijske znanosti, tehnologije i društva u kojem živimo. Internet, kao globalna mreža i medij, sadrži nepreglednu količinu informacija i kao takav važan je u poticanju i stvaranju ideja za projekte. *Web*-stranice, između ostalog, sadrže informacije o fondovima Europske unije (EU) i time pružaju mogućnost sufinanciranja odgovarajućih projekata i njihova razvoja. EU nudi i sredstva, ali često (zbog neinformiranja) ključne interesne skupine dovode u pitanje realizaciju pojedinog projekta.

Alati i tehnike informacijske tehnologije (IT) olakšavaju pristup traženim informacijama i kao takvi nude rješenja kroz životni ciklus projekta.

U radu autorica želi prikazati važnost informacija na putu stvaranja, njihovo evaluiranje do realizacije samog projekta primjenom alata i tehnika IT-a. U radu su prikazani aktualni projekti grada Šibenika.

Svrha rada jest kvalitetnije informirati interesne skupine kako bi jednostavnije prolazile put realizacije projekta. Naglasak se stavlja na povezivanje obrazovnih i javnih institucija stvaranjem jedinstvenoga globalnog virtualnog mjesta za projekte.

Ključne riječi: informacija, evaluacija informacija, alati i tehnike IT-a, projekt

Abstract: Information is the key feature of the information age, information science, technology and the contemporary society. The Internet, as a global network and medium, contains an enormous amount of information, and is therefore essential to encouraging and creating project ideas. Websites, among other things, contain information on EU funds and thus provide opportunities for co-funding certain projects and their development. EU also offers funds but key interest groups (due to lack of information) often question the implementation of individual projects.

Information technology tools and techniques facilitate the access to required information and thus offer solutions throughout the project's life cycle.

In this paper the author aims to show the importance of information for the creative process and its evaluation throughout the implementation of the project itself

by means of IT tools and techniques. The paper presents projects that are currently being carried out in Šibenik.

The aim of the paper is to provide interest groups with quality information in order to facilitate the implementation of their projects. The emphasis has been placed on liaising educational and public institutions by creating a single global virtual project site.

Key words: information, information evaluation, IT tools and techniques, project

Poslovna inteligencija u primjeni razvoja projekata

/Business Intelligence in Project Development/

JAGODA ČOLAK >> Plodine d.d., Rijeka

Sažetak rada: Kvalitetna informacija jest strateška prednost poslovanja i razvoja projekata te zasigurno prevladava nad fizičkim resursima ili dobrim menadžmentom. Tržište je nepresušan izvor relevantnih podataka. Međutim, da bi takvi podaci zaista i postali korisno znanje za organizaciju, potrebno ih je procesirati. Zbog velikog broja informacija takav proces nije jednostavan. Poslovna inteligencija odnosi se na aplikacije i tehnologije radi prikupljanja i analize podataka.

Autorica u svom radu želi prikazati tehnike u kojima je poslovna inteligencija implementirana. Razvijena su mnoga rješenja koja omogućavaju prikupljanje i analizu velikog broja podataka. Razlikuju se po primjeni i potrebi određenog sektora. Ovim se radom želi ukazati na imperativ oslanjanja organizacija na sustave poslovne inteligencije radi opstanka, rasta i razvoja. Dostupnost relevantnih, kvalitetnih podataka u svrhu odlučivanja u poslovanju, u razvoju projekata pomoću sustava poslovne inteligencije jest stvarnost i potreba pri razvoju projekata.

Ključne riječi: poslovna inteligencija, projekt, podatak, informacija, implementacija poslovne inteligencije

Abstract: Quality information is a strategic advantage in business and project development which definitely surpasses physical resources and good management. The market is an inexhaustible source of relevant information. However, for these data to become really useful knowledge for the organisation, they need to be processed. Due to a large amount of information, such a process is not straightforward. Business intelligence refers to applications and technologies used for collecting and analysing data.

In her paper the author attempts to present the techniques which implement business intelligence. Many solutions have been developed that allow collecting and analysing a large amount of data. They differ depending on their application and the needs of a particular sector. This paper seeks to emphasise how important it is for organisations to rely on business intelligence systems in order to survive, grow and develop. Accessibility of relevant, quality data to be used in decision-making and in developing projects implementing business intelligent systems is a reality and need.

Key words: business intelligence, project, data, information, business intelligence implementation

Hrvatska u gospodarstvu znanja: (ne)moguća misija

/Knowledge-Based Economy in Croatia: Mission (Im) Possible/

JADRANKA ŠVARC >> Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb

Sažetak rada: Cilj je izlaganja pokazati da je termin „gospodarstvo znanja“ dio konvencionalne i političke retorike u Hrvatskoj već dulje od desetljeća, a da istovremeno ne postoji jasno razumijevanje tog pojma i konsenzus oko njegova značenja. Razumijevanje koncepta gospodarstva znanja nema, međutim, samo spoznajno-teorijsku već i praktično-političku vrijednost s obzirom na to da o njegovu tumačenju ovisi i strategija razvojnih politika kao i instrumenti provedbe. S obzirom na to da se u Hrvatskoj ne zna što bi Hrvatska kao gospodarstvo znanja trebala biti, ne postoje ni mehanizmi kako transformaciju Hrvatske u gospodarstvo znanja ostvariti.

Stoga se u izlaganju prikazuju glavne interpretacije gospodarstva znanja zastupljene trenutačno u svjetskoj literaturi, a među kojima dominira poistovjećivanje gospodarstva znanja sa sektorima visokih tehnologija zasnovanih na istraživanju i razvoju te izjednačavanje gospodarstva znanja s ekonomijom usluga.

Radi ilustracije mogućnosti Hrvatske da se uključi u gospodarstvo znanja, daje se kratak osvrt na karakteristike sektora usluga te sektora istraživanja i razvoja s naglaskom na njihovoj strukturnoj neprilagođenosti zahtjevima razvoja gospodarstva znanja. Zaključuje se da se Hrvatska u razvojnom smislu odmiče, a ne približava gospodarstvu znanja. Jedan model razvoja prema gospodarstvu znanja percipira se u izgradnji nacionalnoga inovacijskog sustava koji je u Hrvatskoj razvijen u formalno-institucionalnom, ali ne i u funkcionalnom smislu. Glavni razlozi slabog funkcioniranja inovacijskog sustava percipiraju se u manjoj mjeri u postojećoj tehnološkoj zaostalosti, a u većoj mjeri u sociokulturnom i političkim okruženju koje ne potiče znanje i poduzetništvo kao čimbenike razvoja.

Ključne riječi: gospodarstvo znanja, Hrvatska, inovacijski sustav, znanstvenoistraživački sustav, sektor usluga

Abstract: The aim of this paper is to show that the term „knowledge-based economy“ has been part of the conventional and political rhetoric in Croatia for more than a decade, but at the same time there has been no clear understanding of this term, nor consensus on its meaning. However, understanding the concept of knowledge-based economy does not only have a cognitive-theoretical value, but also has a pragmatic-political value due to the fact that the strategy of development policies as well as

implementation instruments depends on its interpretation. As there is no clear idea in Croatia about what knowledge-based economy should be, there are no mechanisms for the transformation of Croatia into a knowledge-based economy.

This is why this paper presents major interpretations of knowledge-based economy which can currently be found in literature worldwide. Among these interpretations prevail those which identify the knowledge-based economy with high technologies sectors based on research and development and with the service economy.

To illustrate the possibility of Croatia to participate in the knowledge-based economy, a short overview of the characteristics of the service sector and the research and development sector is given, with an emphasis on their structural inability to meet the requirements of knowledge-based economy development. It is concluded that, in terms of development, Croatia is moving away, rather than towards a knowledge-based economy. One of the development models towards a knowledge-based economy is seen in building a national innovation system, which has been developed in Croatia in a formal and institutional, rather than in a functional sense. Major reasons for poor functioning of the innovation system can be found to a lesser extent in the existing technological obsolescence, and to a larger extent in the socio-cultural and political environment, which does not foster knowledge and entrepreneurship as factors of development.

Key words: knowledge-based economy, Croatia, innovation system, scientific research system, service sector

Pilot-projekt budućeg razvoja učenja i poučavanja na daljinu u „Baltazaru“

/Pilot Project of Prospective Development of Distance Learning and Teaching “Baltazar”/

MARIO DUMANČIĆ >> Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti,
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

VLADIMIR ŠIMOVIĆ >> Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: Uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija u procesu visokoškolskog obrazovanja neizbježna je i nužna. Jedna od mogućnosti nadopune klasičnog načina poučavanja svakako je elektroničko učenje. To ne znači da će jedno od njih zamijeniti drugo. Naprotiv, to znači da se ta dva oblika poučavanja isprepliću i nadopunjavaju. Važna uloga elektroničnog obrazovanja jest neka vrsta izobrazbe za cjeloživotno učenje kao i razvijanje mogućnosti boljega pojedinačnog pristupa studentima, pružanja pomoći studentima u svladavanju gradiva, ocjenjivanja i praćenja rada studenata.

Jasna strategija i vizija od presudne su važnosti za uspješno uvođenje i primjenu modela elektroničkog učenja. Razvojem i uvođenjem učenja i poučavanja preko interneta podupiru se nove mogućnosti, primjerice, osmišljavanje i razvoj novih programa, otvaranje sveučilišta prema tržištu cjeloživotnog učenja, izobrazbi, specijalističkim i subspecijalističkim programima, izdavaštvu, osmišljavanju sustava stručne pomoći bivšim studentima, povezivanju fakulteta s društvenom zajednicom. Dosadašnja iskustva i pokušaji uglavnom su bili pojedinačni. Stoga je također važno riješiti pitanja stalnog ulaganja u tehničke pretpostavke, obrazovanja nastavnika kao i svih osoba koje su uključene u obrazovni proces, a u konačnici razvoja centra za elektroničko obrazovanje.

Ključne riječi: elektroničko učenje, cjeloživotno učenje, centar za elektroničko obrazovanje

Abstract: The use of information and communication technologies in the university education process is inevitable and necessary. One of the possibilities to supplement the classical way of teaching is, by all means, e-learning. That does not mean that one will replace the other. On the contrary, it means that they are interlacing and supplementing each other. The important role of e-education is a sort of training for

a life-long learning, as well as developing possibilities for better individual approach to the students, assisting students in mastering the learning content, evaluate and monitor student's activities.

Clear strategy and vision is of utmost importance for a successful introduction and use of e-learning models. Development and introduction of internet based learning and teaching are supporting new possibilities, such as: design and development of new programs, opening of the universities to the life-long education market, training, specialized and sub specialized programs, publishing, designing of the system of professional assistance to former students, creating links between the College and the community. So far experiences and trials are mostly of individual character. Therefore, it is also important to resolve the issues of permanent investment into technical prerequisites, education of instructors as well as all persons involved in the educational process, and eventually a development of e-education centre.

Key words: e-learning, life-long learning, e-education centre

Organizacijski razvoj i strateško planiranje

/Organizational Development and Strategic Planning/

LJILJANA PEJIĆ >> Savjetodavno-edukacijski centar: Transfer-MP, Zagreb

KRUNO GAJGER >> PESLA, Zagreb

Sažetak rada: Stvarni razvoj na znanju temeljenog društva kroz razvojne projekte moguć je, primjenjiv i mjerljiv. „Organizacijski razvoj i strateško planiranje“ specifičan je vid razvojnog projekta sa svim komponentama potrebnim za razumijevanje, opis, primjenu, praćenje i evaluaciju. Govoreći o organizacijskom razvoju, mislilo se prije svega na razvoj ljudskih potencijala i poslovnih procesa definiranih organizacijskim protokolima.

U svim fazama projekta primjenjuju su načela i zakonitosti poslovnog, radnog i socijalnog prava, računovodstveni standardi te kodeksi struke. Slijedom toga, definirane su upute i obrasci kao vodič kroz organizacijski razvoj.

Strateško planiranje jest okvir u kojem se kreće i oblikuje organizacijski razvoj te kompatibilno osigurava, uz uvjet pravilne primjene, stvarni razvoj.

Neki od preduvjeta za apliciranje „Organizacijskog razvoja i strateškog planiranja“ jesu kooperativnost i kompetentnost sudionika navedenih procesa. Mogući i preporučeni scenariji jesu kontinuirana savjetovanja, edukacije i konzultacije. Projekt se temelji na znanosti, aktualnom zakonodavstvu te praktičnim znanjima, a oblikovan je tako da jezik znanosti „prevede“ u jezik razumljiv i prihvatljiv nositeljima razvoja.

Preuzimanjem odgovornosti politike i gospodarstva na način da stalnim usavršavanjem i kompetencijama participiraju, ne samo društveno odgovornim ponašanjem već i etičkim poslovanjem temeljenim na organizacijskom razvoju i strateškom planiranju, doprinoseći stvarnom razvoju, osiguravaju se stabilnost i prosperitet društva u cjelini.

Stoga je ulaganje u istraživanje i razvoj, dugoročno gledano, najisplativija investicija i trajna vrijednost kao zalag sigurne budućnosti.

Ključne riječi: organizacijski protokoli, strateško planiranje, profitni centri

Abstract: Real development of a knowledge-based society through development projects is possible, applicable and measurable. „Organizational Development and Strategic Planning“ is a specific kind of a development project with all the components necessary for understanding, describing, implementing, monitoring and evaluating. Organizational development primarily refers to the development of human potential and business processes defined by organization protocols.

In all the stages of the project the principles of the commercial, labour and social law are applied, in addition to the accounting standards and professional codes. In the light of this, instructions and forms have been defined to serve as a guide through organizational development.

Strategic planning is the framework within which strategic development takes place and is formed and real development is compatibly ensured, under the condition of correct implementation.

Some of the preconditions for applying for „Organizational Development and Strategic Planning“ are the cooperability and competence of the participants of the stated processes. Possible and recommended scenarios are continuous counseling, education and consultations. The project is based on science, current laws and practical knowledge and it is formed so that the language of science is „translated“ into a language understandable and acceptable to the carriers of development.

Politics and economy, by taking on the responsibility so as to participate by constant perfecting and competences, not only by socially responsible behaviour but by ethical business operations based on organizational development and strategic planning, and by contributing to the real development, can secure the stability and prosperity of the society in general.

Therefore, investing in research and development is in the long term the most lucrative investment and a permanent value as a token of a safe future.

Key words: organization protocols, strategic planning, profit centers

Društveno odgovorno poslovanje: prepoznaju li hrvatske tvrtke viziju organizacija civilnog društva?

/Corporate Social Responsibility: Do Croatian Companies Recognize the Vision of Civil Society Organizations?/

INES JEMRIĆ OSTOJIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Pojam i praksa društveno odgovornog poslovanja odnosi se na implikacije koje cjelokupno djelovanje tvrtke ima na različite segmente društva. Društveno je odgovorno poslovanje dobrovoljno s ciljem da se uz pomoć ostalih socijalnih aktera doprinese poboljšanju različitih aspekata društvenog djelovanja. U zemljama diljem svijeta predstavlja čestu i široko usvojenu poslovnu praksu, a važnost takvog koncepta poslovanja potvrđuje i činjenica da je Europska unija 2005. godinu proglasila godinom društveno odgovornog poslovanja.

Posljednjih je godina društveno odgovorno poslovanje sve prepoznatljivija poslovna praksa hrvatskih tvrtki koje donacijama i sponzorstvima nastoje poduprijeti širok raspon društvenih procesa i aktera.

Organizacije civilnog društva, s druge pak strane, svojim dobrovoljnim i kolektivnim akcijama ukazuju na ona pitanja i probleme koji su nedovoljno prepoznati od institucije države, tržišta ili obitelji. Za razvoj društva imaju ključnu ulogu korektiva nedovoljno senzibiliziranih političkih odluka u najširem smislu riječi. Kao takve, organizacije civilnoga društva nužne su i potrebne, a njihove aktivnosti trebale bi biti široko prihvaćene i poduprte.

U radu se razmatra u kojoj mjeri se načelo društvene odgovornosti uvodi u poslovne procese hrvatskih tvrtki, s posebnim naglaskom na analizu financiranih projekata predloženih od organizacija civilnoga društva. Analiza će obuhvatiti samo potpore (donacije) koje su hrvatske tvrtke odobrile organizacijama civilnoga društva ne uzimajući u obzir, za ovaj rad nevažan, aspekt podrške putem sponzorstva i ostalih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Rad će pokazati osnovna obilježja financiranih projekata, područja aktivnosti te ukupno dodijeljene iznose, čime stječemo potpuniju sliku o senzibiliziranosti hrvatskih tvrtki za probleme na koje ukazuju organizacije civilnoga društva.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, korporativna filantropija, organizacije civilnoga društva, potpore projekata

Abstract: The notion and practice of corporate social responsibility refers to the implications that all the business operations of a company have for different segments of the society. Corporate social responsibility is voluntary and aims to contribute to the improvement of various aspects of social activities with the help of other social agents. It is common business practice worldwide, it is broadly accepted and the importance of this concept is confirmed by the fact that the EU declared 2005 the year of socially responsible business.

Corporate social responsibility has in recent years become an increasingly recognizable business practice of Croatian companies that are trying to support a wide span of social processes and agents by means of donations and sponsorships.

Civil society organizations, on the other hand, through their voluntary and collective actions point to the issues and problems insufficiently recognized by government institutions, by the market or families. The key role for the development of the society is played by the corrective of the insufficiently sensitive political decisions in the broadest sense. As such, civil society institutions are a necessity and their activities should be widely accepted and supported.

This paper looks into the extent to which the social responsibility principle is being introduced into Croatian companies' business processes, with a special emphasis on the analysis of financing of projects suggested by civil society organizations. The analysis will include only the support (donations) that Croatian companies have granted to civil society organizations without taking into account the aspect of support through sponsorships and other socially responsible business activities, which is irrelevant for this paper. This paper will show the basic characteristics of the financed projects, the areas of activities and the total amount granted, what gives a more complete insight into the sensitivity of Croatian companies to the problems pointed to by civil society organizations.

Key words: corporate social responsibility, corporate philanthropy, civil society organizations, project support

Ublaživanje utjecaja krize upotrebom suvremenih informacijskih sustava

/Alleviating the Impact of the Crisis by means of Contemporary Information Systems/

DAMIR DRAČIĆ >> Int-Ware – Preduzeće za kompjuterski inženjering,
Prijedor, BiH

Sažetak rada: Danas kada se utjecaji krize uglavnom nastoje smanjiti tako što se smanjuje poslovni opseg organizacije, troškovi i radna snaga, neke svjetske kompanije i društva pristupili su potpuno suprotnim rješenjima. U poduzetništvu jugoistočne Europe većinsko društvo primjenjuje princip otpuštanja radnika, kako privremenog tako i permanentnog karaktera, što bi trebalo implicirati direktno na smanjenje troškova. Praćenje predefiniраниh performansi pokazalo je da u realnom svijetu poslovanja taj pristup može imati implicitno suprotne rezultate – pojedine su organizacije dovedene na rub egzistencije.

Efektivnost i efikasnost poduzeća mogu biti direktno povezani s resursima i moći poduzeća, što implicira da glavni utjecaj krize jest na tim istim područjima. Drugim riječima, resursi i moći poduzeća doprinose razini performanse provođenja predefiniраниh poslovnih procesa ili drugih poslovnih aktivnosti, ali isto tako dobro organizirani poslovni procesi mogu se smatrati resursom i moći istog poduzeća. Resursi i moći organizacije koji nisu provedeni i integrirani u skladu s radom procesa i aktivnostima, mogu negativno utjecati na performanse te doprinijeti prisutnosti čimbenika X-efikasnosti. X-efikasnost nastaje prilikom neefikasnog i neefektivnog korištenja resursa poduzeća ili u situaciji kada se ti resursi uopće i ne koriste.

Uvođenjem suvremenih poslovnih informacijskih sustava (koji sa sobom povlače razne metode reinženjeringa, sistematizaciju, inovaciju i promjenu poslovne kulture i etike) mogu se ublažiti, pa čak i ukloniti posljedice krize i pojava X-efikasnosti. Suvremeni poslovni informacijski sustavi pružaju transparentnost i ujedinjuju sve potrebne aspekte za upravljanje performansama, pod kojima se razumijevaju kontinuirani ciklus postavljanja ciljeva, planiranje, mjerenje i analiza, praćenje, ocjenjivanje, davanje povratnih informacija i unapređivanje performansi. Informacijski sustavi dodatno pružaju podršku poslovnim procesima, procedurama i drugim sredstvima u organizaciji koji pomažu organizaciji u optimizaciji performansi. Implementacija takvog sustava bila bi gotovo nemoguća bez suvremenih metodologija projektnog menadžmenta.

Ključne riječi: suvremeni poslovni informacijski sustavi (IS), X-efikasnost, poslovni proces, dizajn procesa, performansa, mjera performanse

Abstract: Nowadays, when attempts are made to reduce the impact of the crisis mostly by reducing the scope of the organisation, cost-cutting and downsizing, some multinationals and companies have come up with radically different solutions. The majority of entrepreneurs in South East Europe resort to employee lay-offs, both on a temporary and permanent basis, which should have a direct impact on cost cutting. The analysis of predefined performances suggests that in the real world of business this approach may actually have quite different results – some organisations have been brought to the brink of collapse.

The efficacy and efficiency of a business may be directly related to its resources and strengths, which implies that the main impact of the crisis lies in these areas. In other words, the company's resources and strength contribute to the level of performance in implementing predefined business processes or other business activities. However, well-organised business processes can also be considered a resource and strength of the company. Resources and strengths of the organisation that have not been applied and integrated in accordance with the process and activities may have a negative impact on the performance and may give rise to the X-efficiency factor. X-efficiency emerges when the company's resources are used inefficiently and ineffectively or in the situation when these resources are not used at all.

The introduction of modern business information systems (which entail various methods of re-engineering, systematisation, innovation and the change in corporate culture and ethics) may alleviate and even eliminate the consequences of the crisis and the emergence of X-efficiency. Modern business information systems provide transparency and integrate all the aspects required for performance management. This implies a continuous cycle of setting targets, planning, measuring and analysing, monitoring, assessing, giving feedback and improving performance. Information systems provide additional support to business processes, procedures and other means that help the organisation to optimise its performance. The implementation of such a system would be almost impossible without modern project management methods.

Key words: modern business information systems (IS), X-efficiency, business process, process design, performance, performance measurement

Potencijal poduzetničke kreativnosti polaznika Specijalističkog studija projektnog menadžmenta

/Entrepreneurial Creativity Potential of Students of
Specialist Graduate Study Project Management/

BOŽIDAR ETLINGER >> Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: Analizirano je stotinjak (104) projekata i poslovnih planova koje su studenti druge godine Specijalističkog studija projektnog menadžmenta (5. godina studija) izradili i prezentirali u okviru predmeta Poduzeća temeljena na znanju.

Rezultati analize ukazuju da u promatranoj skupini postoji znatan potencijal poduzetničke aktivnosti. To se ponajprije odnosi na sedam projekata potpuno novih ideja, zatim na „hrabrost“ 13 studenata da uđu u problematiku poslovanja unutar radne organizacije u kojoj rade (uglavnom izvanredni studenti), a od kojih su neki i stvarno (su)pokrenuli i realizirali određene aktivnosti.

I u svim ostalim prijedlozima postojala je velika doza poduzetništva vidljiva kroz vlastito (virtualno) sudjelovanje studenata u osnivanju i vođenju poslovanja ponajprije vlastitih tvrtki. Interesantan je sadržaj tako ponuđenih novih tvrtki (uz izuzetak već prije spomenutih 7 + 13) koji se grubo može razvrstati u: 14 iz turizma, 12 iz poljo-privrede, 9 iz poslovanja nekretninama i osiguranjem, 6 vezanih uz otvaranje novih prodavaonica, 5 vezanih uz autoservise. Ostali su sadržaji više pojedinačni i široko raspodijeljeni: od domova za starije i nemoćne (2), rekreacije (2) računovodstvenih servisa (2) do usko specijaliziranih pojedinačnih tvrtki (23 prijedloga).

Iako ima projekata i poslovnih planova sličnih sadržaja (npr. uzgoj maslina – 4; uzgoj puževa – 3), vidljivo je da su autori tih sadržaja pristupali projektima, odnosno poslovnim planovima, potpuno različito.

Gledajući kvalitetu predloženih projekata i poslovnih planova, može se konstatirati da su studenti druge godine Specijalističkog studija projektnog menadžmenta u velikoj većini u potpunosti obrazovani i spremni da se uklpe u poduzetničke pothvate.

Ključne riječi: poduzetništvo, kreativnost

Abstract: Around a hundred (104) projects and business plans have been analysed, all created and presented by second year students of the Specialist graduate study of Project Management (in fact fifth year students) within the course Knowledge-Based Companies.

The analysis results show that in the observed group there is a significant entrepreneurial potential. This primarily refers to seven projects based on completely new

ideas, and to the „courage“ of 13 students to tackle the operation problems within the organizations they work for (mostly part-time students), some of which actually (co) initiated and realized certain activities.

In all other suggested projects there was a large degree of entrepreneurship skills evident in the (virtual) participation of students in founding and running their own companies. The contents of new companies offered this way is very interesting (apart from the afore mentioned 7 + 13) that can roughly be categorized as: 14 from the area of tourism, 12 in agriculture, 9 in real-estate and insurance, 6 regarding new shops, 5 auto service garages. The other ones are more individual and widely spread across various fields ranging from retirement homes (2), through recreation (2) and accounting (2) to narrowly specialized individual companies (23 suggested projects).

Although some projects and business plans are similar (e.g. olive growing – 4; snail farming – 3), it is evident that the authors have had completely different approaches to these projects i.e. business plans.

By observing the quality of the suggested projects and business plans it can be concluded that most second year Project Management student are completely educated and prepared to undertake business ventures.

Key words: entrepreneurship, creativity

Reciklaža elektroničkog otpada u funkciji zaštite čovjekove okoline

/Electronic Waste Recycling in the Function of
Environmental Protection/

PETRONIJE JEVTIĆ >> Visoka škola primenjenih studija, Vranje, Srbija

LJILJANA S. MIHAJLOVIĆ >> Visoka škola primenjenih studija, Vranje,
Srbija

Sažetak rada: Veoma brz tehnološki razvoj stvara potrebu za konstantnim unapređenjem informatičko-tehničkih sustava kako bi se postigli odgovarajući tehnološki zahtjevi. Pritom se odbacuju zastarjeli sustavi. Svi zastarjeli električni i elektronički uređaji čine e-otpada. On raste po stopi od 3 do 5% godišnje, što ga čini najbrže rastućim otpadom na planetu. Prema procjenama Ujedinjenih naroda, u svijetu se godišnje proizvede od 10 do 50 milijuna tona e-otpada, odnosno svakog sata 4.000 tona. Problem nije samo u količini već i u toksičnosti sastojaka tog otpada koji predstavljaju veliku opasnost za prirodu i ljudsko zdravlje. Zato je primarni cilj ovog projekta istraživanja upravo zaštita životne sredine i unapređenje reciklaže uopće, s posebnim naglaskom na reciklažu e-otpada.

Glavne riječi: projekt, reciklaža, istraživanje, e-otpada, zaštita životne sredine

Abstract: The very rapid technological development creates the need for constant upgrading of IT systems in order to meet the technological demands. Thereby obsolete systems are discarded. All obsolete electrical and electronic devices are e-waste. It grows at the annual rate of 3 to 5%, what makes it the fastest growing waste on the planet. According to the UN estimates annually 10 to 50 million tons of e-waste are produced in the world, i.e. 4.000 tons an hour. The problem is not just the quantity but also the toxicity of e-waste components which represent a great danger to the nature and human health. This is why the primary objectives of this research project are environmental protection and improvements in recycling in general, with a special emphasis on e-waste recycling.

Key words: project, recycling, research, e-waste, environmental protection

Kultura projekata istraživanja i razvoja u malim i srednjim poduzećima

/R&D Project Culture in Small and Medium Sized Companies/

BOŠTJAN BOŽIČ >> Fakulteta za logistiku, Univerza v Mariboru, Slovenija

Sažetak rada: Svaki dan pokreću se milijuni novih projekata. Tvrtke širom svijeta moraju stalno provoditi istraživanja o novim karakteristikama materijala i razvijati nove proizvode kako bi održale svoju konkurentsku prednost. Kratki rokovi, sve manji proračuni za istraživanje i razvoj te vrlo ograničeni resursi zahtijevaju pristup upravljanja projektima.

Ovaj je pristup postao iznimno važan, posebice među malim i srednjim poduzećima, kojima obično nedostaje gore navedeno: vrijeme, novac i resursi. Voditelji projekata istraživanja i razvoja često se nađu u situaciji u kojoj moraju zahtijevati iznimna postignuća u inovacijama u vrlo kratko vrijeme. Imajući na umu da je inovativnost nužna, a preduvjet za nju je pristup upravljanja projektima, prirodno se nameću dva pitanja: Kako održati dobre rezultate u inovacijama pod teškim uvjetima i kad se traži hitnost? Nadalje, kako stalno i na održiv način postizati dobre rezultate u inovacijama? Odgovor se nalazi u kulturi i vođenju projekata istraživanja i razvoja.

U ovom članku govori se o važnosti projektne kulture i načina vođenja, a cilj mu je da se projektima istraživanja i razvoja pruži što primjerenija i učinkovitija potpora.

Ključne riječi: projekti istraživanja i razvoja, projektna kultura, mala i srednja poduzeća

Abstract: Every day millions of new products are being launched. Companies throughout the World constantly need to do a research on new features or materials and develop new products in order to keep their competitive advantage. Short deadlines, ever diminishing R&D budgets and very limited resources call for a project management approach.

This approach has gained a considerable importance especially among the small and medium sized enterprises (SMEs) who usually lack all of the above: time, money and resources. R&D project managers often find themselves in a situation where they need to press for outstanding achievements in innovation in very limited time. Having in mind that innovation is a must, project management approach a prerequisite,

two questions arise naturally: How to maintain high innovation performance under distressful conditions and in need of urgency? Furthermore, how to retain the high innovation performance in a permanent and sustainable way? The answer is in the R&D project culture and leadership.

The article gives an overview on the importance of the project culture and leadership style in order to support the R&D projects in the most appropriate and efficient manner.

Key words: R&D projects, project culture, SME

Projekt informacijskog sustava u hotelskom poduzeću Riviera Poreč Valamar

/Information System Project at the Riviera Poreč Valamar
Hotel Corporation/

DAMIR ŠTOKOVAC >> Visoka poslovna škola, Višnjan

LINDA JURAKOVIĆ >> Visoka poslovna škola, Višnjan

BRANKA ŠAŠKIN >> Visoka poslovna škola, Višnjan

Sažetak rada: Kako bi današnje organizacije mogle kvalitetno i brzo komunicirati unutar sebe i s okruženjem, potrebno je korištenje suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Informacijski sustavi (IS) pružaju mogućnost brzog i kvalitetnog prenošenja informacija svim odjelima poduzeća u oblicima koji su prilagođeni njihovim potrebama.

Cilj ovoga rada jest istražiti ulogu informacijskih sustava u poslovanju hotelskog poduzeća radi njegova uspješnog poslovanja te istražiti i elaborirati sve relevantne značajke odnosa informacijskih sustava iz raznih aspekata poslovanja poduzeća, pa na osnovi toga argumentirati opravdanost i potrebu korištenja informacijskih sustava u hotelskom poduzeću. Na temelju toga postavljena je i hipoteza: pretpostavlja se da informacijski sustavi imaju presudnu ulogu u poslovanju hotelskog poduzeća. S obzirom na postavljeni problem istraživanja, u radu su se koristile sljedeće metode: empirijska metoda, metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metode analize i sinteze, metoda generalizacije, metode apstrakcije i konkretizacije, metoda promatranja te komparativna metoda.

Ključne riječi: informacijski sustav, informacija, učinkovitost sustava, hotelsko poduzeće

Abstract: In order to have good and fast internal and external communication, today's organisations need to use modern information and communication technologies. Information systems (IS) allow fast and efficient transfer of information to all company departments in forms that are adjusted to their needs.

The aim of this paper is to examine the role of information systems in the operation of a hotel corporation in order to enhance its performance as well as to explore and elaborate all relevant features of the information system from various perspectives of the company's operation. This will serve as a basis of proving the validity and need for the use of information systems in the hotel corporation. This gave rise to

the following hypothesis: it is assumed that information systems have a crucial role in the operation of a hotel corporation. Due to the nature of the issue researched in this paper, the following methods have been used: the empirical method, description, classification, analysis and synthesis, generalisation, abstraction and concretisation, observation and comparison.

Key words: information system, information, system efficiency, hotel corporation

Procjena tržišne potražnje za visokoškolskim obrazovanjem na području Zagrebačke županije

/Assessment of Market Demand for Higher Education in Zagreb County/

AUGUSTIN ZBILJSKI >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

RENATA ORLOVIĆ >> Hypo Alpe Adria Bank d.d., Zagreb

MARIN ROGIĆ >> Tabacco d.o.o., Zaprešić

Sažetak rada: Tema je rada procjena tržišne potražnje za visokoškolskim obrazovanjem na području Zagrebačke županije na podlozi mikroekonomske teorije. U tu svrhu definirat ćemo predmetno, prostorno i vremensko pozicioniranje tržišne potražnje. Nakon toga utvrdit ćemo relevantne čimbenike koji utječu na tržišnu potražnju. U procjeni tržišne potražnje koristit ćemo se indirektnim metodama procjene potražnje s naglaskom na složeni regresijski model. Nakon testiranja ekonometrijskih rezultata pristupit ćemo interpretacijama dobivenih rezultata istraživanja u duhu mikroekonomske teorije.

Ključne riječi: funkcija potražnje, cjenovna elastičnost potražnje, ukrštena elastičnost potražnje, dohodovna elastičnost potražnje, ukupan prihod, prosječan prihod, granični prihod

Abstract: The paper assesses the market demand for higher education in the area of the Zagreb County on the basis of the microeconomic theory. For the purpose of this the subject, spatial and temporal positioning of the market demand will be defined. Then the relevant factors that affect the market demand will be determined. In the assessment of the market demand indirect assessment methods will be used, with an emphasis on the complex regression model. After testing the econometric results, the results of this research shall be interpreted in the spirit of the microeconomic theory.

Key words: demand function, price elasticity of demand, cross elasticity of demand, income elasticity of demand, total income, average income, border income

Upravljanje izvršenjem putem tablice uravnoteženih rezultata (*The Balanced Scorecard*)

The Balanced Scorecard: a Performance Management Perspective/

MLADEN VUKOMANOVIĆ >> Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

MLADEN RADUJKOVIĆ >> Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: Projekti često završavaju lošim rezultatima, pa i organizacije koje ih izvode, posljedično, loše ostvaruju strategije. Iako su akademski i stručni krugovi jednoglasni da u svijetu kompetitivnih, političkih, ekonomskih i tehnoloških pritisa, organizacije trebaju razvijati, upravljati, održavati strategiju i tako upravljati izvršenjem – malo ih to i čini. Ovaj rad predstavlja jedan od najpopularnijih alata za upravljanje izvršenjem – *The Balanced Scorecard* (BSC). U radu se donose prednosti i nedostaci modela te se diskutira o uporabi modela u praksi. Autori zaključuju da – ako poduzeće treba pojačati fokus na strategiju, širiti strateške ciljeve na različite razine odlučivanja, pronaći odgovarajuće pokazatelje za kontrolu izvršenja strategije – treba koristiti BSC. No, ako poduzeće treba valorizirati strategiju u skladu s najboljom praksom i provoditi *benchmarking*, BSC sâm nije dovoljan te ga treba dodatno unaprijediti.

Ključne riječi: BSC, rezultati, upravljanje, nefinancijski, KPI

Abstract: Projects are constantly disappointing their stakeholders and therefore organizations also have poor performances. It is evident that in the world of competitive, economic, political and technological pressures, a company must develop, manage and maintain strategy, and finally manage its performance. One of the most popular performance management models, i.e. The Balanced Scorecard (BSC), showed high applicability in such situations. This paper presents BSC and discusses its strengths and weaknesses when implementing it as a performance management system. BSC showed its high applicability in diagnostic and interactive strategic, but also showed low efficiency in strategic control based on self-assessment techniques and benchmarking.

Key words: BSC, performance, management, nonfinancial, KPI

Ispitivanje trenutnog stanja zaštite prava intelektualnog vlasništva na internetu i potrebe za zaštitom prava intelektualnog vlasništva na internetu

/A Survey on the Current Protection of Intellectual Property Rights on the Internet and the Need for the Protection of Intellectual Property Rights on the Internet/

TOMISLAV ŽARKOVIĆ >> Zagrebačka banka, Zagreb

KAROLJ SKALA >> Institut Ruđer Bošković, Zagreb

TIN MATIĆ >> Odvjetnički ured Matić Tin, Zagreb

NEVEN ŽARKOVIĆ >> Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: Sve više kompanija objavljuje materijale zaštićene pravima intelektualnog vlasništva na internetu. Stoga se javlja potreba za pravnom i softverskom zaštitom tih materijala.

Cilj ovog rada bio je dobiti uvid u razinu važnosti koju pojedine tvrtke pridaju zaštiti intelektualnog vlasništva na internetu i kakve su karakteristike tvrtki koje ulažu, odnosno ne ulažu u zaštitu intelektualnog vlasništva na internetu. Važno je bilo i dobiti informacije kolika je potreba za dodatnom zaštitom intelektualnog vlasništva na internetu te kakav je konkretno tip zaštite potreban na tržištu. U anketi su sudjelovala 123 ispitanika, većinom studenti projektnog menadžmenta VŠPU-a.

Rezultati ankete pokazuju nedostatak upućenosti velikog broja ispitanika i tvrtki u kojima su oni zaposleni o mogućnostima i prednostima softverske zaštite prava intelektualnog vlasništva na internetu. U skladu s očekivanjima, tvrtke koje imaju velik broj zaposlenika te tvrtke koje posluju dulji niz godina, slabije su informirane o softverskim metodama zaštite. Tvrtke koje imaju malo zaposlenika, tvrtke koje su „mlade“ (ne posluju dulje od 10 godina) te tvrtke iz privatnog sektora bolje su upućene u prednosti softverske zaštite intelektualnog vlasništva na internetu.

Anketirani su izrazili potrebu za edukacijom zaposlenika o prednostima softverske zaštite te je izvjesno da bi i potreba za softverskom zaštitom bila izraženija nakon edukacije zaposlenika.

Ključne riječi: zaštita podataka, intelektualno vlasništvo, internetsko poslovanje, R&D

Abstract: There is a growing number of companies publishing on the Internet materials protected by intellectual property rights. This has led to the need for legal and software protection of such materials.

The aim of this paper has been to gain insight into how much importance individual companies attach to the protection of intellectual property on the Internet and what characterises the companies that invest or fail to invest in the protection of intellectual property on the Internet. It has also been important to obtain information about the need for additional protection of intellectual property on the Internet as well as the specific type of protection the market might demand. The survey included 123 respondents, mostly students at the College of Business and Management in Zaprešić.

The results of the survey show that a large number of respondents and companies they work for lack information on the possibilities and benefits of software protection of intellectual rights on the Internet. As expected, companies with a large number of employees and those which have been doing business for many years are not well informed about software protection methods. Companies with a small number of employees, 'young companies' (which have been in operation for no longer than 10 years) and companies in the private sector are better informed about the benefits of software protection of intellectual property on the Internet.

The respondents expressed a need for educating employees about the benefits of software protection, which would definitely lead to a more pressing need for software protection.

Key words: data protection, intellectual property, on-line business, R&D

Gospodarstvo Hrvatske – od neoliberalnog kapitalizma do ekonomije znanja

/Croatian Economy – From Neoliberal Capitalism to Knowledge-Based Economy/

TOMISLAV IVANČEVIĆ >> Visoka poslovna škola Zagreb

Sažetak rada: Ovim znanstvenim radom željelo se prikazati učinak primjene elemenata neoliberalnoga ekonomskog modela razvoja na hrvatsko gospodarstvo, koje je tehnološki zaostalo i s veoma ograničenim izvorima financiranja. Pri izradi rada korištene su sljedeće znanstvene metode: povijesna metoda, metoda dedukcije, metoda indukcije, metoda komparacije i metoda deskripcije. Rezultati analize ukazali su na negativne učinke neoliberalnoga ekonomskog modela razvoja na hrvatsko gospodarstvo i hrvatsko društvo u cjelini. Naime, primjenom neoliberalnog modela ekonomskog razvoja, u Hrvatskoj je iz većine hrvatskih gospodarskih subjekata došlo do odljeva kapitala, pada tehnološke razine proizvodnih procesa te smanjenja konkurentne sposobnosti nacionalnoga gospodarstva. Navedeni ekonomski i društveni procesi u hrvatskom društvu doveli su do pada životnog standarda i smanjivanja socijalne sigurnosti stanovništva. Više se ne može govoriti o težnji za stvaranjem države blagostanja. Suvremeni procesi dovode do toga da će svatko sam, zavisno od radnih vještina, znanja i sposobnosti koje posjeduje ili stječe, osiguravati svoju razinu životnog standarda, a da će se uloga države i društvene zajednice u budućnosti smanjiti.

Gljučne riječi: neoliberalni ekonomski model razvoja, hrvatsko gospodarstvo, kapital

Abstract: The aim of this paper was to show the effect of the application of the neoliberal economic development model to the Croatian economy, which is technologically underdeveloped and has very limited sources of funding. The following scientific methods have been used in this paper: historic method, deduction, induction, comparison and description. The results of the analysis suggest negative effects of the neoliberal economic development model on the Croatian economy and Croatian society at large. Indeed, the application of the neoliberal economic development model led to capital drain in most Croatian companies, a lower technological level of the production processes and a decreased competitiveness of the Croatian national economy. These economic and social processes in the Croatian society resulted in a lower standard of living and a lower level of social security. Aspirations for creating a welfare state are out of question today. Due to the contemporary processes, each individual will reach

a standard of living in accordance with the skills, knowledge and competencies they possess or are acquiring and the role of the state and the community will become less important in the future.

Key words: neoliberal economic development model, Croatian economy, capital

Nepredviđena događanja – incidenti s osvrtom na moguća teroristička djelovanja i njihove posljedice na temelje društva

/Unforeseen Events – Incidents in the Light of Possible Terrorist Activities and their Consequences on the Foundations of Society/

MARKO AMIDŽIĆ >> MUP RH, PUZ, Zagreb

Sažetak rada: Novo vrijeme zahtijeva iniciranje znanstvene misli te razvoj novih projekata, i za potrebe preventivnog djelovanja na sigurnost kao glavni temelj društva i za potrebe obrazovanja. To je potrebno učiniti zato što su ciljevi raznih terorističkih organizacija usmjereni prema čitavome gospodarskom sustavu i kulturnim subjektima. Osim preventivnog djelovanja, radi sprečavanja raznih terorističkih aktivnosti, prevenciju bi trebalo usmjeriti i prema nepredvidljivim događajima kao što su razne prirodne katastrofe, prometne nesreće i drugi događaji izazvani ljudskom pogreškom, a koji na gospodarski sustav i na okoliš ostavljaju dalekosežne posljedice. Radi sprečavanja takvih negativnih pojava, potrebno je razvijanje znanstvene misli i novih projekata s ranim prepoznavanjem problema pomoću eksplicitnih i tacitnih znanja, zatim proaktivno djelovanje predviđeno izradom takvih projekata kojim bi se znatno doprinijelo sigurnosti i zaštiti osnovnih temelja društva. Za financiranje takvih projekata treba odlučiti hoće li se troškovi koristiti iz državnog proračuna ili će se postupno prenositi na buduće generacije.

Ključne riječi: terorizam, znanstvena misao, projekti, eksplicitna i tacitna znanja

Abstract: The new era requires initiating the scientific thought and the development of new projects, both for the reason of protecting security as the main foundation of society and for educational purposes. This needs to be done due to the fact that the activity of terrorist organisations is directed towards the entire economic system and cultural institutions. Apart from preventing various terrorist activities, preventive activity should also be directed at unforeseen events, such as natural disasters, traffic accidents and other events that are caused by human error, which have far-reaching effects on the economic system and the environment. In order to prevent such negative effect, we need to develop the scientific thought and new projects, which will identify the problem early on by means of explicit and tacit knowledge, and act proactively as planned in such projects, which would largely contribute to security and the

protection of the main foundations of society. The decision has to be made whether such projects will be funded by the state budget or their costs will be gradually transferred to future generations.

Key words: terrorism, scientific thought, project, explicit and tacit knowledge

Sustavi otvorenog koda i *web 2.0* tehnologije kao podrška poslovnim projektima

/Open Source Systems and *web 2.0* Technologies as Support to Business Projects/

IVANA OGRIZEK BIŠKUPIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

ANA PONGRAC >> studentica poslijediplomskog doktorskog studija Informacijskih znanosti

Sažetak rada: U kontekstu nove ekonomije informacijske tehnologije danas stvaraju preduvjet za konkurentnost poslovanja i u određenim okolnostima postaju pokretači inovativnosti i promjena u poslovanju. Ulaganje u znanje kao model cjeloživotnog učenja uobičajena je praksa velikih uspješnih kompanija. Istraživanja pokazuju da prosječni američki menadžeri provedu najmanje 15% svoga radnog vremena učeći, japanski trećinu radnog vijeka, dok istraživanja Ekonomskog fakulteta u Zagrebu govore da naši menadžeri provedu 2 dana godišnje učeći i radeći na vlastitom razvoju.

U ovom radu prikazat će se programska rješenja otvorenoga koda (*Open source*) kao moguće platforme za izradu baze znanja, odnosno razmjenu informacija unutar tvrtki, posebno globalno orijentiranih tvrtki. Način na koji se ti alati mogu integrirati u poslovanje zasigurno može povećati potencijal, kreativnost i razmjenu znanja zaposlenika. Sličan projekt pokrenut je 2006. godine na VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću. Zamišljen je kao sustav učenja na daljinu, a radi se o implementaciji sustava otvorenoga koda Moodle. Projekt je zamišljen s ciljem da poveća produktivnost nastave, osigura veću razinu kvalitete učenja naših studenata i opću informiranost o svim kolegijima i njihovim sadržajima.

Na tržištu su dostupni razni alati za poboljšanje poslovne produktivnosti. Trenutačno je u uzlaznoj putanji korištenje *web 2.0* tehnologija, koje danas predstavljaju velik izazov. Virtualne zajednice i socijalne mreže svakodnevno okupljaju velik broj korisnika u nekome virtualnom prostoru, što otvara nove inicijative za poslovne projekte. McKinsey & Company nekoliko godina istražuju fenomen *web 2.0* tehnologija. U svojem prošlogodišnjem izvješću navode rezultate istraživanja u 14 zemalja te ukazuju na još uvijek nedovoljno razumijevanje prirode promjena i posljedica koje donose najviše razine poslovnog menadžmenta. Istovremeno zaključuju da je životni ciklus primjene *web 2.0* tehnologija u poslovanju tek započeo, pa se znatniji uspjesi očekuju za koju godinu. Svi podaci drugih izvora također govore u prilog tomu.

Cilj ovog rada jest pružiti informacije o aktualnim alatima i mogućnostima dostupnim za nove ideje i projekte u okviru *web 2.0* tehnologija te prikaz nekih uspješno realiziranih projekata.

Ključne riječi: sustavi otvorenog koda, *web 2.0*, baze znanja, sustavi za upravljanje znanjem, znanje kao investicija

Abstract: In the context of new economy information technologies are creating the preconditions for the competitiveness of business operations, and, under certain circumstances, they become the initiators of innovation and changes in business. Investing into knowledge as a model of life-long learning has become standard practice of large successful companies. Research shows that the average American manager spends at least 15% of working hours learning; the average Japanese manager one third of his working life, while the research of the Zagreb School of Economics indicates that Croatian managers spend two days a year learning and working on their own development.

This paper will show open source program solutions as the possible platform for creating a knowledge base, i.e. information exchange within companies, especially the globally oriented ones. The way these programs can be integrated into business operations can certainly increase the potential, the creativity and the knowledge exchange among the employees. A similar project was started in 2006 at the „Baltazar Adam Krčelić“ Accredited College of Business and Management. It has been envisaged as a distance learning system, and the open source system Moodle was implemented. The project was designed with the aim of improving teaching productivity, securing higher quality level of learning and information about all the courses and their contents for the students.

Various tools for improving business productivity are available on the market. Currently, *web 2.0* technologies are on the rise, and they present a big challenge. Virtual communities and social networks gather a large number of users in a virtual space on a daily basis, what opens new initiatives for business projects. McKinsey & Company have for several years been researching the phenomenon of *web 2.0* technologies. In their last year's report the results of research conducted in 14 countries are given and it is pointed to the lack of understanding the nature of changes and consequences by the highest level of business management. At the same time, it is concluded that the life cycle of the implementation of *web 2.0* technologies has just begun so more substantial success is expected in a few years time. All data from other sources substantiate this.

The aim of this paper is to give information about the current tools and available possibilities for new ideas and projects in the framework of *web 2.0* technologies and to present some successfully conducted projects.

Key words: open source systems, *web 2.0*, knowledge bases, knowledge management systems, knowledge as investment

Neki elementi koje treba uzeti u obzir pri projektiranju skladišta

/Some Elements to Take into Consideration in Warehouse Design/

IVAN ČUŽE >> Zagrebački holding d.o.o., Podružnica ZET, Zagreb

NENAD MARKOVIĆ >> Fakultet za menadžment, Novi Sad, Srbija

Sažetak rada: Postojanje skladišta nužno je zbog nemogućnosti usklađivanja isporuke materijala/roba i potreba proizvodnje ili potrošnje. Pri planiranju izgradnje skladišta potrebno je uzeti u obzir za koje se područje privređivanja projektira (proizvodnja, trgovina, javna prijevozna poduzeća, željeznica) jer je vrijeme korištenje skladišta različito i može biti duže od pedeset godina. Kod skladišta je dodatni problem što njegovo postojanje ne dodaje vrijednost proizvodu ili usluzi, nego je izvor troška. Zbog toga je od iznimne važnosti da članovi projektnog tima projektiraju takvo skladište koje će svojim postojanjem i uporabom najmanje opteretiti cijenu proizvoda te ostvariti konkurentsku prednost. Radi smanjenja troškova skladištenja, ako se oni ne mogu eliminirati JIT-om, potrebno je da članovi projektnog tima budu dobro upućeni u poslove koji će se obavljati u projektiranom skladištu. Osim toga, potrebno je poznavati i najnovije tehnologije u tom području, koje osiguravaju minimalne troškove skladištenja.

Ključne riječi: skladište, projektiranje, projektni tim, znanje

Abstract: The existence of warehouses is necessary because of the inability of coordinating the delivery of materials/goods and the needs of production or consumption. When planning the construction of a warehouse the area of economy the warehouse is being designed for should be taken into account (e.g. production, trade, public transport, and railway) because the warehouse life spans vary and can exceed 50 years. An additional problem is presented by the fact that the existence of a warehouse does not add value to the product or the service but is a source of costs. Because of this it is extremely important that the project team members design a warehouse that will, with its existence and use, burden the price of the product to the smallest possible extent and create a competitive advantage. In order to cut costs, if they cannot be eliminated by means of JIT production, all members of the project team should be well acquainted with the operations that are to take place in the warehouse. Besides, they should also be familiar with the latest technologies in the area that ensure minimal storage costs.

Key words: warehouse, designing, project team, knowledge

Kulturna reprodukcija u obrazovanju menadžmenta na primjeru ekonomskih fakulteta u Hrvatskoj

/Cultural Reproduction in the Education of Managers Exemplified by Croatian Business Schools/

ZDENKA DAMJANIĆ >> Ekonomski fakultet, Zagreb

Sažetak rada: Kulturna reprodukcija teorijski je pristup pomoću kojeg se objašnjava način na koji visokoškolske ustanove (ekonomski fakulteti) zajedno s drugim društvenim institucijama ponavljaju društvene i ekonomske nejednakosti među generacijama. U članku se polazi od teze da je u obrazovanju menadžmenta na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj prisutna kulturna reprodukcija, tj. da ekonomske fakultete upisuju mladi iz srednjih slojeva. Analizom sekundarnih podataka imovinskog i obrazovnog statusa te zanimanja roditelja upisanih studenata praćeno kroz pet godina na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj, došlo se do zaključka o prisutnosti kulturne deprivacije u obrazovanju ekonomista i budućih menadžera.

Ključne riječi: kulturna deprivacija, socijalna nejednakost, obrazovanje, menadžment, razvoj

Abstract: Cultural reproduction is a theoretical approach used to explain how education (higher education) in business schools coupled with other social institutions reproduces social and economic inequalities between generations. The paper is based on the assumption that the education of managers at business schools in Croatia involves cultural reproduction, i.e. that it is young middle class people who enrol in Croatian business schools. The analysis of the secondary data on the income and education as well as the occupation of the parents of enrolled students, which were obtained from Croatian business schools in a five year period, points to the existence of cultural deprivation in the education of economists and would-be managers.

Key words: cultural deprivation, social inequality, education, management, development

Analiza participacije institucija iz Republike Hrvatske u Sedmome okvirnom programu

/Analysis of Participation of Croatian Institutions in the 7th Framework Programme/

HRVOJE MATAKOVIĆ >> Ured za istraživanje, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: Sedmi okvirni program glavni je instrument Europske unije za financiranje istraživanja i razvoja. Unatoč tomu što je sudionicima na raspolaganju više od 50 milijardi eura te što Republika Hrvatska svake godine plaća milijune eura za sudjelovanje u tome programu, uspjeh hrvatskih znanstvenih i ostalih institucija bio je do sada vrlo umjeren. Posebno zabrinjava vrlo mala participacija institucija izvan Zagreba. U ovome radu kvantitativno i kvalitativno analizirat ćemo participaciju hrvatskih institucija i detektirati moguće uzroke dobivenih rezultata. Uspjesi hrvatskih znanstvenika, kada se promatraju kroz uspješno dobivene projekte, više su posljedica izvrsnosti i upornosti pojedinaca nego sustava koji bi im trebao pružiti podršku. Više je razloga tomu: od nedostatka financijskih sredstava i neadekvatno educirane administracije do nerazumijevanja predstavnika visoke politike kad je riječ o spomenutoj problematici.

Ključne riječi: projekti, Sedmi okvirni program, participacija

Abstract: The 7th Framework programme is the main EU instrument for financing research and development. Despite the fact that the participants have over € 50 bn at their disposal and that Croatia pays billions of Euros for participating in the programme, the success of Croatian scientific and other institutions has so far been very moderate. The very low level of participation of institutions outside Zagreb is especially worrying. This paper analyses in the quantitative and the qualitative way the participation of Croatian institutions and tries to detect the possible causes of the results. The successes of Croatian scientists, when observed through the prism of successfully won projects, are more the consequence of excellence and persistence of individuals than of the system that should support them. There are several reasons for that: from the lack of funds and inadequately educated administration to the lack of understanding of high politics regarding this problem.

Key words: projects, 7th Framework programme, participation

Kadrovska i financijska osposobljenost za realizaciju projekata

/Personnel and Financial Competence for Realizing Projects/

BOGDANA VUJNOVIĆ-GLIGORIĆ >> Sveučilište / Univerzitet „Vitez”
Travnik, BiH

SENAD TATAREVIĆ >> Sveučilište / Univerzitet „Vitez” Travnik, BiH

Sažetak rada: Na osnovi ostvarenih rezultata u posljednjih pet godina te neiskorištenih rezervi u raspoloživim kapacitetima i resursima, Bosna i Hercegovina bi do 2015. godine trebala ostvariti dinamiku rasta bruto domaćeg proizvoda od najmanje 5% kako bi se smanjila razlika u stupnju razvijenosti EU-a i zemalja u okruženju. Takva dinamika rasta neće se moći ostvariti bez većeg udjela znanja i znanosti u svim područjima, pogotovo u realnom sektoru, koji mora biti znatno konkurentniji nego što jest.

Međutim, znanje i motiviranost posljednjih su godina devalvirani – dijelom najezdom političkih kadrova, a dijelom odljevom mozgova i pojavom brain-waste, koja se ogleda u napuštanju profesije znanstveno-istraživačkog rada i bavljenju bolje plaćenim poslovima, bez obzira na stupanj njihove rangiranosti. Kao posljedica toga, nudi se sve manje kvalitetnih projekata koji mogu znatnije pridonijeti razvoju gospodarstva, a posebno realnog sektora.

U prvom dijelu rada ukazuje se na važnost intelektualnog rada za razvoj projekata te na događanja koja su podcjenjivala njegovu ulogu i važnost. Dalje se u radu razmatra uloga države u iniciranju izrade istraživačko-razvojnih projekata, od izgradnje odgovarajuće zakonodavne i materijalne infrastrukture do provođenja raznih oblika javnog nadmetanja ili direktnog ugovaranja. Istovremeno se prikazuju mjere za iniciranje projekata, za koje je najvećim dijelom mjerodavna država. Sve to bilo bi „mrtvo slovo na papiru“ kad se ne bi osigurala kvalitetna sredstva za financiranje projekata. U tu svrhu u radu se donose mogući oblici financiranja projekata iz državnih sredstava.

Ključne riječi: projekt, znanstveno-istraživački projekt, intelektualni rad, financiranje

Abstract: On the basis of the results achieved over the past five years and the unused reserves in the available capacities and resources, by 2015 Bosnia-Herzegovina should reach the GDP growth dynamics of at least 5% in order to reduce the difference in the

development level with the EU and surrounding countries. It will not be possible to reach such growth dynamics without a larger participation of knowledge and science in all areas, especially in the real sector, which needs to be much more competitive. However, knowledge and motivation have been devaluated recently – partly because of the invasion of political appointees, and partly due to the brain-drain and the appearance of brain-waste, that is manifested as leaving the scientific and research profession and accepting better-paid jobs, regardless of the rank. As a result of that, there are less good-quality projects that could contribute significantly to the development of the economy, and especially of the real sector.

The first part of the paper emphasizes the importance of intellectual work for the development of projects and the events that underestimate its role and importance. Further on the role of the state in initiating R&D projects is discussed, from creating the appropriate legal and material infrastructure to conducting various kinds of public tenders or direct negotiations. Simultaneously, measures are suggested for initiating projects that are mostly under the jurisdiction of the state. Without securing the financing of the projects all of this would remain a „dead letter“. This is why this paper gives possible project financing models, all from government resources.

Key words: project, scientific and research project, intellectual work, financing

4.

Projektni menadžment – primjeri projekata

/Project Management – Project Examples/

Unapređenje poslovanja radne organizacije implementacijom međunarodne norme ISO 14001

/Improving Business Organization Operation by Implementing International Standard ISO 14001/

NENAD FLAJNIK >> Stomatološki fakultet, Sveučilište u Zagrebu

DAVOR IVČIĆ >> Pan turist, Osijek

MATEO GOJAVIĆ >> student 3. godine, Visoka škola za sigurnost, Zagreb

Sažetak rada: Početna objašnjenja odnose se na svrhu međunarodnih normi s naglaskom na međunarodnu normu ISO 14001, koja govori o sustavu upravljanja zaštitom okoliša, jednoj od vodećih tema u svijetu bez obzira na krizu. U nastavku rada izlaže se potreba za tom normom, prednosti implementacije norme u poduzeće koje želi proširiti svoje poslovanje u Republici Hrvatskoj i izvan nje. Iznosi se sadržaj norme ISO 14001 te se detaljno objašnjava.

Ta se norma uspoređuje s ostalim normama iz područja upravljanja sigurnošću i kvalitetom, prije svega s međunarodnom normom ISO 9001, koja je temelj za sve ostale norme koje govore o sigurnosti i zaštiti ljudi, materijalnih i nematerijalnih dobara te okoliša. Navode se prednosti onih tvrtki koje su već implementirale tu međunarodnu normu, naspram ostalih koje to još nisu uradile. Neke od prednosti implementiranja te norme jesu: lakši izlazak na međunarodno tržište, prijave na međunarodne natječaje i dobivanje poslova.

Ključne riječi: norma, ISO 14001, međunarodno tržište

Abstract: In the paper initial explanations are given of the objectives of international standards with the emphasis on ISO 14001 which refers to the environment protection management system, what is one of the leading topics in the world regardless of the crisis. In the continuation the need for the standard itself is stated, and the advantages of implementing it in a company that wants to expand its operations within Croatia and into foreign countries. The contents of the ISO 14001 standard is given and explained in detail.

It is compared to other standards in the area of safety and quality management, primarily to the international standard ISO 9001 which is the basis for all other standards that refer to safety and the protection of people, material and non-material goods and the environment. The advantages of the companies that have already implemented this standard are stated, as opposed to the ones that have not implemented

it yet. Some of the advantages of implementing this standard are: easier access to the international market, applying for international tenders and winning deals.

Key words: standard, ISO, 14001, international market

Suradnja obrazovnih i razvojnih institucija: primjer projekta u implementaciji

/Cooperation of Educational and Development Institutions: Example of Project in Implementation/

MIRJANA TRSTENJAK >> Međimursko veleučilište, Čakovec

ANA KRALJ >> REDEA d.o.o. Regionalna razvojna agencija Međimurje, Čakovec

DAMIRA MIROSLAV >> Međimursko veleučilište, Čakovec

Sažetak rada: Ovim će se radom prikazati primjer suradnje različitih institucija i gospodarstva s ciljem jačanja obrazovnog sustava i prilagodbe potrebama gospodarstva. Koordinacija i suradnja interesno-utjecajnih skupina ključ su pokretanja uspješnih razvojnih inicijativa. Taj je pristup prepoznat i primijenjen uspostavljanjem suradnje Međimorskog veleučilišta u Čakovcu (MEV) i Regionalne razvojne agencije Međimurje REDEA d.o.o. Zajedno je osmišljeno i pokrenuto više različitih projekata, pri čemu će se u ovom radu izdvojiti projekt u implementaciji: OFFICE MANAGER – The new perspective. Prilika za razvoj i provedbu novog programa usavršavanja iskorištena je u okviru programa IPA IV – Razvoj ljudskih resursa, točnije grant-sheme Regionalne mreže lokalnih obrazovnih institucija.

Ključne riječi: projekti , obrazovanje, razvojna agencija, suradnja

Abstract: This paper will give the example of cooperation of different institutions and the economy with the aim of strengthening the educational system and adjusting it to the needs of the economy. Coordination and cooperation of interest and influence groups is the key to starting successful development initiatives. This approach has been recognized and implemented by establishing cooperation between the Međimurje University of Applied Sciences in Čakovec (MEV) and Regional development Agency Međimurje REDEA Ltd. Several projects have been jointly designed and started, and here a project in implementation will be singled out: OFFICE MANAGER – The new perspective. The opportunity for development and implementation of the new professional training programme has been used within the IPA IV programme – Human resources development, more precisely the grant scheme of the Regional network of local educational institutions.

Key words: projects , education, development agency, co-operation

Projekt za brendiranje svoje destinacije

/Destination Branding Project/

PETAR GARDIJAN >> Odjel turističkog menadžmenta, Veleučilište u Šibeniku

IVANA ŽILIC >> Odjel Turističkog menadžmenta i Prometni odjel, Veleučilište u Šibeniku

Sažetak rada: Sve istaknute destinacije u stvaranju svoga uspjeha koristile su se tehničko-tehnološkim financijskim i marketinškim vještinama. Te destinacije danas predstavljaju poznate brendove. Snaga i ugled destinacijskih brendova jest u privlačenju i lojalnosti gostiju. Izvanredni prirodni tehničko-tehnološki i financijski uvjeti bez jakoga destinacijskog brenda danas ne mogu postići očekivane poslovne rezultate – zadovoljstvo gostiju, promet i zaradu. U vrijeme jake i sve jače globalne konkurencije uspijevaju napredovati, biti boljima i privlačnijima one destinacije koje svojim gostima pružaju više fizičkih, emocionalnih, intelektualnih i duhovnih zadovoljstava. Rad obrađuje ova pitanja: (1) Zašto su brendovi nastali? (2) Što destinacijski brendovi komuniciraju? (3) Zašto su destinacijski brendovi važni gostima i domaćinima? (4) Kako brendirati – kreirati i ostvarivati ugled svojoj destinaciji? (5) Kako mjeriti vrijednost destinacijskog brenda?

Gljučne riječi: brendiranje destinacije, kreiranje destinacijskog brenda, vrijednost destinacijskog brenda

Abstract: All prominent destinations have used technical, technological, financial and marketing skills in creating their success. All the prominent destinations now represent well-known brands. The strength and reputation of destination brands lies in attracting guests and their loyalty. Outstanding natural, technical, technological and financial conditions, without a strong destination brand nowadays cannot produce the expected business results – guest and citizen satisfaction, turnover and revenue. In the times of a high and increasing competition the only ones that can progress, become better and more attractive are the destinations which offer their guests more physical, emotional, intellectual and spiritual pleasure. The paper deals with these questions: (1) Why were brands created? (2) What do destination brands communicate? (3) Why are destination brands important to guests and hosts? (4) How to brand – create and establish the reputation of a destination (5) How to measure the value of a destination brand?

Key words: destination branding, creating a destination brand, destination brand value

Poslovni projekt i njegova konkretizacija

/Business Project and its Concretization/

SAVO VOJNOVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

ZDRAVKO LEŠIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

MARIN KULAŠ >> student specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Svakoj čovjekovoj poslovnoj aktivnosti prethodni određeni plan, odnosno poslovni projekt. To razlikuje čovjekovu aktivnost od svih drugih bića na planetu. Suvremeni čovjek neće ulaziti u neku ekonomsku konstrukciju prije negoli vidi opće uvjete privređivanja i vrijeme povrata investiranih sredstava. Turističke agencije kao mikrosubjekt u turističkom gospodarstvu imaju ogroman prostor za razvoj i ekspanziju. Naše turističke mogućnosti znatno su veće od naših postignutih rezultata. Tu se, nažalost, uočava veliki jaz. Istovremeno imamo neiskorištene mogućnosti u našem turizmu kao izvoznoj gospodarskoj grani. Prikazani projekt uzima u obzir makroekonomsko okruženje, financijsku situaciju, stope povrata uloženog i ekološku dimenziju.

Ključne riječi: poslovni projekt, turistička agencija, menadžment

Abstract: All human business activities are preceded by a plan or a business project. This is exactly what differentiates human activity from all other beings on the planet. The contemporary man will not enter an economic construction without looking into: the general conditions of the business project and the time of return on investment. Tourist agencies as a micro-subject in tourist economy have a huge space for development and expansion. Our potential tourist possibilities are far from the results so far achieved. Here, unfortunately, there is a giant gap and at the same time we have unused possibilities in our tourism as an export branch of the economy. The presented project takes into account the macroeconomic environment, the financial situation, the ROI rates and the environmental dimension.

Key words: business project, tourist agency, management

Projekt kao poticaj kompetitivnosti za razvoj vještina i kompetencija u strukovnom obrazovanju

/Project as Encouragement to Competitiveness for Development of Skills and Competencies in Professional Education/

BRANKA MAUROVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić; NAVO d.o.o.

IVANA OGRIZEK BIŠKUPIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: U ovom radu prikazat će se priprema, organizacija i osmišljanje projekta promicanja strukovnog obrazovanja kao model razvoja izvrsnosti s ciljem poticanja cjeloživotnog učenja i podizanja svijesti društva o važnosti zanimanja poslovni tajnik, čije je uporište vidljivo i iz realizacije studijskog programa Poslovni tajnik. Nakon provedenog istraživanja potrebne razine znanja, vještina i kompetencija menadžmenta uredskog poslovanja, unutar kojega su i poslovi tajnica, u hrvatskom gospodarstvu i javnoj upravi te uspoređivanja sličnih studijskih programa koji su izvođeni u europskim zemljama i SAD-u, u nacionalnoj strukovnoj udruzi Hrvatska poslovna tajnica napravljen je elaborat prijedloga studija koji je ostvaren na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

Projekt je zahtijevao niz manjih projekata da bi se realizirao u cijelosti i na razini koju promiče. U kontekstu navedenog osnovana je i registrirana nacionalna strukovna udruga kao neprofitna organizacija s razvojnim ciljevima i jasnim programom rada koja daje velik doprinos finalnom projektu. Osmišljen je projekt obrazovanja u kontekstu cjeloživotnog učenja te je osnovana tvrtka Navo d.o.o. koja posreduje u organizaciji i ulaže u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i sustav za učenje na daljinu kao podršku navedenom.

U radu će se prikazati sustavno, višegodišnje planiranje i razvoj naslovnog projekta; projekt cjeloživotnog učenja u koji su kroz trening-seminare bili uključeni sveučilišni profesori kao predavači tajnicama; mogućnost učenja na daljinu kao podrška neformalnom modelu obrazovanja – cjeloživotnog učenja. Projektom je stvorena velika baza osoba zaposlenih na radnim mjestima poslovnih tajnika, što omogućuje promicanje zvanja i utvrđivanje strukovnih standarda te povezivanje s drugim srodnim organizacijama i institucijama.

Ključne riječi: cjeloživotno učenje, strukovno obrazovanje, kompetitivnost, izvrsnost, uredsko poslovanje

Abstract: This paper will present the preparation, organization and designing of a project of encouraging professional education as a model of excellence development with the aim of encouraging life-long learning and increasing society awareness of the importance of the profession of business secretary which is based on the study programme Business Secretary. After a research into the required level of office management knowledge, skills and competencies that the secretaries' job includes in Croatian economy and public service, and comparing similar study programmes in European countries and the USA, the national professional organization „Croatian Business Secretary“ has made a proposal of a study programme which has been realized at the „B. A. Krčelić“ Accredited College of Business and Management.

In order to be conducted completely and at the appropriate level this project required a series of smaller-scale projects. In the light of this, a national professional association has been founded and registered as a non-profit organization with development goals and a programme that contributes greatly to the final project. An education project has been designed in the context of life-long education and this is why Navo Ltd. was founded, a company that mediates in the organization and invests into ICT and a distance learning platform as support.

In the light of this, the paper will present the systematic years-long planning and development of this project; a project of life-long learning which, through training seminars, included university professors as trainers of the secretaries; the possibility of distance-learning as support to the informal education model – life-long learning. This project has created a great database of persons working as business secretaries what enables the promotion of this occupation and the establishment of professional standards and connections with similar associations and institutions.

Key words: life-long learning, professional education, competetiveness, excellence, office management

Važnost primjene znanja i obrazovanja u razvojnim projektima radi poboljšanja ekonomskog stanja u društvu

/Importance of Applying Knowledge and Education in Development Projects Aimed at Improving Economic State of Society/

AMRA KRAKSNER >> Sveučilište / Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH

JAMILA JAGANJAC, >> Sveučilište / Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH

Sažetak rada: Primjena znanja i obrazovanja u projektima dovodi do postizanja važnih rezultata u gospodarstvu.

U Bosni i Hercegovini gospodarski je razvoj spor. Gotovo polovica radno sposobnog stanovništva ne radi, a, s druge strane, postoje brojne mogućnosti kada je u pitanju samozapošljavanje, naročito u poljoprivredi i turizmu, za koje Bosna i Hercegovina ima velike potencijale.

Jedan od projekata koji potvrđuju tu konstataciju jest projekt plasteničke proizvodnje. Korisnici projekta osposobili su se za suvremenu proizvodnju u plasteniku te su se koristili postojećim znanjima u plasteničkoj proizvodnji, a usporedno su učili o poslovanju: o izradi poslovnog plana za proizvodnju te o tržišnom i marketinškom pristupu proizvodnji.

Projekt je realiziran prije pet godina, ali i danas svih 50 korisnika ima plasteničku proizvodnju, koju su pojedinci i proširili te tako stekli uvjete za samozapošljavanje u poljoprivredi.

Taj je projekt bio uspješan ne samo zbog dobrog prijenosa znanja i vještina nego i zbog toga što je dobro osmišljen i ostvaren u svim svojim elementima.

Ključne riječi: znanje, obrazovanje, samozapošljavanje, vođenje projekta

Abstract: Applying knowledge and education in projects leads to achieving significant economic results.

Economic development is slow in Bosnia-Herzegovina. On one hand almost half of inhabitants capable of working do not work, and on the other hand there are numerous self-employment possibilities, especially in agriculture and tourism, for which Bosnia-Herzegovina has great potential.

One of the projects that confirm this thesis is the project of greenhouse agricultural production, where the users were trained for contemporary greenhouse pro-

duction; they used the existing knowledge about greenhouse production but were at the same time trained in the area of business: creating business plans, market and marketing approach to production.

The project was conducted 5 years ago but all the 50 users still carry on with greenhouse production. Some individuals even expanded their production and thus created the conditions for self-employment in agriculture.

This project was successful not only because of the good transfer of knowledge and skills but also because of a well devised and realized project in all its elements.

Key words: knowledge, education, self-employment, conducting projects

Kondenzacijska tehnika – ušteda i prijatelj okoliša

/Condensation Technique – Economical and Environmentally Friendly/

SLAVKO TITAN >> Strojska tehnička škola Frana Bošnjakovića, Zagreb

Sažetak rada: Kondenzacijska tehnika, već duže vremena prisutna u svijetu, i kod nas je prisutna posljednjih desetak godina. Njezina je primjena relativno nepoznata iako nam tehnika stoji na raspolaganju u trgovačkoj mreži i kod specijaliziranih dobavljača. Radi se o tome da se plinovi izgaranja kod klasične tehnologije grijanja ispuštaju u atmosferu nedovoljno ohlađeni, što dodatno remeti ravnotežu atmosfere.

Kondenzacijska tehnika iskorištava latentnu toplinu dimnih plinova (kondenzacijom vodene pare iz dimnih plinova), tako štedi energent, a dimni plinovi u konačnici odlaze sa znatno nižom temperaturom te manje zagrijavaju atmosferu. Uštede energenta u nekim su slučajevima čak do 30% u odnosu na klasične tehnike.

Ključne riječi: grijanje, kondenzacijska tehnika

Abstract: The condensation technique has been present in the world for some time, and in Croatia for the past ten years. Its implementation is relatively unknown although this technique is available from specialized retailers. With the classic heating technology the combustion gases are let into the atmosphere without being properly cooled what additionally disturbs the atmosphere balance.

The condensation technique uses the latent heat of the flue gases (by condensing steam from the flue gases), thus saving the energy-generating products and the flue gases leave at the end at a much lower temperature, thus heat the atmosphere less. The savings of energy-generating products in some cases amount up to 30% compared to the classic techniques.

Key words: heating, condensation technique

Mogućnosti primjene projektnog menadžmenta u cestovnim prometnim poduzećima

/Possibilities of Implementing Project Management in Road Transport Companies/

SAŠA ŠOLMAN >> Visoka škola „Hrvatsko zagorje“, Krapina

ANTUN PRESEČKI >> Visoka škola „Hrvatsko zagorje“, Krapina

ZDENKO BOLFEK >> Visoka škola „Hrvatsko zagorje“, Krapina

Sažetak rada: Prijevoz robe i putnika u cestovnom prometu vrlo je dinamična i složena gospodarska aktivnost, ali i djelatnost od širega društvenog interesa, vrlo intenzivno pritisnuta bremenom ekonomske krize i recesije. Sve manja prijevozna potražnja i robna razmjena, sve niža zaposlenost i investicije, neloyalna konkurencija i siva ekonomija, doprinose takvom stanju.

Od menadžmenta prometnih poduzeća očekuje se zaokret u dosadašnjem načinu rada i davanje aktivnijeg doprinosa u prevladavanju krize te opstanku djelatnosti cestovnog prijevoza općenito, dijelom i kroz realizaciju projekata i primjenu projektnog menadžmenta. U radu se opisuju mogućnosti primjene projektnog menadžmenta u prometnim poduzećima, mogući projekti koji se mogu realizirati ovisno o poslovnim funkcijama i procesima u cestovnom prijevozu robe i putnika, načini poboljšanja kvalitete prijevozne usluge kroz provedbu projekata, kao i povećanje ekonomičnosti te efikasnosti poslovanja.

Posebno se osvrće na potencijalne rezultate primjene projekata i projektnog menadžmenta u cestovnim prometnim poduzećima te na njihovu univerzalnost i mogućnost primjene u drugim prometnim granama.

U radu se, primjenom znanstvenih metoda, potvrđuje teza da je projektni menadžment svakako jedan od mogućih, znanstveno i stručno opravdanih, načina upravljanja prometnim poduzećima. On može donijeti niz pozitivnih učinaka u operativnom poslovanju u svim fazama prijevoznog procesa, ali može i osigurati opstojnost djelatnosti prijevoza, izlazak iz krize, kao i njezin daljnji razvoj na jedinstvenome prometnom tržištu Europske unije čijem se članstvu bližimo, a koje podrazumijeva daljnju liberalizaciju pružanja prijevoznih usluga, pri čemu će opstati samo oni najspremniji.

Ključne riječi: projekti, prijevoz putnika, prometna poduzeća

Abstract: The transport of goods and passengers in road traffic is a very dynamic and complex economic activity, but also an activity of wider social interest, very

intensely burdened by the economic crisis and recession. Smaller transport demand and goods exchange, lower employment rate and lower level of investments, disloyal competition and grey economy contribute to such state of things.

It is expected from the transport companies' managements to make a turn in the existing practice and to make a more active contribution to overcoming the crisis and to the survival of road transport industry in general, partly through conducting projects and applying project management.

This paper describes the possibilities of implementing project management in transport companies, the possible projects that can be conducted according to business functions and processes in the road transportation of goods and passengers, the ways of improving the quality of transport service through conducting projects and increasing business efficiency.

A special review is given of the potential results of implementing projects and project management in road transport companies and their universal quality and the possibilities of applying them in other transport branches.

By means of scientific methods, this paper confirms the thesis that project management is definitely one of the possible and scientifically and professionally justified ways of managing transport companies, what can result in a series of positive effects in operative business, in all the stages of the transport process but also that it is the way to secure the survival of the transport industry, to find a way out of the crisis and permit further development on the unique market of the EU, which we are approaching upon EU-accession that implies further liberalization of providing transport services, what means that only the ones most prepared will survive.

Key words: projects, passenger transport, transport companies

Projekt: Razvoj i implementacija informatizacije regionalne i lokalne samouprave

/Project: Development and Implementation of Regional and Local Self-Government/

SLAVKO ŠIMUNDIĆ >> Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu

JOSIP ŽUŽUL >> Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu

DANIJEL BARBARIĆ >> Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu

Sažetak rada: Znanstveno će se analizirati razvojni i funkcionalni problemi koji nastaju zbog ubrzanih procesa informatizacije u okviru područne (regionalne) i lokalne samouprave za dugoročno razdoblje. U skladu s time, analizom će se obuhvatiti svi postojeći problemi funkcioniranja jedinica lokalne samouprave (općina i gradova), jedinica područne (regionalne) samouprave (županija) te uslužnih i gospodarskih institucija (poduzeća) s posebnim tretmanom a koja su u neposrednoj nadležnosti općina, gradova i županija na području Republike Hrvatske. Težište istraživanja bit će poboljšanje postojećeg sustava upravljanja i pronalaženje optimalnog modela funkcioniranja jedinica lokalne samouprave za dugoročno razdoblje. Također će se istražiti prednosti i nedostaci te učinci postojećeg modela upravljanja jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave prema središnjim tijelima državne uprave i obratno.

Ključne riječi: razvoj, informatizacija, e-uprava, decentralizacija

Abstract: The developmental and functional problems caused by the accelerated informatization processes within the regional and local self-government in the long term will be scientifically analysed. In accordance with this, the analysis will include all the existing problems of functioning of the local self-government (municipalities and towns), units of regional self-government (county) and service-providing and economic institutions (companies) with special treatment and under the jurisdiction of: municipalities, towns and county counties at the territory of the Republic of Croatia. The emphasis of the research will be on the improvement of the existing administration system and finding the optimal model for the functioning of the local self-government units in the long term. Also, the advantages and disadvantages will be looked into, as well as the effects of the existing administration model of regional and local self-government units towards the central unit of the state administration and vice versa.

Key words: development, informatization, e-administration, decentralization

Stručna ekskurzija „Dubai 2010.“

/Study Tour “Dubai 2010”/

MOJCA JELANČIĆ >> Univerza v Ljubljani, student Fakultete za gradbeništvo in geodezijo, Slovenija

GORAN PREGELJ >> Univerza v Ljubljani, student Fakultete za gradbeništvo in geodezijo, Slovenija

Sažetak rada: Društvo studenata građevinarstva Fakultete za gradbeništvo in geodeziju Univerze v Ljubljani željelo je stečeno teorijsko znanje i pomanjkanje praktičnog osposobljavanja tijekom studija, nadograditi stručnom ekskurzijom u apsolvantskom stažu. Organizirajući ekskurziju, studenti su pokazali da je skupina s jasnom vizijom, ciljem, upornošću i potporom Sveučilišta te građevinarske struke, sposobna organizirati zahtjevnu stručnu ekskurziju. Željeli su ne samo putovati u Ujedinjene Arapske Emirate, nego i kreirati projekt koji slijedi osnove projektnog menadžmenta. Izabrana ekipa cjelokupnu je organizaciju rada podijelila na pet dijelova: program za 18 dana (obrazovanje članova o destinaciji te priprema stručnog i turističkog dijela programa, koji je uključivao lokalne i strane građevinarske korporacije), dokumentacija (rezervacija hotela, *rent-a-car*-a, zrakoplovnih karata, viza itd.), sponzorstvo (prikupljanje financijskih sredstava u okviru domaćih kompanija i njihove medijske promocije u Republici Sloveniji), financije (sponzorska i donatorska sredstva, članarine, vođenje bankovnog računa društva) i tehnička potpora (web-stranica, blog, vođenje tjednih zapisnika sastanaka). Ekskurzija je bila uspješna. Međunarodno iskustvo koje su pritom stekli, omogućuje im da s ponosom govore o projektu te uspoređuju način rada na domaćem terenu s radom u sasvim drugim uvjetima, u okolini s različitom kulturom i načinom razmišljanja.

Ključne riječi: program, dokumentacija, sponzorstvo, financije, tehnička potpora

Abstract: The Civil Engineering Students Association UL FGG wanted to upgrade the theoretical knowledge gained during their studies and compensate for the lack of practical training through a study trip during their graduate period. When organizing this trip, the students showed that a group with a clear vision, goal, persistence and university support as well as the support of the profession is capable of conducting such an organizationally demanding study trip. The aim was not only to organize a trip to the United Arab Emirates but also to create a project based on project management. The chosen team divided the organization into five parts: an 18-day

programme (educating the members about the destination and preparing the expert and tourist part of the programme which included local and foreign construction corporations), documentation (hotel reservations, rent-a-car reservations, airplane tickets, visas etc.), sponsorship (gathering finance within domestic company and their media promotion in Slovenia), finance (keeping the accounts of sponsor and donated resources, membership fees, keeping a bank account) and technical support (web site, blog, weekly minutes of the meetings). The idea was carried out successfully by means of close cooperation. The international experience gained provides the opportunity to present this project with pride and to compare the models of work used on domestic terrain with working in a distant location under completely different conditions, in a different environment, culture and mind-set.

Key words: programme, documentation, sponsorship, finance, technical support

Didaktička igračka OBLO® / OBLO™ *puzzle spheres*

/Didactic Toy OBLO® / OBLO™ *puzzle spheres*/

MARKO PAVLOVIĆ >> Samostalna djelatnost, Zagreb

MLADEN OREŠIĆ >> Arhitektonski fakultet, Studij dizajna, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: Projekt OBLO rad je Marka Pavlovića nastao na prvoj godini Studija dizajna u Zagrebu pod mentorstvom profesora Mladena Orešića na kolegiju Projektiranje – Industrijski dizajn.

Didaktička igračka rezultat je triju projektnih zadataka, dvaju studijskih te jednoga međunarodnog natječaja (*D&AD Global Student Awards 2007*).

Projektni zadaci Studija dizajna pod nazivom „Artikulacija trodimenzionalnih oblika“ i „Artikulacija simbolizirajuće funkcionalnosti“ imali su za cilj upoznati studente s osnovnom metodologijom dizajnerskog promišljanja – analizom i sintezom. Njihova je uloga potaknuti studente da analitički promatraju okolinu koja ih okružuje te da iz nje crpe ideje za oblikovanje. Koncept, odnosno trodimenzionalna kompozicija koja je nastala na taj način, iskorišten je kao polazna točka u trećem zadatku. Međunarodni natječaj s ciljem oblikovanja proizvoda – suvremene 3D igračke s jasno definiranim zahtjevima – zatvara puni krug: od ideje preko koncepta do gotovog proizvoda.

Prema tome, didaktička igračka OBLO – trodimenzionalna slagalica rezultat je logičnog razvojnog slijeda kojim je dobiveno kvalitetno pomagalo za vježbu motoričkih i kognitivnih sposobnosti djece vrtićke dobi. OBLO™ *puzzle spheres* jest proizvod zaštićen patentom i žigom te predstavlja prvi potpuno realizirani komercijalni projekt na Studiju dizajna.

NAGRADE:

- nagrada HDD-a za najbolji produkt / industrijski dizajn 0708, 2008, Zagreb, HR
- *IDEA Gold Award '08, Industrial Designers Society of America*, Phoenix, USA
- *commendation* – 3. nagrada *D&AD Global Student Awards 2007*, London, UK

Ključne riječi: OBLO, igračka, slagalica, OBLO *puzzle spheres*

Abstract: The OBLO project was created by Marko Pavlović during his first year at the Zagreb School of Design under the mentorship of Professor Mladen Orešić in the course Designing – Industrial design.

This didactic toy is the result of three project tasks, two study tasks and one international contest (*D&AD Global Student Awards 2007*).

The two project tasks of the study of design, „Articulating three-dimensional shapes” and „Articulating symbolizing functionalities” had the objective of familiarizing the students with the basic methodology of designer thinking; analysis and synthesis. Their role is to encourage students to analytically observe their environment and to find ideas for designing there. The concept i.e. the three-dimensional composition created this way was used as the starting point of the third task. An international contest with the aim of designing a product – a contemporary 3D toy with clearly defined demands closes the circle from the idea through the concept to the final product. Therefore, the didactic toy OBLO – a three-dimensional puzzle, is the result of a logical sequence of events which produced a high-quality tool for practicing motor and cognitive abilities of pre-school children. OBLO™ *puzzle spheres* is a patent protected product and trademark and represents the first completely realized commercial project at the School of design.

AWARDS:

- the HDD (Croatian Designers Association) award for best product/ industrial design 0708, 2008, Zagreb, HR
- *IDEA Gold Award '08, Industrial Designers Society of America*, Phoenix, USA
- *commendation – 3rd prize D&AD Global Student Awards 2007*, London, UK

Key words: OBLO, toy, puzzle, OBLO puzzle spheres

Projekt – unapređenje u obrani od poplava

/Project – Improvements in Flood Defence/

NENAD FLAJNIK >> Stomatološki fakultet, Sveučilište u Zagrebu

DAVOR IVČIĆ >> Pan turist, Osijek

MATEO GOJAVIĆ >> student 3. godine, Visoka škola za sigurnost, Zagreb

Sažetak rada: U radu se osvrće na postojeće stanje u obrani od poplava u Republici Hrvatskoj. Poseban se naglasak stavlja na financijski aspekt pri konstantnom održavanju svih sustava obrane od poplave kao i izvanredne troškove nastale od trenutanih zaštitnih aktivnosti u slučaju izlivanja rijeka iz svojih korita.

U nastavku se daju konkretni prijedlozi potkrijepljeni ekonomskim i statističkim pokazateljima. Uspoređuje se svako od predloženih rješenja s postojećima te daju vrijednosni zaključci u implementaciji novih rješenja. Poučeni višegodišnjim iskustvima u Republici Hrvatskoj i drugim razvijenijim zemljama, uočava se neprilagodljivost i nefleksibilnost sadašnjeg stanja. Posebna pozornost pridaje se vremenskom reagiranju na izvanrednu situaciju. Smatra se, jer je vrijeme novac, da se samim povećavanjem brzine reakcije na ugrozu, povećava osjećaj sigurnosti stanovništva te u isto vrijeme smanjuju troškovi u ljudstvu, mehanizaciji, isplati odštetnih zahtjeva i svih ostalih mogućih troškova koji proizlaze iz elementarne nepogode kao što je poplava. Krajnje rješenje jest sprečavanje poplava na cijelom teritoriju Republike Hrvatske.

Gljučne riječi: projekt, obrana, ušteta, vrijeme, sigurnost

Abstract: This paper is a review of the existing state of floods defense in Croatia, with a special emphasis on the financial aspect of continual flood defense systems maintenance and on the extra costs due to ongoing protection activities in the case of river banks bursting.

In the continuation actual suggestions are given, substantiated by economic and statistical indicators. All of the suggested solutions are compared to the existing ones and value conclusions are drawn in relation to the implementation of new solutions. Years-long experience from Croatia and other more developed countries leads to detecting the lack of adjustability and flexibility of the current condition. Special attention is given to the time of reaction to an emergency situation. It is considered that, since time is money, the mere increase of the speed of reaction to the threat the feeling of safety of the inhabitants is increased and at the same time there is a

reduction in the costs of human resources, mechanization, damages payments and all the costs linked to a natural disaster such as a flood. The final solution is preventing flooding on the entire territory of the Republic of Croatia.

Key words: project, defense, savings, time, safety

Muzejske izložbe: poticaj razvoju kulturno-turističkog proizvoda

/Museum Exhibitions: Encouragement for Developing Cultural Tourist Products/

VESNA JURIĆ BULATOVIĆ >> Muzej za umjetnost i obrt, Zagreb

MILE ŠIMURINA >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Sustavnom primjenom novih znanja i tehnologija te najsuvremenijih marketinških metoda u funkcioniranju Muzeja za umjetnost i obrt, postigli smo u proteklom razdoblju niz pozitivnih rezultata koji su znatno utjecali na kompletnu uspješnost naših kulturnih proizvoda na tržištu. Uključivanje „kulturnih proizvoda“ u turističku ponudu i potražnju od velike je važnosti i za kulturu i za turizam. Do sada realizirani vrlo kompleksni znanstveni, stručni i istraživački projekti te brojni drugi veći ili manji projekti (od kojih su neki rezultat uspješne međunarodne suradnje) ostali su u memoriji mnogobrojne publike (brojila se u desecima tisuća) i po snažnoj marketinškoj kampanji prije, za vrijeme i poslije završetka projekata-izložbi.

Neki od projekata postali su i uspješni izvozni kulturni proizvodi, npr. *Secesija u Hrvatskoj* proglašena je kulturnim događajem 2004. godine u Hrvatskoj, s rekordnom posjećenošću – 100.000 posjetitelja u pet mjeseci. Ta je izložba u Pragu 2006. godine proglašena događajem sezone.

U tom smislu i novi veliki projekt *ART DECO I HRVATSKA UMJETNOST IZMEĐU DVA RATA*, koji će se održati u MUO-u od 21. siječnja do 30. travnja 2011., bit će svojevrsna kruna u nastojanju Muzeja za umjetnost i obrt da predstavljanjem velikih stilskih razdoblja europske i hrvatske kulturne povijesti najbolje afirmira srednjoeuropski kontekst razvoja hrvatske kulture.

Pozicioniranje kulturnih institucija kao razvojnog dijela ukupne ekonomije, njihova organizacija po načelima uspješnih tržišnih subjekata s definiranom misijom institucije u okruženju, pretpostavka je za uspješan razvoj i izlazak iz krize.

Ključne riječi: izložbe, marketing, tržište, KTP

Abstract: By systematically implementing new knowledge and technologies, as well as the latest marketing methods in the functioning of the Museum of Arts and Crafts, we have achieved a series of positive results that have significantly influenced the entire success of our cultural products on the market. Including „cultural pro-

ducts” into the tourist offer and demand is of great significance for both culture and tourism. So far very complex scientific, professional and research projects have been conducted, and numerous other big and small-scale projects as well. Some of these projects are the result of a successful international cooperation, which remain in the memory of the audience, which reached the number of as much as tens of thousands, also because of the strong marketing campaigns before, during and after the completion of the projects-exhibitions.

Some of the projects have become successful cultural export products, e.g. Art Nouveau in Croatia, which was declared the cultural event of the year (for the year 2004), with record attendance of 100.000 visitors in 5 months. In Prague this exhibition was declared the event of the season in 2006. In the light of this, the new big project *ART DECO AND CROATIAN ART BETWEEN THE TWO WARS*, which is to take place in the Museum of Arts and Crafts from 21 January to 30 April 2011 will represent the peak of the efforts of the Museum of Arts and Crafts to represent great style periods of the European and Croatian cultural history, and this is what establishes the Middle European context of the development of Croatian culture in the best way.

Positioning cultural institutions as a development part of the total economy and organizing them according to the principles of successful market subjects with a defined mission of an institution in the environment are the preconditions for successful development and a way out of the crisis.

Key words: exhibitions, marketing, market, KTP

Kuda idu hrvatske, a kuda europske gazele (usporedna analiza dvaju projekta koji se bave sličnom problematikom)

/Where Do Croatian and Where do European Gazelles
Go? (Comparative Analysis of Two Projects Dealing with
Similar Problems)/

GORDANA ČORIĆ >> Veleučilište VERN, Zagreb

JOŠKO METER >> Veleučilište VERN, Zagreb

Sažetak rada: Brzorastuća poduzeća ili gazele jesu, prema mnogim autorima, glavni tvorci novih radnih mjesta, rasta prihoda i gospodarstva u cjelini. Cilj je ovoga rada pokazati različite projektne pristupe i pripadajuću uspješnost na konkretnom primjeru projekata Europe's 500 i Hrvatske gazele te argumentirati preporuke za kvalitetnije bavljenje fenomenom gazela.

Poslovne će dnevne novine Business.hr 2010. godine po peti put proglasiti najgazele hrvatskoga gospodarstva, a europski projekt Europe's 500, koji je 1996. godine započeo u 17 zemalja, danas se provodi u 30-ak europskih zemalja i odvija se u partnerstvu različitih dionika, uz snažnu povezanost s akademsko-obrazovnim institucijama i gospodarstvom.

Kako se radi o dvama različitim konceptima definiranja gazela („hrvatski“ se temelji na rastu prihoda u promatranom razdoblju, a „europski“ na rastu broja zaposlenih koristeći se pritom tzv. Birchovim indeksom relativnog rasta zaposlenosti kako bi objektivno mjerio rast bez obzira na to radi li se o malim ili velikim poduzećima, kombinirajući apsolutni s relativnim rastom i izražavajući ga u relativnim, a ne apsolutnim pokazateljima), autori će ocijeniti/usporediti uspješnost različitih pristupa u bavljenju istom temom.

Autori će u ovom radu uz pomoć usporedne analize dvaju projekata također predstaviti i smjernice za dodavanje nove kvalitativne dimenzije projektu Hrvatske gazele te dati preporuke kako nadići puki *listing* promovirajući koncept održivog rasta. Usto će biti ponuđena mogućnost usporedbe s europskim spoznajama o koracima i aktivnostima nužnim za osnaživanje gazela uz pomoć financijskih, istraživačkih, akademskih i ostalih institucija, a koje bi mogle dati poticajni impuls za stvaranje pozitivnog okruženja za održivi rast brzorastućih poduzeća u Hrvatskoj.

Ključne riječi: brzorastuća poduzeća – gazele, održivi rast, hrvatske gazele, Europe's 500, Birchov indeks

Abstract: Fast growing companies or gazelles are, according to many authors, the main creators of new jobs, income growth and the entire economy growth. The aim of this paper is to show different project approaches and the corresponding successfulness using the example of the projects Europe's 500 and Croatian Gazelles, and to provide arguments for the recommendations to deal more closely with the gazelle phenomenon.

The business daily newspaper business.hr will in 2010, for the fifth time, declare the best gazelles of Croatian economy, and European project Europe's 500, which began in 1996 in 17 countries, is now being conducted in some 30 European countries in the form of partnership of various stakeholders, and is closely connected with academic and education institutions and the economy.

Since there are two different concepts of defining gazelles (the "Croatian" one is based on income growth in the given period, while the "European" one is based on the growth of the number of employees by using the Birch index of relative employment growth in order to objectively measure the growth regardless of the company size by combining the absolute with the relative growth and expressing it in relative, and not absolute indicators) the authors will evaluate/compare the successfulness of different approaches in dealing with the same problem.

The authors will in this paper, by means of comparative analysis of two projects, also present the guidelines for adding a new qualitative dimension to the Croatian Gazelles project, as well as some recommendations for moving beyond the mere „listing" by promoting the sustainable growth concept. Also, they will offer a possibility of comparison with European insights about the steps and activities necessary for empowering gazelles by means of financial, research, academic and other institutions which could give an additional impulse for creating a positive environment for sustainable growth of fast growing companies in Croatia.

Key words: fast growing companies – gazelles; sustainable development, Croatian gazelles, Europe's 500, Birch index

Izložba amaterske fotografije „Oko amatera“

/Amateur Photography Exhibition “The Eye of an Amateur”/

KRISTINA KOBREHEL >> studentica 3. godine Menadžmenta u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

JOSIPA VUKELIĆ >> studentica 3. godine Menadžmenta u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

MARKO GREGURIĆ >> student 3. godine Menadžmenta u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

Sažetak rada: Skupina studenata Menadžmenta u kulturi Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ iz Zapešića u ljetnom je semestru akademske godine 2009./2010. u sklopu kolegija Dizajn u kulturi, a pod vodstvom profesorice Marine Viculin, osmislila projekt Oko amatera radi predstavljanja fotografa amatera široj javnosti. Projekt je idejno zamišljen kao javni natječaj na koji su se mogli javiti isključivo fotografi amateri prijavnicom s ograničenim brojem fotografija. Fotografije je ocjenjivao stručni žiri, a odabir najboljih radova bio je predstavljen u galeriji *Cro Art Photo Club*. Posjetitelji su na otvorenju birali najbolje fotografije, čijim su autorima potom dodijeljene nagrade. U tijeku realizacije projekta, osim izrade i objave natječaja, kreirana je i internetska stranica te otvorena e-mail-adresa, razrađen je plan oglašavanja u raznim medijima, kontaktiralo se sa sponzorima te profesionalnim fotografima članovima ocjenjivačkog žirija. Definiran je i vremenski plan projekta: vrijeme trajanja natječaja, rok za evaluaciju i formiranje užega kruga pristupnika, otvaranje izložbe i popratni tematski sadržaj za vrijeme trajanja izložbe te odabran prostor izložbe.

Izložba se održala u prostoru galerije *Cro Art Photo Cluba* od 1. srpnja do 31. kolovoza 2010. Važnost projekta prepoznali su i stručnjaci, profesionalni fotografi, fotografi amateri te šira javnost zainteresirana za taj oblik umjetnosti. Autorice će u radu govoriti o fazama osmišljavanja, izrade, konačnoj realizaciji projekta te o reakcijama i doživljajima same izložbe.

Ključne riječi: dizajn u kulturi, izložba amaterske fotografije, proces izrade projekta, realizacija projekta

Abstract: A group of Cultural Management students at the „B. A. Krčelić“ Accredited College of Business and Management designed the project „The Eye of an Amateur“ during the summer semester of the academic year 2009/2010 within the course Design in Culture, under the mentorship of their teacher Marina Viculin, with the aim of presenting amateur photographers to the public. The project was designed as a public contest that could be entered exclusively by amateur photographers by applying a limited number of photographs. These photographs were then assessed by an expert jury, and the best were exhibited in *Cro Art Photo Club* gallery. The visitors at the opening event chose the best photographs which were then rewarded. During the realization of this project, besides creating the contest, a web-site and an e-mail address were created, a marketing plan which included various media was designed, sponsors were contacted and professional photographers were invited as member of the expert jury. The time frame of the project was defined: the duration of the contest, the evaluation period for creating a shortlist, opening the exhibition and the accompanying contents during the exhibition, and the appropriate venue was chosen.

The exhibition took place in the Cro Art Photo Club gallery from 1 July to 31 August 2010 with exceptional results. The importance of the project was recognized by experts, professional photographers, amateur photographers and the public interested in this art form. In this paper the authors will present the stages of designing, creating, and finally conducting the project, and state the reactions and the impressions of the exhibition itself.

Key words: design in culture, amateur photography exhibition, project design process, conducting the project

Skradinske delicije – projekt obiteljskog domaćinstva Paić

/Delicacies of Skradin – Project of the Paić Family Farm/

MARKO RADAČIĆ >> Veleučilište u Šibeniku

NIKOLINA GAČINA >> Veleučilište u Šibeniku

PETAR GARDIJAN >> Veleučilište u Šibeniku

Sažetak rada: Hrvatski turistički potencijal danas predstavljaju more, razvedena obala s tisuću otoka, nacionalni parkovi, parkovi prirode, mediteranska klima i kulturno-povijesno naslijeđe.

Dalmatinsko selo i njegovo tradicionalno gospodarstvo predstavlja ogroman, a neiskorišten hrvatski turistički potencijal. U danas napuštenim i zapuštenim selima jadranskog priobalja mogu se osmisliti i proizvesti brojni atraktivni tradicijski proizvodi namijenjeni turističkom i domaćem tržištu.

Skradinske delicije – projekt obiteljskog domaćinstva Paić, dobitnika brojnih priznanja i nositelja znaka hrvatska kvaliteta, predstavlja uzor seoskim obiteljima koje svoju perspektivu traže na seoskom gospodarstvu. Ovaj osobit projekt pokazuje kako se danas tradicionalnim gospodarstvom mogu za turističko tržište proizvesti atraktivni proizvodi, usluge i događanja, ostati na selu i razvijati se.

Gljučne riječi: delicije, tradicijski proizvodi, obiteljsko gospodarstvo

Abstract: Croatian tourist potential is made up of the sea, its indented coast with a thousand islands, national parks, nature parks, Mediterranean climate and cultural and historic heritage.

The Dalmatian village and its traditional husbandry represent a huge unused tourist potential because in the abandoned villages of the Adriatic coast numerous attractive traditional products can be designed and produced for the tourist and the domestic market.

The Delicacies of Skradin – a project of the Paić family farm, the winner of numerous awards, including the Croatian Quality sign, represents a role model for the families that seek their perspective in their family farm. This particular project shows how to, by means of traditional husbandry, produce attractive products, services and events for the tourist markets, and how to remain in the countryside and develop.

Key words: delicacies, traditional products, family farm

Projektiranje integriranog sustava upravljanja

/Integrated Management System Projecting/

MIROSLAV DRLJAČA >> Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: Sustav upravljanja organizacijom složena je kompozicija strukturnih elemenata nužnih za odvijanje poslovnih procesa. Ispunjavanje zahtjeva zainteresiranih strana kao ulaznog parametra modela procesnog pristupa u sustavu upravljanja kvalitetom, zahtijeva sve složenije integracije sustava upravljanja. Njihovo projektiranje složena je zadaća i zahtijeva interdisciplinarni pristup. U radu se predlaže procesni pristup projektiranju i model procesa projektiranja integriranog sustava upravljanja organizacijom.

Ključne riječi: sustav upravljanja, sustav kvalitete, integrirani sustav, projektiranje, proces

Abstract: Quality management system of organization is complex composition of structural elements which are necessary for business processes takeoff. Stakeholder requirements filling as an input parameter in the process approach model in quality management system require more complex management system integration. Its projecting is complex task and requires interdisciplinary approach. In this paper the process approach in projecting recommend and model of projecting process of integrated management system of organization, too.

Key words: management system, quality system, integrated system, projecting, process

Upravljanje portfeljom projekta u farmaceutskoj tvrtki

/Project Portfolio Management in a Pharmaceutical Company/

DRAŽEN KOSTELAC >> JGL d.d., Rijeka

ZORAN JEREMIĆ >> Visoka škola „Višnjan” s pravom javosti, Višnjan

DAMIR MATRLJAN >> Quantum d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: U radu će se pokazati napredni načini upravljanja portfeljom u organizaciji farmaceutske kompanije Jadran Galenski Laboratorij. Prikazat će se što je upravljanje portfeljom, ciljevi i metode upravljanja, procesi koji proizlaze iz takvog načina rada te definiranje strategije kompanije putem vođenja projekata, a samim time i portfelja koje ti projekti čine. Navodimo i najvažnije Key Performance Indexe (KPI) kojima se potrebno koristiti prilikom upravljanja portfeljom.

Upravljanje portfeljom dinamičan je proces odlučivanja o alokaciji sredstava radi postizanja strateških ciljeva kompanije. U posljednjih 30-ak godina razvoj metoda upravljanja portfeljom projekata uznapredovao je. Međutim, do sada nije usvojena nijedna univerzalna metoda. Razlog tomu jest velika raznolikost koncepata, IT alata i pristupa rada. Također, živimo u dinamičnom okruženju sa stalnim promjenama tržišnih i konkurentnih uvjeta. Važnost upravljanja portfeljom projekata proizlazi iz sposobnosti odabira pravog proizvoda, definiranja budućeg poslovanja i ispravnog alociranja svih resursa kompanije. Nekvalitetno upravljanje portfeljom projekata ima za posljedice :

- nedostatak fokusa – previše projekata
- resursi se gube na strateški krive projekte
- kvaliteta izvršenja projekata opada sa brojem projekata
- nema fokusa na strateško usmjerenje.

U farmaceutskoj industriji pri formiranju portfelja najvažniji je R&D portfelj kao nositelj novih proizvoda. Upravljanje R&D portfeljom sastoji se od sljedećih procesa:

- generiranje i prikupljanje ideja
- prioritizacija ideja
- izrada analize
- da/ne odluka
- razvoj / licenciranje
- registracija
- lansiranje i upravljanje proizvodom
- modifikacija ili terminiranje

Ključni kriteriji za odluku o pokretanju novog projekta (lijeka) jesu kvalitativni (definirani u skladu sa strategijom novih proizvoda – npr. terapijski fokus, tehnološka platforma)

Ključne riječi: portfelj, farmaceutika, prioriteti, odabir projekta

Abstract: The aim of this paper is to present the advanced ways of portfolio management organized by Jadran Galenski Laboratorij pharmaceutical company; to show what portfolio management really is, what its aims and management methods are, what processes are derived from such management and to define a strategy for a company through conducting projects, and thereby the portfolio composed by these projects. The most important Key Performance Indexes (KPIs) will be given, that are necessary in portfolio management.

Portfolio management is a dynamic decision-making process that refers to resource allocation with the aim of achieving the company's strategic goals. In the last thirty years the development of project portfolio management method has advanced. However, so far no universal methods have been introduced. The reason is the great diversity of concepts, IT tools and approaches. Also, we are living in a dynamic environment where market and competition conditions continuously change. The importance of project portfolio management is derived from the ability to choose the right product, to define future operation and allocation of all the company's resources correctly. Substandard project portfolio management has the following consequences:

- Lack of focus – too many projects
- Resources are lost on strategically inadequate projects
- Performance quality drops with the number of projects
- No focus on strategic direction

When forming a portfolio in the pharmaceutical industry the most important one is the R&D portfolio as the generator of new products. Managing the R&D portfolio consists of the following processes:

- Generating and gathering ideas
- Prioritizing ideas
- Analysis
- Yes/no decision
- development / licensing
- registration
- launching and product management
- modification or termination

The key criteria for the decision of starting a new project (drug) are: qualitative (defined in accordance with the new products strategy – e.g. therapy focus, technological platform) or financial (NPV, ECV, PI, ROI, COGS,...)

Key words: portfolio, pharmaceuticals, priorities, project choice

Ocjena i projektiranje atraktivnosti ruralne turističke destinacije Istre

/Attractiveness Evaluation and Projection of Rural Tourist Destination of Istria/

DRAGOLJUB AMIDŽIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

PAVLO RUŽIĆ >> Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

TOMISLAV RUŽIĆ >> student, Politehnika, Pula

Sažetak rada: Turizam svoj razvoj temelji na prirodnim i društvenim privlačnostima prostora, u koje se uključuju ugodna klima, prirodni ambijent s biljnim i životinjskim vrstama, spomenici kulture, zabavne, sportske, gospodarske i druge priredbe. Koncentracija spomenutih čimbenika u prostoru omogućuje ostvarivanje brojnih turističkih aktivnosti i oblikuje atraktivnu destinaciju. Autori u radu, prije svega, definiraju ulazne elemente atraktivnosti, potom (koristeći okvir za ocjenu) određuju njihov intenzitet atraktivnosti u rasponu 1-5 i, na kraju, izvode projekciju atraktivnosti na primjeru ruralne turističke destinacije Istre.

Ključne riječi: ruralna turistička destinacija Istre, projekcija atraktivnosti, elementi turističke aktivnosti, okvir za ocjenjivanje atraktivnosti

Abstract: The development of tourism is based on natural and social attractiveness of a certain space, including a pleasant climate, natural ambiance with vegetal and animal species, cultural monuments, fun, sports, economic and similar events. The concentration of these factors in the space enables conducting numerous tourist activities and forms an attractive destination. The authors will first define the entrance attractiveness elements, then by means of an evaluation framework define their attractiveness intensity on the scale 1-5, and at the end derive an attractiveness projection on the example of the rural tourist destination of Istria.

Key words: rural tourist destination of Istria, attractiveness projection, artistic activity elements, framework for attractiveness evaluation

Uloga lokalne zajednice u realizaciji projekta „Westgate”

/Role of Local Community in Conducting the “Westgate” Project/

VINKO MOROVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

MARIJA POTOČKI >> Grad Zaprešić

Sažetak rada: Osnovni cilj sustava lokalne samouprave u Hrvatskoj jest omogućiti učinkovito i ekonomično zadovoljavanje potreba građana na lokalnoj razini te približavanje sustava lokalne samouprave europskim standardima. Polazeći od činjenice da je stupanj razvijenosti lokalnih i područnih jedinica uglavnom različit, potrebno je pronalaziti modele financiranja kojima bi se zadovoljile lokalne potrebe stanovništva i postiglo što veće ujednačavanje standarda.

S obzirom na Ustav i niz drugih zakonskih propisa koji reguliraju područje lokalne i područne (regionalne) samouprave u Republici Hrvatskoj, te na odrednice o razvoju i ulozi u prostoru, nužno je definirati položaj lokalne zajednice na realnoj lokalnoj projekciji. Vrlo je složeno pitanje odabira pojedinog projekata kao pokretača razvoja lokalne zajednice zbog različitih čimbenika (smetnji) koji se pojavljuju od njegove ideje do realizacije. Lokalne zajednice u pravilu prepoznaju i kroz proračune financiraju one projekte koji su u domeni njihovih ciljeva reguliranih čvrstim zakonskim okvirima.

U Republici Hrvatskoj postoje tri razine odlučivanja o izboru ciljeva razvoja i izvora financiranja: općine i gradovi, županije i Republika Hrvatska. U radu je prikazana važnost i uloga lokalne zajednice u urbanizaciji i prostornom planiranju kao glavnoj poluzi lokalnoga gospodarskog razvoja koji utječe na povećanje broja stanovnika i na kvalitetu njihova života. Nadalje, prikazana je uloga i važnost države, županije i grada na suzbijanju svih negativnih utjecaja, a povećanju pozitivnih učinaka jakoga gospodarstva na lokalnu zajednicu.

Osnovna zadaća lokalne zajednice bit će prikazana kroz koordinaciju i subordinaciju svih ostalih subjekata javnog i privatnog sektora u određivanju željenog smjera gospodarskog razvoja temeljem strateškog upravljanja lokalnim resursima. Prikazat će se isprepletenost međusobnih utjecaja javnih čimbenika u odlučivanju u sklopu realizacije projekta Westgate-Zaprešić.

Ključne riječi: lokalna zajednica, javni i privatni sektor, lokalni proračun, model financiranja

Abstract: The basic objective of the local self-government system in Croatia is to enable the efficient and economical satisfaction of the citizens' needs on the local level and to reach the European standards. Starting from the fact that the development levels of local and regional units vary, financing models which can satisfy the needs of the locals should be found and those which can help achieve a higher level of standard harmonization.

Given the Constitution and a number of other regulations that stipulate the local and regional self-government in The Republic of Croatia and the guidelines referring to development and its role in space, it is necessary to define the position of the local community on a real local projection. Choosing a project as that initiates local community development is a very complex issue due to various factors (obstacles) which appear from the idea to the realization. Local communities generally recognize and finance from their budgets those projects that are in the domain of their objectives, which are regulated by a firm legal framework.

In the Republic of Croatia there are three levels of decision-making regarding the choice of the aims of development and sources of finance: municipalities and towns, counties and the state. This paper presents the importance and the role of the local community in the urbanization and spatial planning as a main lever of the local economic development which affects the increase of the number of inhabitants and their quality of life. Furthermore, the role and importance of the state is presented, as well as those of the counties and towns in relation to fighting off all the negative influences while increasing the positive effects of a strong economy on the local community.

The basic task of the local community will be shown through the coordination and subordination of all other public and private sector agents when determining the desired direction of economic development on the basis of strategic management of local resources. The intertwinement of interrelations of public factors in decision-making will be shown in the context of the realization of the Westgate-Zaprešić project.

Key words: local community, public and private sector, local budget, financing model

Projektiranje u području menadžmenta ljudskih resursa organizacije

/Projects in the Area of HR Management/

SLOBODAN ČAMILOVIĆ >> Sveučilište / Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH

Sažetak rada: Menadžment ljudskih resursa po svojim ključnim obilježjima spada u jedan od najsloženijih podsustava organizacije. Karakterizira ga direktan utjecaj na rezultate poslovanja i razvoj organizacije, dinamičnost, multidimenzionalnost procesa koji se okviru njega odvijaju, uključenost velikog broja subjekata u organizaciji i njezinu okruženju, direktna i indirektna zavisnost od okruženja, česta nepodudarnost ciljeva njegovih subjekata i niz drugih osobitosti. Zato se stvaranje organizacijske osnove za djelotvorno obavljanje funkcije menadžmenta ljudskih resursa, koja se u osnovi svodi na ostvarivanje željenih strateških i operativnih ciljeva, treba zasnivati na projektnom pristupu. Krajnji rezultat tih projektnih aktivnosti, koje se moraju temeljiti na timskom radu različitih profila stručnjaka, svode se na kreiranje baznih elemenata za optimizaciju broja, strukture i radnog angažiranja zaposlenih. U te elemente najčešće svrstavamo: strategiju u području ljudskih resursa, organizacijsku strukturu i procese koji trebaju osigurati ostvarivanje usvojene strategije i organizacijska sredstva koja trebaju poboljšati odvijanje procesa u menadžmentu ljudskih resursa.

Ključne riječi: projektiranje, ljudski resursi, procesi, odlučivanje

Abstract: Human resources management is, according to its key characteristics, one of the most complicated subsystems of an organization. It has direct influence on business results and the development of the organization, on the dynamics and multidimensionality of the processes that take place within HR, on including a large number of agents in the organization and its environment; there is direct and indirect dependence on the environment, a frequent incompatibility with the agents' aims, and many more characteristics. This is why creating the organizational basis for fulfilling the function of HR management efficiently, which is actually reduced to achieving the strategic and operative targets, should be based on a project approach. The final result of such project activities, which should be based on team work of experts of various profiles, comes down to creating the basic elements for optimizing the number, the structure and the assigning the employees. These elements usually include: a strategy in the area of HR, an organizational structure and processes designed to ensure the implementation of the chosen strategy and organizational means meant to improve the processes in HR management.

Key words: projects, human resources, processes, decision-making

Povećanje međunarodne prepoznatljivosti organizacija koje izvide obrazovanje s područja upravljanja projektima implementacijom IPMA REG sustava

/Increasing International Recognizability of Organizations that Offer Education in Project Management by Implementing IPMA REG System/

MLADEN RADUJKOVIĆ >> Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

ZLATKO BARILOVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

MAJA-MARIJA NAHOD >> Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Sažetak rada: International Project Management Association (IPMA) jest međunarodna neprofitna organizacija s područja upravljanja projektima.

IPMA djeluje preko nacionalnih udruga na svim kontinentima. Trenutačno je u svijetu nešto više od 50 nacionalnih udruženja članica IPMA-e.

Jedan od njezinih temeljnih ciljeva jest prepoznavanje i edukacija kompetentnih voditelja projekata. Iz tog je razloga IPMA razvila svoj četverostupanjski sustav ovjere za voditelje projekata, prema standardima koje propisuje temeljni IPMA-in ICB dokument (International Baseline Competence).

Uz sustav certifikacije IPMA kontinuirano razvija sustave koji pridonose napretku struke upravljanja projektima.

Sustav kojim se provjerava usklađenost programa organizacija s IPMA sposobnostima definiranim u NCB-u (nacionalna inačica ICB-a) jest IPMA REG sustav (IPMA Registration System).

U ovom radu autori će analizirati trenutačno stanje implementacije IPMA REG sustava u svijetu. S obzirom na analizirano stanje, u nastavku će se na temelju postojećih preduvjeta u RH ponuditi konkretni prijedlozi za implementaciju tog sustava u organizacijama koje trenutačno pružaju usluge obrazovanja iz upravljanja projektima.

Ključne riječi: IPMA REG, upravljanje projektima, edukacija

Abstract: The International Project Management Association (IPMA) is an international non-profit organization that deals with project management.

IPMA is active through national associations on all continents. Currently there are over fifty national associations that are members of IPMA.

One of the basic goals of IPMA is recognizing and educating competent project managers. This is why it has developed its four-stage system of project management certification, according to the standards imposed by the basic IPMA ICB document (International Baseline Competence).

Besides the certification system IPMA is continuously developing systems that contribute to the advance of the project management profession.

The system that is used to check the coordination of the programmes of organizations with IPMA skills as defined by the NCB (the national version of the ICB) is the IPMA REG system (IPMA Registration System).

In this paper the authors will analyse the current state of implementing the IPMA REG system in the world. Considering the analysed state in the continuation, and on the basis of the existing prerequisites in Croatia, actual suggestions will be made for the implementation of this system in organizations that are currently providing education services in the area of project management.

Key words: IPMA REG; project management; education

Specifičnosti projekata izgradnje procesno-industrijskih objekata

/Specificities of Building Process Industry Objects Projects/

TOMISLAV ĐUROKOVIĆ >> Vodogradnja Osijek d.d., Osijek

RUŽICA ROSKOVIĆ >> Institut IGH d.d., Zagreb

MARIJA ĐUROKOVIĆ >> Nexe Grupa d.d., Našice

Sažetak rada: Ovisno o području djelovanja za koje se razvijaju, projekti uključuju specifičnosti samog područja djelovanja, odnosno vrste industrije. Osim toga, svaki projekt karakteriziraju specifičnosti koje proizlaze iz različitih geografsko-klimatskih obilježja područja na kojem se projekt odvija, različitih kulturološko-socioloških uvjeta (politika, vjera, običaji...), različitih pravnih sustava i legislative, uvjeta financiranja, raspoloživosti resursa i sl.

Izgradnja procesno-industrijskih objekata predstavlja jednu vrstu projekata koja, bez obzira na vrstu procesne industrije na koju se odnose, uključuje određene specifičnosti i različitosti u odnosu na ostale vrste projekata. Tipični primjeri procesnih industrija jesu kemijska industrija, rafinerije, tekstilna industrija, proizvodnja metala, prerada drveta, prerada minerala i proizvodnja građevinskih materijala, proizvodnja papira, izdavačka industrija, prehrambena industrija, proizvodnja napitaka i sl.

Vremenski i financijski aspekti tih projekata zajednički su kao i svim drugim projektima, no trajanje se takvih projekata, u većini slučajeva, može smjestiti u ne preširok vremenski raspon. S financijskog aspekta ti projekti mogu biti znatno različiti jedni od drugih, i s obzirom na vrijednost koju treba investirati i s obzirom na način financiranja. No, gotovo u svim slučajevima, ulaganja u izgradnju procesno-industrijskih objekata predstavljaju znatne izdatke.

Upravo zbog toga, buduće poslovanje tvrtki koje u njih ulažu bitno ovisi o uspjehu takvih projekata. Stoga, takvi projekti zahtijevaju pozorno planiranje i procjenu rizika prije samog početka znatnijeg trošenja sredstava.

Ključne riječi: procesna industrija, specifičnosti upravljanja projektima, faze projekta, rizici, strategija

Abstract: Depending on the area for which they are being developed, projects include specificities of the area itself, i.e. of the industry. Besides, each project is additionally characterized by the specificities derived from various geographic and climatic

characteristics of the region in which the project is conducted, different cultural and social conditions (politics, religion, customs...), different legal systems and legislation, financing conditions, resource availability etc.

Building process industry objects represents a type of projects that, regardless of the kind of process industry they refer to, include some specificities and distinctions in relation to other types of projects. Typical process industry examples are chemical industry, refineries, textile industry, metal production, wood processing, paper production, building materials production, publishing, food processing industry, beverages production etc.

The time and finance aspects of these projects are similar to all other projects, but the duration cannot, in most cases, be put into a wide time span. From the financial aspect, these projects can be significantly different one from another, regarding the investment value as well as the type of financing. But in almost all the cases investments into building process industry objects represent a significant expense.

Precisely because of this the future operation of companies that invest in such projects greatly depends on their success. Therefore, such projects require careful planning and risk evaluation before spending substantial amounts of money.

Key words: process industry, project management specificities, project stages, risks, strategy

„Portal obrtnog registra Republike Hrvatske” – zajednički projekt Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva i Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“

/Project of “Croatian Crafts Register Portal” – Joint Project of Ministry of Economy, Labour and Entrepreneurship and “Baltazar Adam Krčelić” Accredited College of Business and Management /

MLADEN BAŠIĆ >> Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva,
Zagreb

Sažetak rada: Obrtništvo je važan segment maloga gospodarstva Republike Hrvatske i sa stajališta ukupnog broja registriranih subjekata i sa stajališta broja zaposlenih u obrtima. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, nadležno za ustroj i razvoj Obrtnog registra Republike Hrvatske, na jednoj strani, i Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ iz Zaprešića, koja među svojim studijskim programima između ostalog ima i Studij projektnog menadžment, na drugoj strani, prepoznali su mogućnosti i ostvarili sinergijske efekte ulažući zajedničke napore u realizaciju projekta „Portal Obrtnog registra Republike Hrvatske“. Ministarstvo je (osim početne vizije) osiguralo kompletnu logističku podršku, dok je stručno i profesionalno vođenje kao i kompletnu organizaciju osigurala Visoka škola za poslovanje i upravljanje. Realizacijom spomenutog projekta postignuta je evidentna i neupitna opća korist, a dan je i snažan doprinos otvaranju i približavanju jednog dijela državne uprave javnosti, uz podizanje razine transparentnosti rada same te uprave. O važnosti realiziranog projekta najbolje govori činjenica da postoji široka lepeza (što stalnih, što povremenih) korisnika Portala Obrtnog registra: građani, obrtnici (sadašnji i budući), poduzeća, odvjetnici, javni bilježnici, osiguravajuća društva, banke te razne državne institucije na lokalnoj i na državnoj razini. „Nove tehnologije“, „internet“, „e-poslovanje“, „povezivanje informacijskih sustava i baza podataka“ te „interoperabilnost“ termini su koji su naša svakodnevnica, a nalazimo ih u okviru aktualnih državnih strategija (Strategija razvitka elektroničkog poslovanja u RH za razdoblje 2007.-2010. i Strategija razvoja elektroničke uprave u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2009. do 2012. godine) te su kao takvi u najužoj vezi s uspješnom i kvalitetnom realizacijom ovog projekta.

Ključne riječi: projekt, obrt, portal, registar, suradnja

Abstract: Entrepreneurship is a significant segment of small-size economy in Croatia, both from the viewpoint of the total number of registered subjects, and from the viewpoint of those employed by entrepreneurs. The Ministry of Economy, Labour and Entrepreneurship, in charge of establishing and developing the Croatian Crafts Register on one hand, and The „B. A. Krčelić“ Accredited College of Business and Management from Zaprješić that among other programmes offers a study of project management on the other hand have recognized the possibility and achieved synergic effects by making joint efforts to conduct the project of the „CROATIAN CRAFT REGISTER PORTAL“. The Ministry has (besides the initial vision) secured the complete logistic support while the expert and professional leadership and the entire organization was secured by the College of Business and Management. By conducting this project an evident and unquestionable general benefit was achieved and a strong contribution was made to opening up and bringing a part of the civil service closer to the public along with raising the transparency level of the civil service operations. The importance of this project is best described by the fact that there is a wide span of users of the Portal (regular and occasional ones): citizens, entrepreneurs (actual and future), companies, attorneys, public notaries, insurance companies, banks and various government institutions both on the local and on the state level. „New technologies“, „the Internet“, „e-business“, „linking information systems and databases“ and „interoperability“ are terms used on a daily basis and they can also be found in the current government strategies (e-Business Development Strategy for the period 2007-2010 and The Republic of Croatia e-Administration Development Strategy for the period 2009 – 2012) and are as such closely linked to conducting this project successfully and in terms of quality.

Key words: project, enterprise, portal, register, co-operation

Učenje temeljeno na projektima u nastavi engleskoga jezika: Ideja za projekt

/Project-Based Learning in ELT. An Idea for a Project./

ANA SKLEDAR MATIJEVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

NATALIJA JURINA BABOVIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

ANA-MARIJA KRAKIĆ >> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Učenje temeljeno na projektima (PjBL) jest nastavna metoda u čijem je središtu student, a koja podrazumijeva rad na projektima, pri čemu studenti zajednički odgovaraju na izazov ili rješavaju problem i uče iz tog iskustva, dok nastavnik olakšava proces učenja i procjenjuje napredak studenata. Iako se učenje temeljeno na projektima na Visokoj školi „Baltazar Adam Krčelić“ već neko vrijeme uspješno koristi u nastavi stručnoga specijalističkog studija Projektni menadžment, dosad se nije koristilo u nastavi engleskog jezika. Cilj je ovoga rada pokrenuti takvu praksu (koja daje dobre rezultate) i u sklopu nastave engleskog jezika na tom studiju te potaknuti stručnjake iz drugih područja (tj. nastavnike stručnih predmeta) da nam se pridruže u ostvarenju ovoga projekta jer je interdiciplinarni pristup temelj suvremenog poučavanja stranih jezika.

Ključne riječi: učenje temeljeno na projektima, nastavni projekti, poučavanje engleskog jezika, stručnjaci iz pojedinih područja, interdisciplinarno poučavanje

Abstract: Project-based learning (PjBL) is a student-centered teaching method that includes the use of classroom projects in which students jointly respond to a challenge or solve a problem and learn from the experience, while the teacher facilitates the learning process and assesses the students' progress. Although PjBL has successfully been used in Project Management classes at The Accredited College of Business and Management for some time, it has so far not been used in our English classes. The aim of this paper is to initiate such practice in our ELT classes, as it gives good results, and to encourage subject area specialists (i. e. fellow teachers) to join us in this project as interdisciplinary teaching is the basis of contemporary foreign language teaching.

Key words: project based learning, classroom projects, ELT, subject area specialist, interdisciplinary teaching

Primjer upravljanja investicijskim projektom financiranim iz zajma EBRD-a

/Example of Managing Investment Project Financed By EBRD Loan/

MAJA FEKETIĆ >> Institut IGH d.d., Zagreb

SANJANA BUĆ >> Institut IGH d.d., Zagreb

Sažetak rada: U radu se prikazuje način upravljanja projektom obnavljanja i nadogradnje infrastrukture postojećeg sustava vodoopskrbe i odvodnje koji opskrbljuje 850 000 stanovnika Grada Zagreba. Financijska sredstva osiguravaju se većim dijelom (60 milijuna eura) iz kreditne linije Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) Zagrebačkom holdingu, koji je investitor. Strateški cilj projekta vodoopskrbe jest osigurati dovoljne količine vode odgovarajuće kvalitete u skladu s predviđenim potrebama i radi postizanja potrebne razine pouzdanosti vodoopskrbe za sve korisnike. Strateški je cilj projekta odvodnje sačuvati površinske i podzemne vode koje su čiste u gornjim tokovima, planinske tokove i osobito podzemne vode kao zalihe za opskrbu stanovništva. Na ovome konkretnom primjeru prikazuju se posebnosti projektnog ciklusa projekta koji kreditira EBRD, a čiji se proces sastoji od sljedećih osnovnih skupina aktivnosti: upravljanje projektom i njegova koordinacija, projektiranje infrastrukturnih objekata i mreže, nabava radova te nadzor nad radovima. Ovaj se projekt po svojoj važnosti može smatrati dijelom procesa pristupanja Hrvatske EU-u, pa su i aktivnosti na realizaciji projekta i upravljanju projektom usmjerene na stvaranje uvjeta za snažan i održiv gospodarski razvoj naše zemlje putem veće kompetitivnosti.

Ključne riječi: investicijski projekt, Europska banka za obnovu i razvoj, projektni menadžment

Abstract: This paper shows the way of managing a project of reconstruction and upgrading the infrastructure of the existing water supply and drainage system that is used by 850 000 inhabitants of Zagreb. Financial means are secured mostly from the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) credit line to Zagreb Holding, the investor (60 million Euros). The strategic aim of the water supply project is to secure enough water of appropriate quality to meet the needs and to achieve the required water supply reliability level for all users. The strategic aim of the drainage project is to preserve the groundwater and surface waters which are pure in their upper streams, the mountain streams and especially the groundwater as reserves for supplying the inhabitants. This particular example is used to show the

specificities of the project cycle of a project financed by the EBRD, and of the process which contains of the following basic activity groups: project management and coordination, designing infrastructure objects and network, choosing subcontractors, and works supervision. Due to its importance this project can be considered a part of the Croatian EU-accession process so the activities of conducting this project and project management are directed towards creating conditions for strong and sustainable economic development of Croatia by means of achieving a higher level of competitiveness.

Key words: investment project, EBRD, project management

Kazalo autora

/Author Index/

- AFRIĆ, WINTON/Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu 73
- AMIDŽIĆ, DRAGOLJUB/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 77
- AMIDŽIĆ, MARKO/MUP RH, PUZ, Zagreb 112
- AMIDŽIĆ, DRAGOLJUB/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 152
- ANTOLOVIĆ, JADRAN/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 21
- ANTOLOVIĆ, STELLA/Hadrian d.o.o. Zagreb 21
- ARALICA, ZORAN/Ekonomski institut, Zagreb 68
- B.TOŠIĆ, DRAGAN/Telefonica O2 Germany, Njemačka 32
- BABIĆ, DUBRAVKO/Group 4 Labs, Palo Alto, Sjedinjene Američke Države 60
- BARBARIĆ, DANIJEL/Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu 38, 135
- BARILOVIĆ, ZLATKO/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 11, 156
- BAŠIĆ, MLADEN/Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb 160
- BILJANOVIĆ, PETAR/Fakultet elektrotehnike i računarstva, Zagreb 60
- BLAŽEVIĆ, ZRINKA/Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica 39
- BOLF EK, ZDENKO/Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina 19, 133
- BOŠKOVIĆ, DESIMIR/Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 77
- BOŠKOVIĆ, MATIJA/Valamar Hotels & Resorts, Poreč 77
- BOŽIĆ, BOŠTJAN/Faculty of Logistics, University of Maribor, Slovenija 102
- BRAJDIĆ, TOMISLAV/Oktal Pharma d.o.o., Zagreb, 46
- BREGOVIĆ, MAJA/studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektne menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 46

- BUĆ, SANJANA/Institut IGH d.d., Zagreb 66, 163
- BUTKOVIĆ, DAMIR/Primakon d.o.o., Zagreb 53
- ĆAMILOVIĆ, SLOBODAN/Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH 155
- ČOLAK, JAGODA/Plodine d.d., Rijeka 88
- ĆORIĆ, GORDANA/Veleučilište VERN, Zagreb 144
- ĆUŽE, IVAN/Zagrebački holding d.o.o., Podružnica ZET, Zagreb 116
- DAMJANIĆ, ZDENKA/Ekonomski fakultet, Zagreb 117
- DEGEN, SILVIJA/Odvjetnički ured Degen, Zagreb 82
- DINČIĆ, DRAGUTIN/Građevinski radovi d.o.o., Zagreb 46
- DRAČIĆ, DAMIR/Int-Ware – Preduzeće za kompjuterski inženjering, Prijedor, BiH 97
- DRLJAČA, MIROSLAV/Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb 149
- DUMANČIĆ, MARIO/Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 91
- ĐUROKOVIĆ, TOMISLAV/Vodogradnja Osijek d.d., Osijek 158
- ĐUROKOVIĆ, MARIJA/Nexe Grupa d.d., Našice 158
- ETLINGER, BOŽIDAR/Institut Ruđer Bošković, Zagreb 44, 99
- FEKETIĆ, MAJA/Institut IGH d.d., Zagreb 66, 163
- FLAJNIK, NENAD/Stomatološki fakultet, Sveučilište u Zagrebu 123, 140
- FOČO, ALMIN/Sveučilište / Univerzitet “Vitez”Travnik, BiH 13
- FUNDA, DRAGUTIN/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 24
- GAĆINA, NIKOLINA/Veleučilište u Šibeniku 148
- GAJGER, KRUNO/PESLA, Zagreb 93
- GARDIJAN, PETAR/Odjel turističkog menadžmenta, Veleučilište u Šibeniku 126, 148
- GOJAVIĆ, MATEO/student 3. godine, Visoka škola za sigurnost, Zagreb 123, 140
- GRAU, NINO/IPMA Vice President, Technische Hochschule Mittelhessen, Friedberg, Njemačka 9
- GREGUREK, MIROSLAV/Privredna banka Zagreb, Zagreb 28, 30
- GREGURIĆ, KRISTINA/Vivera d.o.o., Glina 46
- GREGURIĆ, MARKO/student 3. godine Menadžmenta u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 146

- GRGIĆ, JOSIP/Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Zagreb 28, 30
- HAUC, ANTON/Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Slovenija 7
- HERTL, KAROLINA/PBZ Card d.o.o., Zagreb 46
- HODŽIĆ, KADRIJA/Sveučilište / Univerzitet „Vitez“, Travnik, BiH 57
- HOLIK, ŽELJKO/Bretanida d.o.o., Zagreb 60
- HRKAČ, VINKO/Hrvatska pošta d.d., Zagreb 44
- IVANČEVIĆ, TOMISLAV/Visoka poslovna škola Zagreb 110
- IVČIĆ, DAVOR/Pan turist, Osijek 123, 140
- JAGANJAC, JAMILA/Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH 130
- JELANČIĆ, MOJCA/Univerza v Ljubljani, student Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo, Slovenija 136
- JEMRIĆ OSTOJIĆ, INES/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 95
- JEREMIĆ, ZORAN/Visoka škola „Višnjan“ s pravom javnosti, Višnjan 150
- JEVTIĆ, PETRONIJE/Visoka škola primenjenih studija, Vranje, Srbija 81, 101
- JOHN HULL, CHRISTOPHER/glavni tajnik, EARTO 5
- JURAKOVIĆ, LINDA/Visoka poslovna škola, Višnjan 104
- JURČIĆ, SANJA/studentica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti, Zagreb 43
- JURIĆ BULATOVIĆ, VESNA/Muzej za umjetnost i obrt, Zagreb 41, 142
- JURINA BABOVIĆ, NATALIJA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 162
- KALAMBURA, SANJA/Veleučilište Velika Gorica 33, 36
- KARTELO, ROBERT/Hrvatske vode, Zagreb 53
- KOBREHEL, KRISTINA/studentica 3. godine Menadžmenta u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 146
- KOSTELAC, DRAŽEN/JGL d.d., Rijeka 150
- KRAKIĆ, ANA-MARIJA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 162
- KRAKSNER, AMRA/Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH 130
- KRALJ, ANA/REDEA d.o.o. Regionalna razvojna agencija Međimurje, Čakovec 125

- KULAŠ, MARIN/student specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 127
- KUŠNJAČIĆ, SANJA/Hrvatske vode, Zagreb 46
- LEŠIĆ, ZDRAVKO/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 127
- LINARIĆ, DAVOR/NOVAMINA centar inovativnih tehnologija, Zagreb 68
- MAHER, NEVA/Visoka škola za upravljanje in poslovanje Novo Mesto, Visokošolsko središče Novo Mesto, Slovenija 59
- MAJIĆ, TOMISLAVA/Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina 24
- MAJIĆ, ZVONIMIR/Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost, Zagreb 24
- MARKOVIĆ, NENAD/Fakultet za menadžment, Novi Sad, Srbija 116
- MATAKOVIĆ, HRVOJE/Ured za istraživanje, Sveučilište u Zagrebu 118
- MATIĆ, TIN/Odvjetnički ured Matić Tin, Zagreb 108
- MATRLJAN, DAMIR/Quantum d.o.o., Zagreb 150
- MAUROVIĆ, BRANKA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić; NAVO d.o.o. 128
- MEŠTROVIĆ, HRVOJE/Primakon d.o.o., Zagreb 53
- METER, JOŠKO/Veleučilište VERN, Zagreb 144
- MIHAJLOVIĆ, LJILJANA/Visoka škola primenjenih studija, Vranje, Srbija 81, 101
- MIHALINČIĆ, MARTINA/Veleučilište Velika Gorica 33, 36
- MIHALJEVIĆ, BRANKO/Veleučilište Velika Gorica 33, 36
- MILJAK, SUZANA/HEP, ODS, Elektra Šibenik 86
- MIROSLAV, DAMIRA/Međimursko veleučilište, Čakovec 125
- MOROVIĆ, VINKO/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 153
- NAHOD, MAJA-MARIJA/Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu 156
- OGRIZEK BIŠKUPIĆ, IVANA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 114, 128
- OREŠIĆ, MLADEN/Arhitektonski fakultet, Studij dizajna, Sveučilište u Zagrebu 138
- ORLOVIĆ, RENATA/Hypo Alpe Adria Bank d.d., Zagreb 106
- PALIAGA, MARKO/Komunalni servis d.o.o., Rovinj 13
- PAVELIĆ, KREŠIMIR/Nacionalno vijeće za znanost, Odsjek za biotehnologiju Sveučilišta, Rijeka 3

- PAVLOVIĆ, MARKO/Samostalna djelatnost, Zagreb 138
- PEJIĆ, LJILJANA/Savjetodavno-edukacijski centar: Transfer-MP, Zagreb 93
- PETRIČEVIĆ, NIKICA/studentica specijalističkoga stručnog studija, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti, Zagreb 43
- PLENKOVIĆ, MARIO/Katedra za komunikologiju GF-a, Sveučilište u Zagrebu 48
- PONGRAC, ANA/studentica poslijediplomskog doktorskog studija Informacijskih znanosti 114
- POTOČKI, MARIJA/Grad Zaprešić 153
- PREGELJ, GORAN/Univerza v Ljubljani, student Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo, Slovenija 136
- PRESEČKI, ANTUN/Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina 19, 133
- PRPIĆ, HRVOJE/Ruđer-Medikol-Ciklotron d.o.o., Zagreb 44
- PUŠKARIĆ, ŽELJKA/Stručna služba gradonačelnika, Grad Zagreb 46
- RADAČIĆ, MARKO/Veleučilište u Šibeniku 148
- RADUJKOVIĆ, MLADEN/Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu 10, 107, 156
- RASTOVSKI, TOMISLAV/Primakon d.o.o., Zagreb 53
- ROGIĆ, MARIN/Tabacco d.o.o., Zaprešić 106
- ROKNIĆ, MAJA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Zaprešić 26
- ROSKOVIĆ, RUŽICA/Institut IGH d.d., Zagreb 158
- RUŽIĆ, PAVLO/Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 152
- RUŽIĆ, TOMISLAV/student, Politehnika, Pula 152
- SKALA, KAROLJ/Institut Ruđer Bošković, Centar za informatiku i računarstvo, Zagreb 70, 108
- SKLEDAR MATIJEVIĆ, ANA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 162
- SKRBA, DRAŽEN/HŽ Infrastruktura d.o.o., Zagreb 22
- SLAVICA, VESNA/OŠ Čista Velika 84
- ŠAŠKIN, BRANKA/Visoka poslovna škola, Višnjan 104
- ŠIMIĆ, JELENA/Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica 62
- ŠIMOVIĆ, VLADIMIR/Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu 73, 91
- ŠIMUNDIĆ, SLAVKO/Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu 38, 135
- ŠIMURINA, MILE/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 41, 142

- ŠKRLEC, KRUNOSLAV/Visoko gospodarsko učilište, Križevci 22
- ŠOLMAN, SAŠA/Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina 19, 133
- ŠTOKOVAC, DAMIR/Visoka poslovna škola, Višnjani 104
- STREL LENČIČ, UROŠ/Ordo Group d.o.o., Ljubljana, Slovenija 75
- ŠVARC, JADRANKA/Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb 89
- TADIN, HRVOJE/HITA-vrijednosnice d.d., Zagreb 55
- TAFRA-VLAHOVIĆ, MAJDA/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 82
- TATAREVIĆ, SENAD/Sveučilište / Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH 119
- TIJANIĆ, LELA/Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 39
- TITAN, SLAVKO/Strojarska tehnička škola Frana Bošnjakovića, Zagreb 132
- TOMIĆ, DANIEL/Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 39
- TRSTENJAK, MIRJANA/Međimursko veleučilište, Čakovec 125
- TURKOVIĆ, JOSIP/CEI Mikroelektronika, Zagreb 60
- VALČIĆ, MARIJA/Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, ASO-DEFKO, Zagreb 64
- VIDANEC, DAFNE/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 79
- VLAČIĆ, ERNEST/NOVAMINA centar inovativnih tehnologija, Zagreb 68
- VOJNOVIĆ, SAVO/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 127
- VREČKO, IGOR/Ekonomsko-poslovna fakulteta, Sveučilište u Mariboru, Slovenija 11, 34
- VUJNOVIĆ-GLIGORIĆ, BOGDANA/Sveučilište / Univerzitet „Vitez“ Travnik, BiH 119
- VUK, JELENA/KD Vatroslava Lisinskog, Zagreb 43
- VUKELIĆ, JOSIPA/studentica 3. godine Menadžmenta u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 146
- VUKOMANOVIĆ, MLADEN/Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu 10, 107
- ZBILJSKI, AUGUSTIN/Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 106
- ŽARKOVIĆ, NEVEN/Institut Ruđer Bošković, Zagreb 15, 46, 108
- ŽARKOVIĆ, TOMISLAV/Zagrebačka banka, Zagreb 108
- ŽILIĆ, IVANA/Odjel Turističkog menadžmenta i Prometni odjel, Veleučilište u Šibeniku 126
- ŽUŽUL, JOSIP/Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu 38, 135

ŽUŽUL, JOSIP/vanjski suradnik Učiteljskog fakulteta, Sveučilište u Zagrebu 73

Uredništvo

Zlatko Barilović, Milan Jurina, Vinko Morović, Nikola Skledar, Savo Vojnović

Izvršna urednica

Gordana Šiber

Lektura hrvatskog teksta

Anđela Frančić

Prijevod i lektura engleskog teksta

Ana Skledar Matijević

Nediljka Marić

Izrada naslovnice

Vladimir Buzolić-Stegu

Računalni slog

Mario Ostojić

Tisak

Intergrafika d.o.o.

Naklada

400 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu

Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 758619

ISBN 978-953-7670-13-9