

Visoka škola za poslovanje i upravljanje
s pravom javnosti
„Baltazar Adam Krčelić“
Zaprešić, 2014.



Znanstveno-stručni skup
s međunarodnim sudjelovanjem

MENADŽMENT

Zbornik radova



Scientific and Professional Conference
with International Participation

MANAGEMENT

Conference Proceedings

Zagreb, 6. – 7. lipnja 2014.

Organizator

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



Suorganizatori skupa



Croatian Association for
Project Management
Hrvatska Udruga za
Upravljanje Projektima

Hrvatska udruga za upravljanje projektima



Institut Ruđer Bošković

Pokrovitelji skupa



Hrvatsko udruženje menadžera
i poduzetnika



Grad
Zaprešić



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca

Hrvatska udruga
poslodavaca

Partneri skupa



Inštitut za projektni
management



Slovensko združenje za
projektni management



Poslijediplomski
specijalistički studij Marketing
posebnih područja

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

ZA NAKLADNIKA
Vinko Morović

UREDNIŠTVO
Zlatko Barilović, Milan Jurina, Vinko Morović, Goran Popović, Mile Šimurina

IZVRŠNA UREDNICA
Gordana Šiber

RECENZENTI
dr. sc. Jadran Antolović, prof. v. š.; izv. prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić; Zlatko Barilović, univ. spec. oec., pred.; doc. dr. sc. Mario Dumančić; dr. sc. Stjepko Fazinić, pred.; dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.; prof. dr. sc. Vitomir Grbavac; dr. sc. Miroslav Gregurek, prof. v. š.; mr. sc. Ines Jemrić Ostojić, v. pred.; dr. sc. Milan Jurina, prof. v. š.; dr. sc. Konstanca Korenčić Kampl, prof. v. š.; prof. dr. sc. Sandra Krtalić; doc. dr. sc. Alan Labus, mr. sc. Tomislav Jelić; mr. sc. Tomislava Majić, pred.; prof. dr. sc. Stjepan Malović; dr. sc. Vinko Morović, prof. v. š.; doc. dr. sc. Ivana Ogrizek Biškupić; izv. prof. dr. sc. Goran Popović; prof. dr. sc. Mladen Radujković; prof. dr. sc. Karolj Skala; dr. sc. Ana Skledar Matijević, prof. v. š.; dr. sc. Mile Šimurina, prof. v. š.; mr. sc. Mario Švirg, pred.; izv. prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović; prof. dr. sc. Dean Učkar; dr. sc. Dafne Vidanec, pred.; izv. prof. dr. sc. Gordana Vilović; mr. sc. Ernest Vlačić, v. pred.; doc. dr. sc. Igor Vrečko; dr. sc. Milan Vukičević, prof. v. š.; mr. sc. Augustin Zbiljski, v. pred.; mr. sc. Vladimir Žanić, v. pred.; dr. sc. Neven Žarković, prof. v. š.

LEKTURA HRVATSKOGA TEKSTA
Anđela Frančić

KOREKTURA HRVATSKOGA TEKSTA
Mateja Šporčić

PRIJEVOD, LEKTURA I KOREKTURA ENGLESKOGA TEKSTA
Nediljka Marić

IZRADA NASLOVNICE
Vladimir Buzolić-Stegu

RAČUNALNI SLOG
Mario Ostojić

TISAK
Intergrafika-TTŽ d.o.o., Zagreb

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 891683

ISBN 978-953-7670-99-3

PROGRAMSKI ODBOR

- dr. sc. Vinko Morović, prof. v. š. – predsjednik Programskoga odbora – VŠPU
dr. sc. Milan Jurina, prof. v. š. – VŠPU
Zlatko Barilović, univ. spec. oec., pred. – VŠPU
dr. sc. Neven Žarković, prof. v. š. – VŠPU
doc. dr. sc. Ivana Ogrizek Biškupić – VŠPU
dr. sc. Ivona Santini, prof. v. š. – VŠPU
dr. sc. Jadran Antolović, prof. v. š. – VŠPU
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š. – VŠPU
prof. dr. sc. Goran Popović – VŠPU
prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović – VŠPU
prof. dr. sc. Savo Vojnović – VŠPU
prof. dr. sc. Mladen Žinić – VŠPU
doc. dr. sc. Alan Labus – VŠPU
Željko Turk, dipl. oec. – Grad Zaprešić
mr. sc. Drago Bago – Grad Zaprešić
prof. dr. sc. Mladen Radujković – International Project Management Association
(IPMA) i Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP)
dr. sc. Vladimir Skendrović – Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP)
dr. sc. Tome Antičić – Institut Ruđer Bošković
Vladimir Ferdelji, dipl. ing. – Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA
mr. sc. Esad Čolaković – Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA
Davor Majetić – Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)
doc. dr. sc. Igor Vrečko – Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor,
Inštitut za projektni management, Slovensko združenje za projektni management, Slovenija
prof. dr. sc. Nino Grau – Technische Hochschule Mittelhessen –
University of Applied Sciences, Friedberg, Njemačka

ORGANIZACIJSKI ODBOR

- dr. sc. Milan Jurina, prof. v. š. – predsjednik Organizacijskoga odbora
Zlatko Barilović, univ. spec. oec., pred. – voditelj projekta skupa *Menadžment*
prof. dr. sc. Goran Popović
prof. dr. sc. Anđela Frančić
dr. sc. Ana Skledar Matijević, prof. v. š.
Višnja Jurač, bacc. oec.
Dubravka Žlebački, bacc. oec.
Gordana Šiber, dipl. phon. russ., bibl.
Saša Lacković, bacc. inf.

VODITELJI TEMATSKIH CJELINA

1. Projekti i projektni menadžment
dr. sc. Neven Žarković, prof. v. š. i mr. sc. Ernest Vlačić
2. Ekonomika i financijski menadžment
dr. sc. Ivona Santini, prof. v. š. i prof. dr. sc. Savo Vojnović
3. Komunikacijski menadžment
prof. dr. sc. Goran Popović i prof. dr. sc. Majda Tafra-Vlahović
4. Menadžment u kulturi
dr. sc. Jadran Antolović, prof. v. š. i doc. dr. sc. Alan Labus
5. Organizacija i menadžment
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š. i doc. dr. sc. Ivana Ogrizek Biškupić

PREDGOVOR	
Vinko Morović, Milan Jurina, Zlatko Barilović	XV

FOREWORD	
Vinko Morović, Milan Jurina, Zlatko Barilović	XXV

Projekti i projektni menadžment [Projects and Project Management]

RAZVOJ CILJEVA PROJEKATA U GRADITELJSTVU [Project Goals Development in Construction Industry]	
Mladen Bandić, Mirko Orešković, Jadranko Izetbegović	5
STRATEGIJE I PROJEKTNE METODOLOGIJE [Strategies and Project Methodologies]	
Marija Božičev	14
PROJEKTNE OSNOVE INTERDISCIPLINARNOGA CENTRA ZA EDUKACIJU [Project Basis of an Interdisciplinary Education Centre]	
Tamara Čačev, Dubravka Švob Štrac, Neven Žarković	21
ZAŠTITA OKOLIŠA ENERGETSKIM ISKORIŠTAVANJEM OTPADA U EU-U [Environmental Protection by Means of Waste Usage in the EU]	
Milorad Čupurdija, Karlo Kovač, Ljiljana Čupurdija	30
THE INTEGRATION OF AGILE PROJECT METHODOLOGIES FOR MOBILE APPLICATIONS DEVELOPMENT PROJECTS [Integracija projektnih agilnih metodologija za potrebe projekata razvoja mobilnih aplikacija]	
Aljaž Daković, Igor Vrečko	40
VIZUALNI MENADŽMENT ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA [Visual Management for Efficient Project Management]	
Predrag Dotlić, Aleksandar Erceg	50
PROJEKT U OBLAKU [Project in a Cloud]	
Mario Dumančić, Kristina Babić, Željko Milić	60
HOW TO IMPLEMENT THE NEW PROJECT MANAGEMENT ISO 2150 STANDARD [Kako primijeniti nove norme za projektni menadžment]	
Nino Grau	70

PROJECT MANAGEMENT IN TRANSITION CHALLENGES OF FOUR CENTRAL EUROPEAN R&D INSTITUTIONS [Izazovi projektnoga menadžmenta u tranziciji četiriju srednjoeuropskih R&D institucija]	
Snježana Jurić, Neven Žarković	80
PRIMJENA AGILNIH METODOLOGIJA U IT PROJEKTIMA [Agile Methodology in IT Projects]	
Marin Katić, Igor Vrečko, Zlatko Barilović	90
OD IDEJE DO EU PROJEKTA – PRIMJENA STEČENIH KOMPETENCIJA NA SPECIJALISTIČKOME STUDIJU PROJEKTNI MENADŽMENT [From Idea to EU Project – Application of Acquired Competences at Specialist Study of Project Management]	
Nikolina Dugandžić, Matea Kosovec, Nives Mikulec, Nives Novak	100
THE ELEMENT OF TRUST IN PROJECT MANAGEMENT [Element povjerenja u projektnome menadžmentu]	
Sandra Mišić, Mladen Radujković	108
UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA NA PRIMJERU ORGANIZACIJE KONGRESA [Information Management on the Example of Organizing a Congress]	
Vjeran Mlinarić, Martina Sačer	118
VANJSKI IZVORI FINANCIRANJA U FUNKCIJI REALIZACIJE PROJEKATA U LOKALNOJ ZAJEDNICI (GRAD ZAPREŠIĆ) [External Funding Sources for Funding Local Community Projects (Town of Zaprešić)]	
Vinko Morović, Ivan Pokupec	126
PROJEKTNI MENADŽER U JAVNOJ NABAVI [Public Procurement Manager]	
Robert Nikolić	137
PREDNOSTI IKT-a U PODUZETNIŠTVU S POSEBNIM OSVRTOM NA PROGRAME OTVORENOGA KODA [ICT Advantages for Entrepreneurship With a Focus on Open Source]	
Ivana Ogrizek Biškupić, Krešimir Jurina	146
HOW TO USE WASTE COOKING OIL TO PRODUCE ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE BIOFUEL ECODIESEL [Kako od otpadnoga jestivog ulja proizvesti ekološki prihvatljivo gorivo ekodizel?]	
Iva Ozana Prah, Milan Ermacora, Franz Tatzber	156
EVOLUCIJA PROJEKTOGA UREDA (PMO) I NJEGOV UTJECAJ NA RAZVOJ PROJEKTOGA MENADŽMENTA STRUKE [Evolution of Project Management Office (PMO) and its Impact on Development of Project Management Profession]	
Alan Mirko Poldrugáč	165
VRSTE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA KOJE MOGU POMOĆI PROJEKTNOMU MENADŽERU [Types of Market Research that Can Help the Project Manager]	
Zlatko Rešetar, Nikolina Pavičić, Robert Obraz	175
IDEJA ZA PROJEKT: USKLAĐIVANJE HRVATSKOGA STRUČNOG NAZIVLJA IZ PODRUČJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA [Project Idea: Standardizing Croatian Professional Terminology of Project Management]	
Ana Skledar Matijević, Natalija Jurina Babović	184
POKRETAČKI ELABORAT PROJEKTA KAO BITAN ELEMENT U PRIPREMI UVODENJA SUSTAVA INTEGRIRANOGA PRIJEVOZA PUTNIKA [Project Start-up Document as an Essential Element in Preparation of Introducing the Integrated Transport of Passengers]	
Slavko Štefičar, Zlatko Barilović, Igor Vrečko	192

INTEGRIRANO UČENJE NJEMAČKOGA JEZIKA STRUKE NA SPECIJALISTIČKOME DIPLOMSKOM STRUČNOM STUDIJU PROJEKTNI MENADŽMENT [Content and Language Integrated Learning Method Used in the German Course of the Specialist Professional Graduate Study of Project Management]	
Ksenija Stojaković, Aleksandar Terer, Semir Čehić	202
PROJEKT OSNIVANJA CENTRA ZA STRES [Project of Stress Center Establishment]	
Dubravka Švob Štrac, Tamara Čačev, Neven Žarković	211
VRIJEDNOSNA BAZA PROJEKTOGA POSLOVANJA I UPRAVLJANJA [Value-Based Project Management]	
Dafne Vidanec	222

Ekonomika i financijski menadžment [Economics and Financial Management]

PRORAČUNSKI IZVORI FINANCIRANJA POSLOVA IZ SAMOUPRAVNOGA DJELOKRUGA LOKALNIH I PODRUČNIH JEDINICA [Budget Funding Sources of Local and Regional Self-Government Units]	
Ivica Čulo, Vinko Morović, Jelena Jajić	235
UPRAVLJANJE I DOKAZIVANJE OPRAVDANOSTI ULAGANJA U PROJEKTE MALIH HOTELA [Management and Investment Justification for Investing in Small Hotel Projects]	
Dragoljub Amidžić, Pavlo Ružić, Tomislav Ružić	246
PROFITABILNOST HRVATSKIH PUTNIČKIH AGENCIJA [Profitability of Croatian Travel Agencies]	
Zdenko Bolfek, Morana Bolfek	256
FISKALIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ [Fiscalization in the Republic of Croatia]	
Ivica Čulo, Nataša Barlović, Ivan Pokupec	266
MOBILNOST RADNE SNAGE U FUNKCIJI RAZVOJA HRVATSKOGA GOSPODARSTVA [Labor Mobility in the Development of Croatian Economy]	
Tomislav Ivančević, Ines Perc	276
ULOGA TELEKOMUNIKACIJA U GOSPODARSKOME RAZVOJU HRVATSKE [Role of Telecommunications in the Economic Development of Croatia]	
Tomislav Ivančević, Dariana Erak Orbančić	285
MOGUĆNOSTI POBOLJŠANJA FINANCIJSKIH PERFORMANSI ODABRANIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI PROIZVODNJA PREHRAMBENIH PROIZVODA [Improvement Possibilities for Financial Performance of Selected Enterprises in Foodstuff Production Sector]	
Marina Kovačević, Valerija Šebek	296
SUKOBI ZBOG PRIRODNIH IZVORA: GEOEKONOMSKI I/ILI GEOPOLITIČKI? [Conflicts for Natural Resources: Geo-Economic or Geopolitical?]	
Petar Kurečić	306
MODEL ANALIZE POSLOVANJA I FINANCIJSKOGA STANJA PODUZETNIKA NA PRIMJERU [Analysis Model of Business and Financial Status of an Entrepreneur, an Example]	
Branko Parać, Sanja Dragović	316
OGRAIČAVAJUĆE OKOLNOSTI U FUNKCIONIRANJU LOKALNIH JEDINICA U REPUBLICI HRVATSKOJ [Limitations to Functioning of Local Government Units in the Republic of Croatia]	
Vinko Morović, Ivica Čulo	327

POSLJEDICE PROCIKLIČNOGA PONAŠANJA BANAKA [Consequences of Banks' Pro-cyclical Behavior] Petra Popek Biškupec, Zdravko Lešić	339
PRILOG ONTOLOŠKOMU POZICIONIRANJU KONTROLINGA [Contribution to Ontological Positioning of Controlling] Ivan Santini, Ivona Santini	348
IDIOSINKRAZIJSKO ZNANJE – MOGUĆI SMJER RAZVOJA PRIVATNIH POSLOVNIH VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U OKVIRU CJELOŽIVOTNOGA OBRAZOVANJA [Idiosyncratic Knowledge – Possible Direction of Development of Private Institutions of Higher Education in Business within Lifelong Education] Ivona Santini, Mario Švigir, Augustin Zbiljski	350
OSOBNA POTROŠNJA KAO GENERATOR FORMULIRANJA IZVOZNOGA RASTA HRVATSKOGA GOSPODARSTVA [Personal Consumption as Engine of Export-Led Growth of Croatian Economy] Mario Švigir, Natali Lipić, Sunčica Magdić	372
UTJECAJ POSLOVNOGA OKRUŽENJA NA NASTANAK NOVIH PODUZEĆA U EUROPSKOJ UNIJI [Impact of Business Environment on Newly Registered Companies in European Union] Tajana Toš Biblić, Barbara Franić, Marko Lajtman	381
NUŽNOST PROŠIRENJA CILJEVA I INSTRUMENTATA EKONOMSKE POLITIKE U ZEMLJAMA TRANZICIJE [Necessity of Broadening Economic Policy Objectives and Instruments for Transition Countries] Vladimir Žanić, Vesna Kotarski	391
OPTIMIZACIJA MODELA ZA UPRAVLJANJE PORTFELJOM [Optimization of Model for Portfolio Management] Josip Lopatić, Alisa Bilal Zorić	402
UTJECAJ GOSPODARSKOGA RASTA NA TRŽIŠTE KAPITALA – PRIMJER REPUBLIKE HRVATSKE [The Impact of Economic Growth on the Capital Market – Based on the Republic of Croatia] Miroslav Gregurek, Kristina Žabčić	408

Komunikacijski menadžment [Communications Management]

THE SYSTEM OF DECISION-MAKING IN COMMUNICATION STRATEGY IMPLEMENTATION [Sustav odlučivanja tijekom izrade komunikacijske strategije] Ana Ćosić Pajurin, Maja Martinović	421
KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE PODUZETNIKA [Entrepreneur's Communication Skills] Silvija Degen, Sendi Katić, Kristijan Čović	432
STUPANJ ZRELOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJE KAO ČIMBENIK U KOMUNICIRANJU REZULTATA AUDITA [Maturity Level of Organization's Management System as Factor in Communicating Audit Results] Vedran Kunović, Kristian Saletović	440
STAVOVI STUDENTSKE POPULACIJE O KORISTIMA I TROŠKOVIMA ČLANSTVA REPUBLIKE HRVATSKE U EUROPSKOJ UNIJI [The Attitudes of Student Population About Benefits and Costs of Croatian Membership in the European Union] Petar Kurečić, Ivana Žumbar, Ines Perc	448

POSEBNOSTI ODNOSA S JAVNOŠĆU U JAVNOME SEKTORU – PRIMJER HRVATSKOGA ZAVODA ZA ZAPOŠLJAVANJE [Specific Qualities of Public Relations in Public Sector – Case of Croatian Employment Institute]	
Stjepan Lacković, Mirjana Šiklić	460
PROIZVODI KOJI PRIČAJU PRIČE – MOĆ NARACIJE U PERSUAZIJI [Products Which Tell Stories – Power of Narration in Persuasion]	
Stjepan Lacković, Arsen Oremović, Ivan Maloča	471
KRIZNI MENADŽMENT I SUVREMENI TRENDOVI U KRIZNOME KOMUNICIRANJU [Crisis Management and Contemporary Trends in Crisis Communication]	
Branko Mihaljević, Martina Mihalinić	481
KAKO MEDIJSKO IZVJEŠTAVANJE O SPORTU UTJEČE NA PERCEPCIJU KOD STUDENATA? [How Media Reporting on Sport Influences Students' Perception?]	
Goran Popović, Tanja Grmuša, Iva Gotal	492
UTJECAJ MEDIJA NA POREMEĆAJE PREHRANE [Media Influence on Eating Disorders]	
Goran Popović, Tanja Grmuša, Perica Nadramija	501
KOMUNICIRANJE BRENDA U ONLINE OKRUŽENJU [Communicating the Brand in Online Environment]	
Ivan Ružić, Antun Biloš, Ivan Kelić	512
INFORMATIČKO DOBA I MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU [Information Age and Human Resource Management in the Company]	
Slavko Šimundić, Danijel Barbarić, Zvonimir Perkušić	522
PRIMJENA ČASOPISA U UČENJU NJEMAČKOGA JEZIKA STRUKE [Using Magazines in Teaching German for Specific Purposes]	
Ksenija Stojaković	532
BELIEF BUILDING MODEL OF CORPORATE COMMUNICATION [Model izgradnje povjerenja u korporacijskoj komunikaciji]	
Majda Tafra-Vlahović	540

Menadžment u kulturi [Cultural Management]

KULTURNI RESURSI KAO ČIMBENIK TURISTIČKE PONUDE RURALNE ISTRE [Cultural Resources as Factor of Tourism Offer of Rural Istria]	
Dragoljub Amidžić, Desimir Bošković	549
ETIČKA PITANJA UPRAVLJANJA KULTURNOM BAŠTINOM U TURIZMU [Ethical Issues in Managing Cultural Heritage in Tourism]	
Lana Domšić, Barbara Franić, Alan Labus	560
UDRUGE U KULTURI – ČIMBENICI KULTURNOGA RAZVOJA [Associations in Culture – Factors of Cultural Development]	
Barbara Franić, Goran Funda	571
ULOGA MENADŽMENTA U KULTURNIM USTANOVAMA [The Role of Management in Cultural Institutions]	
Mirko Pešić, Lidija Getto	579
SREDSTVA IZ EUROPSKIH FONDOVA KAO PREDUVJET INTEGRALNE OBNOVE TVRĐAVE BROD [European Funds as Prerequisite for Integral Restoration of the Brod Fortress]	
Biljana Lončarić, Drago Ružić	586

MOGUĆNOST SPAJANJA EU FONDOVA I JPP-A ZA PROJEKTE KULTURNE BAŠTINE U REPUBLICI HRVATSKOJ [Possibility of Blending EU Funds and Public Private Partnerships in Culture Heritage Projects in Croatia]	
Saša Marenjak, Damir Juričić, Josip Čengija	596
KULTURNE NAVIKE STUDENATA MENADŽMENTA U KULTURI [Cultural Habits of Cultural Management Students]	
Ines Jemrić Ostojić, Matea Markoč	606
LJETNIKOVAČ BUNIĆ-KABOGA – IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTOM [Bunić-Kaboga Mansion – Project Management Challenges]	
Biserka Mataković, Vesna Bradamante	617
KULTURNO MAPIRANJE GRADA ZAPREŠIĆA I OKOLICE [Cultural Mapping of Zaprešić and Surroundings]	
Matija Mirković, Ines Jemrić Ostojić, Lana Domšić	628
STRATEŠKO PLANIRANJE KULTURNOGA RAZVOJA U GRADU KARLOVCU [Strategic Planning for Cultural Development in the Town of Karlovac]	
Andreja Navijalić, Irena Šegavić Čulig	639
UPRAVLJANJE HUMOROM NA DOMAĆEMU FILMU – UČINKOVITA KONKURENCIJA HOLLYWOODU [Management of Domestic Film Humor – Effective Competitor to Hollywood]	
Ivan Maloča, Arsen Oremović	649
INDUSTRIJSKA BAŠTINA I ODRŽIVOST [Industrial Heritage and Sustainability]	
Karmen Petričević	659
IZAZOVI PRIMJENE NAČELA KULTURNOGA MENADŽMENTA PRI UPRAVLJANJU NEPOKRETNOM KULTURNOM BAŠTINOM [Challenges of Implementing Cultural Management Principles in Management of Immovable Cultural Heritage]	
Tajana Pleše	668
MENADŽERSKA KONTROLA U PODUZEĆU S GLEDIŠTA INFORMACIJSKIH I KOMUNIKACIJSKIH ZNANOSTI [Managerial Control in a Company From the Point of View of Information and Communication Sciences]	
Slavko Šimundić, Danijel Barbarić, Marija Valčić	676
SPECIFIČNOSTI POTREBA I ŽELJA U PRODUKCIJI KULTURE [The Specificities of Needs and Desires in the Production of Culture]	
Mile Šimurina, Ivana Lacković	686
MODELI UPRAVLJANJA GRADITELJSKOM BAŠTINOM – TEMELJ ZA NJEZINO OČUVANJE [Models of Architectural Heritage Management – Foundation for its Conservation]	
Jadran Antolović, Tomislav Šoban	696
KONJI I KONJIČKI SPORT KAO INDUSTRIJA, KULTURNI IDENTITET I TURIZAM [Horses and Equestrian Sport as Industry, Tourism and Cultural Identity]	
Mihovil Šušnić	702
MASTERING CROSS-CULTURAL COMMUNICATION [Ovladavanje međukulturalnom komunikacijom]	
Irena Zavrl	712
PRAVNI OKVIR ZA MENADŽMENT FESTIVALA [Legal Framework for Festival Management]	
Dragan Zlatović	723

INTERPRETACIJA BAŠTINE U SUVREMENOME UPRAVLJANJU PROJEKTIMA ZAŠTIĆENIH PODRUČJA [Interpretation of Heritage in Modern-Day Project Management of Protected Areas] Ljiljana Zmijanović	734
--	-----

Organizacija i menadžment [Organisation and Management]

UPRAVLJANJE DRUŠTVENOM ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U FUNKCIJI NJEGOVE POSLOVNE USPJEŠNOSTI [Management of Corporate Social Responsibility in Function of its Business Effectiveness] Antal Balog	747
ZNANJE KAO RESURS MIKROTVRTKE [Knowledge as a Resource of Micro Enterprise] Beatrice Burcar	758
PROJEKTIRANJE UNUTARNJEGA TRANSPORTA U PROCESU PROIZVODNJE – BITAN ČIMBENIK CIJENE PROIZVODA [Designing Internal Transport in the Manufacturing Process – Important Factor of Product Pricing] Ivan Čuže, Radovan Vladislavjević, Anita Čuže	769
ORGANIZACIJSKA KULTURA I ORGANIZACIJSKI DIZAJN VODOPRIVREDE ZAGREB d.d. [Organizational Culture and Organizational Design of Vodoprivreda Zagreb d.d.] Domagoj Debeljak	778
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE [Corporate Social Responsibility] Dragutin Funda, Georg Richter, Goran Funda	788
MENADŽERSKI UGOVOR – PRAVA I DUŽNOSTI MENADŽERA UNUTAR ORGANIZACIJE S POSEBNIM NAGLASKOM NA TRGOVAČKA DRUŠTVA [Managerial Deal – Rights and Duties of a Manager Within an Organization With a Particular Emphasis on Companies] Matej Galić, Tamara Banac, Ivan Ružić	798
INOVATIVNOST, POVEĆANJE KONKURENTNOSTI I PROGRAMI VISOKOŠKOLSKOGA OBRAZOVANJA [Innovativeness, Increasing Competitiveness and Higher Education Study Programmes] Vesna Kotarski, Vladimir Žanić, Mladen Žinić	808
VAŽNOST ANALIZE UNUTARNJIH I VANJSKIH ČIMBENIKA ZA ODABIR STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA [The Importance of Internal and External Factors Analysis for the Selection of the Company's Growth Strategy] Dijana Luketić, Iva Senegović	818
KVALITETA USLUGA U BANKARSKOME SEKTORU ŠIBENSKO-KNINSKE ŽUPANIJE – STANJE I PREPORUKE [Service Quality in Banking Sector of Šibenik-Knin County – Present Situation and Recommendations] Dijana Mečev	829
MENADŽMENT U NOVOJ EKONOMIJI [Management in the New Economy] Mihael Plećaš, Drago Cepanec, Mirna Varlandy-Supek	839
MALA I SREDNJA PODUZEĆA I PARADIGMA OTVORENE INOVACIJE [Small and Medium Enterprises and the Open Innovation Paradigm] Barbara Rodica, Jasmina Starc, Iva Konda	849

EDUCATION AND TRAINING IN SLOVENIA AND CROATIA ACCORDING TO GEM EXPERTS [Kritička ocjena poduzetničkoga obrazovanja u Sloveniji i Hrvatskoj prema mišljenju stručnjaka GEM-a]	
Karin Širec	856
SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA U MEDIJSKOJ INDUSTRIJI [Specificities of Organization and Management in Media Industry]	
Marija Slijepčević	866
ZAŠTITA KARTIČNOGA POSLOVANJA I OSJETLJIVIH KARTIČNIH PODATAKA [Protection of Payment Card Transactions and Sensitive Payment Card Data]	
Ana Štefulj, Kristian Saletović	877
KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOGA MODELA NASTAVE NA VISOKOJ ŠKOLI ZA POSLOVANJE I UPRAVLJANJE, S PRAVOM JAVNOSTI „BALTAZAR ADAM KRČELIĆ“ I PARTNERSKOJ ŠKOLI FACHHOCHSCHULE BURGENLAND U EISENSTADTU (AUSTRIJA) [Comparative Analysis of Organizational Models of Teaching at <i>Baltazar Adam Krčelić</i> Accredited College of Business and Management and its Partner Institution Fachhochschule Burgenland in Eisenstadt (Austria)]	
Natalija Jurina Babović, Ksenija Stojaković	887
PARADIGM FRAMEWORK FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION OF 21 CENTURY BUSINESS LEADERS [Paradigmatski okvir za odgovorno menadžersko obrazovanje poslovnih lidera za 21. stoljeće]	
Majda Tafra-Vlahović	897
ANALIZA KORIŠTENIH STRATEGIJA RASTA I RAZVOJA TVRTKE KONČAR – MONTAŽNI INŽENJERING d.d. [Analysis of Growth and Development Strategies Used by Končar – Engineering Co. for Plant Installation and Commissioning Inc.]	
Maja Vujčić, Iva Senegović	905
PRIMJENA INTELJEKTUALNOGA VLASNIŠTVA U UNAPREĐENJU POSLOVANJA SUBJEKATA MALOGA GOSPODARSTVA [Use of Intellectual Property in Business Improvement of SMEs]	
Ivana Buće, Vladimir Žanić	916
ORGANIZACIJA RADA STARIJIH RADNIKA [Organisation of Work for Senior Employees]	
Branimir Žarković	926
VIŠEKRITERIJSKI MODEL ZA VREDNOVANJE VISOKOŠKOLSKIH NASTAVNIKA PO AHP METODI [Multi-Criteria Model For Higher Education Faculty Members' Evaluation Using AHP Method]	
Zrinka Gregov, Tihomir Hunjak	935
DRUŠTVENA ODGOVORNOST – EKOINOVACIJA [Social Responsibility-ECO Innovation]	
Zdravko Krivokapić, Aleksandar Vujović, Jelena Jovanović	947
KAZALO AUTORA [Author Index]	957

MENADŽMENT

Zbornik radova



[MANAGEMENT
Conference Proceedings]

PREDGOVOR

Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem *Menadžment* održan je u Zagrebu od 6. do 7. lipnja 2014. godine. Glavna tema skupa bila je **Ekonomika, kultura i komunikacije u projektu**.

Skup je organizirala Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić (danas Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić), a on je svojevrstan nastavak znanstveno-stručnoga skupa *Projekti i projektni menadžment*, koji je održan 2011. godine.

Uz Visoku školu, glavnoga organizatora skupa, suorganizatori skupa bili su Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP) i Institut Ruđer Bošković, dugogodišnji partneri s kojima škola njeguje blisku suradnju. Organizaciju skupa podržali su i sljedeći pokrovitelji: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika (CROMA), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) te Grad Zaprešić i Grad Zagreb. Ovogodišnji partneri bili su Inštitut za projektni menadžment (Ekonomsko-poslovna fakulteta iz Maribora), Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja (Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera iz Osijeka) i Slovensko združenje za projektni menadžment (ZPM).

U radu skupa sudjelovalo je oko 230 registriranih sudionika iz 6 europskih država i 70-ak različitih organizacija. Na skupu je predstavljeno više od stotinu znanstvenih i stručnih radova, čiji su sažeci objavljeni neposredno prije skupa u Zborniku sažetaka, dok se pune inačice radova nalaze u ovome Zborniku.

Neposredno prije početka skupa, u organizaciji Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Aadam Krčelić“, Hrvatske udruge za upravljanje projektima i *Young Crew Croatia*, održana je i radionica na kojoj je sudjelovalo tridesetak mladih

projektnih menadžera s područja Hrvatske. Tema radionice bila je *Procesi analize u izradi EU projekata*.

Tematika skupa *Menadžment* obuhvaćala je različite aspekte menadžmenta iz svih područja. Prvoga dana skupa održana su plenarna izlaganja pozvanih domaćih i stranih predavača, dok su drugoga dana skupa održana izlaganja radova u pet usporednih sekcija, sukladno sljedećim tematskim cjelinama skupa:

1. Projekti i projektni menadžment
2. Ekonomika i financijski menadžment
3. Komunikacijski menadžment
4. Menadžment u kulturi
5. Organizacija i menadžment.

Kratak opis tematskih cjelina

1. Projekti i projektni menadžment

Euroatlantske integracije godinama su nam prikazivane kao osnovna, a ponekad i kao jedina politička odrednica razvoja koja će nas uvesti u „društvo znanja“. Nakon ulaska Republike Hrvatske u NATO i u EU pokazuje se veliko pomanjkanje znanja i sposobnosti te interesa političara i gospodarstvenika za ulaganja u istraživanje i razvoj, čime se sveprisutna kriza produbljuje jer je onemogućeno ostvarenje razvojnih projekata, a „društvo znanja“ djeluje poput isprazne fraze. Stoga smo ponovno željeli ukazati na mogućnosti projektnoga menadžmenta kao interdisciplinarnoga područja znanosti u prevladavanju krize i stvaranju preduvjeta za uistinu kvalitetno, funkcionalno i partnersko integriranje u globalne i europske procese. Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment na VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“ ostvario je brojna postignuća koja su prepoznata u zemlji i inozemstvu, ponajprije zahvaljujući stručnomu i znanstvenomu radu nastavnika i studenata ovoga prestižnog studija. Ostvarujući izvrsnu suradnju s Hrvatskom udrugom za upravljanje projektima i njezinom krovnom udrugom IPMA-om, kao i s pojedinim istaknutim stručnjacima iz zemlje i inozemstva, vrloiskusni nastavnici i vodstvo VŠPU-a uzor su svojim studentima, od kojih su pojedini danas i sami već uspješni nastavnici na VŠPU-u. Isto tako, stopom zapošljavanja iznad 95% više od tri stotine diplomiranih studenata, ovaj je studij uzor drugim studijima s kojima VŠPU uvijek sa zadovoljstvom surađuje radi dobrobiti studenata, VŠPU-a i zajednice u cjelini. Radujemo se stoga suradnji sa svima koji mogu i žele svojim projektima pomoći izlasku iz krize te razvoju Hrvatske i našem svekolikom doprinosu Europskoj uniji, pogotovo zdravomu starenju društva (*Healthy Ageing Society*) u skladu sa strateškim odrednicama Unije te vizijom i misijom Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

2. Ekonomika i financijski menadžment

U procesu globalizacije svjetske ekonomije uz poštivanje pravila ponašanja i djelovanja „nametnutih“ odrednicama tržišne ekonomije, procesi upravljanja i odlučivanja iziskuju velike napore te su velik izazov upravnim strukturama, ponajprije menadžerima kao nositeljima odgovornosti za njihovu izvedbu. Visoka se razina kvalitete njihove izvedbe, *sui generis*, očekuje jer treba zadovoljiti brojne interesne skupine koje izravno ili neizravno ovise o vitalnosti poduzeća, efikasnosti lokalne i regionalne samouprave, ali i o vitalnosti nacionalne ekonomije u cjelini. Uvažavajući nepredvidivost i promjenjivost okoline kojoj se sve teže prilagođivati i u kojoj je sve zahtjevnije izvoditi promjene, te osmišljavajući strategije rasta i razvoja ekonomskih subjekata radi njihova dugoročnoga opstanka, generiraju se mnogobrojna otvorena pitanja i u području financijskoga menadžmenta koja traže odgovor znanstvene i stručne javnosti. Uz kreirane poslovne ideje bez kojih nema napretka te uza sve dominantniju važnost i utjecaj ljudskih potencijala, financijski su resursi nezaobilazni u svim projektima koje osmišljavaju i provode ekonomski subjekti – pojedinci, poduzeća, država. U tome smislu znanstveno-stručni skup *Menadžment* može biti poticajan medij preko kojega će se distribuirati nova znanstvena i stručna rješenja koja mogu biti dobar katalizator „olakšavanja“ postojećih procesa upravljanja i odlučivanja. Drugim riječima, menadžerima, koji nose veliku odgovornost za čitavu društvenu zajednicu, „olakšalo“ bi se osmišljavanje i izvođenje projekta prema zahtjevima upravljačke ekonomije. Radovi prezentirani na ovome skupu pridonose traganju za novim rješenjima.

3. Komunikacijski menadžment

Suvremeni poslovni svijet sustavno i dinamično unapređuje načine komuniciranja i upravljanja radi poticanja aktivnosti i konkurentnosti te radi poticanja stvaralaštva i inovativnosti. Kompetentne i kompleksne poslovne i komunikacijske vještine nužne su u izazovima koje nameću suvremeni trendovi. Upravo je zato opravdana i potreba za izobrazbom komunikacijskih menadžera, kadra koji je nositelj, pokretač i moderator uspješnoga poslovnog procesa i poslovanja, bilo u privatnome, javnome ili civilnome sektoru. U svijetu, a i u Hrvatskoj, raste broj institucija koje obrazuju stručnjake profilirane za komunikacijske menadžere. Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ prva je u Hrvatskoj organizirala studij komunikacijskoga menadžmenta koji se temelji na interdisciplinarnome pristupu različitih znanstvenih područja, čime se postiže svladavanje, razumijevanje te primjena znanja i vještina u procesu poslovnoga odlučivanja. Upravo iz toga razloga nužna je razmjena informacija, iskustava i rezultata među stručnjacima različitih disciplina. Ovim skupom Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ željela je okupiti stručnjake iz različitih područja koji će, svaki iz svoje perspektive, dati doprinos razvoju profesije prijeko potrebne za strateško i operativno odlučivanje.

4. Menadžment u kulturi

Kulturu čine raznolika područja ljudskoga stvaralaštva koja prepoznajemo u brojnim djelatnostima i aktivnostima, kako u kreiranju novih vrijednosti tako i u očuvanju postojećih. Upravljanje u kulturi gotovo svakodnevno suočava nas s novim izazovima, željama i htijenjima te s brojnim nedaćama suvremenoga svijeta, kao što su krize, ratovi, globalizacija. Hrvatska kultura, a time i menadžeri u kulturi, suočeni su i s prilagodbama europskomu kulturnom prostoru i standardima, što traži stjecanje dodatnih znanja i vještina. Brojni primjeri iz prakse, češće domaće nego inozemne, upozoravaju nas kako nedostatak odgovarajuće kulturne politike ili znanja u upravljanju može biti pogubniji od novčanih i drugih ograničenja. Stalna unapređenja u području komunikacijske tehnologije mijenjaju naše okruženje i odnose u njemu otvarajući istodobno nova pitanja i razvojne mogućnosti. Pojavljuju se novi problemi, a od menadžmenta se očekuje da pronađe neka nova rješenja. Upravo ti procesi kontinuirano traže ne samo našu stalnu edukaciju i usavršavanje nego i preispitivanje postojećih politika, modela i stilova upravljanja. Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, kao jedan od hrvatskih lidera u visokome obrazovanju menadžera u kulturi, ovim skupom željela je potaknuti takvu otvorenu raspravu i dati svoj doprinos unapređenju ove društveno važne profesije.

5. Organizacija i menadžment

Organizacija i menadžment dva su nerazdvojna pojma. Bez menadžmenta organizacija ne može postizati svoje ciljeve, baš kao što bez organizacije uloga menadžmenta nema smisla. Iako je menadžment samo jedan od elemenata organizacijske strukture, njegova važnost u organizaciji ogleda se u koordinaciji svih ostalih elemenata. Promatrajući menadžment kao proces, može se utvrditi da je on najvažniji organizacijski proces koji omogućuje efektivno i efikasno ostvarenje organizacijskih ciljeva. Svaka organizacija nastaje procesom organizacijske izgradnje. Taj proces pred menadžment stavlja izazov izbora i izgradnje odgovarajuće organizacijske strukture, strukture menadžmenta te svih formalnih odnosa u organizaciji. Informacijsko-komunikacijske tehnologije pružaju velike mogućnosti u povećanju učinkovitosti organizacije i poslovnih procesa, pomažu podizanju konkurentnosti i ostvarivanju bolje kvalitete poslovanja. Informatizacija i modeliranje poslovnih procesa, reinženjering, poslovna inteligencija, rudarenje podataka, ERP i CRM sustavi današnjim organizacijama daju dodatnu vrijednost. Bez njih većina lidera današnjega tržišta ne bi zadržala svoju poziciju. Na ovaj su skup bili pozvani znanstvenici i stručnjaci iz zemlje i inozemstva da aktivnim sudjelovanjem, izlaganjem i pisanim radom, prikažu najnovija teorijska i praktična dostignuća u području organizacije i menadžmenta, ponajprije kako organizirati, upravljati i voditi različite organizacije i njihove dijelove, kako dizajnirati poslovne procese i upravljati njima, koordinirati aktivnosti i zadatke, utvrđivati

poslovnu strategiju, usmjeravati i voditi suradnike, upravljati poslovima, idejama, sredstvima i vremenom.

Zaključci skupa

Skup je završen aklamacijskim prihvaćanjem sljedećih zaključaka, prema tematskim cjelinama skupa, koje su u ime organizatora iznijeli njihovi voditelji.

1. Projekti i projektni menadžment

1. Sekcija „Projekti i projektni menadžment“ pokazala je sličnosti i razlike u provedenju različitih tipova projekata – od projekata u javnome sektoru, preko IT projekata do projekata u sektoru istraživanja i razvoja (R&D). Pritom je jasno naglašena potreba za specifičnim znanjima i vještinama projektnoga menadžmenta u svim vrstama projekata, u svim etapama projekata i na svim razinama odlučivanja. Stoga se pokazuje nužnim, posebno za velike poslovne i javne sustave, osnivanje specijaliziranih ureda za projektni menadžment, tzv. PMO-a (*Project Management Offices*) koji su zaduženi za učinkovito osmišljavanje i provedbu projekata.
2. Artikulirane i definirane strategije i strateško promišljanje moraju biti preduvjet dobro postavljenih projekata koji će u konačnici i uspješno završiti, čemu strateško planiranje bitno doprinosi.
3. Idealno okruženje za razvoj profesionalnih projektnih menadžera predstavljaju PMO uredi, koji su u stalnom trendu rasta, posebno u okviru korporacijskih sustava.
4. Potrebno je kontinuirano razvijati vještine upravljanja složenim projektima u javnome sektoru, od urbanoga planiranja do implementacije složenih tehnologija.
5. Isto je tako potrebno razvijati vještine upravljanja projektima i u segmentu istraživanja i razvoja, za čime se u posljednje vrijeme javlja sve veća potreba, gdje su rezultati R&D u sve intenzivnijoj vezi s gospodarstvom. Taj trend približavanja gospodarstva i R&D predstavlja jedan od ključeva gospodarskoga rasta i ostvarenja konkurentске prednosti. Sprega strateškoga promišljanja, razvoja vještina upravljanja R&D radom i bliskosti s gospodarstvom predstavlja izvrsne preduvjete za razvoj inovativnih proizvoda i usluga.
6. Posebno je važna multidisciplinarnost u vještinama kada je u pitanju apliciranje na nacionalne i internacionalne fondove bilo kojega tipa – razvojno istraživačke, strukturne, fondove jačanja kapaciteta, fondove transnacionalne suradnje itd.
7. Postoji potreba za ujednačivanjem terminologije u okviru projektnoga menadžmenta, posebno kada je u pitanju hrvatski jezik, kao i važnost provedbe projekata po ISO standardizaciji 21 500.

8. Projektni menadžment stoga čini osnovu na znanju temeljenoga društva, te ga stoga treba razvijati kao ključno područje suvremene ekonomije u upravljanju društvenim procesima održivoga razvoja te kao interdisciplinarno područje znanosti.

2. Ekonomika i financijski menadžment

1. Aktualni gospodarski problemi generirani procesom globalizacije svjetske ekonomije i na makrorazini i na mikro razini zahtijevaju holistički pristup njihovu rješavanju. Taj i takav pristup podrazumijeva implementaciju interdisciplinarnoga pristupa upravljačkim problemima kroz konvergenciju ekonomske, računovodstvene i financijske znanosti i struke. U tome smislu, naglašena je potreba za propitivanjem ontološkoga, implementacijskoga i inovativnoga dimenzioniranja ekonomskih, računovodstvenih i financijskih fenomena.
2. Preduvjeti održivoga rasta i razvoja hrvatskoga gospodarstva u kontekstu osiguravanja njegove dugoročne stabilnosti ogledaju se u potrebi poticanja razvoja maloga i srednjega poduzetništva. U tome smislu, naglašena je potreba za artikulacijom mehanizama i alata kojima će se osigurati povećanje razine njihove efektivnosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti), kao i potreba za fleksibilizacijom regulatornih uvjeta, kako za njihovo osnivanje tako i za njihovo poslovanje.
3. Uvjeti stabilizacije i razvoja gospodarstva RH na makroekonomskoj razini ogledaju se u (1) poticanju mobilnosti radne snage, a u funkciji efikasnosti tržišta rada, (2) u potrebi usmjeravanja osobne potrošnje, a u funkciji izvoznoga rasta hrvatskoga gospodarstva i (3) u propitivanju proširenja uobičajenih ciljeva i instrumenata ekonomske politike zemalja u tranziciji s indeksom globalne konkurentnosti, a u cilju ubrzavanja političkih i društvenih promjena.
4. U analizi poslovnih i financijskih performansi poslovnih subjekata (poduzetnika) naglašeno je kako je za kvalitetnu analizu poslovanja i financijskoga stanja iskanoga u financijskim izvještajima, osim poznavanja suvremenih alata i metoda analize, potrebno vladati i znanjem iz računovodstva i revizije financijskih izvještaja, ali i poznavati učinke vrijedećega poreznog sustava. Isto tako, naglašeno je kako prepoznati možebitne pogreške i prijevare u financijskim izvještajima u cilju stjecanja realnih spoznaja o uspješnosti i financijskome stanju poduzetnika.
5. Prilog ontološkomu pozicioniranju kontrolinga kao generičke funkcije vlasnika firme, a u funkciji smanjivanja *principal-agent* problema produbio je i proširio mnoga fundamentalna pitanja u okviru ekonomske znanosti i prakse. U tome smislu, naglašena je potreba za organiziranjem posebnoga kolokvija u okviru Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ – BAK kolokvija. Svrha bi toga kolokvija bila sučeliti različite stavove znanstvene i stručne javnosti u pogledu ontološkoga pozicioniranja kontrolinga, dakle svih onih koji: (1) zastupaju stav kako se kontroling stavlja na dispoziciju menadžmentu, (2) smatraju kako je

kontroling generička funkcija *par excellence*, i (3) smatraju kako izvornu generičku vlasničku funkciju treba predstavljati korporacijsko upravljanje.

6. U okviru ekonomije obrazovanja, učenje kao način i kao mjera uspjeha treba biti u funkciji rasta efektivnosti i efikasnosti hrvatskih tvrtki, a otuda i hrvatskoga gospodarstva u cjelini. U tome smislu, naglašena je potreba za propitivanjem i re-definiranjem odnosa između visokoobrazovnih institucija, napose poslovnih škola i hrvatskih tvrtki u gospodarstvu. Pritom, taj odnos treba ići u smjeru stvaranja idiosinkrazijskoga znanja koje je konceptualizirano u formi cjeloživotnoga obrazovanja. To i takvo znanje javlja se kao posljedica kvalitetne interaktivne povratne sprege između hrvatskih tvrtki koje imaju potrebu za rješavanjem konkretnih specifičnih problema, s jedne strane, i poslovnih škola koje pomažući u rješavanju tih i takvih problema unapređuju postojeće te uvode nove studijske programe, s druge strane. U konačnici, naglašena je i iznimna važnost poslovnih škola u razvoju programa cjeloživotnoga obrazovanja i upravljanja u sferi lokalnoga i nacionalnoga razvoja.
7. U okviru javnih financija naglašeno je kako je autonomnost lokalnih samoupravnih zajednica u odlučivanju opravdana pod pretpostavkom da se njihov proračun izvršava sukladno pravilima fiskalne discipline i odgovornosti. Istaknuto je kako ograničavajuće okolnosti funkcioniranja lokalnih jedinica ne leže u slabome fiskalnom kapacitetu, velikim pomoćima i prevelikome broju jedinica, već u kvaliteti proračunske strukture (razvojni i nerazvojni rashodi) koja vodi k socioekonomskoj neuravnoteženosti lokalnih proračuna, te u zanemarivanju fiskalne discipline i odgovornosti. Na kraju je naglašeno kako postoji opravdanost i učinak fiskalizacije u kontekstu borbe protiv porezne evazije.
8. Temeljem provedene empirijske analize povezanosti robnih i financijskih tokova u funkciji razvoja hrvatskoga gospodarstva istaknuto je kako postoji negativan utjecaj prociklične kreditne politike banaka na stanje gospodarstva te da će efikasne investicije imati pozitivan učinak na razvoj hrvatskoga tržišta kapitala.

3. Komunikacijski menadžment

1. Izrada komunikacijske strategije složen je proces u čijemu su središtu planiranje i donošenje odluka u kojima sudjeluju komunikacijski i marketinški stručnjaci. Preduvjet za uspješnu komunikacijsku strategiju jest temeljita analiza tržišta i ciljanih skupina. Njezina provedba uvelike se oslanja na komunikacijske vještine pojedinca koji ju predstavlja javnosti, a to utječe i na njegov/njezin osobni imidž kao i na imidž organizacije koju predstavlja.
2. Uporaba učinkovitih komunikacijskih strategija važan je segment odnosa s javnošću. No, odnosi s javnošću razlikuju se u javnome i komercijalnome sektoru, što je vidljivo kroz ostvarivanje ciljeva, interesa, ali i u odnosima s medijima. I dok prvi teže izgradnji povjerenja između institucija i korisnika, drugima je ostvarenje profita temeljna zadaća.

3. Metode persuazije (uvjeravanja) oslanjaju se na elemente emocionalne inteligencije kao što je prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje emocijama. Potrebno je razvijati instrumente za mjerenje učinkovitosti kvalitete komuniciranja, prije nego potrebne u svakodnevnome poslovanju, ali i osiguravanju komunikacijske kompetentnosti.
4. Tehnike persuazije uvelike se koriste u izradi marketinških poruka, a njihova uspješnost ovisi o kombiniranju racionalnih i emocionalnih čimbenika. Narativni elementi utječu na svijest publike i oblikuju potrebu za proizvodom.
5. Upravljanje organizacijama ovisi o organizacijskome ustroju. Odvija li se takav način poslovanja sukladno sustavima upravljanja, provjerava se kroz audit koji provodi neovisna certifikacijska tvrtka, a čiji nalaz pomaže srednjoj i višoj razini menadžmenta poboljšati poslovne rezultate.
6. Učinkovitost komunikacijske strategije testira se u kriznim situacijama načinom komunikacije s javnošću jer kriza može štetno djelovati na reputaciju pojedinca ili organizacije. Veliku ulogu u ublažavanju negativnih učinaka ima krizni menadžment čija se efikasnost temelji na kombiniranju procesnoga i sustavnoga pristupa.
7. Osim odabira komunikacijske strategije, važno je odabrati i odgovarajući medij za njezinu distribuciju. Mediji informiraju, ali i oblikuju stavove o različitim društvenim pitanjima. No, medijsko je djelovanje često manipulativno (promicanje lažnih vrijednosti, nametanje ideala ljepote), što može pogubno utjecati na percepciju i samopouzdanje mladih te biti uzrokom određenih poremećaja prehrane.
8. Razvoj novih medija i novih tehnologija promijenio je uobičajene metode predstavljanja proizvoda, pri čemu je naglasak na osiguravanju dvosmjerne komunikacije između proizvođača i potrošača u cilju unapređenja kvalitete brenda.
9. Komuniciranje u promjenjivome *online* okruženju nerijetko se suočava s preprekama kao što je otpor pojedinih zaposlenika prema novome. Otklanjanje navedenoga ključna je zadaća menadžmenta ljudskih potencijala.
10. Komunikacija o organizaciji utječe na stvaranje njezina korporativnoga identiteta koji nastoji odgovoriti na brojne izazove, od prilagodbi novim komunikacijskim kanalima do zadovoljavanja interesa javnosti. Stoga se ističe važnost primjene modela izgradnje povjerenja u razvijanju korporativne kulture, identiteta i brenda uzimajući u obzir internu i eksternu javnost, što je novi zadatak komunikacijskih menadžera.

4. Menadžment u kulturi

1. Većina radova konstatira snažan ekonomski učinak svih oblika kulture, kulturnoga stvaralaštva i kreativnih industrija, što nisu prepoznala mjerodavna državna tijela jer se područje kulture i kreativnih industrija još uvijek u propisima tretira kao zajednička potrošnja, te je zbog toga podložno brojnim ograničenjima u razvoju. Nasuprot takvom tretmanu, podaci iz Europske unije ukazuju kako su upravo

kultura i kreativne industrije jedan od relevantnih čimbenika gospodarskoga razvoja jer uz veliki doprinos BDP-u zapošljavaju više od 3,1% ukupno zaposlenih u Europskoj uniji, te zapošljavanje u kulturi i kreativnim industrijama raste brže od ukupnoga zapošljavanja u Uniji.

2. Kvalitetno upravljanje projektima u kulturi, osobito onima koji su usmjereni prema međunarodnim i EU fondovima, postaje imperativ za ostvarivanje bržega kulturnog razvoja u uvjetima kada je u padu proračunska potpora mjerodavnih državnih tijela takvim projektima. Posebno je naglašena mogućnost ostvarivanja projekata u okviru javno-privatnoga partnerstva. Istaknuta je i potreba poticanja projekata u kulturi i kreativnim industrijama uvažavajući činjenicu kako je njihov udjel u bruto domaćemu proizvodu (BDP-u) Europske unije na razini 3,3%.
3. Strateško planiranje kulturnoga razvoja na razini države, županija, gradova i općina od osobite je važnosti u uvjetima ekonomske krize kako bi se svi raspoloživi resursi usmjerili na one ciljeve i projekte koji će kroz kulturnu produkciju ostvariti sinergiju sa zajednicom te time direktno doprinijeti ostvarivanju većega udjela kulture i kreativnih industrija u BDP-u. U tome kontekstu nedavno donesen Strateški plan kulturnog razvoja grada Karlovca predstavlja pozitivan primjer u kreiranju kulturne politike čiji će se ciljevi realizirati kroz umrežavanje, a potom i kroz stvaranje prvoga klastera u kulturi kao novoga oblika zajedničkoga djelovanja i stvaranja.
4. Kako se veći broj radova bavio odnosom turizma i kulture, a osobito turizma i kulturne baštine, istaknuta je posebna važnost očuvanja kulturne baštine jer u praksi vrlo često dolazi u sukob s profitnim intencijama turizma zbog čega se naglašava potreba etičnoga upravljanja baštinom. Ujedno je ocijenjeno da brojni kulturni i prirodni resursi nisu na odgovarajući način uklopljeni u turističku ponudu Hrvatske.
5. Stalne promjene u okruženju, tehnologiji i razvoju društvenih te ekonomskih odnosa i u području upravljanja u kulturi stvorile su potrebu za kontinuiranim i cjeloživotnim učenjem, osobito onih osoba koje obavljaju upravljačke poslove.

5. Organizacija i menadžment

1. Mala i srednja poduzeća nedovoljno se koriste vlastitim potencijalima intelektualnoga vlasništva. Upravljanje intelektualnim vlasništvom treba biti sastavni dio poslovne strategije. Potrebno je povećati znanje o intelektualnome vlasništvu te poticati mala i srednja poduzeća za područje zaštite intelektualnoga vlasništva.
2. Primjena inovativnih strategija za pozicioniranje održivosti treba biti u samome središtu menadžerskoga obrazovanja. Nužna je ugradnja održivosti u odgovorno menadžersko obrazovanje te uporaba modela otvorenih inovacija koji dopunjuju funkcije menadžera i pokazuju važnost poznavanja temeljnih sposobnosti poduzeća.

3. Mala zastupljenost tema o inovativnosti i inovacijama u obrazovanju podudara se s niskom sposobnosti za inovativnost u Republici Hrvatskoj utvrđenoj pomoću globalnoga indeksa konkurentnosti. Visokoškolski sustav mogao bi pridonijeti povećanju konkurentnosti ako bi tema sustavne inovativnosti kao procesa i inovacije kao rezultata toga procesa imala veću zastupljenost u visokoškolskoj nastavi.
4. Poduzetništvo ima važan učinak na ekonomski i društveni razvoj. Poduzetničko obrazovanje smatra se vrlo važnim okvirom za poduzetništvo. Poduzetničko obrazovanje treba više razvijati na svim razinama obrazovanja, ponajprije uvođenjem programskih i organizacijskih inovacija.
5. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva filozofiju poslovanja i integraciju u strategiju. Povezivanje društveno odgovornoga poslovanja poduzeća s njegovom poslovnom uspješnošću, dugoročno pridonosi stvaranju društveno-ekonomskih temelja održivoga poslovanja poduzeća te održivomu razvoju društva.
6. Među brojnim promjenama u Novoj ekonomiji jest drugačiji model stvaranja dodane vrijednosti. On zahtijeva i drugačije poslovne procese, ali i drugačiji pristup menadžmentu. Nova ekonomija premalo je prepoznata u gospodarstvu i obrazovanju. Potrebno je više svijesti o tome području i više uključivanja u strategije razvoja poslovnih subjekata te obrazovnih institucija.

Na kraju Predgovora ovom Zborniku, u kojemu se nalaze radovi predstavljeni na ovogodišnjemu znanstveno-stručnom skupu *Menadžment*, željeli bismo ponajprije zahvaliti svim autorima radova na njihovu doprinosu našem skupu. Također zahvaljujemo i svim ostalim sudionicima skupa na dolasku, članovima Programskoga i Organizacijskoga odbora, recenzentima radova, voditeljima tematskih cjelina skupa, nastavnomu i nenastavnomu osoblju naše ustanove te svima ostalima koji su na bilo koji način pridonijeli uspjehu skupa. Posebnu zahvalnost dugujemo našim suorganizatorima, pokroviteljima i partnerima te se radujemo uspješnoj suradnji i na sljedećim zajedničkim projektima. Vjerujemo da će ovaj skup postati tradicionalan i da ćemo ga nastaviti održavati sljedećih godina, te vas srdačno pozdravljamo do sljedećega susreta.

dr. sc. VINKO MOROVIĆ, prof. v. š.
dekan Veleučilišta BALTAZAR ZAPREŠIĆ
predsjednik Programskoga odbora

dr. sc. MILAN JURINA, prof. v. š.
prodekan Veleučilišta BALTAZAR ZAPREŠIĆ
predsjednik Organizacijskoga odbora

ZLATKO BARILOVIĆ, univ. spec. oec.
predavač na Veleučilištu BALTAZAR ZAPREŠIĆ
voditelj projekta skupa *Menadžment*

FOREWORD

Management, a scientific and professional conference with international participation, was held in Zagreb on 6 and 7 June 2014. The main topic of the conference was **Economics, Culture and Communications in Projects**.

The Conference was organised by the 'Baltazar Adam Krčelić' College of Business and Management (today's University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić), from Zaprešić, Croatia, (further in the text the College) and it may be considered a continuation of the conference entitled *Projects and Project Management*, held in 2011.

The Conference was co-organised by the Croatian Association for Project Management (CAPM) and the Ruđer Bošković Institute, long-time partners of the College. The conference was also supported by the Croatian Managers & Entrepreneurs' Association (CROMA), the Croatian Employers' Association, the Town of Zaprešić and the City of Zagreb. This year the partners were the Institute for Project Management of the Faculty of Economics and Business from Maribor, Slovenia, the Postgraduate Specialist Study of Special Areas Marketing of the Faculty of Economics, J.J. Strossmayer University from Osijek and the Slovenian Project Management Association.

There were approximately 230 registered participants from 6 European countries and seventy odd organisations. Over a hundred scientific and professional papers were presented, whose abstracts had been published in a Book of Abstracts prior to the conference, whereas the full versions of the papers can be found in these Conference proceedings.

Just before the Conference began, a workshop organised by the College, the Croatian Association for Project Management (CAPM) and *Young Crew Croatia* (YCC),

was held for thirty young project managers from Croatia. The topic of the workshop was *Analysis Processes in Preparing EU Projects*.

The topics covered by the conference on Management included various aspects of management in a variety of areas. On the first conference day domestic and foreign speakers delivered their plenaries, while on the second day papers were presented in five parallel sessions on the following topics:

1. Projects and Project Management
2. Economics and Financial Management
3. Communications Management
4. Cultural Management
5. Organisation and Management

Short description of topics

1. Projects and Project Management

Euro-Atlantic integrations have for years been depicted as the basic, and sometimes as the only political determinant of development that will lead us into the “knowledge society“. After Croatia’s accession to NATO and the EU the reality, however, indicates that there is a huge lack of knowledge, skills and interest on the part of politicians and business people for investments into research and development. This deepens the omnipresent crisis as it makes the execution of development projects impossible and ‘knowledge society’ sounds like a phrase void of any meaning. Therefore, we would like to point once more to the potential of project management as an interdisciplinary science area to help overcome the crisis and create preconditions for full, functional and partnership-based integration into global and European processes. The Specialist Graduate Professional Study of Project Management at the College has had numerous achievements recognized both in Croatia and abroad, primarily thanks to the professional and scientific work of the students and teachers of this prestigious study programme. Through excellent cooperation with the Croatian Association for Project management (CAPM) and IPMA, its head association, as well as with individual distinguished domestic and foreign experts, the highly experienced teachers and the management of the College have become role models for the students, some of whom are now successful teachers at the College. Also, with over 300 graduates with the employability rate of over 95%, this study programme has served as a model for other studies, with which we have always had successful cooperation, keeping in mind the best interests of the students, the College and the community. We are, therefore, delighted by the cooperation with all those who can and are willing, by means of their projects, to help find a way out of the crisis, to support the development of Croatia and the Croatian contribution to the EU and to the “Healthy Ageing Society”,

in accordance with the EU strategic guidelines and the vision and the mission of the Baltazar Adam Krčelić College of Business and Management.

2. Economics and Financial Management

In the globalisation of the world economy, while respecting the rules of conduct and actions „imposed“ by the guidelines of the market economy, the management and decision-making processes require great efforts and present a great challenge to the management structures, primarily to those managers who are largely accountable for their performance. A high level of quality of their performance *sui generis* is expected because there is a need to satisfy numerous interest groups that directly or indirectly depend on the vitality of the company, but also on the vitality of the national economy on the whole. Taking into account the unpredictability and variability of the environment, which has become increasingly difficult both to adjust to and to implement changes into, as well as to devise growth and development strategies of economic subjects with the aim of their long-term survival, numerous questions are being generated in the sphere of financial management. These questions require answers from the scientific and professional public. Along with new business ideas, without which there is no advancement, and with the ever more dominant importance and influence of the human potential, financial resources are definitely indispensable in all projects designed and implemented by economic operators – individuals, companies and the state. In this respect, this scientific and professional conference entitled *Management* can be a stimulating medium for distributing new scientific and professional solutions which can serve as catalysts for making the existing management and decision-making processes easier. In other words, these solutions would help managers, who have great responsibility for the entire society, to carry out their tasks of designing and implementing projects according to the demands of managerial economics. The papers presented at this Conference will contribute to the search for new solutions.

3. Communications Management

The contemporary business world is systematically and dynamically improving communication and management methods in order to encourage activity and competitiveness, and to encourage creativity and innovation. Practical and complex business and communication skills are necessary to meet the challenges imposed by contemporary trends. This is why the need to educate communications managers is justified, because they are the personnel that carry, entice and moderate successful business processes and operations, in the private, public or civil sector. In the world and in Croatia as well, the number of institutions that educate experts of the communications manager profile is on the rise. The Baltazar Adam Krčelić College was

the first in Croatia to offer a study of communications management, based on an interdisciplinary approach of different scientific areas, whereby mastering, understanding and implementing knowledge and skills in the business decision-making process is achieved. This is why it is imperative to exchange information, experience and results among experts in various disciplines. By organising this conference, the College wishes to gather experts from various areas that will, each from their own perspective, contribute to the development of a profession that is vital for strategic and operative decision-making.

4. Cultural Management

Culture is comprised of various areas of human creation that can be recognized in numerous human activities, both in creating new values and in preserving the existing ones. Management in culture on a daily basis affords us with new challenges, wishes and desires, and with numerous difficulties of the contemporary world as well, such as crises, wars and globalisation. The Croatian culture, and therefore cultural managers on all levels, are confronted with adjusting to the European cultural space and standards, which requires acquiring additional knowledge and skills. Numerous examples from mainly Croatian and to some extent foreign practices are warning us that the lack of an adequate cultural policy or knowledge can be more pernicious than financial or other limitations. Constant improvements in the area of communication technology are changing our environments and relations in them, generating at the same time new questions and development possibilities. New problems arise and the management is expected to find new solutions. These processes continually demand not only our constant education and training, but also a reconsideration of the existing policies, models and management styles. With this conference the College, as one of Croatia's leaders in higher education of cultural managers, wished to entice such open discussion and contribute to the promotion of this socially important profession.

5. Organisation and Management

Organisation and management are two inseparable notions. Without management, an organisation cannot achieve its goals; similarly, without organisation the role of management makes no sense. Although management is only one of the organisational structure elements, its importance in the organisation is reflected in the coordination of all remaining elements. When observing management as a process, it can be determined that management is the most important organisational process which enables achieving organisational goals effectively and efficiently. All organisations are formed through a process of organisational construction. This process presents the

management with the challenge of choosing and building an appropriate organisational structure, the management structure and all formal relations in an organisation. ICT offers numerous possibilities in increasing the efficiency of an organisation and business processes, helps increase the level of competitiveness and reach a higher level of business quality. Informatization and modeling business processes, reengineering, business intelligence, data mining, and ERP and CRM systems give added value to the existing organisations and without them the majority of the current market leaders would be unable to keep their positions. Scientists and experts from Croatia and abroad were invited to actively participate in this conference, contribute a paper and present the latest achievements in the theory and practice of Organisation and management, primarily on how to organise, manage and run various organisations and organisation departments, how to design and run business processes, how to coordinate activities and tasks, how to determine business strategy, how to direct and lead associates, manage tasks, ideas, resources and time.

Conference conclusions

At the end of the Conference, the following conclusions, grouped in thematic units and presented by session chairs on behalf of the Conference organiser, were given acclamation:

1. Projects and project management

1. The “Projects and Project Management” section displayed similarities and differences in the implementation of various types of projects, from public sector projects, to IT projects and R&D projects. The need for specific knowledge and project management skills was clearly emphasised in all types of projects, in all project phases and at all levels of decision-making. Therefore, the establishment of specialised project management offices (PMOs), which are in charge of designing and implementing projects efficiently, seems to be a must, especially in relation to huge business and public systems.
2. Well-articulated and clearly defined strategies and strategic thinking have to be prerequisites for well-designed projects that will ultimately be successful.
3. PMOs represent an ideal environment for the development of professional project managers and their number is continuously rising, especially within corporate systems.
4. It is necessary to continuously develop skills required for managing complex projects in the public sector, from urban planning to the implementation of sophisticated technologies.

5. It is also important to develop project management skills in the field of research and development, the need for which has recently been growing, as R&D results are increasingly related to the economy. This trend of bringing the economy and R&D closer together represents one of the keys to economic growth and the achievement of competitive advantage. Strategic thinking, the development of management skills in R&D and close ties with the economy, when combined, represent excellent prerequisites for the development of innovative products and services.
6. Multi-disciplinary skills are particularly important when applying to national and international funds of any type, from R&D funds, structural funds, capacity enhancement funds to funds for transnational cooperation etc.
7. There is a need for terminology unification within project management, especially in the case of the Croatian language, as well as for the implementation of projects following the ISO 21 500 standard.
8. Therefore, project management represents the foundation for a knowledge-based society and should thus be developed as a key area of modern economy in managing social processes of sustainable development as well as an interdisciplinary scientific field.

2. Economics and Financial Management

1. Current economic problems generated by the globalisation of the world economy on both micro and macro levels require a holistic approach to their solution. This implies the implementation of an interdisciplinary approach to management issues through the convergence of economics, accounting and finance. In this respect, the need for reappraisal of ontological, implementational and innovative dimensions of economic, accounting and financial phenomena has been emphasised.
2. Prerequisites for sustainable growth and development of the Croatian economy in the context of ensuring its long-term stability are reflected in the need for encouraging the development of SMĚs. Here, the need for articulating the mechanisms and tools that will help increase the level of efficacy and efficiency of SMEs has been emphasised as well as the need for more flexible regulatory requirements both for their establishment and operation.
3. Conditions for stabilising and developing the economy of the Republic of Croatia at the macroeconomic level are reflected in: (1) encouraging the mobility of the workforce in order to increase the efficiency of the labour market, (2) the need to channel personal consumption in order to increase Croatia's exports (3) reappraisal of the expansion of common goals and instruments of the economic policy of countries in transition with the index of global competitiveness in order to precipitate political and social changes.
4. The analysis of business and financial performance of enterprises has suggested that, apart from the knowledge of contemporary analysis tools and methods, a

- sound analysis of business operation and finances presented in financial reports also requires the knowledge of accounting and auditing of financial reports as well as information on the effects of the existing taxation system. It has also been emphasized that errors and frauds in financial reports can be recognized in order to gain realistic information on the performance and financial situation.
5. Contribution to ontological positioning of controlling as a generic function of the business owner, the purpose of which is to diminish the principal-agent problem, has broadened the understanding of numerous fundamental issues in economics and business practice. In relation to this arose the need for organising a round table within the 'B.A Krčelić' College of Business and Management (BAK round table). The purpose of this round table would be to confront different views of scientists and professionals in terms of ontological positioning of controlling, i.e. of all who: (1) believe that controlling is to be put at management's disposal, (2) consider controlling to be a generic function *par excellence*, and (3) think that the original generic function of the business owner should be represented by corporate management.
 6. Within education economics, learning as a means and measure of success needs to be the function of efficiency and efficacy of the entire Croatian economy. In this respect, there is a need for inquiring and redefining the relationship between higher education institutions, especially business schools and business. This relationship should be directed at idiosyncratic knowledge, which is conceptualised in the form of life-long learning. Such knowledge emerges as the result of good feedback between Croatian businesses in need of solving particular problems, on the one hand, and business schools that will upgrade their existing and introduce new study programmes by providing assistance in solving these problems, on the other. Finally, the importance of business schools in the development of life-long education programmes and the management of local and national development have been emphasised.
 7. In the field of public finance, the autonomy of local self-governing communities in decision-making has been deemed justified on the condition that their budget is implemented in accordance with the rules of fiscal discipline and accountability. Also, it was emphasised that circumstances that limit the functioning of local communities do not lie in low fiscal capacity, sizeable subsidies and an excessive number of units, but in the quality of the budget structure (development and non-development expenditure), which leads to socio-economic imbalance of local budgets as well as to neglecting fiscal discipline and accountability. Finally, it was emphasised that fiscalisation is justified and efficient in the context of combatting tax evasion.
 8. On the basis of the conducted empirical analysis of the connection between goods and finance flows as a function of the development of Croatia's economy, it was concluded that there is a negative impact of the banks' procyclic credit policy on the country's economy and that efficient investments will have a positive impact on the development of the Croatian capital market.

3. Communications management

1. Development of a communications strategy is a complex process with planning and decision-making at its core, which require the participation of communications professionals and marketers. A thorough analysis of the market and the target groups is a prerequisite for a successful communications strategy. Its implementation largely relies on the communication skills of individuals who will present it to the public, and this affects both their personal image and the image of the organisation they represent.
2. The use of efficient communications strategies is an important aspect of public relations. However, public relations are different in the public and commercial sectors, which is reflected in how the two sectors achieve their objectives, pursue their interests and establish relations with the media. While the former seek to build trust between institutions and users, the latter see the bottom line as their absolute priority.
3. Persuasion methods rely on elements of emotional intelligence including recognition, understanding and emotional management. It is important to develop tools for measuring the efficiency and quality of communication, which is indispensable in running daily business as well as in developing communication competence.
4. Persuasion techniques are largely used in creating marketing messages, whose efficiency depends on the way rational and emotional factors are combined. Narrative elements have an impact on public awareness and on creating a need for the product.
5. Management of organisations depends on the organisational structure. Whether or not a company's business is conducted in accordance with appropriate management systems is checked by an audit carried out by an independent certification authority whose findings will help the middle and top management to enhance their business performance.
6. In crisis, the efficiency of the communications strategy is tested by communicating with the public as the crisis may have a detrimental effect on the reputation of both individuals and their organisations. Crisis management, whose efficiency is based on the combination of the process and system approaches, plays a major role in alleviating the negative effects of the crisis.
7. Apart from selecting the right communications strategy, it is also important to select the most appropriate medium for its distribution. Not only do the media inform, but they also shape opinions on various social issues. However, the media often manipulate (promote false values, impose ideals of beauty), which may have a disastrous effect on the perception and confidence of the youth and give rise to some eating disorders.
8. The development of new media and technologies has changed the standard product presentation methods, where the emphasis is placed on providing two-way communication between producers and consumers, with the purpose of enhancing the brand.

9. However, communication in the volatile *online* environment is often faced with obstacles such as the resistance of some employees to new things. The removal of these obstacles is the key task of human resources management.
10. Communication about an organisation has an effect on creating its corporate identity, which seeks to respond to a number of challenges, from the adjustment to new communication channels to furthering the interests of the public. This is why it is important to emphasise the application of the trust building model in the development of corporate culture, identity and brand taking into account the internal and external publics, which is a new task of communications managers.

4. Cultural management

1. Most of the presented papers suggest a strong economic impact of all forms of culture, cultural creation and creative industries, which has not been recognised by state authorities, as the area of culture and creative industries is still treated in regulations as public consumption, which is why it is subject to a number of restrictions to its development. As opposed to such a treatment, EU data suggest that it is culture and creative industries that are one of the relevant factors of economic growth due to their large GDP contribution and the fact that they employ 3.1% of the total number of EU employees and that employment in culture and creative industries rises faster than total employment across the EU.
2. Efficient management of cultural projects, especially those seeking funding from international and EU funds, is becoming a must for faster cultural development in circumstances when budget support of state authorities for such projects is declining and when the possibility to carry out projects within the public-private partnership scheme is particularly emphasised. The need for supporting projects in culture and creative industries has also been pointed out, considering their share of 3.3 % in BDP of the EU.
3. Strategic planning of cultural development on state, county, city/town and municipality levels is of utmost importance in circumstances of economic crisis as it allows directing all available resources at those objectives and projects that will create synergy with the community through cultural production and thus enable culture and creative industries to have a larger share in BDP. In this context, the recently adopted Strategic plan of cultural development of Karlovac represents a positive model for creating cultural policies whose objectives will be attained through networking that will be followed by the creation of the first cluster in culture as a new form of joint operation and creation.
4. As a large number of papers dealt with the relationship between tourism and culture, and particularly that between tourism and cultural heritage, the importance of preservation of cultural heritage was emphasised as it often tends to be in conflict with the profit-making aspect of tourism, which is why the need for

ethical management of cultural heritage was highlighted. It was also noted that numerous cultural and natural resources haven't been appropriately integrated into Croatia's tourism offer.

5. Constant changes in the environment, technology and the development of socio-economic relations have created a need for continuous and life-long learning in cultural management, especially in those individuals who perform management roles.

5. Organisation i management

1. SMEs do not sufficiently make use of their own potentials of intellectual property. Intellectual property management is to be an integral part of business strategy. Knowledge of intellectual property should be enhanced and SMEs should be encouraged to protect their intellectual property.
2. The application of innovative strategies to acquire the position of sustainability should be at the very core of management education. Incorporation of sustainability into responsible management education is a must and so is the use of the open innovations model, which complements the manager's functions and demonstrates the importance of familiarisation with the fundamental capacities of the enterprise.
3. The topics of innovativeness and innovation are not sufficiently covered in education, which coincides with a low level of innovation skills in the Republic of Croatia, which has been established by the global competitiveness index. The higher education system would help increase competitiveness if the topic of systematic innovativeness as a process and innovation as the result of that process were better represented in higher education classes.
4. Entrepreneurship has an important impact on economic and social development. Entrepreneurial education is considered to be an important framework for entrepreneurship. Entrepreneurial education should be more developed at all educational levels, primarily through introducing innovation in both the study programmes and the organisation.
5. Socially responsible business implies a philosophy of business and its integration into the strategy of the enterprise. Relating socially responsible business practices of the enterprise with its performance will in the long run contribute to creating socio-economic foundations for both sustainable businesses as well as a sustainable social development.
6. Among numerous changes in the New Economy a different model of creating added value stands out. It requires different business processes as well as a different approach to management. New Economy may not have been sufficiently recognised either in the economy or in education. It is necessary to achieve a raised awareness of this subject area and a higher level of involvement in development strategies of business operators and educational institutions.

At the end of the foreword to these conference proceedings, which include papers presented at this year's conference on *Management*, we would, firstly, like to thank all the authors for their contribution to this event. We would also like to express our gratitude to all other participants of the Conference for their attendance: the members of the programme and organising committee, paper reviewers, session chairs, all teaching and non-teaching staff of our institution and everybody else who contributed to the success of the Conference in any way. We are particularly grateful to our co-organisers, sponsors and partners and we are looking forward to cooperating successfully on our future projects. We are convinced that this Conference will become a tradition and that we will be organising it in the years to come, so until next time we wish you all the best.

VINKO MOROVIĆ, Ph.D., college professor
Dean of UAS BALTAZAR ZAPREŠIĆ
President of the Programme Board

MILAN JURINA, Ph. D., college professor
Vice-Dean of UAS BALTAZAR ZAPREŠIĆ
President of the Organisational Board

ZLATKO BARILOVIĆ, univ. spec. oec.
Lecturer at UAS BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Project Manager of the *Management Conference*

MENADŽMENT

Zbornik radova



[MANAGEMENT
Conference Proceedings]

**PROJEKTI I PROJEKTNÍ
MENADŽMENT**

[Projects and Project
Management]

Razvoj ciljeva projekata u graditeljstvu

[Project Goals Development in Construction Industry]

dr. sc. **Mladen Bandić**, dipl. ing. građ.; prof. v. š., Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mbandic1@tvz.hr

dr. sc. **Mirko Orešković**, dipl. ing. građ., Investinženjering GI grupa, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mirko.oreskovic@gin.hr

prof. dr. sc. **Jadranko Izetbegović**, dipl. ing. građ., Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za organizaciju građenja, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: jizetbeg@grad.hr

Sažetak: U svrhu boljšega planiranja i kontrole provedbe projekata, optimalnoga korištenja resursa i postizanja ciljeva, životni vijek projekta dijeli se na skupine projektnih aktivnosti, na razvojne faze projekta. Autori predlažu okvirnu podjelu životnoga vijeka projekta na pet faza: oblikovanje projektne ideje, pripremna faza, provedbena faza, završna faza i korištenje građevine – rezultata projekta. Ovisno o konkretnim okolnostima odvijanja projekta, investitori i projektni menadžeri odlučit će o načinu podjele na faze životnoga vijeka projekta.

Ciljevi projekta razvijaju se u fazi oblikovanja projektne ideje. Pri formulaciji ciljeva, koji predstavljaju i stabilni opis rezultata projekta, moraju se postići određena svojstva (karakteristike) ciljeva. Ciljevi moraju biti: jednoznačni, cjeloviti i provjerljivi i neovisni o načinu provedbe.

Na početku procesa definiranja ciljeva projekta korisno je postaviti sljedeća pitanja: Izvori ciljeva – otkuda dolaze prijedlozi ciljeva?

- Kada će se ciljevi definirati?
- Kako će se ciljevi opisati?
- Tko je odgovoran za uspostavu ciljeva?

Razvoj projektnih ciljeva obično se provodi u osam koraka: od prikupljanja prijedloga ciljeva do pokretanja komunikacije o ciljevima sa sudionicima i interesnim skupinama projekta. Za razvoj projektnih ciljeva odgovoran je menadžer projektne faze razvoj projektne ideje. Njegova uloga završava odlukom investitora o prihvaćanju projektne ideje, o nastavku provedbe projekta i imenovanjem istoga ili drugoga projektnog menadžera.

Ciljevi projekta generiraju se iz triju izvora:

- matične tvrtke – organizacije

- investitora, kupaca i korisnika rezultata projekta
- okoline projekta – interesne skupine.

Primjer: Projekt razvoja kulture projektnoga menadžmenta u hrvatskome graditeljstvu – ciljevi

Na primjeru razvoja ciljeva za projekt razvoja kulture projektnoga menadžmenta u hrvatskome graditeljstvu prikazuju se procesi razvoja ciljeva takvoga projekta.

Ključne riječi: graditeljski projekt, kultura projektnoga menadžmenta, ciljevi projekta, proces razvoja ciljeva projekta

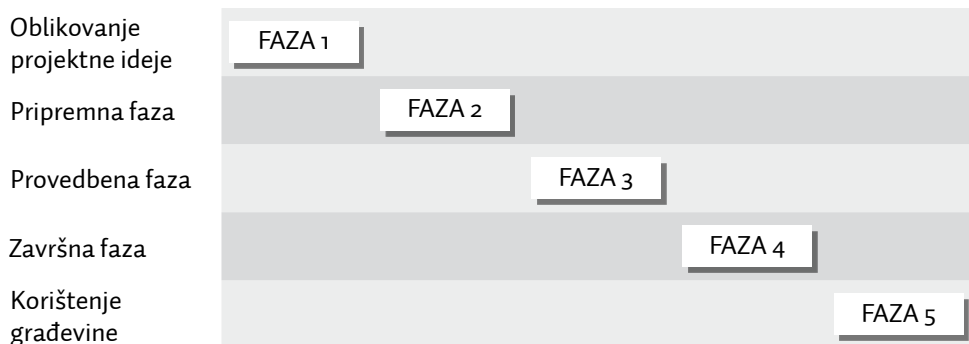
1. Uvod

U svrhu boljega planiranja i kontrole provedbe projekata, optimalnoga korištenja resursa i postizanja ciljeva, životni vijek projekta dijeli se na grupe projektnih aktivnosti, na faze projekta.

Autori predlažu okvirnu podjelu životnoga vijeka projekta prikazanu na slici 1.

SLIKA 1. Životni vijek graditeljskoga projekta – podjela na faze

Projektne faze:



Investitori i projektni menadžeri, ovisno o konkretnim okolnostima odvijanja projekta, odlučit će o načinu podjele na faze životnoga vijeka svojega projekta.

2. Razvoj ciljeva projekta

Ciljevi projekta imaju višestruke uloge: opis očekivanih rezultata projekta, informacije i motivacija dionicima projekta, osnova su za planiranje projekta te služe kao temelj pri odlučivanju u provedbi projekta. Kvalitetno obrađeni, postavljeni i opisani ciljevi projekta tvore temeljnu pretpostavku za uspješnu provedbu projekta. Mnoga istraživanja o uzrocima neuspjeha i uspjeha u provedbi projekata pokazala su da su „nejasni i nerealistični ciljevi“ bitno utjecali na neuspjeh projekata (Peterjohann, 2012).

Proces razvoja ciljeva projekta provodi se uobičajeno u osam koraka: prikupljanje ideja i prijedloga ciljeva projekta, definiranje hijerarhije ciljeva, definiranje prioriteta ciljeva (mora, treba, može), analiza mogućih sukoba među ciljevima, primjena mjera za mjerenje napredovanja ostvarenja ciljeva, uspostava vremenskoga poretka ciljeva u projektu, kontrola kvalitete ciljeva, komunikacija o ciljevima (Peterjohann, 2012).

Ciljevi projekta generiraju se iz triju izvora:

- matične tvrtke – organizacije
- investitora, kupaca i korisnika rezultata projekta
- okoline projekta – interesne skupine.

TABLICA 1. Ciljevi – izvori i način obrade

	CILJEVI MATIČNE TVRTKE	CILJEVI KUPACA I KORISNIKA REZULTATA PROJEKTA	CILJEVI PROJEKTA
IZVORI CILJEVA	dokumentacija matične tvrtke	kupci i korisnici postavljaju svoje ciljeve	razvijaju se za projekt
GDJE SU OPISANI?	strateški i taktički ciljevi tvrtke	opis rezultata projekta (engl. Project Scope)	dokumentacija ciljeva projekta
TKO JE ODGOVORAN ZA DEFINICIJU CILJEVA?	menadžment tvrtke	kupci i korisnici u suradnji s projektnim menadžerom	projektni menadžer
KADA SE OBJAVLJUJU?	prije iniciranja projektne ideje	prije početka projekta	prije početka projekta

U prvome koraku, prikupljanje ideja projektnih ciljeva, formira se lista mogućih projektnih ciljeva. To se često radi u radnim skupinama ili u organiziranome *workshopu*.

U drugome koraku ciljevi se grupiraju, u trećemu se koraku procjenjuje vrijednost utjecaja pojedinih projektnih ciljeva. Četvrti korak rezultira procjenom mogućnosti konflikata među projektnim ciljevima.

Peti korak rezultira oblikovanjem *mjerljivih* ciljeva. Šesti korak utvrđuje *kada* se koji cilj mora postići u projektu, a u sedmome se koraku provjerava kvaliteta postavljenih ciljeva.

Komunikacija o postavljenim projektnim ciljevima, svojevrsni projektni marketing, odvija se u osmome koraku procesa razvoja ciljeva projekta.

2.1. Svojstva dobro oblikovanih ciljeva

Dobro oblikovani ciljevi imaju sljedeća svojstva (karakteristike):

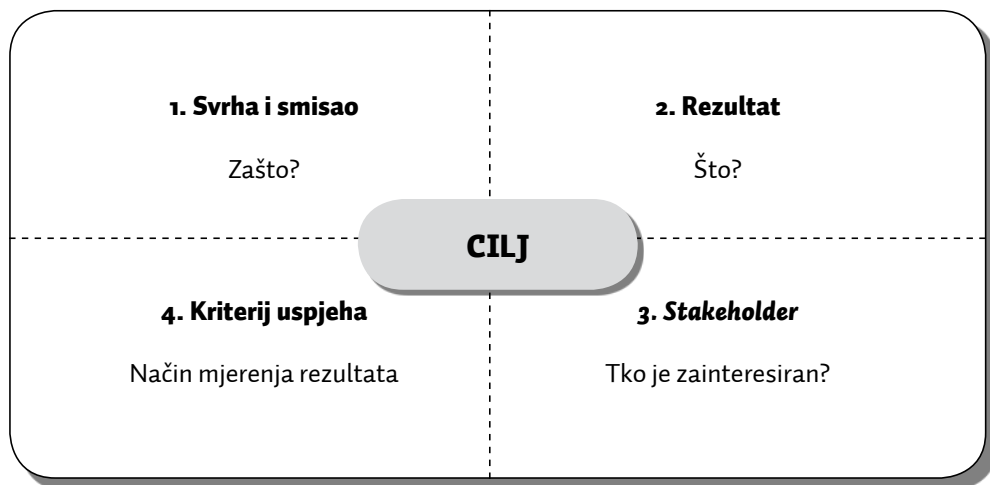
- **neutralni** u odnosu na primjenu rješenja u provedbi projekta – ne utječu na izbor bilo kojega rješenja provedbe projekta; u provedbi projekta primjenjuju se najbolja rješenja za postizanje ciljeva projekta
- **mjerljivi** – monitoring provedbe projekta i upravljačke odluke tijekom provedbe projekta donose se na temelju mjerenja (među)rezultata projekta
- **realistični**, ostvarljivi – samo realistični ciljevi mogu se i postići
- **motivirajući** – za sudionike projektnoga tima koji postavljene ciljeve projekta doživljavaju kao svoje ciljeve
- **zahtjevni** – predstavljaju izazov za projektni tim
- **specifični** – u svrhu monitoringa provedbe projekta.

Navedena svojstva dobro oblikovanih ciljeva postižemo u daljnjemu razvoju ciljeva projekta, služeći se odabranim alatima i metodama razvoja ciljeva.

2.2. Matrica ciljeva

Jedan od praktičnih alata razvoja cilja jest matrica ciljeva, prikazana u tablici 2.

TABLICA 2. Matrica cilja – opći prikaz



Matrica je ciljeva, prema mišljenju autora, vrlo efektivan alat za razvoj ciljeva projekata u graditeljstvu, pa ćemo njegovu primjenu razmotriti na primjeru projekta Kultura projektnog menadžmenta u hrvatskom graditeljstvu.

3. Karakteristike graditeljskih projekata

Graditeljske projekte karakterizira mnogo geografski disperziranih sudionika: investitora, upravljačkog i provedbenoga dijela projektnoga tima, konzultanata, projektanata, nadzornih inženjera, glavnog izvođača, podizvođača, dobavljača materijala, opreme i usluga (provedbenoga projektnog tima interesnih skupina)...

Graditeljski je projektni tim, od osnutka i imenovanja projektnoga menadžera i tijekom razvoja projekta (sve do primopredaje projekta investitoru i korisnicima), izložen stalnome pritisku – s jedne strane zbog sve veće kompleksnosti projekta (povećanja broja sudionika provedbenoga projektnog tima, provedbe tehnički složenijih rješenja, ugradnje novih proizvoda), a sa druge strane zbog sve većega pritiska tržišta radi postizanja povoljnijih cijena i kraćih rokova realizacije projekta.

Zbog dugotrajne krize hrvatskoga graditeljstva i gospodarstva u cjelini, došlo je do zaostajanja kulture projektnoga menadžmenta u primjeni novijih tehnika i alata, naročito u primjeni informatičke tehnologije (IT) u hrvatskome graditeljstvu.

S obzirom na utjecaj graditeljskoga tržišta na razvoj gospodarstva i višegodišnju krizu graditeljskoga tržišta, smatramo da je nužno sustavno raditi na unapređenju kulture graditeljskoga menadžmenta u Hrvatskoj i pokrenuti projekt Kultura projektnog menadžmenta u hrvatskom graditeljstvu.

4. Kultura projektnoga menadžmenta u hrvatskome graditeljstvu – razvoj ciljeva

Što je kultura graditeljskoga menadžmenta? Tko je graditeljski menadžer? Tko su članovi graditeljskoga projektnog tima?

Kultura graditeljskoga menadžmenta jest zajednički sustav ideja, značenja i vrijednosti u području hrvatskoga graditeljstva. Ona obuhvaća:

- suradnju graditeljskih menadžera u Hrvatskoj i inozemstvu u razmjeni informacija o problemima i rješenjima problema graditeljske prakse
- distribuciju i razmjenu specifičnih znanja iz područja graditeljskoga menadžmenta, suvremenih tehnologija građenja i primjene informatičke tehnologije
- suradnju s investitorima, interesnim skupinama i krajnjim korisnicima građevina
- suradnju sa Komorom i graditeljskim udrugama
- suradnju sa predstavnicima javne vlasti
- individualnu i/ili skupnu inicijativu za unapređenje graditeljske prakse.

Graditeljski menadžer: svaki sudionik procesa izgradnje koji je zadužen za planiranje, organizaciju i upravljanje provedbom pojedinih skupina aktivnosti, bez obzira

na veličinu organizacije: od predsjednika uprave, direktora, projektnoga menadžera do voditelja radne skupine na gradilištu ili u pogonu.

Članovi graditeljskoga projektnog tima: planeri, projektanti, konzultanti, izvođači radova, projektni menadžer s upravljačkim timom.

Pri razvoju ciljeva projekta Kultura projektnog menadžmenta u hrvatskom graditeljstvu, autori su analizirajući interesne skupine (dionike, *stakeholdere*), došli do osnovnoga popisa potencijalno zainteresiranih dionika: graditeljski menadžeri, investitori izgradnje, obrazovne institucije (sveučilišta, veleučilišta...), tijela javne vlasti (ministarstvo graditeljstva i dr.), građevinska poduzeća – izvođači radova, korisnici građevina, Hrvatska komora arhitekata i inženjera u graditeljstvu, Hrvatski savez građevinskih inženjera, Udruženje hrvatskih arhitekata, Hrvatska udruga za organizaciju građenja, upravitelji građevina i dr.

Primjenom oluje mozгова (engl. *brain storming*) i procesa razvoja ciljeva, autori su definirali nekoliko osnovnih ciljeva projekta Kultura projektnog menadžmenta u hrvatskom graditeljstvu. Ti ciljevi prikazani su u tablici 3. Povezanost konzorcija, projekta i *stakeholdera* u okolini projekta prikazana je na slici 2.

SLIKA 2. Konzorcij, projekt i *stakeholderi*

- Obrazovne institucije
- Javna vlast
- Građ. tvrtke
- Upravitelji
- ...



TABLICA 3. Osnovni ciljevi projekta Kultura projektnog menadžmenta u hrvatskom graditeljstvu

CILJ	SVRHA I SMISAO ZAŠTO? 1	REZULTAT ŠTO? 2	STAKEHOLDER TKO? 3	KRITERIJ USPJEHA 4
razvoj kvalitete projektnih menadžera u graditeljstvu	razvoj znanja i vještina projektnih menadžera (posebno u uvjetima gospodarske krize)	kvaliteta projektnoga menadžmenta na međunarodnoj razini	graditeljski menadžeri	Croatian Project excellence award – broj nagrada/godina
razvoj investicija	odabir i priprema investicijskih projekata	kvalitetniji razvoj ciljeva, planiranja, provedbe projekata; bolji rezultati projekata	investitori izgradnje	održiva razina domaćih i stranih investicija (n% od BDP-a)
modernizacija građevinskih tvrtki	razvoj primjene metoda i alata PM-a, razvoj poslovanja na tržištu	stabilna poslovna pozicija na otvorenome tržištu	građevinske tvrtke, izvođači radova	poslovni rezultati tvrtki
zadovoljstvo krajnjih korisnika građevine	zadovoljstvo krajnjih korisnika građevine	kraći rokovi, bolja kvaliteta građevine, racionalni troškovi održavanja, energetska učinkovitost	korisnici građevina, upravitelji	proračunski pokazatelji troškova održavanja, energetske učinkovitosti, trajnosti građevine i dr.
razvoj kvalitete obrazovanja u dijelu projektnoga menadžmenta	povezivanje gospodarstva (potrebe) s obrazovnim institucijama	unapređenje programa i načina obrazovanja (e-učenje), redovito i uz rad	obrazovne institucije: sveučilišta, veleučilišta, stručne škole	periodična ocjena kvalitete institucije vezano za program obrazovanja PM-a
razvoj izvrsnosti članova komora i udruga u području PM-a	dio programa rada komora i udruga	prijedlozi normativa, regulative i mjera za unapređenje struke u dijelu PM-a	komore: arhitekata, građevinara, strojara i dr. udruge (strukovne)	broj certificiranih projektnih menadžera
razvoj primjene metoda i alata menadžmenta u tijelima javne državne i lokalne vlasti	jednostavnije, brže i kvalitetnije donošenje odluka o investicijama na razini javne i lokalne uprave	bolji zakoni i propisi, bolja javna vlast	tijela javne vlasti, npr.: Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja, Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture te dr.; tijela lokalnih vlasti...	
kultura graditeljskoga menadžmenta	podizanje razine znanja i efikasnosti projektnoga menadžmenta	u razdoblju od 5 godina nakon početka projekta: povećanje broja razvojnih projekata i bolji rezultati provedbe projekata	vidi sliku 2	bolji rezultati provedbe projekata, Croatian Project excellence award – broj nagrada/godina

Ciljevi prikazani u tablici 3 već u ovome, osnovnome obliku, informiraju buduće *stakeholdere* projekta. Daljnja razrada ciljeva projekta moguća je u otvorenome dijalogu između projektnoga menadžera i predstavnika *stakeholdera*.

5. Glavne aktivnosti za pokretanje projekta

Za početak provedbe ciljeva prikazanih u tablici 3 potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- Osnivanje Konzorcija projekta
- Osnivanje Nadzornoga i Upravnog vijeća Konzorcija
- Oblikovanje web-stranice Foruma graditeljskih menadžera – početno
- Predstavljanje Foruma u županijskim središtima i učlanjenje u Forum
- Početna anketa članova Foruma, snimka stanja
- Početak rasprave na Forumu.

Uz to treba u početku provoditi godišnje ankete članova Foruma i statistike (pokrenute rasprave, broj članova, broj posjeta *web*-stranici Foruma itd.).

Komunikacija sa *stakeholderima* o ciljevima projekta ovim može početi.

6. Zaključak

Kvalitetno obrađeni, postavljeni i opisani ciljevi projekta tvore temeljnu pretpostavku za njegovu uspješnu provedbu. U radu je prikazan pristup procesu razvoja ciljeva na primjeru prijedloga kompleksnoga projekta Razvoj kulture projektnog menadžmenta u hrvatskom graditeljstvu.

7. Literatura

1. Peterjohann, H. (2012), *Projektziele ermitteln, beschreiben und einordnen*, ProjektMagazin, sv. 16.

Abstract: In order to realize better project planning and control, the optimal use of project resources, and to achieve goals, the project life cycle is divided into groups of project activities, the project phases.

The authors propose a framework of project life cycle division into five phases: Project Idea Development, Preparatory Phase, Execution, Finishing and Use of the construction object – the project result.

The clear, complete, and verifiable, solution independent and stable description of the project results – project goals – are developed during the early Project Idea Development phase.

In the beginning of the project goals development process it is useful to ask the following questions:

- What are the project goals sources?
- When will the goals be defined?
- How will the goals be described?
- Who is responsible for goals description?

The project goals development process is usually executed in 8 steps: from Collection of goals proposals up to Starting of goals communication with the project participants and stakeholders.

The project manager of the Project Idea Development phase is responsible for project goals development. His role is finished with the client's decision on Project Idea acceptance, the client's decision on project continuation, and the appointment of the same or another project manager.

The project goals are generated from three sources:

- Enterprise strategy
- Clients, customers and project results users
- Project environment – stakeholders

Development of project management culture in Croatian construction – goals.

On the aforementioned example of goals development for the project management culture development in Croatian construction, the processes and the results of the goal development for that project will be described.

Key words: construction project, project management culture, project goals, goals setting

Strategije i projektne metodologije [Strategies and Project Methodologies]

mr. sc. **Marija Božičev**, Hrvatska banka za obnovu i razvitak,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mbozicev@hbor.hr

Sažetak: U vremenu globalnih kriza u kojemu tražimo cjelovita rješenja u znanstvenome području multiprojektne upravljanja, provedba strategija kao multiprojekata, upravljanja rizicima provedbe strategija društva, tvrtki i cjelokupnih zajednica veliki je izazov. Pitanja koja se postavljaju pred znanstvenu i stručnu zajednicu jesu:

- Imamo li strategije društva, država i tvrtki koje uključuju projektne metode i korake nadzora, upravljanja projektnim rizicima te „post mortem” analize?
- Kako mjerimo uspješnost i kvalitetu provedbe strategija?
- Kako možemo objektivno ocijeniti rizike strateških projekata i multiprojekata, programa i portfelja i što smo naučili iz tih ocjena?

Ovaj je rad pregledni rad u kojemu su analizirani aktualni znanstveni članci u hrvatskoj i međunarodnoj zajednici iz navedenih područja objavljeni u međunarodnim znanstvenim bazama. Cilj je rada pronaći deset najcitiranijih znanstvenih članaka u proteklom trima godinama te sistematizirati zaključke i nova otvorena pitanja.

Ključne riječi: strategija, projektno društvo, upravljanje strateškim projektima i rizicima, *post mortem* analiza

1. Uvod

Činjenica da je samo 30% projekata uspješno od početka znanstvenoga i stručnoga razvoja metoda i primjene projektnoga upravljanja (Omazić i sur., 2012) izazov je znanstvenoj i stručnoj zajednici.

Pitanja na koje tražimo odgovore jesu: koja su područja sposobnosti upravljanja projektima više, a koja manje razvijena te koja je uzročno-posljedična veza između kompetencija menadžmenta / projektnih menadžera i uspješnosti projekata? Koliko su uspješne strategije tvrtke, društva, koliko su mjerljivi rezultati postavljenih strategija? Je li uspješnost provedbe strategija/programa/projekata direktno povezana s kompetencijama menadžmenta u upravljanju projektima i promjenama?

Potrebno je povezati sve razine upravljanja u pripremljenoj fazi promjene (strategije, projekta, programa...) i ojačati kontrolne funkcije u tijeku provedbe promjene/projekta/projekata/strategije kao metode provedbe strategije. Uspješnost provedbe promjene/projekata povećala bi se s povećanjem kompetencija nositelja/menadžera u upravljanju projektima i promjenama jer je to jedan od kritičnih čimbenika.

Cilj je rada je provjeriti dosadašnje rezultate istraživanja i sintetizirati ih. U radu su analizirani izabrani članci iz širega područja interesa, pri čemu su obrađeni članci iz međunarodnih istraživanja te članci autora objavljeni u hrvatskim znanstvenim časopisima koji obrađuju područja strategija i strateškoga planiranja, vezu između strateškoga i projektnoga menadžmenta, upravljanje kvalitetom projekata, ulogu menadžmenta u uspješnosti projekta te mogućnosti primjene znanstvenih istraživanja i rezultata iz područja upravljanja promjenama i projektima u praksi (države, tvrtke, zajednica).

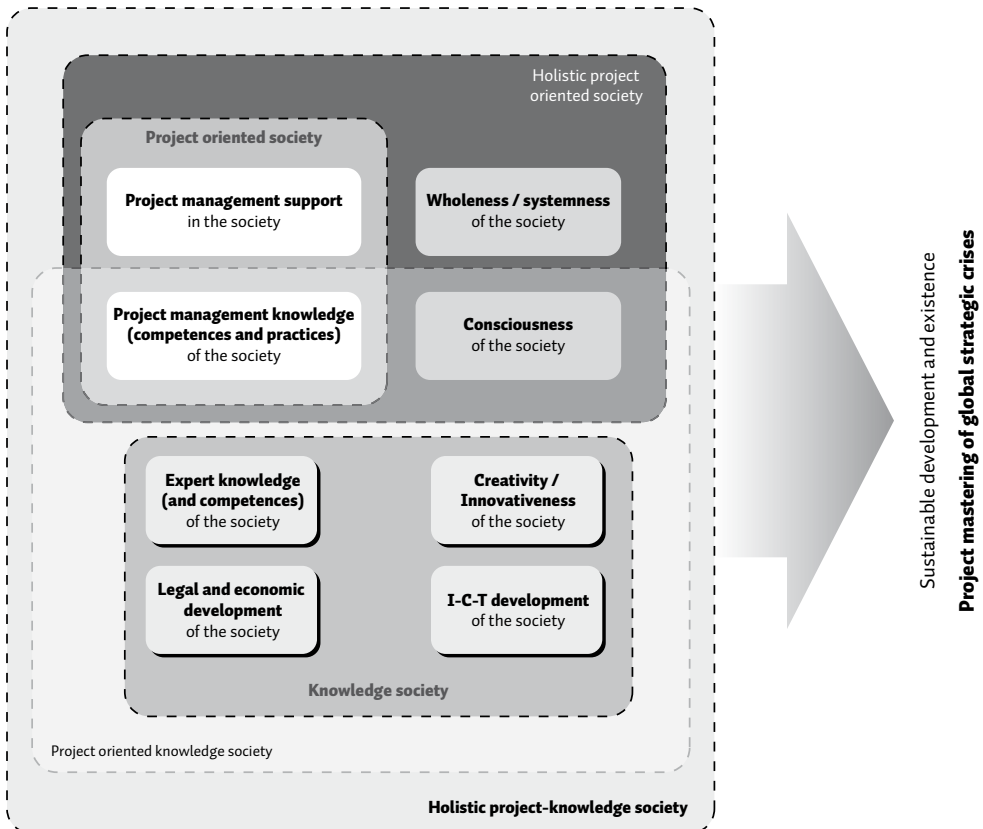
2. Strategije i njihova provedba

Formuliranje strategija i strateškoga planiranja znanstveno je područje u kojemu su utemeljene razne metode, od tablica uravnoteženih rezultata (Balance scorecard – BSC), preko SWOT analize, Porterova generičkoga strateškoga modela do metoda temeljenih primjenom metoda metamodeliranja teorija odlučivanja i kvantitativnih metoda za donošenje složenih odluka u uvjetima nesigurnosti (Nikžad i Abazar, 2011). Znanstvene metode još uvijek traže odgovor na pitanje kako uspostaviti efikasne i provedive strategije društva.

U jednome od aktualnih radova iz ovoga područja autori Hauc, Vrečko i Barilović (Hauc i sur., 2011) bave se smjerovima razvoja društva znanja za svladavanje globalnih kriza i ulogom projektnoga menadžmenta u tome procesu. Autori postavljaju sljedeći hipotezu: da bi se globalne krize bolje svladale, potrebno je uspostaviti prijelaz u projektno društvo te organizacija cjelovitoga strateškoga i projektnog menadžmenta koja će biti u stanju svladati taj problemski prostor i sve obimnije multiprojektno poslovanje. Za svladavanje globalnih kriza treba je uspostaviti holističko – cjelovito

projektno društvo. Autori predstavljaju novi model koji služi tomu cilju. Članak je teorijski rad čiji je znanstveni doprinos prošireni model za svladavanje globalnih (strateških) kriza, koji su autori razvili. Model se temelji na projektnome modelu, društvu znanja i multiprojektnome okruženju. Rad se temelji na prethodnim istraživanjima iz ovoga područja (Cleland i Ireland, 2006), osobito na modelu zasnovanom na stupovima društva znanja (Barič i Jeleč Raguž, 2010), na prijašnjim radovima jednoga od suautora (Hauc, 2007) i na radovima o strateškom projektnom menadžmentu, osobito radu Tanake (2011). Autori koriste teoriju sistema za dokaz svoje hipoteze. U zaključku rada autori navode kako je uspostava cjelovitoga projektnog društva znanja moguća na dva načina: postupno i kroz generacijski model. Kao primjer navode Kinu koja je počela primjenu novoga edukacijskog sustava za ostvarivanje cjelovitoga projektnog društva znanja.

SLIKA 1. Model cjelovitoga projektnog društva znanja



Izvor: Hauc, Vrečko, Barilović (2011, str. 1051)

Nastavno na rad Hauca, Vrečka i Barilovića, koji otvara pitanje kako stvoriti cjelovito projektno društvo znanja, rad Van de Vena i Johnsona (2006) istražuje pitanje kako svladati jaz između znanstvenih spoznaja i njihove praktične primjene u menadžmentu. Autori nekih dosadašnjih radova kritiziraju znanstvene radnike da ne rade dovoljno na primjenjivosti istraživanja u praksi (Beyer i Trice, 1982; Hodgkinson i sur., 2001; Lawler i sur., 1985), a profesionalce (menadžere) da nisu svjesni znanstvenih rezultata u svojem području rada i da ne rade dovoljno na unapređenju svoje profesionalne ekspertize i vještina primjenom znanstvenih dostignuća (Van de Ven, 2002).

Van de Ven i Johnson postavljaju hipotezu da je primjenom metode *engaged scholarship*, prema kojoj znanstvenici i profesionalni menadžeri rade zajedno, moguće proizvesti zajedničko znanje (*coproduct*) koje će unaprijediti i teoriju i praksu u domeni zajedničkoga rada. Pri tome je potrebno primijeniti koncept intelektualne arbitraže (Van de Ven i Johnson, 2006). Autori potvrđuju svoju hipotezu zaključno navodeći da je znanje proizišlo iz metode *engaged scholarship* zajedničkim radom znanstvenika i profesionalaca upotrebljivije i više prožima rješenje problema nego kod uobičajenih metoda odvojenoga načina rada.

Doprinos znanosti u ovome članku jest i metoda provedbe zajedničkoga rada kroz četiri koraka:

1. suočiti se sa pitanjem i anomalijama u stvarnosti
2. organizirati istraživački projekt kao tim znanstvenika i profesionalaca s različitim perspektivama
3. provesti istraživanje tako da se sustavno istraže ne samo teorijski modeli nego i praktične formulacije pitanja
4. oblikovati istraživanje tako da njegovi rezultati pridonese znanosti te da budu praktično primjenjivi u jednoj domeni ili više njih.

3. Novija istraživanja iz područja upravljanja projektima

O izazovima primjene praktičnih spoznaja u znanstvenoistraživačkome radu iz projektnoga menadžmenta pišu Blomquist i sur. (2010). Autori analiziraju relevantnost projektnih teorija za projektnu praksu i obrnuto povlačeći paralelu između teorije i prakse menadžmenta. Kritički se osvrću na teoretske škole projektnoga menadžmenta i obrazlažu potrebu uvažavanja modela nastalih iz primjene projektnoga menadžmenta u praksi (projekt-kao-praksa). Osnovno pitanje obrađeno u radu Blomquista i sur. jest primjenjivost postojećih znanstvenih metoda projektnoga menadžmenta u praksi. Autori potvrđuju hipotezu da je projektni menadžer uspješan ako zna upravljati nepredvidivim, ako može kreativno primijeniti principe i alate projektnoga menadžmenta.

Hanisch i Wald (2011) u svojem radu uspostavljaju novi model za istraživanje upravljanja projektima, koji se sastoji od triju dimenzija:

- kontekst (kompleksnost, dinamičnost, nepredvidivost)
- dizajn (strategija i struktura, projektna organizacija i projektni menadžment, kulturološki i sociološki procesi)
- ciljevi (dodana vrijednost, adaptivnost).

Pluralizmom u projektnome menadžmentu bavi se J. Soderlund (2011). On u svojem radu istražuje 305 članaka iz područja projektnoga menadžmenta, koje grupira u 7 „misaonih škola”: optimizacijska, faktorska, bihevioristička, nadzorna, škola odnosa, škola kontingencije i škola odlučivanja. Škole su strukturirane temeljem fokusa u projektnome menadžmentu, projektnoga koncepta, istraživačkih pitanja, metodologija i tipa teorija. Razloge uspjeha/neuspjeha projekta razne škole tumače različito. Optimizacijska škola vidi ih u formaliziranju tehnika planiranja, a faktorska škola u menadžerskim vještinama ili njihovu nedostatku kod top-menadžmenta, organizaciji timskog rada, nedostatku projektnih vještina i kompetencija te *post mortem* analizi. Škola kontingencije uzroke neuspjeha projekata nalazi u organizacijskoj strukturi, prilagodljivosti i upravljanju promjenama, kompleksnosti projekata i radu u uvjetima nesigurnosti. Škola odnosa i bihevioristička škola uzroke neuspjeha projekata nalaze u ljudskim potencijalima, kompetencijama, nerealnim očekivanjima i nerealnim kriterijima uspješnosti projekta. Prema nadzornoj školi i školi odnosa, uzroci neuspjeha projekata jesu neprimjerena unutarnja struktura organizacije/sustava i nedostatak projektnih kompetencija sudionika projekta, ključnih donositelja odluka. Soderlund predlaže ujedinjavanje svih spoznaja i epistemologija, naglašavajući pluralizam samoga projektnog menadžmenta i njegovu interdisciplinarnost.

4. Zaključak

Istraživanja u području strateškoga i projektnoga menadžmenta vode nas k holističkome, cjelovitome društvu kao izlazu iz kriza. Provedba strategija moguća je primjenom projektnih principa upravljanja. Teorije projektnoga menadžmenta nalaze razne uzroke neuspjeha projekata. Uvažimo li spoznaju da je upravljanje projektima interdisciplinarno područje ljudskog djelovanja, dolazimo do zaključka da su uzroci u svim navedenim teorijama valjani i da se međusobno ne pobijaju, već dopunjuju.

Projektni menadžer treba imati niz kompetencija, a u sadašnjemu trenutku jedna od njih jest i odlučivanje u uvjetima nesigurnosti i minimiziranje rizika koji proizlaze iz nesigurnosti u planiranju i predviđanju projektnoga ekosustava (Flyvbjerg, 2006).

5. Izvori i literatura

1. Barić, V.; Jeleč Raguž, M. (2010), Hrvatska na putu prema društvu znanja, *Poslovna izvrsnost*, 4 (2), str. 57-77.
2. Beyer, J. M.; Trice, H. M. (1982), The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings, *Administrative Science Quarterly*, 27, str. 591-622.
3. Blomquist, T.; Hallgren, M.; Nilsson, A.; Soderholm, A. (2010), Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That matters, *Project Management Journal*, 41(1), str. 5-16.
4. Cleland, D. I.; Ireland, L. R. (2006), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 5th Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
5. Flyvbjerg, B. (2006), From Nobel prize to Project management: Getting Risks Right, *Project Management Journal*, Vol. 37, str. 5-15.
6. Hanisch, B.; Wald, A. (2011), A project Management Research Framework Integrating Multiple Theoretical Perspectives and Influencing factors, *Project Management Journal*, Vol. 42 (3), str. 4-22.
7. Hauc, A.; Vrečko, I.; Barilović, Z. (2011), A holistic project-knowledge society as a condition for solving global strategic crises, *Društvena istraživanja*, 20 (4), str. 1039-1060.
8. Hauc, A. (2007), *Projektni management*, Ljubljana: GV Založba.
9. Hodgkinson, G. P.; Herriot, P.; Anderson, N. (2001), Realigning the stakeholders in management research: Lessons from industrial, work and organizational psychology, *British Journal of Management*, 12 (Special Issue), str. 41-48.
10. Lawler, E. E.; Mohrman, A. M. Jr.; Mohrman, S. A.; Ledford, G. E. Jr.; Cummings, T. G. (1985), *Doing research that is useful for theory and practice*, New York: Lexington Books.
11. Nikzad, M.; Zohrabi, A. (2011), A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid balanced scorecard, SWOT analysis, porters generic strategies and Fuzzy quality function deployment, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, str. 2068-2073.
12. Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005), *Projektni menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
13. Omazić, M. A.; Đuričković, A.; Vlahov, R. D. (2012), Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10(2), str. 1-17.
14. Soderlund, J. (2011), Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroad of Specialisation and Fragmentation, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, str. 153-176.
15. Tanaka, H. (2011), The Changing Landscape of Project Management, *Project Perspectives – The Annual Publication of International Project Management Association*, 33, str. 10-16.
16. Van de Ven, A. H.; Johnson, P. E. (2006), Knowledge for theory and practice, *Academy of management review*, 31 (4), str. 802-821.
17. Van de Ven, A. H. (2002), 2001 Presidential Address – Strategic directions for the Academy of Management: This Academy is for you! *Academy of Management Review*, 27, str. 171-184.
18. Van de Ven, A. H.; Poole, M. S. (2002), Field research methods, u: Baum, J. A. C. (ed.), *Companion to organizations*, New York: Oxford University Press, str. 867-888.
19. Van de Ven, A. H.; Schomaker, M. S. (2002), The rhetoric of evidence-based medicine, *Health Care Management Review*, 27 (3), str. 88-90.

Abstract: In the era of global crises in which we seek comprehensive solutions in multiproject disciplines for the implementation of strategies as multiprojects, we are faced with a great challenge to define how to succeed. We are questioning what types of strategies we have, as a society, as a company or institution, and whether we involve project methodologies and project risk management methodologies? Do we conduct post mortem analyses?

- How do we measure quality and success of strategies?
- How do we measure the risk of multiprojects, projects and portfolios for the execution of strategies?
- What did we learn?

This is a review paper which analyzes related scientific articles in the Croatian and international community. Our goal is to define the 10 most quoted articles within last 3 years, their conclusions and open questions for future research.

Key words: strategy, project society, strategic project management and risk management, post mortem analysis

Projektne osnove Interdisciplinarnoga centra za edukaciju

[Project Basis of an Interdisciplinary Education Centre]

dr. sc. **Tamara Čačev**, v. znan. sur., Institut Ruđer Bošković, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tcacev@irb.hr

dr. sc. **Dubravka Švob Štrac**, v. znan. sur., Institut Ruđer Bošković, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dsvob@irb.hr

prof. dr. sc. **Neven Žarković**, znan. savj.; prof. v. š., Institut Ruđer Bošković, Zagreb, Republika Hrvatska; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zarkovic@irb.hr

Sažetak: Uspjeh na globalnome tržištu u uvjetima ekonomije 21. stoljeća temelji se na brzome i učinkovitome prijenosu znanstvenih spoznaja u obrazovni i gospodarski sektor. Stoga je od presudne važnosti olakšati i skratiti proces transfera znanstvenih spoznaja od njihova nastanka do implementacije u praksu.

Osnivanje interdisciplinarnoga centra za edukaciju i usavršavanje, kojim bi se znanstvena izvrsnost iskoristila kao katalizator tih procesa na svim razinama edukacijskoga kontinuuma s posebnim naglaskom na visoko obrazovanje, imala bi značajan utjecaj na podizanje regionalne konkurentnosti Republike Hrvatske. Vizija je centra da postane vodeći nacionalni te europski prepoznatljiv regionalni centar za edukaciju i usavršavanje na području biomedicinskih znanosti.

Pristupanjem RH u EU te uklapanjem ciljeva ovoga projekta u smjernice njezine Kohezijske politike, kao jedna od mogućnosti financiranja ovoga projekta otvara se mogućnost korištenja sredstava iz strukturnih fondova EU-a. Nakon početne investicije očekuje se da će se dalje poslovanje centra temeljiti na vlastitim prihodima (kroz prijave regionalnih, nacionalnih i međunarodnih projekata itd.).

Očekivani utjecaj osnivanja interdisciplinarnoga centra za edukaciju i usavršavanje jest da svojim aktivnostima omogući povezivanje znanstvenika sa stručnjacima na svim razinama obrazovnoga sustava u cilju razvoja, diseminacije i implementacije novih znanja, metoda, tehnologija i praksi. Jedna od djelatnosti centra bit će i popularizacija znanosti. U konačnici, centar će pozitivno utjecati na razvoj regije te njezino profiliranje kao regionalnoga centra koji prepoznaje važnost sektora I&R. Takva će percepcija privući ulaganja iz područja gospodarstva, dok će uslužni sektor također profitirati kroz povećani demografski priljev vezan uz ovaj centar.

Ključne riječi: interdisciplinarnost, edukacija, znanost, gospodarstvo, diseminacija znanja

1. Uvod

Makroekonomska istraživanja pokazuju kako se gospodarski rast razvijenih zemalja u najvećoj mjeri temelji na inovacijama. Preduvjet su za to jaka temeljna i primijenjena istraživanja koja će generirati rezultate s potencijalom za stvaranje novih proizvoda konkurentnih na globalnome tržištu. No, toga nema bez ulaganja u istraživanja i razvoj, u čemu prednjače SAD, Japan i Kina.

Također, jedna od najznačajnijih politika EU-a u ovome pogledu jest i Kohezijska politika Europske unije. Fokus te politike prvotno je bio najviše usmjeren na smanjivanje socioekonomske razlike među pojedinim regijama EU-a te postizanje ujednačenoga razvoja unutar Europe, no s vremenom se on pomaknuo u smjeru jačanja globalne konkurentnosti europskoga društva i gospodarstva (1). Stoga je upravo u razdoblju od 2014. do 2020. godine, kao jedan od prioritetnih smjerova te politike istaknuto jačanje istraživanja i razvoja, inovacija, usklađenost obrazovanja s potrebama tržišta rada, razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije te okolišna održivost. Cilj je potaknuti povezivanje i suradnju svih sudionika u procesu nastajanja inovacija: visokih učilišta, istraživačkih i tehnoloških centara, MSP-ova te velikih tvrtki kako bi se potaknuo prijenos znanja i tehnologija. U tome smislu posebna se važnost pridaje obrazovanju istraživača, razvoju diplomskih i poslijediplomskih studija te poduzetničkih vještina (2).

Danas, u uvjetima globalne konkurencije, opće je prihvaćeno stajalište da je obrazovanje cjeloživotni proces, te je potrebno i obrazovni sustav prilagoditi novim okolnostima na tržištu rada. Stoga je jedan od bitnih pokretača razvoja EU-a i „Program cjeloživotnog obrazovanja“, najveći program takve vrste u Uniji. On obuhvaća sve segmente obrazovnoga sustava uz naglašeno poticanje mobilosti i međunarodne suradnje (3,4).

Također, u strategiji razvoja Europske unije „Europa 2020 – Strategija za inteligentni, održivi i uključivi rast“ kao jedan od ključnih prioriteta iskazano je podizanje obrazovne razine stanovništva, i to posebice u području prirodnih i tehničkih znanosti (5).

Prema smjernicama Unije, poželjna razina ulaganja u istraživanje i razvoj iznosila bi oko 3% BDP-a sa strukturom ulaganja izvanproračunskih i proračunskih sredstava u omjeru 2:1. Osim što su ulaganja u istraživanje i razvoj u RH puno niža, struktura je tih ulaganja također nepovoljna jer većina dolazi iz javnoga sektora (6). Veći udio privatnoga sektora u financiranju znanosti i istraživanja smatra se ključnim pokretačem razvoja nekog gospodarstva te posljedično i društva u cjelini. No, zbog globalne ekonomske krize kao i već kroničnih problema u industrijskome sektoru RH, mogućnosti za udruživanje znanosti i gospodarstva na razvojno-istraživačkim projektima trenutačno su svedene na minimalnu razinu. S druge pak strane, u akademskoj se zajednici dovoljno ne vrednuje i ne stimulira iskorak znanstvenika prema aktivnoj primjeni stečenih znanja u gospodarskome sektoru. U posljednje se vrijeme ipak ulažu naponi kako bi se pojedine znanstvenoistraživačke institucije preustrojile na način

da se povećaju njihovi primijenjeni i ugovorni znanstvenoistraživački potencijali kao i da se dio tih potencijala usmjeri k potrebama gospodarskoga sektora kroz sama istraživanja, ali i edukaciju njegova kadra kako bi taj sektor što učinkovitije odgovorio na izazove suvremene globalne ekonomije.

Cilj je osigurati održivi rast temeljen na znanstvenom i tehnološkom razvoju, a kako bi se to postiglo potrebno je podignuti razinu obrazovanja cjelokupnoga stanovništva te ju prilagoditi zahtjevima tržišta rada i suvremenim trendovima u gospodarstvu. Jačanje suradnje znanstvenoistraživačkoga, obrazovnoga i gospodarskoga sektora ima za cilj osigurati što učinkovitiji i brži prijenos znanja i tehnologija kao preduvjet za stvaranje novih proizvoda i usluga. Razvojem novih tehnologija, usluga i proizvoda s visokom dodanom vrijednosti otvara se mogućnost za stvaranje novih radnih mjesta, čime se osigurava bolja društvena kohezija i uključenost svih društvenih skupina u gospodarske i društvene procese (2).

Temeljem svega prije navedenoga, predlažemo osnivanje interdisciplinarnoga centra za edukaciju koji bi predstavljao centralni dio mreže akademskoga, znanstvenoistraživačkoga i poslovnoga sektora s ciljem funkcionalne integracije fundamentalnih i razvojnih istraživanja iz područja biomedicinskih znanosti, a u svrhu prijenosa stečenih znanja i tehnologija iz znanosti u praksu. Centar bi se temeljio na povezivanju i suradnji s domaćim i inozemnim obrazovnim i znanstvenoistraživačkim ustanovama, srodnim edukacijskim centrima te partnerima iz gospodarskoga i zdravstvenoga sektora, i to na svim razinama edukacijskoga kontinuiteta s posebnim naglaskom na visoko obrazovanje, a s ciljem podizanja regionalne konkurentnosti RH u području biomedicinskih znanosti te zdravlja i dobrobiti njezinih stanovnika. Ostvarivanjem tih ciljeva, interdisciplinarni centar za edukaciju (ICE) imao bi potencijal postati vodeći nacionalni i europski prepoznatljiv regionalni centar za edukaciju, usavršavanje te popularizaciju znanosti, s posebnim naglaskom na područje biomedicinskih znanosti. Taj hipotetski projekt temelji se na diplomskome radu dr. sc. Tamare Čačev (7).

2. Interdisciplinarni centar za edukaciju (ICE)

2.1. Važnost osnivanja ICE-a

Ekonomija 21. stoljeća velikim se dijelom temelji na brzome i učinkovitome prijenosu znanstvenih spoznaja na područje inovacija i tehnologije te u ostale sfere gospodarstva. Razvijeni sektor istraživanja i razvoja danas je preduvjet za zauzimanje vodećih pozicija na globalnome tržištu. Stoga je od presudne važnosti olakšati i skratiti proces transfera znanstvenih spoznaja od njihova nastanka do implementacije u praksu. U strategiji EU 2020 istaknuta je potreba usmjeravanja mladih u prirodne i tehničke znanosti u cilju podizanja gospodarske konkurentnosti država EU-a, te je s time u vezi potrebno ojačati obrazovni sustav na svim razinama kako bi se mogao što bolje

prilagoditi promjenama koje od njega zahtijeva moderno gospodarstvo i tržište rada (5). Za ostvarivanje toga cilja također je potrebno što je moguće više skratiti vrijeme transfera znanstvenih spoznaja u obrazovni sustav. To se najbrže može ostvariti izravnim kontaktom i suradnjom znanstvenika i profesionalaca koji sudjeluju u obrazovanju na svim razinama.

Uloga znanosti kao pokretača razvoja društva nije novost, no u hrvatskome društvu, kao i u nizu drugih država u svijetu, još uvijek postoji raskorak u percepciji povezanosti znanosti i gospodarskoga te inoga napretka. Stoga se ukazala potreba za edukacijom i znanstvenim opismenjivanjem šire javnosti kako bi se produbilo razumijevanje potrebe ulaganja u tu sferu društvene djelatnosti. Znanstvena istraživanja, posebice na području biomedicine, danas generiraju veliki broj novih spoznaja i mogućnosti koje otvaraju niz etičkih i pravnih pitanja oko kojih je također potrebno postići javni konsenzus. No, da bi se o njima moglo relevantno suditi, potrebno je objektivno i kvalitetno stručno informiranje (7-9).

Namjera osnivanja interdisciplinarnoga centra za edukaciju jest da postane katalizator tih procesa u RH, te je stoga njegova uspostava od vitalne važnosti za strateško promišljanje razvoja hrvatske znanosti, gospodarstva te društva u cjelini.

2.2. Temeljne postavke ICE-a

Znanstvenici nikad ne završavaju svoju edukaciju, te su stoga kontinuirano usavršavanje i znanstvena razmjena ključ uspjeha, posebno kada je riječ o biomedicinskim znanostima. Stoga uz provođenje vrhunskih znanstvenih istraživanja, funkcija znanstvenih institucija u RH uključuje i provođenje edukacijskih aktivnosti u cilju što bržega prijenosa znanstvenih spoznaja u obrazovni i gospodarski sektor. Na temelju tih premisa izvedene su i temeljne postavke interdisciplinarnoga centra za edukaciju (ICE).

Misija ICE-a bila bi edukacija i usavršavanje te popularizacija znanosti na svim razinama edukacijskoga kontinuuma s posebnim naglaskom na visoko obrazovanje u cilju podizanja regionalne konkurentnosti RH u području biomedicinskih znanosti te zdravlja i dobrobiti njezinih stanovnika.

Vizija ICE-a jest postati vodeći nacionalni te europski prepoznatljiv regionalni centar za edukaciju i usavršavanje na području biomedicinskih znanosti.

Interdisciplinarni centar za edukaciju i usavršavanje imao bi za cilj kanalizirati veliki intelektualni kapital znanstvenika RH u cilju unapređenja biomedicinskih istraživanja u RH te diseminacije njihovih rezultata.

2.3. Strateški ciljevi ICE-a

Jedna od osnovnih djelatnosti centra bili bi programi edukacije i usavršavanja na svim razinama obrazovnog sustava s posebnim naglaskom na visokoškolsko obrazovanje. Preduvjet ostvarivanja bolje budućnosti RH jest razumijevanje i prihvaćanje znanosti i istraživanja kao bitnih čimbenika razvoja društva i podizanja konkurentnosti države. Stoga bi zadaća ICE-a bila i sustavna popularizacija znanosti, te aktivno participiranje u formiranju mišljenja i stavova najšire društvene zajednice. U tome je smislu predviđeno da ICE bude mjesto susreta znanstvenika s različitim društvenim dionicima: nastavnicima, predstavnicima državnih institucija i lokalne zajednice te s potencijalnim sponzorima i donatorima.

Strateški ciljevi ICE-a bili bi:

- pružanje vrhunske razine edukacije i usavršavanja biomedicinskih profesionalaca za potrebe znanosti, istraživanja i razvoja, gospodarstva i zdravstva te što brži prijenos najnovijih spoznaja iz znanosti u praksu
- povezivanje i suradnja s obrazovnim ustanovama na svim razinama edukacije s posebnim naglaskom na aktivno sudjelovanje u visokoškolskome obrazovanju u području biomedicinskih znanosti
- uspostavljanje suradnje s partnerima iz gospodarskoga i zdravstvenoga sektora
- uspostavljanje sustavne suradnje s inozemnim znanstvenoistraživačkim institucijama na području razmjene studenata, doktoranada, postdoktoranada i istraživača
- povezivanje i suradnja sa srodnim edukacijskim centrima u zemlji i inozemstvu s ciljem da ICE postane vodeći centar takvoga tipa u regiji
- organizacija konferencija, sastanaka, radionica, ljetnih škola, tečajeva, simpozija te izdavanje publikacija
- popularizacija znanosti i aktivna komunikacija s društvenom zajednicom u cilju njezina informiranja te diseminacije rezultata znanstvenih istraživanja.

2.4. Program djelovanja i aktivnosti ICE-a

U ICE-u bi se realizirala dva temeljna programa:

1) program edukacije i usavršavanja na razini visokoškolskoga obrazovanja

Osnovne aktivnosti u sklopu toga programa bile bi:

- sustavno organiziranje edukacijske djelatnosti znanstvenika u preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj nastavi
- organizacija predavanja, radionica, ljetnih škola, seminara, tečajeva i kongresa
- ostvarivanje kontakata s uglednim znanstvenim institucijama i sveučilištima u cilju razmjene doktoranada i postdoktoranada te studijskih boravaka znanstvenika
- gostovanje inozemnih znanstvenika.

2) program popularizacije znanosti

Osnovne aktivnosti u sklopu tog programa bile bi:

- edukacija na razini osnovnoškolskoga i srednjoškolskoga obrazovanja
- aktivnosti vezane uz popularizaciju znanosti
- osmišljavanje sadržaja za *web*-stranice ICE-a i promidžbene aktivnosti
- umrežavanje sa sličnim centrima u zemlji i inozemstvu
- pronalaženje sponzora i donatora za aktivnosti programa.

Aktivnosti ICE-a po prioritetnim područjima djelovanja te ciljnim skupinama bile bi:

1) osnovnoškolska i srednjoškolska obrazovna razina:

- organizirani posjeti ICE-u, te upoznavanje s osnovnim znanstvenim principima, kao i znanstveno-istraživačkim radom
- organizirana tematska predavanja vezana uz odabrane nastavne jedinice
- interaktivne vježbe, ljetne škole s praktičnim demonstracijama nekih znanstvenih principa na način prilagođen uzrastu
- trajno stručno usavršavanje nastavnika i profesora biologije: edukativna predavanja, ciljano informiranje o najnovijim spoznajama na području biomedicine te zajednički rad na načinima kako ih što primjerenije uključiti u nastavu
- izrada učeničkih radova za natjecanja, biološke skupine, maturalne radnje u suradnji s mentorima znanstvenicima

2) visokoškolska obrazovna razina:

- sustavno organiziranje edukacijske djelatnosti znanstvenika u preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj nastavi
- izrada studentskih projekata/istraživanja u suradnji s mentorima
- izrada diplomskih radova i doktorata pod vodstvom mentora
- ostvarivanje kontakata s uglednim znanstvenim institucijama i sveučilištima u cilju razmjene doktoranada i postdoktoranada te studijskih boravaka znanstvenika
- gostovanje inozemnih znanstvenika
- *sabbaticali* za znanstveno i nastavno osoblje koje se bavi edukacijom i popularizacijom znanosti

3) cjeloživotno obrazovanje:

- organizacija tečajeva, radionica, seminara i ljetnih škola za potrebe edukacije profesionalaca u području biomedicine i menadžmenta u znanosti
- *tailor-made* edukacija specifičnih metoda te interpretacija rezultata za potrebe industrije, zdravstva i drugih znanstvenih institucija
- organizacija edukativnih tematskih predavanja

4) popularizacija znanosti:

- organizacija otvorenih dana i festivala znanosti

- popularna predavanja o različitim aktualnim temama iz područja biomedicinskih istraživanja
- *web*-stranica s informativnim sadržajem o radu ICE-a, koordinacija PR aktivnosti vezanih uz djelatnost ICE-a, kontakti s *policy-makerima* te medijima
- *science café* – neformalna druženja znanstvenika i zainteresirane javnosti te promišljanje aktualnih tema vezanih uz znanost, istraživanja te njihov utjecaj na društvo u cjelini

5) organizacija znanstvenih skupova

- menadžment događanja: planiranje, budžetiranje, marketing i promocija, sponzori i izlagači, menadžment sudionika, koordinacija na mjestu događanja
- koordinacija lokacije: mjesto održavanja skupa, izložba i smještaj
- koordinacija usluge: logistička i organizacijska potpora
- organiziranje tematskih predavanja i tečajeva za promocijske potrebe partnera iz gospodarstva

6) demonstracijski *show room* laboratorij

- sponzorirani laboratorij opremljen najsuvremenijom opremom potrebnom za biomedicinska istraživanja koji bi se većinu vremena koristio za edukacijske potrebe ICE-a, a u kojemu bi zastupnici ove opreme održavali prezentacije, radionice i seminare u suradnji sa znanstvenicima.

2.5. Ekonomske postavke osnivanja ICE-a

Pristupanjem RH u EU te uklapanjem ciljeva predloženoga projekta u smjernice njezine Kohezijske politike (postizanja ujednačenoga razvoja te jačanja globalne konkurentnosti europskoga društva i gospodarstva), kao jedna od izglednih mogućnosti financiranja, otvara se mogućnost korištenja sredstava iz strukturnih fondova EU-a. Stoga se u izradi ovoga prijedloga polazi od pretpostavke da bi izgradnja ICE-a trebala biti realizirana sredstvima tih fondova na čije bi se natječaje osnivači ICE-a u suradnji s lokalnom zajednicom zajednički prijavili. Budući da je riječ o kapitalnoj investiciji od nacionalne važnosti, te da je za dobivanje sredstava strukturnih fondova potrebno i učešće matične države, sredstva za *start-up* bi bila potraživana i na državnoj razini te razini regionalne samouprave.

Ovaj projekt zamišljen je kao suradnja s lokalnom zajednicom, koja bi u projektu trebala sudjelovati osiguranjem zemljišta te pokrivanjem troškova hladnoga pogona centra. Osiguranje dijela opreme također bi se moglo ugovoriti kroz suradnju sa zainteresiranim partnerima iz gospodarstva. Budući da realizacija ovog projekta doprinosi gospodarskomu i društvenomu razvoju cijele Republike Hrvatske te podizanju njezine konkurentnosti, očekuje se da će njegovu važnost prepoznati Vlada RH, nadležna ministarstva te nacionalni izvori financiranja.

Nakon početne investicije u prostor i opremu očekuje se da će daljnje poslovanje ICE-a biti temeljeno na: vlastitim prihodima (ugovori za izvođenje nastave za potrebe sveučilišta te drugih visokoškolskih ustanova iz zemlje i inozemstva, *tailor-made* edukacija za potrebe industrije, zdravstva, drugih znanstvenih institucija, organizacija konferencija, tečajeva, ljetnih škola, pružanje usluga organizacije skupova te zakupa dvorana za potrebe drugih zainteresiranih strana u skladu s osnovnom djelatnošću centra), kroz prijave projekata iz područja rada ICE-a na različite regionalne, nacionalne i međunarodne izvore financiranja te donacijama i sponzorstvima.

2.6. Evaluacijski indikatori uspješnosti rada ICE-a

Evaluacijski indikatori koji su relevantni za ocjenu uspješnosti predloženog centra bili bi: broj održanih tečajeva, seminara, radionica, predavanja, znanstvenih skupova itd., broj različitih aktivnosti i događanja vezanih uz diseminaciju znanja i popularizaciju znanosti, broj znanstvenika koji sudjeluju u aktivnostima ICE-a, uspješnost u ostvarivanju razmjene i studijskih boravaka stranih znanstvenika u ICE-u, kao i odlazak domaćih znanstvenika u znanstvene institucije u inozemstvo, uspješno realizirane suradnje s obrazovnim ustanovama u zemlji i inozemstvu, uspješno uključivanje u internacionalne mreže srodnih centara u svijetu, uspješno realizirane suradnje s gospodarskim sektorom, izdane publikacije, utjecaj na medije, nagrade djelatnicima ICE-a, iznos sredstava koji su dodijelili država i EU te sredstava dobivenih temeljem različitih projekata i ugovornih poslova.

3. Zaključak

Na temelju svega navedenog može se zaključiti kako bi ICE svojim aktivnostima omogućio bolje povezivanje znanstvenika s profesionalcima na svim razinama obrazovnoga sustava u cilju razvoja, implementacije i diseminacije novih znanja, metoda, tehnologija i praksi. ICE bi kroz svoje aktivnosti također doprinio bržemu transferu znanja iz sfere znanosti u gospodarski sektor. Centar bi bio i katalizator procesa umrežavanja pojedinaca i institucija posvećenih znanstvenomu napretku i edukaciji u znanosti kako bi produbili razumijevanje i uvažavanje važnosti znanosti u društvu. Zauzimanjem vodeće pozicije ICE-a na nacionalnoj razini stvorili bi se preduvjeti za njegov iskorak prema dugoročnomu strateškom cilju, a to je postati jedan od vodećih regionalnih edukacijskih centara takvog tipa. Model organizacije ICE-a mogao bi također poslužiti kao pilot-projekt za osnivanje sličnih edukacijskih centara. I konačno, očekuje se da bi ICE pozitivno utjecao i na razvoj lokalne sredine kroz njezino profiliranje kao regionalnoga centra koji prepoznaje važnost R&D sektora kao ključa napretka i podizanja regionalne konkurentnosti.

4. Izvori i literatura

1. Kohezijska politika EU, http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_en.cfm (3. 2. 2014.)
2. Kohezijska politika EU za razdoblje od 2014. do 2020., http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/fiche_innovation_hr.pdf (23. 3. 2014.)
3. Agencija za mobilnost i programe EU, <http://www.mobilnost.hr> (20. 3. 2014.)
4. The Lifelong Learning Programme, http://eacea.ec.europa.eu/llp/index_en.php (19. 3. 2014.)
5. Obzor 2020., <http://www.obzor2020.hr/> (23. 3. 2014.)
6. Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes> (20. 3. 2014.)
7. Čačev, T. (2011), *Centar za interdisciplinarnu edukaciju i usavršavanje*, diplomski rad, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
8. EMBL Newsletter, January 2011., http://www.embl.de/aboutus/resource_dev/cpp/newsletter/01_2011/(23. 3. 2014.)
9. ERASMUS: Success Stories. Europe creates opportunities 2007, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Abstract: The success in the 21st century global market economy will be based on fast and efficient transfer of scientific knowledge into educational and business sectors. Therefore, it is of great importance to facilitate and shorten the duration of this transfer from the laboratory bench side to everyday business practice.

The purpose of establishing an Interdisciplinary Center for Continuous Education and Training is to catalyze these processes and to connect the scientific excellence with every step of the educational continuum with special emphasizes on higher education. This in turn is expected to raise the regional competitiveness of the Republic of Croatia. The vision of this Center is to become the leading national as well as recognizable regional center for continuous education and training in the field of biomedical sciences.

As Croatia has become a member of the EU, and since the goals of this Center are in line with those of the EU Cohesion policy, it is expected that this project could be financed by EU funds. After the initial investment, further financing of this Center is expected to be self-sustainable. The expected influence of this Center is to form a bridge between scientists and experts on every educational level in order to encourage the dissemination and implementation of knowledge, know-how and technologies into practice. Another function of this Center is the popularization of science.

In conclusion, it is expected that the profiling this Center into a regional R&D center of excellence will have a positive influence on regional development. This perception will draw further investments from the business sector, while it is believed that the service sector will profit as well due to the positive demographic trends.

Key words: interdisciplinarity, education, science, business, knowledge dissemination

Zaštita okoliša energetskim iskorištavanjem otpada u EU-u

[Environmental Protection by Means
of Waste Usage in the EU]

dr. sc. **Milorad Ćupurdija**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje
i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: misoc@net.hr

Karlo Kovač, mag. ing. el., e-adresa: karlo.kovac@hotmail.com

Ljiljana Ćupurdija, bacc. ing. el., Visoka škola za poslovanje i
upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić,
Republika Hrvatska, e-adresa: ljiljana.cupurdija@gmail.com

Sažetak: Među gorućim problemima modernoga društva pojavio se i problem zbrinjavanja otpada. Zbog toga EU sve veću pozornost posvećuje projektima u svrhu zaštite okoliša. Budući da se sve više okrećemo suvremenim metodama zbrinjavanja otpada, najisplativijom i najučinkovitijom metodom smatra se energetska iskorištavanje otpada.

U skladu s navedenim, u radu je riječ o procesu spaljivanja otpada, tehničkim karakteristikama spalionica otpada i njihovim pozitivnim, odnosno negativnim učincima. Obradeni su pozitivni i negativni primjeri zemalja koje su se okrenule suvremenim tehnologijama spaljivanja otpada u svrhu proizvodnje električne i toplinske energije, kao i trenutačni problemi i budući problemi s kojima će se RH susresti zbog neispunjavanja postavljenih standarda Europske unije o zbrinjavanju otpada.

Ključne riječi: zaštita okoliša, spaljivanje otpada,
spalionice otpada, standardi EU-a

1. Uvod

Razvojem civilizacije te tehnološkim napretkom, u središte pozornosti sve se više stavlja zaštita okoliša. Najveći problem koji se javlja pri zaštiti okoliša jest gospodarenje otpadom. Nakon ulaska u Europsku uniju postavljeni su visoki standardi koje zemlje članice moraju ispuniti kako bi uskladile dosadašnje gospodarenje otpadom

sa zakonskim regulativama Europske unije. U Hrvatskoj se gospodarenje otpadom regulira Zakonom o održivom gospodarenju otpadom u kojemu se primjenjuje pravna stečevina Europske unije, odnosno prenose se direktive, uredbe te odluke Europske unije u navedenome području.

1.1. Pojam otpad i vrste otpada

Prema navedenome Zakonu, „otpad je svaka tvar ili predmet koji posjednik odbacuje, namjerava ili mora odbaciti. Otpadom se smatra i svaki predmet i tvar čije su sakupljanje, prijevoz i obrada nužni u svrhu zaštite javnog interesa.“ Dakle, ponajprije je potrebno naglasiti kako otpad nije isto što i smeće. Bitno je znati da se otpad treba razvrstavati kako bi se mogao ponovno iskoristiti, dok je smeće sav nerazvrstani otpad koji završava u okolišu, odnosno na odlagalištima otpada kao i na divljim deponijima u prirodi, te koji nije moguće ponovno iskoristiti ili je to moguće uz vrlo visoke troškove obrade. Osnovna podjela otpada jest na komunalni otpad te proizvodni otpad. Prema Zakonu o održivom gospodarenju otpadom, „komunalni otpad je otpad nastao u kućanstvu i otpad koji je po prirodi i sastavu sličan otpadu iz kućanstva, osim proizvedenog otpada i otpada iz poljoprivrede i šumarstva“. Komunalni se otpad dijeli na „biorazgradivi komunalni otpad“, „krupni (glomazni) komunalni otpad“ te na „miješani komunalni otpad“. Zakon proizvodni otpad definira kao „otpad koji nastaje u proizvodnom procesu u industriji, obrtu i drugim procesima, osim ostataka iz proizvodnog procesa koji se koriste u proizvodnom procesu istog proizvođača“.

Prema podacima dostupnim u Izvješću o komunalnome otpadu Agencije za zaštitu okoliša, 2010. godine svaki stanovnik RH proizveo je više od 1 kg otpada dnevno, što je gotovo 1,63 milijuna tona, odnosno 367 kg po stanovniku ukupno proizvedenoga komunalnog otpada, a to je manje od prosjeka zemalja EU-a, u kojima je ta brojka iznosila oko 500 kg po stanovniku iste godine. Prema određenim analizama, proizvodnja komunalnoga otpada godišnje raste oko 2%, što je zabrinjavajuće i zbog čega je Europska unija uvela visoke standarde za zemlje članice kako bi se povećala svijest o iskoristivosti otpada i povećala zaštita okoliša, kao i samo zdravlje ljudi koje se počelo ozbiljno dovoditi u pitanje dosadašnjim načinom odlaganja otpada.

1.2. Pojam gospodarenje otpadom

Pojam gospodarenje otpadom podrazumijeva „djelatnosti sakupljanja, prijevoza, oporabe i zbrinjavanja i druge obrade otpada, uključujući nadzor nad tim postupcima te nadzor i mjere koje se provode na lokacijama nakon zbrinjavanja otpada te radnje koje poduzima trgovac otpadom ili posrednik“ (Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 94/13). Oporabom otpada smatra se „svaki postupak čiji je glavni rezultat uporaba otpada u korisne svrhe kada otpad zamjenjuje druge materijale koje bi inače

trebalo upotrijebiti za tu svrhu ili otpad koji se priprema kako bi ispunio tu svrhu, u tvornici ili u širem gospodarskom smislu“ (Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 94/13), dok zbrinjavanje otpada podrazumijeva „svaki postupak koji nije uporaba otpada, uključujući slučaj kad postupak kao sekundarnu posljedicu ima obnovu tvari ili energije“ (Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 94/13). Gospodarenje otpadom smatra se: 1) sprečavanje nastanka otpada, 2) priprema za ponovnu uporabu, 3) recikliranje, 4) drugi postupci uporabe, npr energetska uporaba i zbrinjavanje otpada.

2. Termička obrada otpada

Radi se o vrlo skupome načinu obrade komunalnoga otpada, a nerijetko se koristi i za zbrinjavanje opasnoga otpada koji se zbog svojega sastava ne može prihvatljivo zbrinuti drugim načinima. Ovim se postupkom dobiva najčešće toplinska ili električna energija koja se dalje iskorištava. Međutim, postoji i negativna strana termičke obrade, kao što je proizvodnja otpada u obliku šljake i pepela, koja se ne može obraditi na drugačiji način, nego se najčešće zbrinjava na odlagalištima opasnoga otpada. Nerijetko se ističe kako i dio pepela te otpadnih plinova prilikom izgaranja otpada odlazi u atmosferu, što nepovoljno utječe na okoliš i zdravlje ljudi.

Zakon o održivom gospodarenju otpadom termičku obradu otpada definira kao „postupak spaljivanja, suspaljivanja i drugi postupci obrade otpada kojima se promjenom temperature otpada postiže promjena strukture i svojstva otpada“. Kada se govori o spaljivanju otpada, važno je navesti kako se radi o termičkim procesima poput spaljivanja, pirolize, rasplinjavanja ili plazma-procesima, dok se pri suspaljivanju kao prvenstvena svrha toga načina zbrinjavanja otpada navodi proizvodnja energije ili materijalnih produkata do kojih se dolazi istim procesima kao i pri spaljivanju otpada.

2.1. Spaljivanje otpada

Spaljivanje otpada najčešći je oblik termičke obrade otpada u svijetu. Prvo spaljivanje komunalnog otpada obavljeno je u Nottinghamu, u Engleskoj 1874. godine. Danas većina europskih gradova ima spalionicu otpada. Spaljivanje je fizikalno-kemijski oksidacijski proces oslobađanja energije (gorenje), za koji su potrebne su gorive komponente iz otpada i zraka (kisik), a kao produkt sagorijevanja dobivaju se dimni plinovi i pepeo.

Prednosti su spaljivanja otpada (osim što se iskorištava visoka energetska vrijednost otpada) smanjivanje volumena otpada na odlagalištima, dobivanje toplinske i električne energija koja se iskorištava u većini slučajeva za opskrbu stanovništva, čime se ujedno djelomično smanjuju i troškovi samoga postupka spaljivanja. Od nusprodukata sagorijevanja dobiva se šljaka te pepeo, koji se mogu iskorištavati kao građevinski

materijal. Nedostatak je spaljivanja otpada veliko zagađenje zraka zbog čestica pepela i plinova koje završavaju u zraku (a sadržavaju teške metale), koje imaju negativan i toksičan učinak na ljudsko zdravlje. Zbog toga se pred spalionice stavljaju visoki standardi postavljanja filtera za čišćenje dimnih plinova. Sagorijevanjem se dobiva i pepeo, čije čestice sadržavaju toksične tvari, te se on smatra otpadnom koji se mora odlagati na sigurna odlagališta kao što su odlagališta opasnoga otpada.

2.2. Piroliza i rasplinjavanje

Riječ je o alternativnim postupcima termičke obrade otpada koji predstavljaju naprednije tehnologije termičke obrade otpada pri čemu nastaju gorivi plinovi (odnosno energija koju je moguće upotrijebiti) i gorivo te postoje veće mogućnosti materijalnoga recikliranja.

2.2.1. Piroliza

Naziva se još i otplinjavanje jer se prilikom izgaranja organskih tvari pri temperaturama između 300 i 800 °C u prostorima bez dotoka kisika i vode dobivaju plinovi, ulja, katran, pougljena kruta tvar te pepeo koji se mogu koristiti za proizvodnju toplinske i električne energije.

2.2.2. Rasplinjavanje na osnovi plazme

Smatra se najučinkovitijim i ekološki najprihvatljivijim načinom gospodarenja otpadom. Zbog visokih temperatura obrade otpada gotovo i nema negativnih učinaka na zrak i okoliš. Fenomen plazme izaziva se radom plazma-baklje, koja se nalazi u donjemu dijelu reaktora koji vrši proces rasplinjavanja otpada. Plazma-baklja je uređaj koji izaziva fenomen plazme koji stvara izrazito visoke temperature mjerene u tisućama °C, no za potrebe obrade komunalnoga otpada koriste se temperature od 2700 do 4300 °C.

Najvažnije je naglasiti kako proces rasplinjavanja na osnovi plazme ukupni komunalni otpad transformira u korisne komponente te nema otpadnih tvari i ostataka, kao i to da su sve emisije u granicama ispod dopustivih norma EU-a. Procesom rasplinjavanja nastaju sintetski plinovi koji se rabe za proizvodnju elektroenergije, anorganske tvari koje se pretvaraju u tehnički kamen, metali ostaju metali, klor se pretvara u klorovodik, sumpor se vraća kao natrijev bisulfit, a voda postaje destilirana voda (Miličić i Vego, 2007).

3. Energetsko iskorištavanje otpada – spalionice otpada

Spalionice su otpada postrojenja, industrijski pogoni koji spaljivanjem otpad pretvaraju u toplinsku i električnu energiju. Kako bi se upravljalo i reguliralo spaljivanjem otpada, Europska unija izdala je direktivu 2000/76/EC kojom se regulira način i tehnologija za spaljivanje krutoga otpada u smislu regulacije utjecaja spalionica na tlo, zrak, vodu te zdravlje stanovništva. Europski parlament 4. 12. 2000. usvojio je direktivu o spalionicama otpada, a njome su definirani radni uvjeti i tehnologija spalionica te granične vrijednosti emisije nusproduktih plinova u atmosferu te drugih nusproizvoda koji imaju utjecaj na zrak, tlo i vodu. Također, regulativa propisuje da se plinovi nastali spaljivanjem otpada moraju zadržati na temperaturi od 850 °C minimalno 2 sekunde, a ako otpad sadržava više od 1% halogeniranih organskih supstancija (npr. klor), tada se plinovi moraju zadržati na temperaturi od 1100 °C minimalno 2 sekunde. Vrijednosti izmjerenih emisija plinova i drugih nusproizvoda moraju biti javno dostupne građanima. EU zahtijeva da se što više otpada reciklira te ponovno upotrijebi kao sirovina, a ostatak pretvori u toplinsku ili električnu energiju. Na prostoru Unije postoji više od 450 spalionica otpada.

3.1. Spalionica kao izvor energije

Kako Republika Hrvatska godišnje kupuje prosječno oko 3,87 TWh električne energije iz uvoza, što iznosi oko 24% ukupne godišnje potrošnje, postoji znatan prostor u proizvodnji električne energije koji bi se mogao nadomjestiti proizvodnjom u spalionicama. Tim načinom riješio bi se problem zbrinjavanja otpada uz učinak povećanja električne energije iz vlastite proizvodnje.

Budući da je u Republici Hrvatskoj (kao i u drugim istočnim zemljama Europske unije) praksa rješavanja otpada sve donedavno bila odlaganje na odlagalište otpada, postoje velike količine mješovitoga otpada iz prijašnjih godina koje bi se mogle iskoristiti kao sirovina za proizvodnju toplinske i električne energije. Tako možemo tvrditi da je sirovina za spalionice osigurana. Neke zemlje, npr. Švedska, zbog nedostatka vlastite količine otpada uvoze otpad iz drugih zemalja, a potom ga u spalionicama pretvaraju u energiju.

3.2. Tehnička svojstva spalionica

Spalionica je industrijsko postrojenje koje se u pravilu sastoji od:

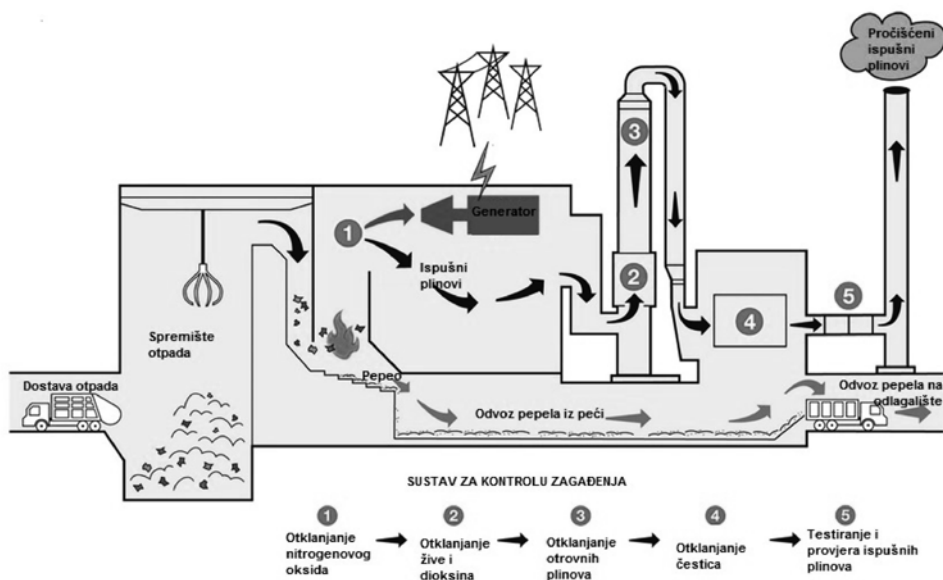
- sustava za skladištenje i manipulaciju otpadom
- sustava za sagorijevanje otpada
- sustava za održavanje temperature popraćenog proizvodnjom električne energije
- sustava za kontrolu emisija plinova

- sustava za zbrinjavanje otpadnoga pepela i otpadnih voda.

Proces spaljivanja podijeljen je u nekoliko potprocesa:

- sušenje sirovine (otpada)
- zagrijavanje otpada uz ispuštanje raznih supstancija otpada
- izgaranje i oksidacija isparina nastalih od supstancija otpada
- izgaranje krutih tvari uz prisutnost kisika.

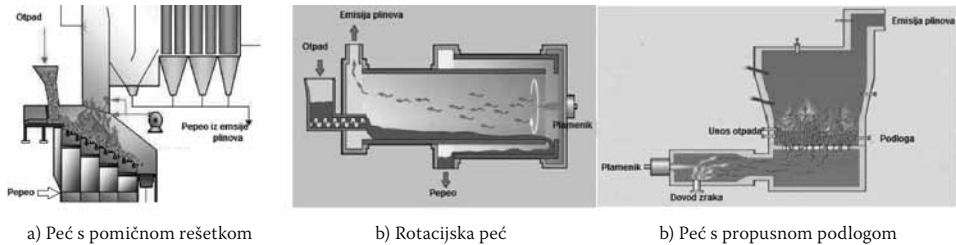
SLIKA 1. Prikaz kompletnoga sustava za spaljivanje otpada



Izvor: <http://whyfiles.org/2011/trash-does-burning-beat-burying/>

Na slici 1 prikazan je sustav spaljivanja otpada te uklanjanja štetnih tvari i plinova po fazama procesa. Spaljivanjem otpada volumen se otpada smanjuje za 90%, a nastali pepeo može se koristiti u cestogradnji. Postoji nekoliko izvedbi spalionica koje se odnose na izvedbu same peći za spaljivanje. Najčešće su spalionice s peći s rešetkom, spalionice s rotacijskim pećima te spalionice s peći s propusnom podlogom. Osim u spalionicama, otpad se može spaljivati i u drugim industrijskim postrojenjima, npr. u cementarama.

SLIKA 2. Prikaz modela peći za spaljivanje



Izvori: http://www.igniss.pl/en/msw_municipal_waste_incinerators.php, <http://www.eisenmann.com/en/products-and-services/environmental-technology/waste-disposal/rotary-kiln.html>, http://www.gec.jp/JSIM_DATA/WASTE/WASTE_5/html/Doc_510.html

3.2.1. Peći s rešetkom

Peći s rešetkom najčešće se koriste u spalionicama krutoga otpada. Takva izvedba zahtijeva minimalne pripreme procese za spaljivanje otpada, a moguće su izvedbe kapaciteta od 50 do 2000 tona po danu. U takvim pećima temperature plina kreću se od 750 °C do 1000 °C. Kao što i sam naziv govori, u peći s rešetkom otpad sagorijeva na rešetki, dok se kisik doprema ispod i iznad rešetke pomoću ventilatora. Postoje dvije izvedbe rešetke, pomična i nepomična. U izvedbi s nepomičnom rešetkom otpad se mora neprestano dodavati na rešetku, a regulacija intenziteta izgaranja obavlja se dodavanjem zraka, dok se u izvedbi s pomičnom rešetkom brzina rešetke mijenja ovisno o izgaranju otpada. Pojednostavnjeni model peći s pomičnom rešetkom prikazan je na slici 2a).

U izvedbi peći s pomičnom rešetkom rešetka se može promatrati kao pomična traka na kojoj se nalazi otpad koji izgara, ovisno o izgaranju otpada brzina se rešetke mijenja te ona donosi novi otpad koji izgara, dok pepeo slobodno propada kroz rešetku. Izvedba s pomičnom rešetkom učinkovitija je u odnosu na izvedbu s nepomičnom rešetkom, a regulacija izgaranja obavlja se, osim dodavanjem zraka (kisika), i brzinom pomicanja rešetke.

3.2.2. Rotacijske peći

Spalionice koje koriste rotacijsku peć nisu toliko zastupljene u Europi za spaljivanje mješovitoga otpada, nego se više koriste za spaljivanje opasnoga otpada. Otpad se rotira u cilindričnoj peći, čime se optimizira mješanje otpada i ujednačuje gorenje. Takve peći obično spaljuju otpad na temperaturama od 800 °C do 1000 °C te imaju mogućnost spaljivanja u drugome stupnju, gdje postižu temperaturu od 850 °C do 1200 °C. Takve peći najčešće se koriste za kontinuirani način rada. Pojednostavnjeni model rotacijske peći prikazan je na slici 2b).

3.2.3. Peći s propusnom podlogom

Tehnologija peći s propusnom podlogom sastoji se od podloge od pijeska kroz koji protječe vrela zrak koji se koristi pri izgaranju otpada. Radna je temperature takvih peći od 750 °C do 1000 °C. Takva izvedba ima veliku učinkovitost izgaranja otpada. U Europi se koriste dvije glavne izvedbe peći s propusnom podlogom: izvedba sa ključajućom i cirkulirajućom podlogom. U izvedbi s ključajućom podlogom brzina protoka zraka približna je maksimalnoj koju materijal podloge može izdržati, dok je u izvedbi s cirkulirajućom podlogom dovoljna brzina zraka da zahvati dio podloge. Pojednostavnjeni model peći s propusnom podlogom prikazan je na slici 2c). Izvedbe s cirkulirajućom podlogom omogućuju izgaranje više goriva, što omogućuje veće temperature. Prednost peći s propusnom podlogom u odnosu na peći s rešetkom jest u tome što im je potrebno samo 30% – 40% dodatnoga unosa zraka te što se u njima može spaljivati tekući i polutekući otpad.

4. Spalionica otpada – da ili ne?

Do 2018. godine Hrvatska mora riješiti problem gospodarenja otpadom kako ne bi plaćala penale Europskoj uniji. Jedna od najsplativijih mogućnosti jest izgradnja spalionice otpada. Premda se radi o velikome početnom ulaganju, kao i skupome procesu gospodarenja otpadom, treba imati u vidu kako gotovo nema europske države koja nije podržala takav način gospodarenja otpadom, a najveći pozitivan primjer jest Beč. Naime, prva spalionica u Beču stavljena je u pogon još 1963. godine, a najnovije postrojenje takve vrste – spalionica Pfaffenau – otvoreno je 2008. godine, dok se najpoznatija spalionica – Spittelau – nalazi u samome središtu Beča. Trenutačno bečke spalionice kao pogon koriste otpatke, mulj od pročišćenih voda te opasni otpad. Kao rezultat dobiva se električna energija za 25.000 domaćinstava te toplinska energija kojom se grije oko 50.000 domaćinstava. Na tome pozitivnom primjeru vidimo kako prodaja proizvedene energije pokriva dijelove troškova obrade otpada, osim što doprinosi smanjenju količine nezbrinutoga otpada.

Potrebno je istaknuti i Švedsku koja ima dugogodišnju tradiciju recikliranja i paljenja otpada, te je postala najveći uvoznik otpada iz drugih zemalja EU-a. Prema dostupnim podacima, Švedska je 2011. godine uvezla oko 850 tisuća tona gorivoga smeća te je ukupno spalila oko 5,5 milijuna tona otpada. Pretpostavlja se da će do 2016. godine uvoziti oko 2 milijuna tona otpada. To je najpozitivniji primjer gospodarenja otpadom jer, osim što se proizvodi energija za potrebe domaćinstava, Švedska je spalionicama smanjila odlaganje otpada na samo 4%. Osim Švedske, otpad za svoje spalionice uvoze i Njemačka, Belgija te Nizozemska.

Iako je gospodarenje otpadom spaljivanjem ekonomično i energetske učinkovito, polemike se vode zbog mogućih utjecaja spalionica na ljudsko zdravlje i okoliš. Premda je točna tvrdnja da sagorijevanjem nastaju emisije plinova i pepela, postoje

visoki standardi koji se moraju ispoštovati kako bi se te emisije smanjile na najmanju moguću razinu. Poznato je da spalionice rade na principu termoelektrana te da ne proizvode više otpadnih tvari. Potrebno je prevladati strah od nepoznatoga i uzeti u obzir kako postoje mnogi dokazi prema kojima su divlji deponiji i odlagališta otpada opasniji za okoliš i ljudsko zdravlje od suvremenih tehnologija gospodarenja otpadom. Dosadašnjim načinom odlaganja otpada sve štetne tvari ulaze u tlo, zrak i vodu. Pritom se na takvim deponijama nerijetko odlaže i opasni otpad, a česti su slučajevi i samozapaljenja otpada.

5. Zaključak

Ulaskom u Europsku uniju pred Hrvatsku su stavljeni veliki izazovi u gospodarenju otpadom. Do sada je u Hrvatskoj osnovni način zbrinjavanja otpada bilo njegovo odvoženje na odlagališta otpada. Pritom su nicali i tzv. divlji deponiji koji su uvelike naštetili zaštiti okoliša i ljudskoga zdravlja.

Suvremen i ekonomski isplativ način gospodarenja otpadom jest termička obrada spaljivanjem, te su se mnoge zemlje Europske unije okrenule izgradnji spalionica. Pozitivni su primjeri Austrija i Švedska.

Osim spaljivanja otpada, možemo istaknuti i rasplinjavanje na osnovi plazme, što je znatno skuplje, ali tehnološki i ekološki isplativije rješenje od spalionica otpada jer prema analizama gotovo da i nema negativnih utjecaja na okoliš i čovjekovo zdravlje.

Kako bi se gospodarenje otpadom moglo u potpunosti provesti, osim razvoja strategije o gospodarenju otpadom, potrebno je educirati stanovništvo da smanjuje otpad te da sortira reciklažni i ostali otpad koji se može obradom i oporabom ponovno iskoristiti. Hrvatska mora ispoštovati rokove EU-a do 2018. godine jer će u protivnome plaćati ogromne penale. Potrebno je razviti svijest da je otpad vrijedan resurs koji donosi višestruke koristi. U suprotnome on će i dalje ostati samo smeće koje će, osim zagađenja okoliša te utjecaja na ljudsko zdravlje, vući u sve veću ekonomsku i gospodarsku krizu.

6. Izvori i literatura

1. Bontoux, L. (1999), *The incineration of waste in Europe: Issues and perspectives*, Institute for prospective technological studies, EUR 18717 EN.
2. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Waste_treatment,_2010_%281_000_tonnes%29_YB14.png
3. <http://vijesti.hrt.hr/svedska-uvozi-smece-kako-bi-ga-pretvorila-u-toplinu-i-novac>
4. <http://whyfiles.org/2011/trash-does-burning-beat-burying/>

5. <http://www.eisenmann.com/en/products-and-services/environmental-technology/waste-disposal/rotary-kiln.html>
6. http://www.igniss.pl/en/msw_municipal_waste_incinerators.php
7. http://www.gec.jp/JSIM_DATA/WASTE/WASTE_5/html/Doc_510.html
8. <http://www.eisenmann.com/en/products-and-services/environmental-technology/waste-disposal/fluidized-bed-incineration.htm>
9. <http://www.croenergo.eu/1219.aspx>
10. <http://www.dnevno.hr/ekalendar/zanimljivosti-iz-povijesti/84315-svedska-zemlja-koja-je-2012-ostala-bez-smeca-pa-ga-sada-uvozi.html>
11. <http://www.index.hr/vijesti/clanak/dok-u-eu-40-posto-otpada-završava-na-deponiju-u-hrvatskoj-je-ta-brojka-cak-92-posto/734094.aspx>
12. <http://www.vecernji.hr/zg-vijesti/u-becu-spaljivanjem-otpada-griju-50000-kucanstva-901860>
13. Izvješće o komunalnom otpadu za 2010. godinu, Agencija za zaštitu okoliša, dokument 25-11-1877/12.
14. Miličić, J.; Vego, G. (2007), Tehnologija rasplinjavanja na osnovi plazme pri rješavanju problema otpada, *Grđevinar*, 59, 7, str. 607-615.
15. Strahija, P. (2011), *Termička obrada otpada*, završni rad, Varaždin: Geotehnički fakultet, Sveučilišta u Zagrebu.
16. Zakon o održivom gospodarenju otpadom, *Narodne novine*, 94/13.

Abstract: Waste disposal problem has emerged among the key issues of the contemporary society. Therefore, the EU increasingly pays attention to the environment protection projects. As we are progressively oriented toward modern waste disposal methods, energetic waste usage is considered to be the most profitable and efficient method.

With regard to the aforementioned facts, the paper is based on waste incineration, technical waste incinerator characteristics, and their positive and negative effects. Additionally, positive and negative examples of the countries oriented towards state-of-the-art waste incineration technologies for the sake of electricity and heat production, as well as the contemporary and forthcoming problems the Republic of Croatia might experience due to its failure to fulfill the stipulated EU waste disposal standards, are also discussed.

Key words: environmental protection, waste incineration, waste incinerator, EU standards

The Integration of Agile Project Methodologies for Mobile Applications Development Projects

[Integracija projektnih agilnih metodologija za
potrebe projekata razvoja mobilnih aplikacija]

Aljaž Daković, M.A., Bi-termal d.o.o., Slovenia,
e-mail: aljaz.dakovic@hotmail.com

Igor Vrečko, Ph.D., Faculty of Economics and Business,
University of Maribor, Institute for Project Management,
Maribor, Slovenia, e-mail: igor.vrecko@uni-mb.si

Abstract: The development of mobile applications is a new and extremely fast evolving and growing industry. The dynamics of growth and development is provided by mobile applications development projects that extend the global range of projects and, with their specific requirements, confront the profession of project management with new challenges. Their peculiarities are reflected in the relative short-termism and low complexity with regard to the number of individuals involved in the project system of these projects from the beginning of their life cycle until the completion of the implementation phase. For those reasons and with certain contextual specifics of these projects, the applicability and effectiveness of traditional concepts, in particular, project management methodologies, are quite limited. In recent years, suitability of agile project methodologies is often highlighted for projects with characteristics similar to those of mobile applications development projects. The article presents an original adaptation and integration of the two agile methodologies – Scrum and Extreme Programming, creating a suitable and validated basis for managing those projects.

Key words: project management methodologies, agile project management, agile methodologies, mobile applications, Scrum, Extreme Programming

1. Introduction

In 2008, during one of his famous keynotes speeches, Steve Jobs announced that Apple would enable third party apps for their beloved iPhone. Since then we have been witnessing a staggering growth of a new industry called mobile apps. According to ABI Research, the mobile app industry was worth 27 billion in 2013.

Where there is great potential and demand you can be sure there are even more entrepreneurs and developers trying to get their piece of the pie. Mobile app development projects are popping up everywhere. Because of the new challenges, mobile app development projects bring new methodologies and project management concepts are being developed. On the one hand, the scope of mobile application projects is usually smaller than that of desktop application projects. Mobile phones have many hardware constraints, which is why mobile applications usually include far fewer features than desktop apps and have a simple touch friendly user interface. On the other hand, mobile app projects can be very complex to manage and develop due to cross platform differences and constraints. Another characteristic of mobile app development projects are short development cycles. In some cases it takes just a couple of weeks to complete the development of a mobile app. And teams that develop mobile projects are usually small. Studies show that on average, a product team typically consists of 10 or fewer members (Cravens 2012, 41).

In the past, project managers had to rely on so called heavy project methodologies to organize mobile app development. But standard practices that work great on desktop app development projects fall short because of the aforementioned specific features associated with mobile app development projects. A faster, more agile way of doing things is required. Agile project methodologies have been around for more than twenty years but have been gaining traction only recently. We are currently witnessing “agile renaissance” from manufacturing to entrepreneurship. In project management ‘agile’ means leaving behind the waterfall model in favor of short, all in one development cycles.

In this article we suggest integrating two currently very popular agile methodologies Scrum and Extreme Programming (XP), which are very compatible for the efficient organization and management of mobile app development projects. By integrating Scrum and XP we can overcome some of the shortcomings of traditional waterfall methodologies due to the challenges posed by mobile application projects.

2. Short overview of agile project methodologies Scrum and Extreme Programing

2.1. Scrum

Scrum is an iterative, incremental framework for projects and product or application development.

Scrum structures development in cycles of work called Sprints. These iterations are less than one month in length, and usually measured in weeks. Sprints take place one after the other. The Sprints are of fixed duration – they end on a specific date whether the work has been completed or not, and are never extended. Hence, they are said to be time-boxed.

At the beginning of each Sprint, a cross-functional team selects customer requirements from a prioritized list (Product Backlog). They commit to complete the items by the end of the Sprint. During the Sprint, the chosen items do not change. Every day the Team gathers briefly to re-plan its work to optimize the likelihood of meeting commitments. At the end of the Sprint, the team reviews the Sprint with stakeholders, and demonstrates what they have built. People obtain feedback that can be incorporated in the next Sprint (Schwaber K., Sutherland J 2011, 6).

In Scrum, there are three primary roles of team members:

- **The Product Owner** is responsible for maximizing the return on investment by identifying product features, translating these into a prioritized list, deciding which should be at the top of the list for the next sprint and continually reprioritizing and refining the list.
- **The Team** builds the product that the customer is going to use. The team in Scrum is cross-functional and includes all the expertise necessary to deliver the potentially shippable products in each Sprint. It is also self-organizing with a very high degree of autonomy and accountability.
- **The Scrum Master** helps the product group learn and apply Scrum to achieve business value. The Scrum Master does whatever in their power to help the team be successful.

2.2. Extreme Programing

XP is a lightweight, efficient, low-risk, flexible, predictable, scientific, and fun way to develop software. It is distinguished from other methodologies by (Kent Beck 1999, 9):

- Its early, concrete, and continuing feedback from short cycles.
- Its incremental planning approach, which quickly comes up with an overall plan that is expected to evolve throughout the life of the project.
- Its ability to flexibly schedule the implementation of functionality responding to changing business needs.

- Its reliance on automated tests written by programmers and customers to monitor the progress of development, to allow the system to evolve, and to detect defects early.
- Its reliance on oral communication, tests, and source code to communicate system structure and intent. Its reliance on an evolutionary design process that lasts as long the system lasts.
- Its reliance on the close collaboration of programmers with ordinary skills.
- Its reliance on practices that work with both the short-term instincts of programmers and the long-term interests of the project.

Scrum and XP have common practices, but each methodology has some important features of its own, which make them more suitable for mobile app development projects. By comparing both methodologies in Table 1, we can outline which practices and features are more appropriate for mobile app development projects.

TABLE 1. Comparison of Scrum and Extreme Programming (XP) methodology

COMPARISON CRITERIA	SCRUM	XP	BETTER SUITED FOR MOBILE APP DEVELOPMENT
Organizational structure	Expects self-organization and self-management of the project team. Defines organizational milestones and events.	Expects self-organization and self-management of the project team.	<i>Scrum</i>
Team structure	Project team consists of: <ul style="list-style-type: none"> · Product Owner, · Scrum Master, · Developers. 	Project team consists of: <ul style="list-style-type: none"> · Client, · Developers. 	<i>Scrum</i>
Optimal size of project team	4 – 6 team members	8 – 10 team members	<i>Scrum & XP</i>
Project location	Recommended for teams working from one location. There are some practices that show how to organize teams in separate locations.	Requires a team to work from one location.	<i>XP</i>
Project life cycle	No clear project end. The project continues until it makes sense to continue for the client.	No clear project end. The project continues until it makes sense to continue for the client.	<i>Scrum & XP</i>
Iteration cycle length	1 – 4 weeks	1 – 6 months	<i>Scrum</i>
Methodology applicability	Scrum can be used on all kinds of projects in large or small organizations.	Suitable only for software development projects in small organization with a specific organizational culture.	<i>Scrum</i>
Organizational culture	Does not propose changes to the culture and values of the organization.	Outlines in detail organizational changes and changes in values.	<i>XP</i>
Development processes	Lacks techniques and best practices needed for development.	Describes in detail techniques and best practices of software development.	<i>XP</i>

Source: own

Table 1 makes it abundantly clear that neither agile methodology is perfectly suited for mobile app development projects. A new methodology or an adaption of an existing one is needed. We propose integration and slight modifications of both Scrum and XP.

3. Integration of agile project methodologies Scrum and Extreme Programming for the purpose of managing mobile app development projects

For mobile app development projects Scrum is a very common methodology to use. In the Silicon Valley the use of Scrum is becoming standard practice. Scrum organizational rules will be used as a basis for developing a model integrating Scrum and XP. The latter will provide the operational functioning of the project in the proposed model (Table 2).

TABLE 2. Organizational structure and methodological basis for mobile app development projects

ORGANIZATIONAL LEVEL	TASKS / ACTIVITIES	METHODOLOGY
STRATEGIC LEVEL	Defining business goals and vision of the project. It is critical that a decision is made about the platforms the proposed mobile app should run on.	
ORGANIZATIONAL LEVEL	Assembling a cross-functional project team, defining organizational structure and rules of operation.	Scrum
OPERATIONAL LEVEL	Structuring development in an agile way.	Extreme Programming
LEVEL OF QUALITY CONTROL	Obtaining appropriate certificates needed to list app in different app stores. User feedback.	

Source: own

On the highest strategic level, the management has to set a clear vision and business goals. Agile projects are structured in a way that delivers the highest business value first. Goals also need to be defined, so that it can be determined what kind of mobile app will be developed. Mobile apps can be divided in three groups: native apps, web apps and hybrid apps. Each type brings specific challenges to the project so it needs to be clear what type of mobile app is being developed before assembling the team.

On the organizational level, Scrum framework is very useful to set up and start a project. First, a product owner is appointed. The product owner should not change during the project if possible. The product owner prepares the first outline of a product backlog. Product Backlog is the single, definitive view of “everything that could be

done by the team ever, in order of priority". Afterwards a cross-disciplinary project team is assembled.

Agile development teams are defined as self-organizing. On paper, self-organization is completely logical but in reality team members often have problems apprehending this concept. It does not take long for a more demanding team member to assume control and then we are back to business as usual. To help team members on the operational level we will introduce XP methodology practices.

To ensure product quality, real product testing is required. Focus groups are suitable for well-established products. If we are developing a new product, real market feedback is necessary. We can use different app stores or web channels to achieve this.

4. Managing mobile app development projects by combining Scrum and XP

Application of the integrated approach which combines the agile Scrum and XP methodologies, as presented in this article, was carried out and tested on two successfully completed mobile app development projects. This chapter briefly outlines Scrum activities and events carried out on the organizational level, fused with XP practices on the operational level.

4.1. Preparing Product Backlog

Product backlog is an essential and probably the most important document according to the Scrum methodology and is also a prerequisite for starting a project. Product backlog is simply a prioritized list of features needed to achieve the project's business goal. Product backlog is prepared by the product owner. Each feature is usually referred to a story which presents a description of the functionality of the product. Similarly to Scrum, XP requires clients to come up with the stories, but the stories are defined border. They are called "user stories". User stories represent a scenario or typical user case of how a user will interact with a particular feature of the product. User stories require more context and contribute to a better understanding of individual product features. The authors of this article suggest the use of user stories as defined in XP.

Well-prepared product backlogs are therefore more than just prioritized lists. Stories should describe business goals through scenarios which describe typical or expected user behavior of the finished product. The technical aspects and the best implementation of product features should be left to the development team.

4.2. Sprint planning

Planning the next sprint is the most important event in Scrum methodology. Organization and execution of this event deeply affects the performance of work during the next sprint, and thus the success of the entire project.

The majority of the meeting is devoted to the evaluation of user stories. The product owner assigns initial variables to each story. Each story contains three variables: scope, time estimate, importance, which are highly dependent on each other. Scope and importance are set by the product owner. Estimate is set by the team. Scope defines how detailed a user story should be. Importance is assigned regarding the ability of a user story to help achieve business goals. The higher the importance, the sooner a user story should be implemented. Time estimate is the ideal time it would take to develop a user story.

During sprint planning, these three variables are continuously changed by the team and the product owner. If a product owner wants to include more user stories in the next sprint, he or she can change the scope or importance of a story. Both Scrum and XP suggest that developers should determine their own work load. If a developer commits to a story in front of the whole team and is not forced by management it is far more likely this story will be completed on time. That is why time estimates must be determined by the developer so they will be prepared to commit to the set dates.

4.3. Preparing Sprint Backlog

Sprint Backlog is a prioritized list of user stories included in the next sprint. In the preparation phase user stories get broken down into tasks. Traditionally a sprint backlog is a document which must be accessible to all team members. It represents a reference document for all developers involved in the sprint and helps unify the team's vision about the sprint. Team members should be able to see sprint backlog at any time. We've noticed that this cannot be achieved with an electronic or paper format of a sprint backlog. When team members could not see the sprint backlog daily and were not aware of the current rate of progress, deviations from the plan emerged. By using a white board or simply a wall instead of paper or an electronic format such as a sprint backlog we achieved better sprint results.

4.4. Daily Scrum meeting

Scrum methodology defines the requirement for a daily 15-minute stand-up meeting called the Scrum meeting. This is an important event, which should take place every day at exactly the same time and in the same space, preferably in front of the wall or white board with the sprint backlog. The daily stand-up meeting must become a

routine or, in other words, the hard beat of the team. The purpose of Scrum meeting is that each team member answers three questions: (1) What have you done since the last Scrum meeting? (2) What obstacles did you encounter? (3) What will you do until the next Scrum meeting?

4.5. Managing the development process

Scrum leaves the overall project implementation to the team. Both presented agile methodologies require that management distances itself from the development. This does not mean that there is no place for project managers on an agile project. In the case of Scrum, project managers can assume the role of the product owner, which is not the same as the role of a client (it has to be noted that the client can also assume the role of the product owner). In the event that the project manager has enough technical knowledge, he/she can assume the role of Scrum master.

XP dictates a similar approach as Scrum. According to XP, development work should be organized and managed by the developers themselves. Unlike Scrum, XP goes a step forward and suggests useful software development techniques. Another useful XP methodology characteristic is that XP defines values a successful development team should embrace in their work. The role of a project manager on a mobile app development project using XP should be to educate developers about the different techniques of XP, and help the whole development team to embrace the values of the XP methodology. Project managers should assume the role of mentors in agile development practices.

4.6. Sprint review and demo

At the end of each sprint, especially in the first few sprints, it may happen that the end result is very uninteresting. The question may arise whether it is even necessary to do a final demo. We advise that, whatever the outcome of a sprint, it is always necessary to carry out the final demo. The final demo should be an important event. It will give an end goal for each sprint and the team will feel an obligation to do a better job because they will now have to show their work to their peers. It is good practice to invite other developers and even your target end users to participate in sprint demos. Nobody likes to look incompetent in front of a large crowd, which is why demos at the end of each sprint will motivate teams to do a better job.

4.7. Sprint retrospective

After the end of each sprint it is necessary to carry out a sprint review. The goal of the meeting is to review events that took place during the sprint. Team members express what they thought worked well and what the mistakes of a sprint were. The end result of the meeting has to be a proposal of improvements for the upcoming sprint.

5. Conclusion

Clear advantages and compatibility of agile Scrum and XP methodologies, when applied to mobile app development projects, were the basis for the idea of adapting and integrating the two methodologies. As proposed in this article, the two methodologies, Scrum and XP, were jointly used by the authors on several mobile app development projects. It is necessary to emphasize that the purpose of the article is not to advocate the proposed joint use of agile methodology as the only appropriate methodological basis for managing mobile app development projects. That is why we do not compare or analyze other possible methodologies.

The goal of this article is simply to show a possible way of combining two very well documented and popular agile methodologies in a way that maximizes project efficiency based on mobile app development project characteristics. We conclude that using Scrum's best practices as an organizational framework which is then expanded with the detailed development practices of XP is a suitable way of structuring mobile app development projects. Furthermore, we explain how and when to use certain best practices outlined in agile methodologies Scrum and XP. As Scrum's author J. Sutherland likes to put it: "No two Scrum projects are the same". We fully understand that some of the practices explained in this article cannot be applied to all mobile app development projects, but we hope we have, at the very least, provided some inspiration for new ways of dealing with challenges that mobile app development brings to the table.

6. References

1. Beck, K. 1999. *Extreme Programming Explained: embrace change*. Addison-Wesley: Boston.
2. Cravens, A. 2012. *A demographic and business model analysis of today's app developer*. ZDA: GigaOm.
3. Kniberg, H. 2007. *Scrum and XP from the Trenches*. ZDA: C4Media.
4. Schwaber K., Sutherland J. 2011. *Scrum Handbook*. Somerville: Scrum Training Institute.

5. Vrečko I. 2011. *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces: doktorska disertacija*. Maribor: I. Vrečko, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=23821>.

Sažetak: Razvoj mobilnih aplikacija nova je industrija koja vrlo brzo raste i razvija se. Dinamika rasta i razvoja proizlazi iz projekata razvoja mobilnih aplikacija, kojima se na globalnoj razini širi niz projekata i, sa svojim specifičnim zahtjevima, postavlja ispred struke projektnoga menadžmenta nove izazove. Posebnosti su tih projekata relativno kratko razdoblje njihova izvođenja i niska složenost s obzirom na broj ljudi koji su uključeni u projektni sustav tih projekata od početka njihova životnoga ciklusa do završetka faze implementacije. Zbog toga i zbog nekih kontekstualnih specifičnosti tih projekata, primjenjivost i učinkovitost tradicionalnih koncepata projektnoga menadžmenta prilično je ograničena. U posljednjih nekoliko godina prikladnost agilnih projektnih metodologija često se ističe za projekte sa sličnim karakteristikama kao što ih imaju projekti razvoja mobilnih aplikacija. U radu ćemo predstaviti metodologiju za takve projekte, koja je nastala prilagodbom i integracijom dviju agilnih metodologija – Scrum i Extreme programming – kojom se stvaraju prikladne i validirane osnove za upravljanje tim projektima.

Ključne riječi: metodologije projektnoga menadžmenta, agilni projektni menadžment, mobilne aplikacije, Scrum, Extreme Programming

Vizualni menadžment za efikasno upravljanje projektima

[Visual Management for Efficient Project Management]

mr. sc. **Predrag Dotlić**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Konzultativni centar Osijek, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: pdotlic@gmail.com

dr. sc. **Aleksandar Erceg**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Konzultativni centar Osijek, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: aleksandar.erceg@saponia.hr

Sažetak: Upravljanje projektima možemo smatrati svojevrsnom umjetnošću koordinacije i vođenja projektnoga tima, odnosa s dionicima i alokacije raspoloživih resursa u cilju ispunjenja projektnoga zadatka u kontekstu triju temeljenih odrednica projekta: raspoloživoga vremena i proračuna te kvalitete koju očekuje naručitelj. Jedna od ključnih pretpostavki zadovoljenja tih odrednica jest iznimna efikasnost projektnoga tima te nadasve voditelja projekta kao osobe odgovorne za uspjeh projekta, pri čemu veliku ulogu igra efikasna interna i eksterna komunikacija.

Vizualni menadžment predstavlja koncept upravljanja i alat za poboljšanje efikasnosti komunikacije unutar sustava uklanjanjem šumova u komunikacijskim kanalima, odnosno jednostavnost i konzistentnost pri prijenosu informacija. Temeljni princip najbolje opisuje stara fraza da jedna SLIKA vrijedi više od tisuću riječi.

Osnova alata vizualnoga menadžmenta jest korištenje boja, slika i dijagrama na sustavno organiziran način, što komunikaciju unutar projektnoga tima čini bržom, jasnijom i jednostavnijom te time efikasnijom.

Efikasna komunikacija može imati veći utjecaj na uspjeh projektne izvedbe upravo u primjerima velikih, kompleksnih projekata koje vode multidisciplinarni projektni timovi kod kojih je najizraženija potreba za svojevrsnom standardizacijom komunikacije u svrhu izbjegavanja nesporazuma i donošenja odluka na osnovi pretpostavki te posljedičnih neminovnih pogrešaka.

Ključne riječi: upravljanje projektima, vizualni menadžment, efikasna komunikacija

1. Uvod

Proces upravljanja projektima smatra se koordinacijom i vođenjem projektnoga tima u ispunjavanju zahtjeva projekta, odnosa s dionicima te alokacijom resursa potrebnih za izvršavanje projektnoga zadatka. Vizualni menadžment koristi se za jednostavnije prikazivanje odvijanja procesa te poboljšanje efikasnosti komunikacije unutar sustava.

U radu promatramo odnos između procesa upravljanja projektima i vizualnoga menadžmenta te njihov međusobni odnos tijekom procesa upravljanja i provođenja projekta. Učinkovita komunikacija znatno utječe na uspjeh provođenja projekta, što je vidljivo u velikim i kompleksnim projektima koje su vodili multidisciplinarni projektni timovi. Korištenjem raznih alata vizualnoga menadžmenta moguće je poboljšati komunikaciju među članovima projektnoga tima kao i komunikaciju s ostalim dionicima, a sve u cilju što bolje izvedbe projekta.

2. Upravljanje projektima

Kerzner (2003) projekt definira kao bilo koji niz aktivnosti i zadaća koje imaju određeni cilj koji treba ispuniti određene specifikacije, imaju početak i kraj, ograničena financijska sredstva, troše resurse (i ljudske i tehničke) te su višefunkcionalne. Kleim i Ludin (1998) o projektu govore kao o skupu različitih aktivnosti obavljenih u logičkome nizu kako bi se došlo do određenoga rezultata te dodaju da svaka aktivnost, kao i cijeli projekt, ima definiran početak i kraj. Project Management Institute (2008) ističe da je projekt privremeni pothvat koji je pokrenut u svrhu stvaranja proizvoda i/ili usluge.

Upravljanje projektima prema Westlandu (2006) sadržava, između ostaloga, vještine, alate i procese, a Heerkens (2002) uspoređuje upravljanje projektima s umjetnošću – jer je potrebno voditi ljude na projektu kojega je cilj da ljudi nešto naprave – i sa znanošću – zbog definiranja i koordinacije potrebnoga posla. Za upravljanje projektom koriste se organizacijske sposobnosti i tehnike usmjerene k njegovu ostvarivanju. Sama sredstva i struktura koje se koriste tijekom upravljanja projektima različiti su. Njihov izbor ovisi o području, vrsti, veličini i kompleksnosti projekta. Stoga se može istaknuti kako struktura upravljanja projektima može odgovarati jednostavnoj listi zadataka, ali i kompleksnoj organizaciji poduzeća čija je svrha izvođenje projekta uz podršku projektnoga programa.

Kretanje i napredak projekta predstavljeno je životnim ciklusom projekta koji ima svoj početak i svoj kraj. Svaki projekt ima svoje međukorake i prijelaz iz jednoga koraka u drugi odvija se na točno određenim mjestima projekta jer svaka faza projekta ima svoj početak i svoj kraj. Jedinstvena definicija idealnoga životnog ciklusa projekta ne postoji jer on ovisi o vrsti i specifičnostima projekta. Westland (2006) navodi kako se životni ciklus projekta sastoji se od četiriju faza, i to: iniciranje projekta, planiranje projekta, implementacija projekta i zatvaranje projekta. Sanghera (2007) u svojem

istraživanju prikazuje odvijanje životnoga ciklusa projekta po fazama: u fazi iniciranja potvrđuje se i odobrava projekt te se imenuje voditelj projekta; u fazi planiranja definiraju se ciljevi projekta i planira posao; u fazi izvršenja provodi se projekt; u fazi nadgledanja i kontrole prati se provođenje projekta i kontrolira odvija li se sve po planu; u fazi zatvaranja formalno se zatvara projekt. Stoga možemo reći kako je za uspješno odvijanje i upravljanje projektom potrebno da svaka faza ostvari svoj cilj i rezultat.

3. Efikasna komunikacija kao preduvjet kvalitetne izvedbe projekta

Neovisno o tome radi li se o malom, rutinskom projektu ili o velikom, novom i kompleksnom projektu, uspješna i kvalitetna izvedba projekta uvjetovana je mnogim pretpostavkama. Između ostaloga, potrebno je oformiti kvalitetan projektni tim, angažirati dobroga, po mogućnosti iskusnoga voditelja projekta, osigurati potporu unutar organizacije i koristiti se prokušanim metodama i alatima upravljanja projektima. Među njima po važnosti se posebice ističe uloga kvalitetne komunikacije.

Gasparini (2013) navodi rezultate istraživanja koje je proveo PMI, prema kojima se uspješne organizacije razlikuju od ostalih upravo po efikasnijoj projektnoj komunikaciji. One „bolje komuniciraju oko ključnih područja nekog projekta, uključujući ciljeve, budžet, raspored i rezultate, kao i poslovnu korist projekta i povezanost sa strategijom“. Komunikacija im je pravodobna, jasna, informativna i transparentna, odnosno razumljiva svim sudionicima u procesu, a osigurana je korištenjem formalnih i standardiziranih komunikacijskih planova.

Prema A. Drinkwater (2013) na komunikaciju se može gledati kao na krvotok projekta. Usporedba s krvotokom, koji tijelo opskrbljuje kisikom i time ga drži na životu, možda najbolje oslikava važnost komunikacije u vođenju projekata i organizacija. Ulogu srca u tome sustavu preuzima voditelj projekta, koji kontinuirano distribuira informacije između okruženja i vanjskih projektnih dionika te članova projektnoga tima i dionika unutar organizacije koja projekt provodi. Posljedice su zakazivanja krvotoka očigledne. U slučaju usporedbe s projektnim timom, može se govoriti o sličnim efektima koji rezultiraju donošenjem odluka na temelju pretpostavki, što neminovno dovodi do pogrešaka u izvedbi.

Project Management Institute (2008) opisuje komunikaciju kao razmjenu informacija, pri čemu je zadatak pošiljatelja predati jasnu, nedvosmisleni i potpunu informaciju, a primatelj mora osigurati cjelovito i u potpunosti razumljivo primanje informacije. Pri tome se naglašava različitost dimenzija komunikacije, ovisno o načinu prenošenja, stupnju formalnosti, karakteru podataka i smjeru komuniciranja unutar ili izvan organizacije. Jedna od dimenzija komunikacije, koja se može dodatno razmatrati, ima direktan utjecaj na proces upravljanja projektom. Radi se o efektivnosti, odnosno o efikasnosti komunikacijskoga procesa. Efektivnost i efikasnost različiti su pojmovi. Komunikacija može biti efektivna, a da pri tome nije efikasna. Adizes (2009) pojaš-

njava razlike između tih dvaju pojmova. Efektivan proces stvara ono za što je sustav i uspostavljen, dakle osigurava željenu funkciju. Postizanje efektivnosti podrazumijeva često isprobavanje različitih rješenja kako bi se postigao cilj, što neminovno dovodi i do pogrešaka, odnosno nepotrebnoga rasipanja energije. Efektivnost na duge staze podrazumijeva inovacije jer se potrebno prilagođivati potrebama okruženja i klijenata. Efikasnost predstavlja način izvršenja procesa uz najmanju moguću količinu energije, odnosno resursa, dakle uz pretpostavku dobro organiziranoga sustava i poštivanja standardizirane forme. Opasnost takvoga pristupa krije se u mogućem ignoriranju inovativnosti i, posljedično, gubitku efektivnosti u dužemu razdoblju.

U kontekstu upravljanja projektima – strogo ograničenim vremenskim okvirom, proračunom i zahtijevanom kvalitetom rezultata – komunikacija kao proces mora biti efikasna kako bi osigurala što je moguće veću efikasnost cijeloga procesa upravljanja projektom. Efektivnost se sama po sebi podrazumijeva, u suprotnome slučaju projekt je osuđen na neuspjeh. Potencijalnu opasnost ignoriranja inovativnosti moguće je spriječiti primjenom komunikacijskih alata koji će sve dionike projekta, a posebice članove projektnoga tima poticati na aktivan pristup i kontinuirano traženje poboljšanja. Jedan od takvih alata, dokazan kroz primjenu *lean*-principa poslovanja, jest upravo vizualni menadžment.

4. Vizualni menadžment

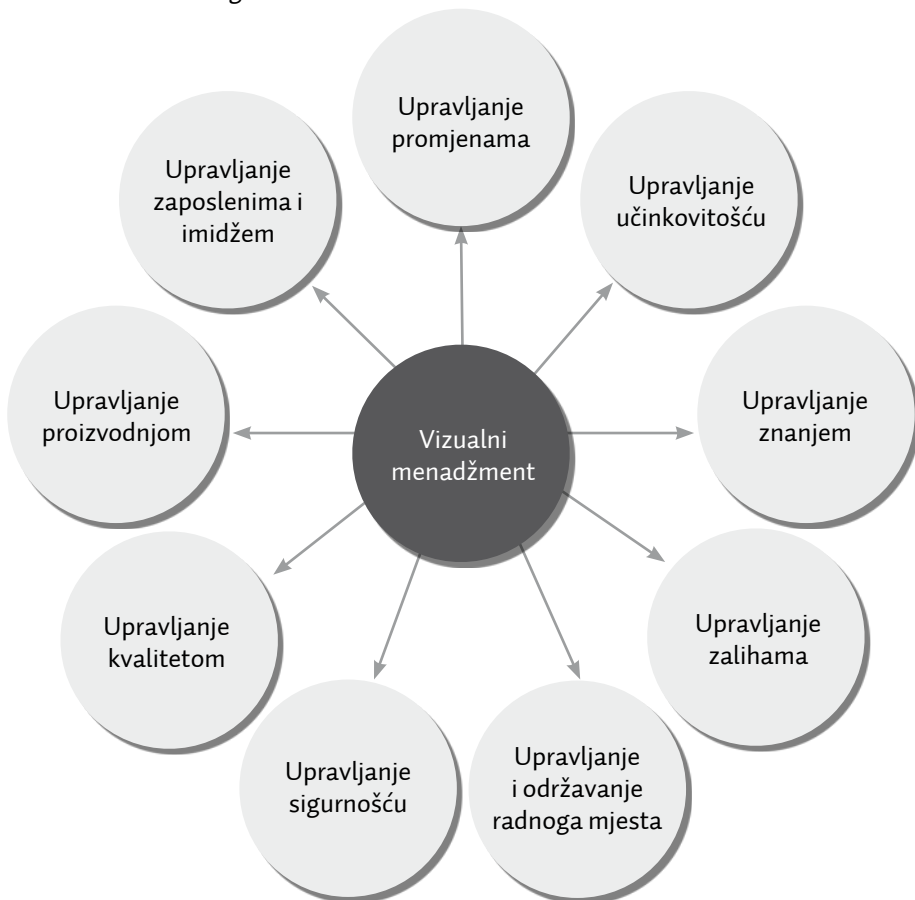
Vizualni je menadžment proces prikazivanja kritičnih sistemskih informacija tako da svi koji dođu na radno mjesto, čak i oni koji nisu upoznati s detaljima procesa, mogu ga vrlo brzo razumjeti i spoznati što je pod kontrolom, a što nije. Ad Esse Consulting (2007) za vizualni menadžment ističe kako pomaže u trenutačnome spoznavanju statusa operacija. Vizualni menadžment nastao je u tvornicama, no njegovi se principi mogu primijeniti i primjenjuju se u raznim aplikacijama u uredima, pozivnim centrima, medicini itd. Vizualni menadžment zahtijeva da se cijeli radni prostor opremi vidljivim i intuitivnim signalima koji će omogućivati zaposlenima da odmah znaju što se događa, razumiju svaki proces i jasno vide što se izvodi pravilno, a što nije u redu. Vizualni menadžment postiže svoje ciljeve sistemskim i holističkim pristupom u cilju pomaganja tvrtkama u napredovanju. Liff (2012: 31) ističe da se to „postiže prijenosom značajnih organizacijskih zahtjeva u vizualne stimulacije:

- Stvaranje okoline koja unapređuje predanost zaposlenika prema uspjehu tvrtke, osiguravanje da se radna okolina i kultura direktno povezuju sa zaposlenicima i daje potporu misiji i viziji tvrtke;
- Prezentiranjem ključnih podataka i informacija kroz uvjerljive poruke koje ističu ono što je važno za tvrtku;
- Prenošenje informacija o učinkovitosti tvrtke te zadržavanjem usredotočenosti zaposlenika na stvarnu misiju i ciljeve tvrtke te

- Osiguravanje mehanizma za neprekidno napredovanje putem prilagođavanja sistema, razjašnjavanja ciljeva i uključivanja ljudi u proces i unapređivanje komunikacije i podjele informacija u cijelom sistemu“.

Ad Esse (2007: 2-3) tehnike koje se koriste u vizualnome menadžmentu svrstava u sljedeće kategorije: „radno mjesto, vizualne informacije, vizualna kontrola proizvodnje, automati, vizualno upravljanje učinkovitošću i vizualni sigurnosni menadžment“. Uobičajeni mehanizmi vizualnoga menadžmenta uključuju znakove obavještanja, oznake zaštite, naljepnice te razne oznake u bojama. Vizualni menadžment koristi se u raznim poslovnim prilikama korištenjem znakova, naljepnica, slika. Ortiz i Park (2011) ističu kako su neke od glavnih vodilja za implementaciju vizualnoga menadžmenta u društvu 21. stoljeća upravo nadmoćna komunikacija, bolja sigurnost, povezanost ljudi i opreme te promocija.

SLIKA 1. Odnosi vizualnoga menadžmenta



Izvor: Tezel, A.; Koskela, L.; Tzortzopoulos, P. (2010: 5)

Slika 1 prikazuje odnose vizualnoga menadžmenta u tvrtkama i kako se vizualni menadžment može koristiti u poslovanju cijele tvrtke, a sve u cilju boljega i jednostavnijega upoznavanja zaposlenih s određenim promjenama, aktivnostima, rezultatima poslovanja itd.

5. Primjeri korištenja alata vizualnoga menadžmenta pri upravljanju projektima

Različite faze projektnoga ciklusa i aktivnosti u sklopu procesa upravljanja projektom diktiraju prilagodbe komunikacijskoga procesa te shodno tomu, alate koji se koriste za postizanje efikasnije komunikacije. Predstaviti ćemo neke od alata vizualnoga menadžmenta i staviti ih u kontekst projektnoga ciklusa i aktivnosti.

GANTOGRAM – praćenje terminskoga plana projekta

Gantogram ili Gantt-mapa predstavlja jedan od najstarijih i najčešće korištenih alata za upravljanje projektima. Koristi se u fazi definiranja i planiranja projekta kako bi se stekao uvid u realno trajanje projekta te sagledale kritične projektne aktivnosti i nivelirali resursi te se nakon postavljenoga plana projekta, tijekom faze implementacije, koristi kao alat za praćenje izvršenja projekta u odnosu na postavljene rokove.

SLIKA 2. Primjer gantograma

PLAN AKTIVNOSTI – GANTOGRAM					
Aktivnosti i zadaci	1. tjedan	2. tjedan	3. tjedan	4. tjedan	Odgovorna osoba
1. Organiziranje konferencije za novinare					
1.1. Zakup/rezervacija prostorije					Menadžer projekta (MP)
1. 2. Slanje pozivnica medijima u regiji					Asistent MP-a
1.3. Telefonska provjera prisutnosti					Vanjski suradnici
1.4. Nabava osvježenja za posjetitelje					Asistent MP-a
1.5. ...					

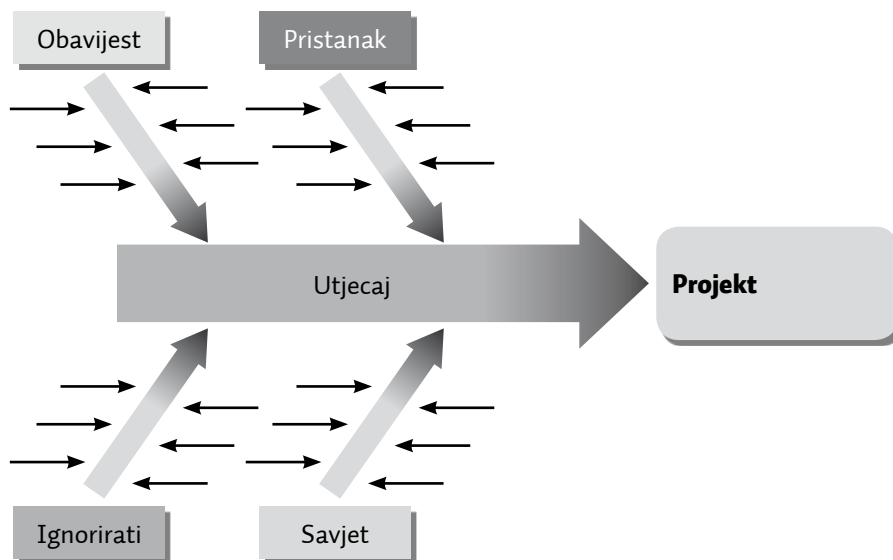
Izvor: autori

Prikazani primjer gantograma omogućuje voditelju projekta praćenje provođenja projekta i olakšava upravljanje. Po potrebi voditelj projekta može utjecati na određene aktivnosti tijekom odvijanja projekta, a sve u cilju izvođenja projekta u skladu s traženom kvalitetom, vremenom i proračunom. Gantogram omogućuje svim sudionicima projekta jednostavno praćenje odvijanja projekta te da u svakom trenutku mogu vidjeti u kojoj se fazi projekt nalazi.

Ishikawa (Fishbone) dijagram – analiza problema

Inicijalno zamišljen i najčešće korišten za analizu problema i otkrivanje uzroka, ovaj se dijagram, pored navedenoga, može vrlo efikasno koristiti i za analizu dionika te rizika ovisno o vrsti i razini utjecaja na proces upravljanja projektom. U ranim fazama projektnoga ciklusa (kao što je definiranje) omogućuje sustavan pristup analizi, dok pri implementaciji daje jasnu informaciju svim članovima projektnoga tima o utjecaju analiziranoga i prikazanoga na tijek projekta.

SLIKA 3. Primjer Ishikawa dijagrama



Izvor: autori

Slika 3 prikazuje moguće korištenje Ishikawa dijagrama u procesu upravljanja projektima. Korištenjem toga alata vizualnoga menadžmenta moguće je jasno prikazati utjecaje koje razni dionici mogu imati na odvijanje projekta i, shodno tomu, moguće je djelovati, odnosno surađivati s dionicima.

Boje semafora – jasno određivanje prioriteta

Crvena, žuta i zelena boja (boje semafora) jedan su od najraširenijih i najprepoznatljivijih oblika vizualne komunikacije. Većina na te signale reagira gotovo instinktivno s obzirom na to da smo od najranije mladosti upućeni u njihovo značenje i svakodnevno ih srećemo u okruženju. Dakle, čak i ljudi koji nisu educirani za pravila komunikacije pri upravljanju projektima mogu na prvi pogled dobiti uvid u važnost određene informacije u zadanome kontekstu. Primijenimo li te principe na prethodno navedene alate, jasno ćemo i nedvosmisleno uočiti važnost određenih rokova ili aktivnosti u terminskome planu (Gantt-mapa) ili odrediti prioritete koji će svim članovima projektnoga tima uvelike olakšati planiranje njihova vremena te samim time osigurati u cijelosti efikasniji proces. Nadalje, vizualno jasno definirana vjerojatnost pojave i težina posljedica određenih rizika tijekom projektnoga procesa ili stupanj utjecaja određenih dionika, olakšat će aktivnosti upravljanja rizicima voditelju projekta i projektnomu timu te osigurati kvalitetnije upravljanje odnosima s dionicima, što u mnogim slučajevima može spriječiti nastanak nesporazuma i konflikta.

Team briefing – Visual Management Board vs. kolaboracijski softver

Temeljna metoda komunikacije, odnosno prijenosa informacija unutar projektnoga tima tijekom svih faza projektnoga ciklusa jest sastanak projektnoga tima. Od definiranja i planiranja preko implementacije do zaključivanja projekta, voditelj tima mora osigurati efikasnu diseminaciju informacija i koordinaciju članova projektnoga tima. Ako nisu kvalitetno organizirani i pripremljeni, sastanci mogu biti efektivni, ali ne i efikasni. Pri tome ulogu ne igra mjesto i oblik održavanja sastanka. Isto vrijedi za fizičke sastanke i za virtualne sastanke uz korištenje informacijske tehnologije.

Rješenje predstavlja alat vizualnoga menadžmenta, poznatiji kao VMB (*Visual Management Board*), odnosno ploča – stvarna ili virtualna. Ona je unaprijed definirani okvir i plan svakoga sastanka i informacijska točka koja osigurava kontinuiranu i transparentnu komunikaciju među članovima projektnoga tima neovisno o formalno dogovorenomu terminu sastanka. Prethodno navedeni alati, uz dodatne (za svaki projektni tim individualno odabrane) alate, stalno se prate i ažuriraju čineći time proces komunikacije interaktivnim i potencijalno otvorenim za inovativne pristupe.

Današnja tehnologija omogućuje korištenje raznih softverskih rješenja za kolaboraciju, što je prijeko potrebno za inovativne tehnološke projekte u čijemu provođenju sudjeluju projektni timovi sastavljeni od pojedinaca koji žive na zemljopisno udaljenim lokacijama. Međutim, mnogi projektni timovi, odnosno voditelji projekata, naglašavaju važnost osobnoga kontakta tijekom sastanka projektnoga tima. Upravo u takvim slučajevima korištenje VMB alata i unaprijed definirani oblici i trajanje sastanka, u velikoj mjeri pridonose povećanju efikasnosti komunikacije.

6. Zaključak

Projekt je vrlo često korišten pojam u današnjemu poslovnom okruženju. Projektom se nazivaju i procesi koji ne zadovoljavaju formalne preduvjete projekta, točnije nisu definirani na način kako to zahtijeva projektna terminologija. Najčešće se radi o aktivnostima i procesima koji imaju zadatak postići određeni cilj i rezultate, kvalitativno su određeni, ali nedostaju im odrednice vremena i unaprijed definirani proračun. Promatramo li ih kroz u radu postavljene teze o efektivnosti i efikasnosti, lako se može zaključiti kako takvi procesi mogu, u najboljem slučaju, biti samo efektivni.

Upravljanje projektima, s druge strane, mora biti efikasan proces. U suprotnome slučaju, odrednice vremena i troška mogu vrlo lako ostati neispunjene. Dakle, projekt vrlo lako može biti procijenjen kao djelomično ili potpuno neuspješan. Kako bi osigurali efikasnost cijeloga procesa upravljanja projektima, potrebno je osigurati najefikasnije metode i alate, među kojima komunikacija igra jednu od važnih, ako ne i najvažniju ulogu.

Upravo pri tome dolazi do izražaja pitanje efikasnosti procesa komunikacije i stara izreka kako jedna slika vrijedi više od tisuću riječi. Ona je najbolje pojašnjenje vizualnoga menadžmenta kao koncepta i alata za upravljanje procesima komunikacije unutar bilo koje organizacije, pa tako i projektnoga tima. Suvremeni je vizualni menadžment promoviran kao jedan od temeljnih alata korištenih u organizacijama koje primjenjuju *lean*-načela poslovanja, ali korijene vuče iz mnogo dalje povijesti. Simboli i boje oduvijek su igrali važnu ulogu u komunikaciji cijele civilizacije. Zbog čega onda zapostaviti njihovu moć sada kada okruženje nemilosrdno diktira potrebu za brzim i efikasnim prilagodbama?

7. Izvori i literatura

1. Ad Esse Consulting (2007), Visual Management: Seeing Clearly, http://www.ad-esse.com/resources/documents/Articles/visual_man.pdf (2. 2. 2014.)
2. Adizes, I. (2009), Kako i zašto organizacije rastu, stare i umiru (i kako se nositi s time)?, predavanje održano 3. 2. 2009. na Ekonomskome fakultetu u Osijeku.
3. Drinkwater, A. (2013), Communication: The Lifeblood of a Project, <http://www.project-smart.co.uk/communication-the-lifeblood-of-a-project.html> (8. 4. 2014.)
4. Gasperini, A. (2013), Uspjeh projekta ovisi o učinkovitoj komunikaciji, *Večernji list*, 7. 10. 2013., <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/uspjeh-projekta-ovisi-o-ucinkovitoj-komunikaciji-624426> (10. 4. 2014.)
5. Heerkens, G. R. (2002), *Project management*, New York: McGraw-Hill.
6. Kerzner, H. (2003), *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*, 8th Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc.
7. Kleim, R. L.; Ludin, I. S. (1998), *Project Management Practitioner's Handbook*, AMA-COM Books.

8. Liff, S. (2012), *Shaping Space for Success: The Power of Visual Management*, <http://www.astd.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager/Archives/2012/Spring/Shaping-Space-for-Success-the-Power-of-Visual-Management> (4. 2. 2014.)
9. Ortiz, C. A.; Park, M. (2011), *Visual Controls: Applying Visual Management to the Factory*, New York: CRC Press.
10. Project Management Institute (2008), *A Guide to the Body of Knowledge*, Fourth Edition, Pennsylvania: Project management Institute, Inc.
11. Sanghera, P. (2007), *Program Management Professional Exam Study Guide*, Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
12. Tezel, B. A.; Koskela, L.; Tzortzopoulos P. (2010), *Visual management in Construction – Study report on Brazilian Cases*, SCRI Research Report 3, Salford Centre for Research and Innovation.
13. Westland, J. (2006), *The Project Management – Life cycle*, Kogan Page Limited.

Abstract: Project management can be considered a form of art of the project team coordination and leadership, stakeholder's relationship management and allocation of available resources in order to achieve the goal of the project within the context of three basic project objectives: the available time and budget and quality expected by the client. One of the key assumptions for achieving these objectives is the exceptional efficiency of the project team and, above all, the project manager as a person responsible for the success of the project, with the major role played by the efficient internal and external communication.

Visual management is a management concept and a tool for improving the efficiency of communication within the system through the elimination of unnecessary noises in the communication channels or simplicity and consistency within the information transfer. The basic principle is best described by the old phrase that a picture is worth a thousand words

The basis of visual management tools is the use of colors, pictures and diagrams in a systematically organized way that makes a communication within the project team faster, clearer and simpler, thus more efficient.

Efficient communication can have a greater impact on the success of the project performance in examples of large, complex projects, run by multidisciplinary project teams in which there is the most prominent need for a kind of standardization of communication process in order to avoid misunderstandings and decision making based on assumptions and consequently unavoidable errors.

Key words: Project management, visual management, efficient communication

Projekt u oblaku

[Project in a Cloud]

doc. dr. sc. **Mario Dumančić**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mario.dumancic@vspu.hr

Kristina Babić, studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: babicka995@gmail.com

Željko Milić, prof., Apcom d.o.o, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: zmilic63@gmail.com

Sažetak: Dosadašnja praksa pokazala je da je upravljanje projektom gotovo nezamislivo bez uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. Informacijsko-komunikacijska tehnologija u pripremi, provedbi i evaluaciji projekta omogućuje fleksibilno prilagođivanje projekta i svih koji su involvirani u njega pružajući im mogućnost usmjeravanja na ključne elemente ili problemske situacije. Kroz brzi pristup organiziranim podacima i informacijama omogućuje se potencijalno kvalitetnije odlučivanje u poznatim i nepoznatim situacijama te se smanjuje rizik pri donošenju odluke. Razvojem interneta i mobilnih komunikacija neposredno je otvoren put novim mogućnostima u podršci provedbe projekta. Novi informacijski sustavi dostupni su bez obzira na to gdje se projekt provodi ili gdje su njegovi članovi omogućujući im brzu razmjenu informacija i podataka unutar projekta, čime se smanjuje rizik za sam projekt. U radu se želi ukazati na trend razvoja informacijskih sustava za informacijsku podršku projektima.

Ključne riječi: računala u oblaku, sustavi podrške provedbi projekta u oblaku

1. Uvod

Razvoj formalnoga upravljanja projektima započeo je 50-ih godina 20. stoljeća kao potreba Ministarstva obrane SAD-a za razvojem složenih vojnih sustava. To nas upućuje na činjenicu da je područje upravljanja projektima nastalo iz tradicionalnih

inženjerskih disciplina. U početku je upravljanje projektima nametnuto radi potrebe standardiziranja procesa te je uključivalo jasno postavljene ciljeve, pa su timovi kojima je zadatak bio dodijeljen mogli pouzdano planirati daljnje aktivnosti. Prije pokušaja definiranja pojma upravljanje projektom potrebno je definirati sam pojam projekt. Riječ projekt dolazi od latinske riječi *projectum* i njezine izvedenice *projicere* koja znači 'baciti nešto unaprijed' (Newton, 2009). U osnovi, projekt upućuje na nešto što je unaprijed stvoreno ili zamišljeno, a onda u prostornome ili vremenskome smislu upućeno unaprijed. PMI (Project Management Institute) definira projekt kao vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat (Kerzner, 2001). Iz te definicije mogu se iščitati dvije važne karakteristike koje razlikuju projekt od operativnoga posla. Prva je da je projekt privremena aktivnost, što znači da ima svoj početak i kraj. Također, projektna ekipa okupljena je za vrijeme trajanja projekta, a nakon toga se raspušta, odnosno ljudski se resursi oslobađaju za druge projekte ili operativne poslove. Druga je karakteristika projekta da je njime stvoren jedinstveni proizvod. Projekti imaju tri osnovna međusobno zavisna elementa: aktivnosti, resurse i vrijeme. Promjena bilo kojega elementa automatski izaziva promjene ostalih dvaju elemenata, a sve se zajedno odražava na troškovima i vrijednosti projekta.

2. Povijesni pregled

Međutim, brzorastuće područje računalne industrije koje se razvijalo upravo kao niz projekata često je imalo za posljedicu neuspješne projekte, bilo zbog neispunjenja rokova ili visokih očekivanja kupaca. Postalo je očito da korištenje tradicionalnoga pristupa nije prikladno za takve visokotehnološke projekte. Paralelno s tradicionalnim pristupom, počeli su se razvijati i novi pristupi, dok je tradicionalni i dalje ostao u primjeni. Nasuprot tradicionalnom inženjerskom pristupu, početno se razvio dinamični model, koji je morao odgovoriti na veće zahtjeve za kontrolom troškova nasuprot vrijednosti proizišoj iz projekata, a i na veće zahtjeve za bržom realizacijom ciljeva projekta.

Sustavni pristup koji se pojavljuje 50-ih godina opisuje holistički i analitički pristup u rješavanju kompleksnih problema koji uključuju korištenje sustavne filozofije, sustavne analize i sustavnoga menadžmenta. Korištenje sustavnoga pristupa iznimno je važno unutar projektnoga menadžmenta. Visoki menadžment i projektni menadžeri moraju slijediti sustavnu filozofiju da bi razumjeli kako projekti utječu na cjelokupnu organizaciju, tvrtku ili kompaniju. Moraju prihvatiti korištenje sustavne analize u rješavanju problema, jer ona omogućuje razumijevanje ključnih elemenata poslovanja, tehnološkoga i organizacijskoga pristupa svakomu projektu. Prethodno smo spomenuli da je utjecaj tradicionalnih inženjerskih disciplina na sve projekte usmjeren na pristup strogo standardiziranih procesa. U to je doba razvoj informacijskih sustava i cjelokupne računalne industrije tek započeo, a time i utjecaj na razvoj poslovnoga

okruženja. Tijekom godina informacijski su se sustavi nametnuli kao nezaobilazni element u poslovnome okruženju, pa se tako njihov utjecaj širi i na same projekte. Standardizacija procesa u tradicionalnoj metodologiji omogućila je pojednostavnjeno uvođenje informacijskih sustava u projekte. Tijekom 60-ih i 70-ih godina korištenje PERT* i CMP** metoda bilo je vrlo popularno u projektima (Newton, 2009). Kako je njihovo korištenje zahtijevalo puno truda i vremena, računalni su programi pojednostavili njihovo korištenje. No, programi koji su to omogućivali bili su skupi i dostupni samo na velikim sustavima. Usprkos tomu, računala su sve više pružala podršku vođenju projekata, a posebice projekata koji su bili veliki i značajni poput Apollo i Polaris***. U to vrijeme pojavljuju se i prve softverske tvrtke koje izrađuju prve sustave podrške provedbi projekta poput Artemis (1977), Oracle (1977) i Scitor Corporation (1979).

Tijekom 1980-ih i 1990-ih dolazi do revolucionarnoga razvoja u sektoru upravljanja informacijama. Uvođenje osobnoga računala (PC), s mogućnošću komunikacije kroz računalnu mrežu, donijelo je velik napredak koji je rezultirao činjenicom da su računala imala nisku cijenu i mogućnost višezadačnosti. Tijekom toga razdoblja, relativno niske cijene softvera za upravljanje troškovima i vremenom projekta omogućile su dostupnost aplikacija za srednje i male projekte. Računala su imala visoku učinkovitost u upravljanju i kontroli složenih projekata.

Od 1995. do danas informacijska podrška projektnomu menadžmentu odvija se kroz novo okruženje – internetsko okruženje. To razdoblje obilježava pojava interneta koji do sredine 90-ih drastično mijenja poslovanje. Internet se razvijao u brz, interaktivan i prilagođen medij koji omogućuje kontinuirano pretraživanje, kupovinu te praćenje proizvoda i usluga. Takav je pristup rezultirao time da tvrtke postanu produktivnije, efikasnije i više orijentirane prema klijentima (Jha, 2010).

Osim toga, mnogi od današnjih sustava za upravljanje projektima zahtijevaju pristup internetu kao osnovni preduvjet. Putem standardnoga *web*-preglednika omogućen je kontinuirani pristup informacijama, poput najnovijeg statusa dodijeljenih zadataka, informacije o kašnjenju ili napretku projekta, osobnoga rasporeda bez obzira na mjesto rada ili življenja. Tijekom 2000-tih godina internet se nametnuo kao uobičajeno virtualno okruženje u kojemu je virtualni ured središte podrške upravljanju projektima. Virtualni ured svakim novim zahtjevom i svakom novom metodologijom uspješno odgovara novim mogućnostima. Današnji sustavi podrške provedbi projekta omogućuju (De Furia, 2009):

- upravljanje dosegom projekta
- upravljanje vremenskim rasporedom projekta
- upravljanje troškovima projekta
- upravljanje kvalitetom projekta
- upravljanje resursima projekta
- upravljanje razmjenom informacija

* PETR (*Program Evaluation Review Technique*)

** CPM (*Critical Path Method*)

*** Polaris projekt američke vojske (protubalistički projekti) i Apollo misija u 1960.

- upravljanje rizicima projekta
- upravljanje nabavom za potrebe projekta.

Razvoj sustava za podršku vođenja projekta nerijetko omogućuje i složene analize projekta, napredak i revizije projekta utemeljene na stvarnim podacima u realnome vremenu.

3. Informacijski sustavi u oblaku

Cloud computing^{*} ili računalne sustave u oblaku možemo definirati kao novi **poslovni model**, ali i nove **tehnološke platforme** za smještaj, pokretanje i korištenje informatičke programske podrške s bilo kojega mjesta putem mrežne infrastrukture. Neki autori proširuju pojam računalnoga oblaka na čitav niz koncepata kao što su virtualizacija, dizajn distribuiranih aplikacija i poduzetno IK upravljanje koji omogućuju fleksibilniji pristup razmještanju i skaliranju aplikacija (Jha, 2010). Vrlo je važno razjasniti koncept koji omogućuje plati-koliko-koristiš (engl. *pay-per-use*) model. Taj model omogućuje zakupljanje i korištenje određene količine procesorskih, memorijskih i mrežnih resursa u ovisnosti o trenutačnim potrebama pojedinoga projekta ili tvrtke. Taj model omogućuje jednostavan i dostupan pristup grupama računalnih resursa putem računalne mreže, te se time tvrtke oslobađaju skupoga ulaganja u vlastitu infrastrukturu koja često prelazi njihove potrebe. Na osnovnoj razini *cloud computing* jednostavno je sredstvo za pružanje IK (*Information Technology*) resursa kao usluge. Oblak se također koristi i kao metafora za internet jer se pristupanje svim dostupnim resursima odvija preko njega. Koristimo samo ono što želimo, plaćamo samo ono što koristimo. Upravo iz tih razloga *cloud computing* predstavlja veliki napredak IK evolucije jer mijenja način kako razvijamo, implementiramo, ažuriramo, održavamo te plaćamo za aplikacije i infrastrukture (Wysocki, 2012).

Osnovne karakteristike računala u oblaku jesu:

- omogućuju usluge na zahtjev**
- isporuka usluga preko računalne mreže***
- udruživanje resursa – resursi koji su potrebni da se omogući zahtjevna usluga automatski se osiguravaju korisnicima
- brza elastičnost – stvara iluziju neograničenih resursa korisniku
- neovisnost uređaja i mjesta – omogućuje korisnicima pristup sustavu koristeći se *web*-preglednikom bez obzira na lokaciju i uređaj kojim se pristupa (npr. računalo, tablet, mobitel)
- omogućuje visok stupanj sigurnosti podataka i pohrane rezervnih podataka.

* „Oblak“ je termin koji se koristi u opisu interneta kada se kaže „ta programska rješenja (ili aplikacije) nalaze se ‘u oblaku interneta‘“.

** engl. *on-demand self-service*

*** engl. *broad network access*

Računalstvo u oblaku razvija se kao model za potporu „sve kao usluga“ (XaaS)^{*}. Virtualizirani fizički resursi, virtualizirana infrastruktura, kao i virtualizirane platforme i poslovne aplikacije osigurane su i koriste se kao usluge u oblaku (Schwalbe, 2014). Sustavi koji koriste model XaaS zahtijevaju razumijevanje i korištenje brojnih razvojnih tehnologija, kao i već postojeće usluge na tržištu računarstva u oblaku.

Postoje tri osnovne vrste modela usluga koje se nude:

- infrastruktura kao usluga – IaaS^{**}
- platforma kao usluga – PaaS^{***}
- softver kao usluga – SaaS^{****}.

Svaki od tih modela razlikuje se od klasičnoga prema vrsti i opsegu usluga koje nudi.

Infrastruktura kao usluga – IaaS

Većina kompanija koje pružaju usluge u oblaku imaju mogućnost ponuditi cijele računalne sustave na raspolaganje – kao fizičke sustave i kao virtualne sustave. IaaS poslužitelji isporučuju resurse na zahtjev dohvaćajući ih iz izgrađenih podatkovnih centara. Infrastruktura kao usluga pruža različite mogućnosti poput jednostavnoga skladištenja podataka i računarskih sposobnosti kao standardizirane usluge putem mreže. Poslužiteljski sustavi za pohranu podataka tako su napravljeni da se mogu nositi s raznim radnim opterećenjima u rasponu od aplikacijskih komponenti do računala visokih performansi (Picot i Lorenz, 2010).

Platforma kao usluga – PaaS

Platforma kao usluga kategorija je modela računalstva u oblaku koja omogućuje korisnicima korištenje razvojne platforme kao usluge. Korisnik ima mogućnost razvijati nove aplikacije pomoću alata koje platforma nudi. Korisnik također kontrolira razvoj softvera i konfiguracijske postavke. Ima na raspolaganju mrežu, poslužitelj i prostor za pohranu. PaaS olakšava implementaciju aplikacija bez velikih troškova i složenosti kupovanja i upravljanja sklopovljem i programima. Pruža sve što je potrebno kako bi cijeli sustav izgradnje i isporuke aplikacija i usluga u cijelosti bio dostupan putem računalne mreže. PaaS ponuda uključuje alate za dizajn aplikacija, testiranje, implementaciju te poslužiteljske funkcionalnosti. Može nuditi i aplikacijske usluge kao što su timska suradnja, integracija baza podataka, sigurnost, skalabilnost, skladištenje i sl. (Jha, 2010).

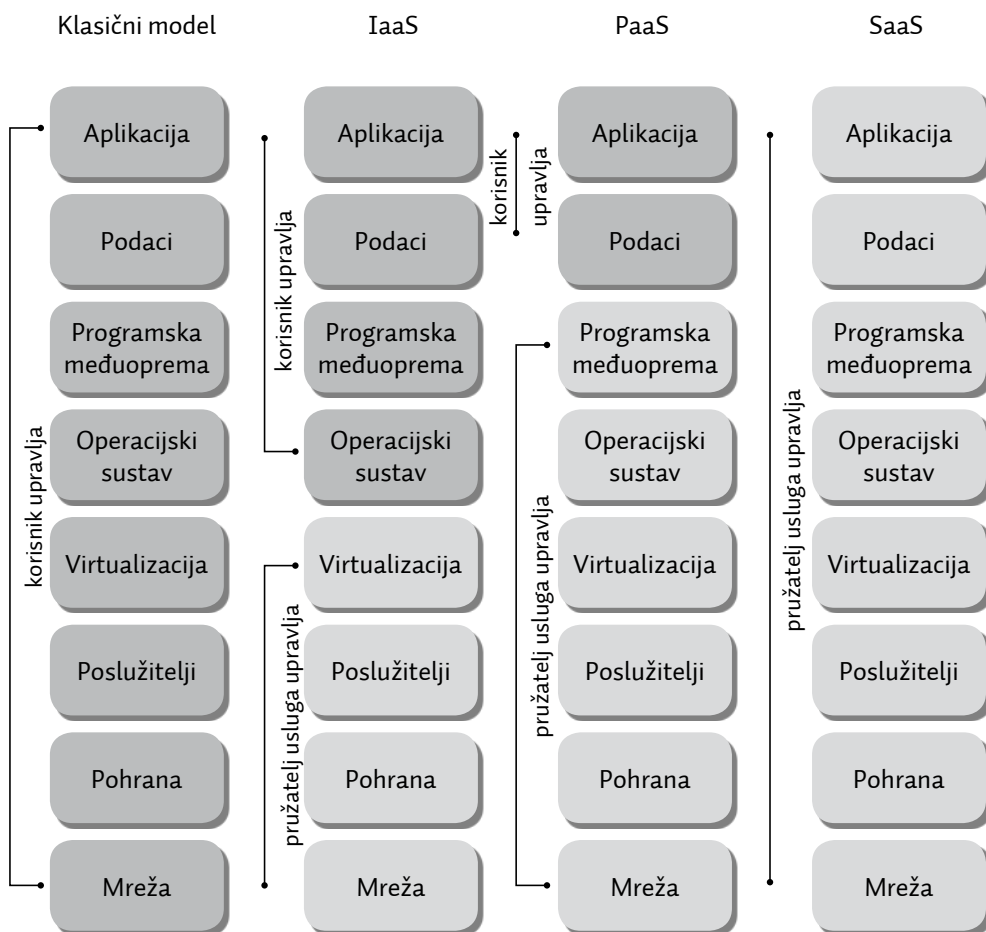
* engl. *everything-as-a-service*

** engl. *Infrastructure-as-a-service*

*** engl. *Platform-as-a-service*

**** engl. *Software-as-a-service*

SLIKA 1. Informacijsko-komunikacijski model „oblaka“



Softver kao usluga – SaaS

Softver kao usluga model je distribucije softvera u kojemu proizvođač aplikativnoga rješenja izrađuje aplikaciju, upravlja samom aplikacijom i okruženjem koje ju podržava (engl. *hosting*), a korisnicima ju čini dostupnom putem mreže. Najvažnija razlika softvera zasnovanoga na modelu SaaS u odnosu na tradicionalni jest u tome što se softver ne kupuje, već se plaća usluga njegova korištenja. To omogućuje da plaćamo softver onoliko koliko ga stvarno koristimo te da u svakome trenutku prilagodujemo broj korisnika sustava i opseg funkcija prema svojim potrebama ili jednostavno otkazemo uslugu kada za njom više ne postoji potreba.

Korisnici oblaka imaju pristup putem niza *web*-usluga koje upravljaju računalnim resursima kao što su računala, mreža, sustav za pohranu podataka, operativni sustav,

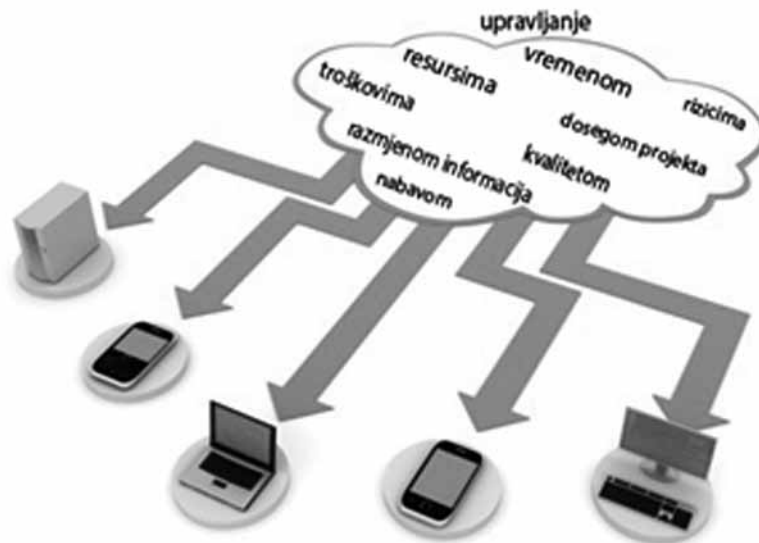
okružje za razvoj aplikacija, aplikacijski programi te mnogi drugi. Računalni resursi dodijeljeni su korisniku sve dok ih korisnik ne oslobodi. Takav model računalnih sustava u oblaku iznimno je zanimljiv kao podrška pripremi i provedbi projekata, odnosno kao podrška projektnom menadžmentu.

4. Projekt u oblaku

Projektni pristup u poslovanju danas i općenito, važnost koja se pridaje projektima u različitim domenama poslovanja i razvoju infrastrukture, rezultirali su potrebama za stručnim kadrovima (projektni menadžeri), ali i sustavima podrške provedbe projekata. Specifičnosti projekata postavljaju pred projektne menadžere niz različitih zahtjeva. Zahtjevi traže sustavna rješenja koja moraju imati najjednostavnije mogućnosti poput komunikacije članova projektnoga tima, upravljanje vremenom i upravljanje resursima do zahtjevnih analitičkih postupaka u realnome vremenu.

Ti uvjeti danas se postavljaju pred *online* i *offline* sustave podrške. Tijekom prošloga desetljeća na tržištu su se pojavila različita sustavska rješenja pokrivajući različite tipove projekata. Razvojem mobilnih komunikacija stvoreno je okruženje koje je znatno unaprijedilo komunikacijsku komponentu unutar projekta, poglavito ako su članovi projekta zemljopisno udaljeni.

SLIKA 2. ISPM



Razvoj mobilnih tehnologija i mrežne infrastrukture pratio je i razvoj sustava koji su svoj rad zasnivali na klijent-server tehnologiji.

Na početku smo prihvatili odrednicu da je projekt vremenski ograničen i da posjeduje ograničene resurse tijekom svojega trajanja. Upravo je to razlog zašto mnogi voditelji projekta odustaju od korištenja kvalitetne računalne i programske infrastrukture. Cijene kvalitetne infrastrukture ponekad prelaze okvire raspoloživih sredstava projekta, a nerijetko nakon završetka projekta infrastruktura postaje nepotrebna ili neiskorištena za buduće projekte. S druge strane, sustavi za podršku upravljanja projektom cijenom nisu uvijek dostupni, tako da su voditelji projekta često dovedeni u poziciju odlučivanja o mogućem unajmljivanju pojedinih sustava za potrebe projekta. Upravo činjenica da je projekt vremenski ograničen te da je potreba za infrastrukturnim i sustavskim resursima ograničena na trajanje projekta, omogućila je razvoje rješenja koje je moguće unajmiti tijekom trajanja projekta. Niz tvrtki koje se bave razvojem sustavskih rješenja za potrebe projekata ponudilo je nove sustave. Kako bi uspješno nametnuli svoja rješenja za potrebe projekata različitih veličina i različitih resursa njihove cijene postaju pristupačne. Pristupačnost se zasniva na unajmljivanju resursa i prilagodbi specifičnostima pojedinih projekata ili metodologija koje koriste. Voditelji projekata mogu tako unajmiti resurse u oblaku, povećavati ili smanjivati svoje zahtjeve tijekom trajanja projekta. Taj model sve se više prihvaća jer omogućuje [ICSE Workshop on Software Engineering Challenges of Cloud Computing & International Conference on Software Engineering, 2009]:

- niže troškove korištenja informatičke tehnologije – nema potrebe za kupnjom i održavanjem infrastrukture ni za uvođenjem i održavanjem lokalnoga softvera. Dolazi do rezanja troškova za poslužitelje, instalaciju i nadzor
- licenciranje na zahtjev – licenciranje po vremenu korištenja, mjesečno ili godišnje. Licencija se može otkazati u svakome trenutku ili nadograditi po potrebi
- značajnu uštedu vremena kod uvođenja novih aplikacija – aplikacija je instalirana samo na poslužitelju kod davatelja usluge, a pristupa se preko računalne mreže te nema potrebe za instalacijama aplikacija ili dodatnom infrastrukturom
- jednostavnost isporuke i korisničku podršku – jednostavnost isporuke uz mogućnost pristupa naprednoj korisničkoj podršci bez ulaganja u vlastitu infrastrukturu
- besplatno korištenje na probni rok – mogućnost probnoga korištenja bez potrebe za složenom aplikativnom instalacijom kod korisnika
- dostupnost – pristup poslovnomu sustavu s bilo kojega mjesta koje posjeduje priključak na računalnu mrežu i u bilo koje vrijeme
- ekonomiju mjerila – troškovi održavanja sustava po korisniku smanjuju se rastom broja korisnika jer se svi koriste istom infrastrukturom
- nadzor – postoji centralizirani sustav koji pruža visok stupanj sigurnosti i zaštite kroz kontrolu pristupa, čuvanje sigurnosnih kopija i zabranu neovlaštenoga kopiranja

- sigurnost i ažuriranje podataka – sigurnosna pohrana (engl. *backup*) i nadogradnja jednostavni su jer se o njima brine davatelj usluge bez potrebe za korisničkom intervencijom
- neposredan pristup posljednjim inačicama – nadogradnja je novih inačica kod SaaS tehnologije učestalija i lakša za implementaciju jer nije potrebno obavljati složenu nadogradnju inačice na svako korisničko računalo.

Pristup resursima, informacijama i komunikacija u ovome modelu trebali bi omogućiti da se pruži potpora različitim projektima povećavajući time vjerojatnost njihova uspjeha. Razvoj ovog modela još nije gotov, stoga možemo u budućnosti očekivati dodatne mogućnosti, prilagođivanje specifičnostima metodologija pojedinih projekata itd.

5. Zaključak

Projekti se pomiču iz jednoga jednostavnog *offline* okruženja i zatvorenosti prema virtualnim uredima u internetskome oblaku. Unutar virtualnoga ureda možemo očekivati pojednostavnjenu mogućnost komunikacije te međusobno dijeljenje svih informacija i resursa važnih za projekt bez obzira na način pristupa uredu: s računala, s tableta ili s mobitela. Iznajmljivanje sustavskih rješenja u okviru dostupnih resursa pojedinačnih projekata, postaje uobičajena praksa pripreme i provedbe projekta. „Plati koliko trošiš, uzmi onoliko koliko ti treba“ dok traje projekt novi je moto informacijskih sustava podrške provedbi projekata.

6. Izvori i literatura

1. Cerier, A.; Visich, M.; Bork, C.; Brooks, J.; Perrault, W. B.; Haddad, P.; Wang, X. (2011), Infrastructure-as-a-Service Clouds in a Professional Environment, *Proceedings of the 2011 conference on Information technology education*, str. 301-302.
2. De Furia, G. L. (2009), *Project management recipes for success*, Boca Raton: CRC Press.
3. Buyyaa, R.; Chee Shin, Y.; Venugopala, S.; Broberg, J.; Brandic, I. (2008), Cloud computing and emerging IT platforms: Vision, hype, and reality for delivering computing as the 5th utility, *Future Generation Computer Systems*, str. 599-616.
4. Brynjolfsson, E.; Hofmann, P.; Jordan, J. (2010), Cloud computing and electricity: beyond the utility model, *Communications of the ACM*, 53 (5), str. 52-54.
5. Brozin, T.; Adamec, D. (2011), *Uzlet u oblaku*, Zagreb: Infotrend.
6. ICSE Workshop on Software Engineering Challenges of Cloud Computing, & International Conference on Software Engineering. (2009), 2009 ICSE Workshop on Software Engineering Challenges of Cloud Computing: (CLOUD: Vancouver, Canada, 23 May

- 2009: [in conjunction with the 2009 IEEE 31st International Conference on Software Engineering (ICSE 2009), May 16-24, 2009]. Piscataway, N.J.: IEEE.
7. Jha, S. (2010), *The project manager's communication toolkit*, Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis.
 8. Kerzner, H. (2001), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (7th ed.), New York: John Wiley.
 9. Ključo, D., Cloud Computing, <http://hardwarebase.net teme/11735/uvod-u-cloud-computing> (pristup: 11. 5. 2012.)
 10. Microsoft predstavio cjelovitu razvojnu platformu za prijelaz na računalstvo u oblaku, <http://www.microsoft.com/croatia/press/windays11cloudcomputing.aspx> (pristup: 12. 5. 2012.)
 11. Google App Engine, <http://www.google.com/enterprise/cloud/appengine/> (pristup: 26. 5. 2012.)
 12. Newton, R. (2009), *The project manager: mastering the art of delivery* (2nd ed.), Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall.
 13. Picot, A.; Lorenz, J. (2010), *ICT for the next five billion people information and communication for sustainable development*. Heidelberg; New York: Springer-Verlag. Retrieved from <http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=602791>
 14. Schwalbe, K. (2014), *Information technology project management* (Seventh edition), Boston, MA: Course Technology, Cengage Learning.
 15. Wysocki, R. K. (2012), *Effective project management traditional, agile, extreme*. Indianapolis, IN: Wiley.

Abstract: Practical experience has shown so far that project management is almost impossible to imagine without the use of IC technology. Information-communication technology in the preparation, implementation and evaluation of the project enables flexible adjustment of the project and of all who take part in it by providing the possibility to focus on key elements and problem situations. Through a quick access to organized data and information it is possible to make good decisions in both familiar and unfamiliar situations, at the same time reducing the decision making risk. The development of the Internet and mobile communications directly opens the avenue towards new possibilities in project implementation support. New information systems are available regardless of the place where the project is being implemented or the whereabouts of its members, at the same time providing them with a quick exchange of information and data within the project. This paper wants to showcase the trend of development of IT systems for project support.

Key words: ICT, cloud project, ICT support to project management

How to Implement the New Project Management ISO 2150 Standard

[Kako primijeniti nove norme za projektni menadžment]

Nino Grau, Ph.D., Former Head of IPMA (International Project Management Association) ISO Delegation, THM – Technische Hochschule Mittelhessen, University of Applied Sciences, Friedberg/Hessen, Deutschland, e-mail: Nino.Grau@wi.thm.de

Abstract: After six years of work the new standard for project management ISO 21500 was published in 2012. More than 30 NSBs (National Standard Bodies) and IPMA (the International Project Management Association) were working together. After the standard was published it became one of the bestselling ISO standards from. It seems that many organizations were just waiting for it.

For many organizations, especially those that are involved in international projects, it is now time to consider implementation.

In this paper we will provide insight into this standard and some helpful tips for successful implementation.

This article first discusses some thoughts on the relevance of ISO 21500 and the way international standards are developed. Then, an overview of the important characteristics of ISO 21500 is given. Comparison of ISO 21500 with other project management standards illustrates that there is no optimal standard but there are different standards for different purposes. And finally, there is a section on change management during the implementation of a new standard. An interesting tool for training and coaching of personnel is introduced.

Key words: Project Management Standards, ISO 21500, International Project Management Association (IPMA), Standard Implementation, Change Management

1. Introduction

The new international project management ISO 21500 standard was published in 2012. Many organizations, especially those that take an active part in international project management, wonder whether it is advantageous to implement it and if they decide to do so, what the most efficient way to do so is (Grau, 2013). Senior management is well aware of implementation costs as well as the risks involved. They will try to find out what the alternatives are. To be able to do so, the following topics have to be considered:

- the content of ISO 21500
- the process of this standard's development in order to be able to decide if the quality of the standard can be trusted
- other standards, methodologies, BoKs (bodies of knowledge), etc.
- knowledge about other national or regional standards, that could be used alternatively or complementarily

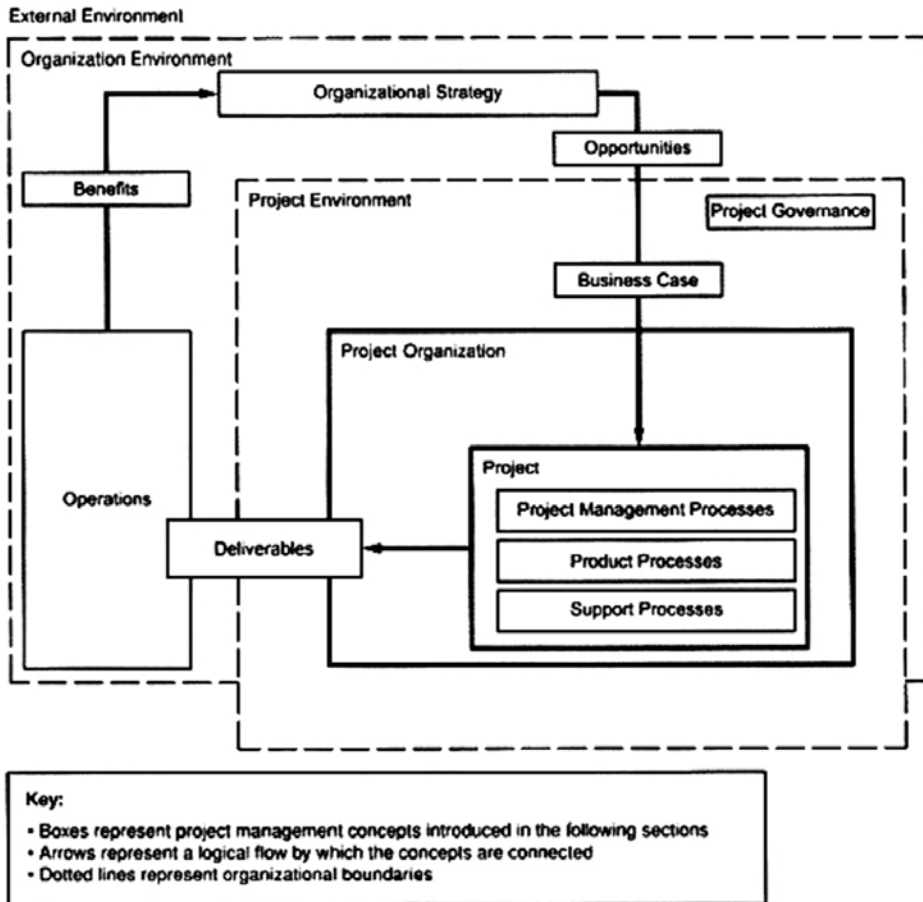
2. Important Characteristics of PM ISO 21500 Standard

Important parts of the ISO 21 500 standard are the concepts and the processes. A smaller chapter, "glossary", lists 16 t project management terms and definitions. It is possible that in future there will be some more work on a comprehensive glossary.

2.1. Concepts

In this clause different concepts are described. It is important to establish common understanding about the basics to be able to develop the whole system. Beginning with the general concepts (Fig. 1) there are definitions as, for example, for the relationship between the organizational strategy and projects, project environment, projects, programs and project portfolios, project governance, competences of project personnel, project life cycles and relationship between project management concepts and processes.

FIGURE 1. Project Management Concepts in relation to each other (ISO 21500)



2.2. Processes of ISO 21500

ISO 21500 is a process oriented standard. This means that it uses the “IPO principle” (Wagner, 2013). The inputs (I) will be processed (P) to outputs (O). The whole model consists of 39 processes which are grouped into five process groups and 10 subject groups (Fig. 2).

FIGURE 2. PM processes cross-referenced to process and subject groups (ISO 21500)

SUBJECT GROUPS	PROCESS GROUPS				
	INITIATING	PLANNING	IMPLEMENTING	CONTROLLING	CLOSING
Integra-tion	4.3.2 Develop project charter	4.3.3 Develop project plans	4.3.4 Direct project work	4.3.5 Control project work 4.3.6 Control changes	4.3.7 Close project phase or project 4.3.8 lessons learned
Stakeholder	4.3.9 Identify stake-holders		4.3.10 Manage stakeholders		
Scope		4.3.11 Define Scope 4.3.12 Create work break-down structure 4.3.13 Define activities		4.3.14 Control scope	
Resource	4.3.15 Establish project team	4.3.16 Estimate resources 4.3.17 Define project organization	4.3.18 Develop project team	4.3.19 Control resources 4.3.20 Manage project team	
Time		4.3.21 Sequence activities 4.3.22 Estimate activity duration 4.3.2.3 Develop schedule		4.3.2.4 Control schedule	
Cost		4.3.25 Estimate costs 4.3.26 Develop budget		4.3.2.7 Control Costs	
Risk		4.3.28 Identify risks 4.3.29 Assess risks	4.3.30 Treat risks	4.3.31 Control risks	
Quality		4.3.32. Plan quality	4.3.33 Perform quality assurance	4.3.24 Perform quality control	
Procurement		4.3.35 Plan procurements	4.3.36 Select suppliers	4.3.34 Administer procurements	
Communi-cation		4.3.38 Plan communication	4.3.39 Distribu-te information	4.3.40 Manage communication	

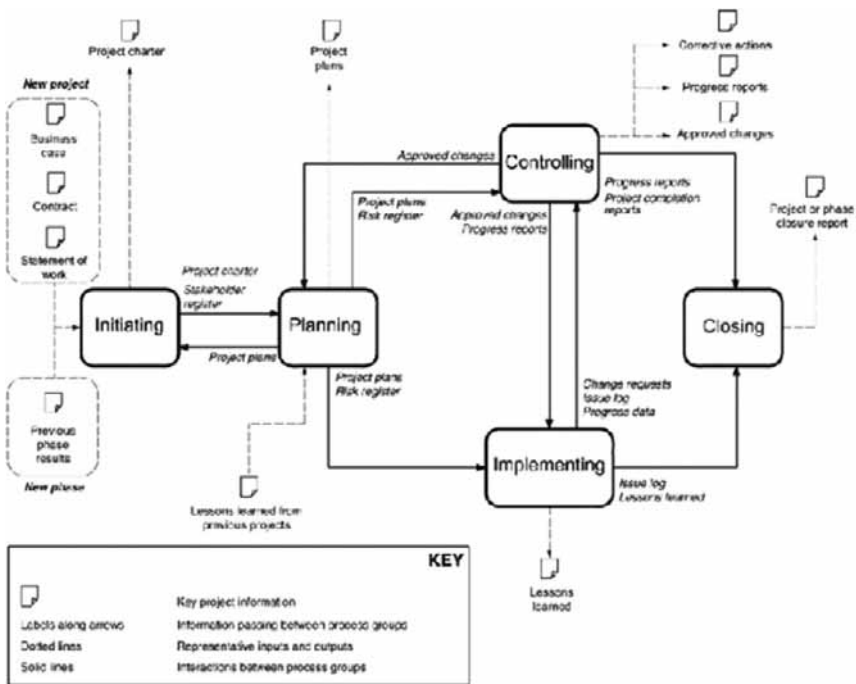
These processes cover the whole project life. This model was developed in an international team with members from more than 30 national standard bodies. It was decided not to have a model that would be followed strictly. Project managers and

their teams are expected to tailor their own model using the processes mentioned in the standards.

Sjoholm (Sjoholm, 2013) describes how ISO 21500 can be used as base for a project model. He examines the content of the standard against the purpose and scope of the project model. Some interesting ideas are developed about the standard structure for project documents and about templates for mandatory documents. He also believes it is important to describe the project’s connection to the line organisation.

An organisation’s project management methodology can also be based on ISO 21500 (Polkovnikov, 2013). He gives some advice on how to assess and map the existing PM methodology against ISO 21500 and introduces the concept of PM methodology development based on ISO 21500.

FIGURE 3. Process group interactions showing representative inputs and outputs (ISO 21500)



In Fig. 4 you can find some recommendations about a reasonable way to combine the processes.

in practice. A body of knowledge (like PMBOK from PMI) gives detailed advice on *how* things could be done.

Another issue is the target audience and what is the standard coverage for topics that has sufficient depth. In the case of ISO 21500 these are senior managers and project sponsors, project managers, project management teams and project team members as well as developers of national or organizational standards. It gives some idea of how projects correlate to programs and portfolios and how they are linked to strategic management by project and corporate governance.

One remarkable difference is that all three examples mentioned here (ICB, PMBOK, PRINCE2) are used for certification, whereas ISO 21500 is only used for guidance “not for certification”. Other interesting elements are project management concepts. Here we can compare general considerations, common terms, project organization strategy, environmental factors and governance. Of course, there can be a very detailed comparison of processes like those described in Chapter 2.

Another way of classifying standards is by the type of projects they apply to and institutions they were released from (Rai, 2013). For example, there will be significant differences between standards for commercial projects and for projects in developing countries. Another potential consideration is the geographical/cultural region where a specialized standard is dominant.

In some parts of the world people do not like to have systems of the kind “one size fits all”. They like to have at least something special, some diversity. They think that differences make things complementary, which is why the concept of using an international standard combined with regional standards for practical purposes of project management is appealing.

The Asia Pacific region is another region besides Europe that exhibits a large number of interesting regional standards. There are standards from associations like the Australian Institution of Project Management, Project Management Associates from India, Project management Association of Japan, Project Management Association of Nepal and the Eastern Pacific Federation of Project Management – regional.

All the standards from these organizations have, apart from some differences in detail, two things in common. They focus on commercial projects with well-known goals (in time, in budget, in result) and they compete with each other for sales of services associated with a standard, such as education and training or certification.

There are also standards applied to development projects in this region. These can be very important for countries where a remarkable part of national budget comes from aid agencies or international organizations such as the World Bank or United Nations development programs. In these projects it is not so important to be as cost effective as possible. In development projects it is important to accumulate lessons learned for “...future interventions on design and implementation irrespective of outcome” (Rai, 2013, p.69).

For both kinds of projects existing standards could be harmonized in combination with the international ISO 21500 standard.

4. ISO 21500 and Change Management

What does it mean to implement ISO 21500? Even with little experience in project management we know that it is not enough to distribute the text of the standard to all the project personnel and expect them to use the new standard. It is common knowledge that social systems respond with resistance when they are urged to change the organisation except if they see a strong need for it. It is always useful to implement such a change in accordance with change management rules (Zucki, 2013). Here we will use the 3 phases change model developed by Lewin. These three phases are: "unfreezing", "moving" and "refreezing".

In the first phase it is important to define the elements that are subject to change. In an "as is" analysis examples should be found to prove the "sense of urgency". It must become obvious for everybody, why the "old system" is not appropriate any more (for example by showing that the company lost contracts, because they were not able to prove that they comply with any project management standard). In this phase it is important to find a strong coalition within the organization. Apart from the project management personnel, top and middle level management should be involved. The decision on what should be changed (new processes, new concepts and new roles) has to involve all the stakeholders. After that, the vision should be developed. It should be sufficiently clear and understandable so that it can be communicated to all the target groups in a consistent way.

In the second phase the desired change is implemented. In big and complex organizations this can take a long time (sometimes months). This could be too long a time to keep all the employees motivated. It is very important that all the members of the management team "understand" what is going on and support the process by empowering the implementation team. It is helpful if the managers accept their roles according to ISO 21500, for example, as project owners or project sponsors. For motivation it is important that everybody believes the implementation will yield some positive results. The best way to build trust is to organize the project in a way that will lead to quick wins. The best way is to use the new standard or some of its elements in the implementation of the project so that everybody can see that this standard ensures project success. Psychologically, it is always a good idea to have a celebration event to communicate the first results of the change. A very important tool in this phase is good communication. In many cases it is not the different interests of different stakeholders that are the problem but insecurity and fear. The communication should announce and explain the change and benefits for all the stakeholders.

The third and last phase is "refreezing". In this phase the new approach must turn into routine. It is important that everybody can see the advantages of the newly implemented ISO 21500. The result is not only the implementation of the new structures and processes but also a new project management culture.

One interesting tool for implementing the new standard is a simulation game, the "ISO puzzle", produced by CONSIM (Berger, 2013). In this simulation game

participants learn much about the “theoretical” background of the ISO 21500. They play with small cards thus making the processes tangible. Processes from different process groups are marked in different colors so that everybody can see if there is a difference in assumptions about the project life cycle between different participants. When ISO 21500 shows “*what to do*”, then the ISO puzzle shows “*in which way to act*”.

5. Conclusion

The new international project management ISO 21500 standard was developed in five years by experts from all over the world. The most important professional project management associations IPMA and PMI were working together to make it possible to come to a consensus result. This standard is generic overarching guidance that brings users of different other standards together and enables them to combine their standards with ISO 21500. In the years to come, other standards will presumably make efforts to adapt to ISO 21500 as will IPMA with the new version ICB 4.0 and PMI with the new edition of PMBOK.

ISO 21500 will help developers of national or organisational standards, project management models and methodologies.

The implementation of ISO 21500 is undoubtedly a big project that changes the organisation’s role to such an extent that it can only be successful if the roles for change management are fulfilled.

6. References

1. Berger, Helmut (2013): The ISO puzzle. Auxiliary tool for implementation. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 97–103.
2. Grau, Nino (2013): ISO 21500. Good reasons to implement a new standard. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 5–12.
3. Grau, Nino; Bodea, Constanta-Nicoleta (Hg.) (2013): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/875615324>.
4. IPMA (2006): ICB: IPMA competence baseline, version 3.0. IPMA, International Project Management Association, Nijkerk, version 3.0 edition
5. PMI (2013) – Project Management Institute Inc.: A guide to the project management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide): Fifth Edition, 2013
6. Polkovnikov, Alexey (2013): Developing organisation’s project management methodology based on ISO 21500. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500

- Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 73–86.
7. Rai, Tikajit (2013): Different standards for different purposes. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 53–70.
 8. Sadeanu, Mihail; Candea, Silvia; Bodea, Constanta-Nicoleta (2013): ISO 21500:2012 vs other project management standards. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 35–52.
 9. Sjöholm, Hakan (2013): ISO 21500 as base for a project model. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 23–32.
 10. Wagner, Reinhard (2013): Process of ISO 21500. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 15–22.
 11. Zuchi, Dagmar (2013): Change Management. Your way towards 21500. In: Nino Grau und Constanta-Nicoleta Bodea (Hg.): ISO 21500 Project Management Standard. Characteristics, Comparison and Implementation. 1. Aufl. Aachen: Shaker, S. 87–96.

Sažetak: Poslije šest godina rada, nova norma za projektni menadžment ISO 21500 objavljena je 2012. godine. Više od 30 NSB-a (nacionalnih tijela za standardizaciju) i IPMA (Međunarodno udruženje za upravljanje projektima) radili su zajedno. Nakon objavljivanja, ta je norma postala jedna od najbolje prodavanih ISO normi. Čini se da su mnoge organizacije čekale na nju. Trenutačno je u mnogim organizacijama, a posebice u onima koje su uključene u međunarodne projekte, došlo vrijeme za odluku o implementaciji.

U ovome ćemo radu dati uvid u tu normu i ponuditi pomoć za uspješnu implementaciju. Rad počinje razmatranjima o relevantnosti norme ISO 21500 i o načinu na koji se razvijaju međunarodne norme. Slijedi pregled važnih značajki norme ISO 21500. Usporedba norme ISO 21500 s drugim standardima za projektni menadžment pokazuje da ne postoji optimalna norma, nego da je potrebno koristiti se različitim normama za različite svrhe. U zadnjemu dijelu rada o upravljanju promjenama tijekom implementacije nove norme uvodi se zanimljiv alat za edukaciju i trening osoblja.

Ključne riječi: norme za projektni menadžment, ISO 21500, IPMA, implementacija normi, upravljanje promjenama

Project Management in Transition Challenges of Four Central European R&D Institutions

[Izazovi projektnoga menadžmenta u tranziciji četiriju srednjoeuropskih R&D institucija]

Snježana Jurić, Ph.D., Ruđer Bošković Institute, Zagreb, Croatia, e-mail: sjuric@irb.hr

Neven Žarković, Ph.D., Ruđer Bošković Institute, Zagreb, Croatia, „Baltazar Adam Krčelić“ Accredited College of Business and Management Zaprrešić, Croatia, e-mail: zarkovic@irb.hr

Abstract: The main focus of this study is the comparison of four scientific institutions: FH Joanneum (Austria), Joanneum Research (JRG, Austria), the Ruđer Bošković Institute (IRB, Croatia), and the Jožef Stefan Institute (IJS, Slovenia). The institutions share the same Central European geographic area localization and cultural heritage. They were founded in the same historical period, in the 1950s (all except FH Joanneum, which is contemporary) in response to the growing demand for R&D after World War II. The term ‘transition economy’ usually applies to countries that are changing from a centrally planned economy to a free market, i.e. from socialism to parliamentary democracy. IRB and IJS are still undergoing transitional processes from the socialism-type to the contemporary, public-type institutions, whereas the Austrian institutions could be observed from the aspect of adaptation to the European Union guidelines (since 1995). The comparison of the major project management features (main bodies, organization, intellectual and financial capital, strategy), has shown that JRG is a very stable company, with good project management practice and a high level of self-financing. FH Joanneum, being strategically more oriented towards the tertiary sector, shows a high level of adjustment to the new trends and demands discarding unsuccessful programmes rather quickly. IJS quickly moved towards applied research and knowledge transfer relying on high incomes from the private sector. Despite being the same size and having similar life pathway like IJS, IRB did not manage to adapt well to the new environment. This was partly due to its extensive and out of focus strategies and partly a result of extremely low financing from the public sector and almost non-existing financing from the private sector. Although it is difficult to foresee the attitudes of the world and European politics towards R&D, IRB will have to make a choice and strengthen its investment in fundamental science in order to

gain regional excellence or move towards applied science and make better connections with industry.

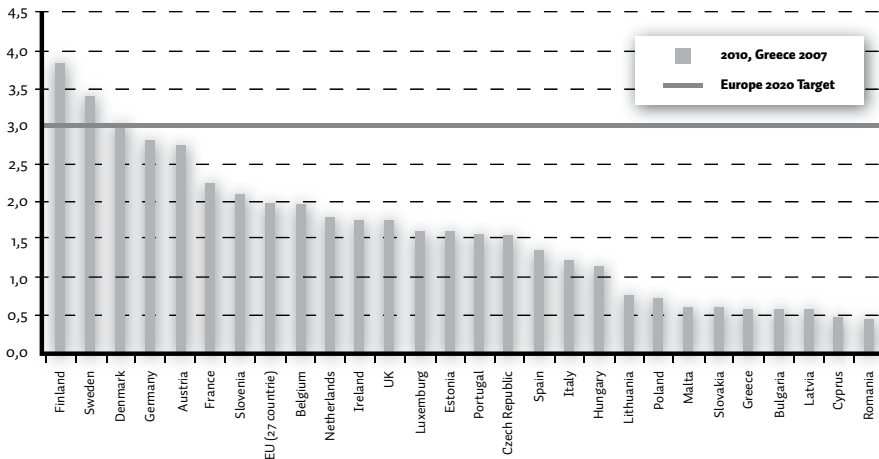
Key words: applied research, project management, R&D, transitional processes

1. Introduction

Science, being one of the greatest human ventures set to discover, conquer and benefit from the secrets of nature in everyday life, is taking its toll in 21st century. First, huge investments are needed to build the scientific structures strong enough to support growth and further development over a substantial period of time. In the European Union conglomerates are made to unite and strengthen positions of dispersed national laboratories. Second, in the still present European sovereign debt crisis, national governments are struggling to find the middle path between the fundamental and applied sciences, but, in an effort to keep their respective budgets in the green zone, they undermine the development of any science by efficient allocation of research funds to other areas in need. As envisioned by Europe 2020 Strategy, in the next five years the EU should invest 3% of its gross domestic expenditure (GDP) in Research and Development (R&D). As, in the words of Dr. Günther Witamwas, Chair of the FH Joanneum Supervisory Board, today's world estimates itself solely on the basis of statistics (FH Joanneum Annual Report, 2009/2010), it will require a joint effort from scientists and policy makers to perform good science and to produce deliverables that will rewire the EU economies.

Based on the data for 2010 (Fig. 1), Austria, a member of the EU since 1995, invested more than 2.5% of its GDP, showing its commitment to reach the EU goal. Slovenia, a member since 2004, almost reached 2.0%, while Croatia, being a member since 2014, was not scored. However, based on the available data, it seems that in the year 2011, the percentage of Croatian GDP investment in R&D was even below 0.75, placing it at the very bottom of the EU list (EUROSTAT 20052010). Moreover, in 2013 the model of financing research projects was changed; the call for projects and financing was relocated from the Croatian Ministry of Science, Education and Sports to Croatian Science Foundation, creating a time vacuum between the two models and leading to inconsistency in financing, thus adding to increased anxiety among scientists.

FIGURE 1. Gross domestic expenditure on R&D (GERD).



Source: EUROSTAT. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal/docs/1/2888295.PNG>

In the present atmosphere of low financing, both from the public and private sectors and the increasing pressure to deliver and make a profit, we will try to describe the history, structure and major characteristics of four middle European R&D institutions: FH Joanneum and Joanneum Research (JRG), both located in Austria, the Jožef Stefan Institute (IJS), located in Slovenia, and the Ruđer Bošković Institute (IRB), located in Croatia. Based on their scientific performance and financial indicators, we will make a forecast of the possible future directions and goals for each of these four institutions.

2. History and Structure

2.1. FH Joanneum

FH Joanneum (Germ. *Fachhochschule*) was established in 1995 in response to the growing demand for highly trained personnel in the tertiary sector. It is situated in the Province of Styria, the southeast state of Austria, in the cities of Graz, Kapfenberg and Bad Gleichenberg. The nonprofit company FH JOANNEUM Gesellschaft mbH operates the FH degree programmes in accordance with the Federal Act on Programmes of Universities of Applied Sciences (FHStG). The major shareholder is the Province of Styria (75%), while the minor ones are the Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH (JRG) (15%) and the Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (SFG) (10%). The motto of the university is “Fit for Global Business”.

Being recognized as one of the major European universities of applied sciences, FH Joanneum puts a strong emphasis on three pillars:

- (i) Teaching. They offer more than 40 degree programs in the areas of Health Sciences, Information, Design & Technologies, International Business and Life, Building, Environment. The university offers direct implementation of knowledge through different projects, state-of-the-art infrastructure, high staff/student ratio, and high mobility schemes.
- (ii) R&D. Being highly committed to the needs of both industry and public administration, FH Joanneum research staff balances between the basic research and the innovative, product development oriented services. They offer tailored projects and package solutions for their clients, and contribute to science through innovations, publications and patents.
- (iii) Continuing Education. With a strong belief in a lifelong learning, the university offers various seminars for their students, staff, clients and the general public.

2.2. Joanneum Research

The Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH (JRG) was founded in 1950 in the Province of Styria, and changed its status to joint stock company in 1984. Currently, the major stockholder is Styria (90%), whereas the remaining 10% is in the hands of a research institution from the Netherlands, TNO. It is one of the largest nonuniversity research organizations in Austria. The company is recognized as “The Innovation Company”, due to the longstanding interests in innovation, knowhow and technology transfer. During the 2010-2013 period, the company focused on fulfilling its Strategic Framework Plan to concentrate its efforts and resources on five areas: MATERIALS, HEALTH, DIGITAL, RESOURCES and POLICIES (JR_General_Folder 2012).

JRG is committed to the three main goals:

- (i) Innovations. The company works closely with the public sector, industry and business coming up with needed solutions and delivering them to the end user.
- (ii) Knowledge Network. The company operates as a bridge between the different profiles of clients; it recognizes their differences, but, at the same time, forges the relationships between them.
- (iii) Knowledge Transfer. The company staff is dedicated to the transfer of knowledge, either through educational seminars and training or through starting its own companies.

2.3. Jožef Stefan Institute

The Jožef Stefan Institute (IJS) was founded in Ljubljana in 1949, first as the institute for physics, only later to include chemistry and biology. In 1992, It was recognized by the Slovenian government as a public research institution. Today, it is the biggest and the most important institute in Slovenia, involved in the cofounding activities in the Ljubljana Technology Park, the international postgraduate school for environmental sciences, the Polytechnic in Nova Gorica, research institutes in Velenje, ERICo, and in Valdoltra, the Jožef Stefan international postgraduate school and coordinating the four national centers of excellence.

IJS gravitates towards:

- (i) Accumulation and dissemination of knowledge gathered from natural sciences and technology. The Institute's creed is that knowledge is the key to a more successful society in general.
- (ii) Learning and Education. IJS is using not only its scientific, but also its teaching potential.
- (iii) Technology Transfer. IJS is dedicated to creating a common ground for the interaction between science and technology.

2.4. Ruđer Bošković Institute

The Ruđer Bošković Institute (IRB) was founded in Zagreb in 1950 under the patronage and guidance of the distinguished member of the Croatian Academy of Arts and Sciences prof. Ivan Supek (1915-2007). At first, only basic research in physics, chemistry and electronics was conducted, but this changed with the rapid development of molecular biology and medicine in the second part of the 20th century. Currently, IRB is a public institute under the jurisdiction of the Republic of Croatia and is the biggest scientific institute in the country.

IRB is contributing to the transition of the Croatian society into a knowledgebased society with four main directions:

- (i) Publications. IRB is committed to publishing the important basic research in globally recognized scientific journals.
- (ii) Focused research. IRB concentrates on the research of strategic national importance.
- (iii) Higher education. The new postgraduate programs that are taught in English should attract both EU and nonEU students. Also, collaboration with universities should be intensified.
- (iv) Knowledge transfer. The IRB staff transfers and disseminates their knowhow through close collaboration with the public and the private sectors.

3. Comparison Based on Scientific Performance Indicators

FH Joanneum takes special pride in drawing up the intellectual capital reports, trying to develop its own model for selfassessment. In 2009/10, they tried to depict the overall performance of the university based on four main areas: framework conditions, intellectual capital, core processes and output and impact on the relevant stakeholder groups (FH Joanneum Annual Rep., 2009/2010). The intellectual capital was further broken down into human (skills and competencies of the staff), structural (infrastructure, knowhow, overall work environment) and relational capital (collaborations). The number of the university's staff rose steadily since 1996 (44 employees), to reach 530 in 2009/10 (Table 1). The number of partner universities in the relational capital was 202, but there have been strong ideas about decreasing this number in order to put more emphasis on specific projects and focus on particular collaborations. The number of R&D projects was 421, with the revenue of 3.5 million euros (90% from national projects and 10% from EU projects). Based on the client profile, 31% of the projects were ordered from public institutions, 29% from the Austrian Research Promotion Agency and the Austrian Science Fund, 23% from industry, 12% from small and medium enterprises (SME), and 5% from others. In 2011/12, only 3% of the projects were ordered from SME, reflecting the crisis in the entrepreneurial world (FH Joanneum Annual Rep. 2011/2012). However, in the same period the R&D revenue was 4.8 million euros (a 14% increase when compared with 2009/10).

In the year 2012 JRG had 450 employees. As the company working environment is extremely heterogeneous, they launched a new project in collaboration with the Government of Styria to test the project management efficiency at the interception between science and industry, the flow of information and the mutual benefit factor. JRG has many business partners and collaborators, not only from the science world, but also from the industry (BASF, BMW, Roche, ThyssenKrupp etc.).

Although they excel in the number of scientific publications (1634 original articles in 2012), IJS also holds primacy in the number of patent applications and grants (38). The number of employees is around 960, with more than 75% scientific staff (IJS Annual Report, 2012). In 2011, The Center for Technology Transfer and Innovation was established at IJS in order to promote the transfer of technology and know-how from IJS to the private sector.

On the other hand, the analogous Ruđer Innovations Ltd., established at IRB in 2006 and funded by the World Bank, did not fulfill the mission mostly due to the lack of appropriate market and functional project management. In Croatia, IRB is the leader in the publishing sector with a share of 30% in the total number of research publications. The number of employees is around 900 with 60% scientific staff (Ruđer Bošković Institute Annual Report, 2011). Although, due to legislative issues, IRB cannot be the major holder of postgraduate studies, its scientists take an active part in the education of students enrolled in other universities (315 courses in 2011).

4. Comparison Based on Financial Indicators

The company in charge of FH Joanneum has a share capital of 4 million euros. In the 2009/10 period FH Joanneum declared fixed assets worth 7 million euros (the assets from intellectual property accounting for 6%), and current assets worth 17.7 million euros (including the amount owed by public institutions). Investment allowances from public funds were 5.4 million euros (44% of the total sum), whereas the other 56% came from the private sector.

In 2012, JRG declared total fixed assets worth 15 million euros (the assets from intellectual property accounting for 1.7%), and current assets worth almost 30 million euros. JRG maintains a high level of self-financing (81%), which is one of the highest in the European research sector. In the area of contract research, JRG generated operating income of almost 15 million euros and 14 million euros in the area of funded research. We can say that 70% of the income is allocated from the national sources, whereas the rest comes from international funds. Although JRG works on increasing the investment allowances from industry, it remains highly dependent on the basic funding scheme provided by the Government of Styria (public/private sector 43%/57%) (Table 1).

IJS is largely financed (74%) by the public sector, whereas the remaining 26% was equally divided between the private sector and international funds (data for 2010).

Based on the data for 2011, IRB was mainly financed by the public sector (91%), private sector provided 5% of the funds and 4% came from international funding schemes.

TABLE 1. Comparison of R&D institutions based on their general features

name	FACHHO- CHSCHULE JOANNEUM	JOANNEUM RESEARCH	JOŽEF STEFAN INSTITUTE	RUĐER BOŠKOVIĆ INSTITUTE
year of foundation and location	1995, Styria, Austria	1950, Styria, Austria (joint-stock company since 1984)	1949, Ljubljana, Slovenia	1950, Zagreb, Croatia
structure	University of applied sciences; operated by FH JOANNEUM Gesellschaft mbH	Province of Styria ownership of 90%, private company 10%	Public Research Institute	Public Research Institute
brief description of activities	One of the major European universities of applied sciences; at the interception between science, industry and society	One of the largest non- university research organizations in Austria; The Innovation Company	The biggest and the most important institute in Slovenia	The biggest and the most important institute in Croatia

name	FACHHO- CHSCHULE JOANNEUM	JOANNEUM RESEARCH	JOŽEF STEFAN INSTITUTE	RUĐER BOŠKOVIĆ INSTITUTE
important years	2007 (became University)	2010- 2013 (Strategic Framework Plan): restructuring and focusing on 5 major areas	1968 (The Republic of Slovenia became the dominant source of research funding); 1970 (The University of Ljubljana became co- founder); 1992 (restructuring)	1955 (separated from the Academy); 1994 (competitive bidding for programs/projects from national sources); 2009 (new bylaw adopted)
number of employees (year)	530 (2010)	453 (2012)	962 (2012)	~900 (2011)
current status	The biggest university of applied sciences in Austria (39 study programs and more than 3500 students); strong tendency to expand	After the successful restructuring process, the company is trying to increase the income from industry	The Institute is highly focused on applied sciences (development of new technologies and their transfer to industry), education and international cooperation	The Institute is facing restructuring; facilitating the connection to industry through spin off companies; establishment of international postgraduate studies
ratio of financing from sectors: public:private (year) *international funding	44%:56% (2010)	43%:57% (2012)	74%:13%:13%* (2010)	91%:5%:4%* (2011)

5. Conclusion

At the very beginning of the global economic crisis, JRG recognized the need to change and to adapt by consolidating research themes and discarding all unproductive and therefore nonprofit research areas. They set as a second goal to strengthen the financing from the industrial sector. Both of their goals were fulfilled by the end of 2013, sending JRG on a path to become a truly self-sustainable company with a good management practice in the next five to ten years. The role of FH Joanneum as the leading university of applied sciences should become more pronounced in the years to come, as the tertiary sector is expected to grow in the Province of Styria and will thus demand more skillful staff in R&D. FH Joanneum will have to implement its studies on a yearly basis and improve its interdisciplinary approach. Despite its wellwritten strategy for the 2011 – 2015 period, IRB seems to be overly ambitious.

The institute views itself as a leading institution in basic science at the national and regional levels, but also as a bridge between the applied science and technology, with a possible involvement in the postgraduate studies. On the other hand, IJS makes a clear move towards applied science, showing the highest interest in generating profit from selling its package solutions to public and private clients. In the decade to come, IJS will probably try to strengthen its position as a regional center for applied research and to attract more investments from the private sector, even if it means discarding some of the basic but non-profit research areas. Although it could be perceived that one of the major problems of both institutes is their overdependence on public funds, basic science should be financed by national funding schemes in order to preserve transparency and to ensure the inner stability and health of the nation. In the longterm period, IRB will have to choose between the historically pronounced, but timedemanding and expensive basic sciences and more adaptable and profitable applied sciences.

6. References

1. EUROSTAT 20052010. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/8/8f/Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_by_country,_2005_and_2011.png
2. FH Joanneum. Annual Report 2009/2010. Intellectual Capital Report 2009/2010. http://issuu.com/fhjoanneum/docs/gbwbo910_e?e=2662445/2979517
3. FH Joanneum. Annual Report 2011/2012. Intellectual Capital Report 2011/2012. http://issuu.com/fhjoanneum/docs/gwbw_1112_screen?e=2662445/2984800#
4. IJS Annual Report 2012. http://www.ijs.si/ijsw/Informacije%20javnega%20zna%C4%8Daja?action=AttachFile&do=get&target=LP_IJS_2012_ANG.pdf
5. JR_General_Folder2012_en. pdf
6. Ruđer Bošković Institute Annual Report. http://fulir.irb.hr/view/series/Ru==0111er_Bo==0161kovi==0107_Institute_Annual_Report.html

Sažetak: Četiri znanstvene institucije: FH Joanneum (Austrija), Joanneum Research (JRG, Austrija), Institut Ruđer Bošković (IRB, Hrvatska) i Institut Jožef Stefan (IJS, Slovenija), u središtu su ovoga stručnog rada. Institucije dijele određeno zemljopisno srednjoeuropsko područje i pripadajuće kulturološke značajke. Osnovane su u istome povijesnom razdoblju, pedesetih godina prošloga stoljeća (osim škole FH Joanneum, koja je recentnijega datuma), u vrijeme nagle eksplozije osnivanja svjetskih R&D ustanova nakon 2. svjetskog rata.

Pod pojmom tranzicije razumijevamo tzv. tranzicijske zemlje, zemlje koje su u prijelazu iz komandnoga gospodarstva u tržišno gospodarstvo, tj. iz socijalizma u parlamentarnu demokraciju. U slučaju IRB-a i IJS-a možemo govoriti o još uvijek

prisutnoj tranziciji iz institucija osnovanih u doba socijalizma u moderne ustanove javnoga karaktera, dok se austrijske institucije promatraju iz aspekta prilagodbe smjericama Europske unije (od 1995. godine naovamo).

Usporedbom glavnih odrednica projektnoga menadžmenta (upravna tijela, organizacija, intelektualni i financijski kapital, strategija), može se primijetiti da je JRG izrazito stabilna institucija s dobrom menadžerskom praksom i visokim stupnjem samofinanciranja. FH Joanneum, sa svojom strategijom zadovoljavanja visokofluktuirajućega tercijarnog sektora, pokazuje da se može brzo prilagoditi novim trendovima i odbaciti programe koji ne kotiraju dobro u danome trenutku. IJS je napravio zaokret prema primijenjenim znanostima i transferu znanja, o čemu svjedoči i visoka zarada iz privatnoga sektora. IRB, otprilike iste veličine i istoga životnog puta kao IJS, nije se tako dobro prilagodio novim okolnostima, djelomično zbog preopširne i nefokusirane strategijske politike, a dijelom zbog izrazito niskoga udjela financiranja od strane javnoga sektora i nepostojećega financiranja od strane privatnoga sektora. Iako je teško predvidjeti daljnji razvoj svjetske i europske politike prema R&D, IRB će morati napraviti primaran izbor i pojačati ulaganja u temeljnu znanost ako želi zadržati izvrsnost u regiji ili napraviti zaokret prema primijenjenoj znanosti i jače se povezati s industrijom.

Ključne riječi: projektni menadžment, R&D, strategija, tranzicija

Primjena agilnih metodologija u IT projektima

[Agile Methodology in IT Projects]

Marin Katić, APIS IT d.o.o., student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: marin.katic@apis-it.hr

doc. dr. sc. **Igor Vrečko**, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Institute for Project Management, Maribor, Republika Slovenija, e-adresa: igor.vrecko@uni-mb.si

Zlatko Barilović, univ. spec. oec.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zlatko.barilovic@vspu.hr

Sažetak: Početkom 21. stoljeća započinje nova evolucijska faza u informatičkoj industriji. Tehnološki pristup razvoju računala i softvera prelazi s, do tada dominantnih, osobnih računala na mobilne uređaje i tablete, koji poprimaju sve karakteristike osobnih računala (i u performansama hardvera i u funkcionalnosti softvera). Takvim načinom primjene računalo u potpunosti prestaje biti isključivo sredstvo za rad i/ili igru i prelazi u praktičnu primjenu, neizostavnu u svakodnevnome životu. Paralelno s promjenama u tehnološkome pristupu računalima, pojavljuje se sasvim novi način promišljanja razvoja softvera, pristupa projektu i upravljanju projektom, pristupa korisniku i pristupa tržištu – agilni pristup. Kontinuirana dinamika promjena na današnjemu informatičkom tržištu zahtijeva brz, kvalitetan, fleksibilan i pouzdan razvojni proces koji će biti u stanju pratiti i zadovoljiti sve potrebe kupaca. Agilni se pristup prilagođuje novonastaloj situaciji te u potpunosti mijenja prijašnja promišljanja i način razvoja softvera. Vrlo je teško pronaći konkretnu definiciju agilnoga pristupa. Većina definicija proizlazi iz principa iskazanih u Agilnome manifestu. Na apstraktnoj razini, agilni je pristup način razmišljanja koji utječe na kompletan životni ciklus razvoja softvera, skup vrijednosti i načela koji potiče određeni tip ponašanja. U slučaju konkretne primjene agilne metodologije u razvoju softvera, agilni se pristup manifestira kroz pravila i zakonitosti pojedinih konceptualnih okvira, koji se primjenjuju u projektu tijekom njegova cjelokupnoga životnog ciklusa. Najznačajniji okviri agilne metodologije jesu: Scrum, Crystal, Feature Driven Development, eXtreme Programming.

Cljučne riječi: agilne metodologije, softver, projekt, projektni menadžment, metodologija

1. Uvod

U radu se nastoje pobliže objasniti posebnosti IT projekata, problemi i izazovi koji se stavljaju pred IT tim, softver kao glavni materijalni cilj projekta, zadovoljstvo korisnika kao glavni nematerijalni cilj, a sve u granicama četiriju osnovnih *graničnika* projekta: proračun, vrijeme, kvaliteta i opseg (zahtjevi korisnika). Cilj je rada objasniti proces razvoja softvera uz primjenu agilnih metodologija, tj. agilnoga načina razmišljanja. Naglasak se stavlja na razloge upotrebe agilne metodologije, njezine prednosti i pozitivne učinke u cjelokupnome poslovnom procesu. Kontinuirana dinamika promjena na današnjemu informatičkom tržištu, zahtijeva brz, kvalitetan, fleksibilan i pouzdan razvojni proces koji će biti u stanju pratiti i zadovoljiti sve potrebe kupaca. Agilni se pristup prilagođuje novonastaloj situaciji i u potpunosti mijenja dosadašnja promišljanja i način razvoja softvera.

Današnji je život nezamisliv bez računala. Računala i računalni softver utječu na gotovo svaki segment našega života. Bilo u privatnome životu ili primjenom u industriji i industrijskoj grani, računalo je neizostavan dio svakodnevice. U privatnome životu računalo je postalo glavni komunikacijski uređaj i nepresušni (u velikome broju slučajeva i jedini) izvor informacija i znanja. Primjena računala u industriji još je raširenija. Popis industrija koje ovise o primjeni računala gotovo je beskonačan. Računalo je ključni čimbenik koji razlikuje moderne proizvode i usluge (Pressman, 2010). Upotreba suvremenijih računala i računalnoga softvera glavni je uvjet za ostvarivanje komparativne prednosti nad konkurencijom. Upravo je komparativna prednost, inventivnost, inovacija ono što u današnjemu svijetu osigurava organizacijama jačanje tržišne snage te maksimalizaciju zarade i profita.

2. Posebnosti IT projekata

Softver, kao glavni *materijalni* cilj IT projekta, mozak je svakoga računala. To je onaj dio računala koji nema fizikalnih dimenzija i teško je mjerljiv. Obuhvaća sve aplikacije i računalne programe koji se nalaze na računalu i služe za interakciju čovjeka i stroja. U današnje informacijsko doba, softver je jedno od najvažnijih dostignuća ljudskoga stvaralaštva. Od softvera se očekuje da zadovolji velik broj kvalitativnih atributa (Manger, 2012):

- visoka pouzdanost i sigurnost
- efikasnost
- upotrebljivost i korisnost
- jednostavnost korištenja
- prilagodljivost i skalabilnost.

Na samim počecima, metode razvoja softvera oblikovane su po analogiji s metodama iz tradicionalnih tehničkih struka i inženjerskih disciplina (npr. mostogradnje). Od

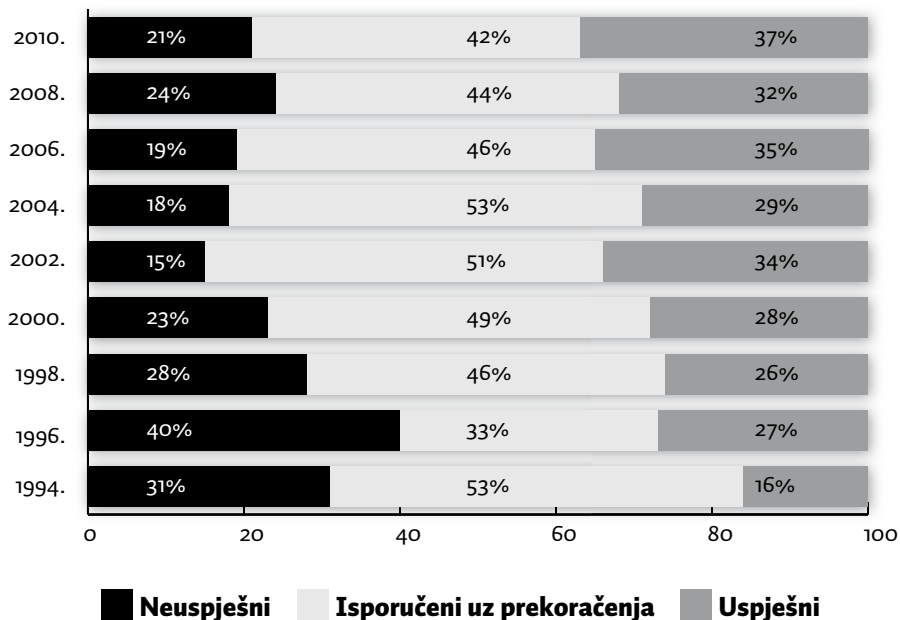
toga se brzo odustalo jer se uvidjelo da je razvoj softvera u mnogočemu drugačiji od konvencionalnih proizvodnja i industrija. Jedna od specifičnosti razvoja softvera jest nepostojanje jednoobraznosti, tj. cilj je moguće ostvariti na različite načine, s različitim metodama i gotovo uvijek postoje alternativni načini rješavanja procesa. Osnovni cilj evolucije metodologije, koja se provlači kroz sve godine od početka, jest pronaći ponovljive, predvidljive procese ili metodologije koji poboljšavaju produktivnost i kvalitetu softvera.

Zajedničke su aktivnosti gotovo svakoga softverskog razvojnog procesa:

- planiranje
- analiza
- oblikovanje i dizajn
- implementacija
- verifikacija i validacija
- održavanje.

Suvremeni način razvoja nalaže potrebu da IT projekt bude discipliniran, dokumentiran i pridržavan proces. Cilj svakog IT projekta jest zadovoljstvo kupca i proizvođača, što znači da softver mora biti proizveden i isporučen na vrijeme, uz minimalne troškove i prema unaprijed definiranim zahtjevima. Da taj cilj nije lako ostvariv, pokazuju podaci o (ne)uspješnosti IT projekata iz izvještaja Standish Groupa (2011) prikazani na grafikonu 1.

GRAFIKON 1. Uspješnost IT projekata



Izvor: prilagođeno prema Standish Group (2011)

Glavni su razlozi neuspješnosti projekata (Fertalj, 2008; Charvat, 2003):

- složenost aplikacija
- nedostatak usmjerenosti i komunikacije s korisnikom
- zanemarivanje okruženja organizacije
- pretjerani optimizam
- izostanak praćenja napretka
- loša organizacija i vođenje projekata (planiranje i nadzor)
- loša izvedba projekata (analiza, dizajn, test)
- neažuriranje inicijalno postavljenih parametara zbog promjene zahtjeva
- loša implementacija projektne metodologije
- pogrešna projektna metodologija.

3. Agilne metodologije s primjenom u IT projektima

Upotrebom metodologije i metodološkoga pristupa u IT projektima problemi koji uzrokuju veliku neuspješnost projekata nastoje se minimalizirati. Primjenom kvalitetne projektne metodologije te njezinom pravilnom upotrebom, postiže se maksimalno iskorištavanje resursa (ljudskih i materijalnih) te se znatno povećava efikasnost procesa. Metodologija mora biti pokretačka snaga, sinergijski čimbenik razvoja i napretka svakoga pojedinog dijela i tvrtke u cjelini. Metodologija se ne bi smjela uzimati doslovno i u potpunosti. Trebala bi ostavljati mogućnost izbora (engl. *pick-and-choose*), gdje se uzima samo ono što je za pojedini projekt i u pojedinome trenutku procesa potrebno. To je posebno važno u razvoju softvera jer, kako je prethodno navedeno, jedna je od specifičnosti razvoja softvera da nema jednog, odnosno pravog puta. Do željenoga cilja može se doći na mnogo načina i vrlo vjerojatno da će svaki voditelj odabrati vlastiti put.

Ključno pitanje koje postavljaju mnogi IT projektni menadžeri diljem svijeta jest, koju metodologiju koristiti, odnosno koja je tehnologija najbolja? Najvažnije je naglasiti kako ne postoji metodologija koja je univerzalna i koja će riješiti sve probleme i jamčiti stopostotni uspjeh svih projekata, tj. ne postoji takozvani srebrni metak (engl. *Silver bullet*) (Brooks, 1986).

Agilne se metodologije javljaju početkom ovoga stoljeća kao odgovor na tradicionalne metodologije, koje su dotad bile u primjeni od 60-ih godina prošloga stoljeća. Tradicionalne metodologije okarakterizirane su kao glomazne, s velikom administracijom i sporim iterativnim razvojem kroz dugo razdoblje. Pobornici agilne metodologije imali su znatno drugačiji pristup. Agilne metode počele su se razvijati sredinom 90-ih godina 20. stoljeća, ali ozbiljan početak agilnoga pokreta u industriji softvera započeo je 2001. godine, kada je skupina softverskih praktičara i konzultanata (Kent Beck, Alstair Cockburn i ostali) objavila manifest *Agile Software Development Manifesto*.

Sam termin *agilan* (engl. *agile*) preveden s engleskoga znači hitar, žustar, spreman za pokret. Metodologija je nastala iz potrebe za bržim i efikasnijim razvojem softvera, koji se mora prilagoditi dinamičnosti specifičnoj za informatičku industriju te svakodnevnim promjenama želja i potreba kupaca i korisnika. Specifičnost informatičke industrije u odnosu na veliku većinu ostalih industrija jest u dinamičnosti promjena, koje moraju pratiti razvoj i proizvodnju. Novim metodološkim pristupom nastoji se također smanjiti rizik neuspješnosti projekta i nezadovoljstvo naručitelja, dijeljenjem proizvodnoga procesa na kratke intervale (do maksimalno 30 dana) koji obvezno moraju rezultirati isporukom korisniku.

Vrlo je teško dati definiciju agilnoga pristupa. Ona proizlazi iz principa iskazanih u *Manifestu*. Principi predstavljaju konceptualni okvir kojeg se treba pridržavati pri razvoju programskoga proizvoda. Metodologije razvoja temeljenoga na agilnim principima koje su originalno uključene u *Agile Alliance* jesu (Topić, 2012):

- eXtreme Programming – XP
- Scrum
- Feature Driven Development – FDD
- Crystal family of methodologies
- Dynamic Systems Development Method – DSDM
- Adaptive Software Development – ASD.

4. Životni ciklus projekata prema agilnim metodologijama

Prednosti agilnoga pristupa razvoju softvera najbolje se vide sagledavanjem projekta s pozicije korisnika, tj. naručitelja – je li korisnik zadovoljniji projektom koji u prvo vrijeme proizvodi samo dokumentaciju, planove i analize, bez naručenoga proizvoda ili projektom koji od samoga početka isporučuje upotrebljiv softverski proizvod spreman za korištenje i daljnju nadogradnju?

Agilni pristup stavlja fokus projekta na ono što je najvažnije – softverski proizvod koji zadovoljava zahtjeve korisnika. Sve je ostalo je podređeno tomu, uključujući i dokumentaciju. Isporuke su česte, uvijek u pravilnim intervalima, a suradnja je s korisnikom je intenzivna i konstantna tijekom cijeloga trajanja projekta. Povratna je informacija glavna vodilja projekta i vrlo često uvjetuje promjenu inicijalnoga plana. Međutim, agilan pristup nije moguć bez prihvaćanja triju osnovnih činjenica:

1. nemoguće je skupiti/dobiti sve zahtjeve na samome početku projekta
2. svi prikupljeni zahtjevi podložni su promjeni
3. u projektu je uvijek moguće napraviti više nego što to vrijeme i novac dopuštaju.

4.1. Uvodna (početna) faza

Na samome početku projekta potrebno je sagledati cijelu sliku (engl. *Big picture*). Izrada softvera vrlo je kompleksan posao s velikim brojem izvođača koji su uključeni i koji uglavnom odrađuju samo ograničene segmente konačnoga proizvoda. Proces dodatno komplicira i činjenica da je svaki dio moguće riješiti na više načina. Sagledavajući cjelokupnu sliku, potrebno je dobro balansirati među svim sudionicima i čimbenicima koji utječu na projekt.

Davidson Frame je jako pojednostavio razloge neuspješnosti projekata (Davidson Frame, 2003). To su pogreška pri procjeni ili pogreška pri implementaciji. U obama slučajevima do pogreške može doći ako komunikacija s korisnikom nije kvalitetna i ako se od samoga početka ne postavljaju prava pitanja. Cjelokupnu sliku o projektu moguće je dobiti samo postavljanjem pravih pitanja u pravo vrijeme, po mogućnosti na samome početku projekta.

U ovoj fazi moraju se dobiti odgovori na dva glavna pitanja – *što* i *kako*. *Što* uključuje pitanja: *Što je cilj? Što uopće radimo? Koja je vizija? Kako će proizvod izgledati i čemu će služiti? Što želimo postići? Što nećemo napraviti?*

Nakon odgovora na pitanja *što*, traže se odgovori na pitanja *kako*. *Kako* podrazumijeva izradu prijedloga tehničkoga rješenja (odabir tehnologije, postavljanje HW/SW arhitekture, definiranje infrastrukture itd.). Prijedlog rješenja uvjetovan je i rizicima koji se moraju prepoznati.

Kako također podrazumijeva definiranje četiriju osnovnih elementa projekta:

- opseg
- proračun
- vrijeme
- kvaliteta

te izradu scenarija u slučaju odstupanja svake pojedine komponente i definiranje komponente koja je najfleksibilnija u tome odnosu (u pravilu je to opseg).

Agilan pristup nastoji ograničiti trajanje projekta na najviše šest mjeseci (Randy Mott veliki je zagovornik maksimalnoga trajanja projekata do šest mjeseci). Sve iznad toga znatno povećava rizik uspješnosti.

Važno je naglasiti da je u ovoj fazi jako teško dati točne i precizne procjene, posebno ako se radi o nečemu potpuno novom.

4.2. Faza planiranja

Nakon sagledavanja cijele slike, postupak planiranja spušta se na nižu razinu realizacije. Planiranje započinje definiranjem cilja i izradom plana realizacije. Cilj mora biti konkretan, mjerljiv i mora se moći koristiti. Ovdje se pojavljuje termin *MMF* – *Minimal Marketable Feature* ('minimalna procjenjiva vrijednost'). Pri definiranju

cilja koristi se još jedan akronim – *INVEST* – *Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small* i *Testable* ('nezavisan, dogovoren, vrijednosan, procijenjen, malen, moguće testirati') Billa Wakea.

Budući da se projekt sastoji od više ciljeva, potrebno je definirati redoslijed njihova izvršavanja, tj. prioritete. Pri određivanju prioriteta treba imati na umu da 80% vrijednosti aplikacije (korisniku) dolazi u samo 20% njezine funkcionalnosti.

4.3. Faza realizacije

Realizacija ciljeva provodi se kroz iteracije. Iteracija je ograničeno razdoblje (od 1 do 4 tjedna) unutar kojega se razvija proizvod koji će se isporučiti korisniku, a koji mora biti mjerljiv, funkcionalan i upotrebljiv. Unutar iteracija postoje tri faze razvoja:

1. Analiza i dizajn – temelji se na dvama principima: „upravo onoliko koliko je dovoljno“ (engl. *just-enough*) i „samo za trenutačnu iteraciju“ (engl. *just-in time*). Količina dokumentacije koja se producira u pravilu je mala i ovisna o konkretnoj situaciji (veličini projekta i veličini tima).
2. Razvoj – podrazumijeva sve aktivnosti vezane uz generiranje programskoga koda na temelju dobivene dokumentacije.
3. Testiranje – nakon što aplikacija zadovolji interno testiranje, najbolje je napraviti i zajedničko testiranje s korisnikom na prezentacijskoj inačici aplikacije.

Unutar svake iteracije treba:

- pripremiti sve potrebno za sljedeću iteraciju (planiranje)
- dobiti povratnu informaciju od korisnika za prethodnu isporučenu inačicu
- napraviti retrospektivu izvršenoga posla u cilju poboljšanja razvojnoga procesa.

5. Kratka usporedba tradicionalnih i agilnih metodologija u procesu razvoja softvera

Agilne metodologije donose znatan iskorak u procesu razvoja softvera. Za razliku od tzv. tradicionalnih metodologija, koje su u svojem evolucijskom razvoju manje-više bile temeljene na inicijalnome vodopadnom pristupu, agilne metodologije donose nešto radikalno – potpunu promjenu u načinu razmišljanja i načinu pristupa razvojnomu procesu. Agilni pristup donosi osobni pristup svakom projektu i svakom korisniku. Iterativan razvoj smanjuje rizik neuspješnost projekta i potencijalni veliki gubitak novca te ograničuje gubitak vremena i novca u slučaju prekida projekta.

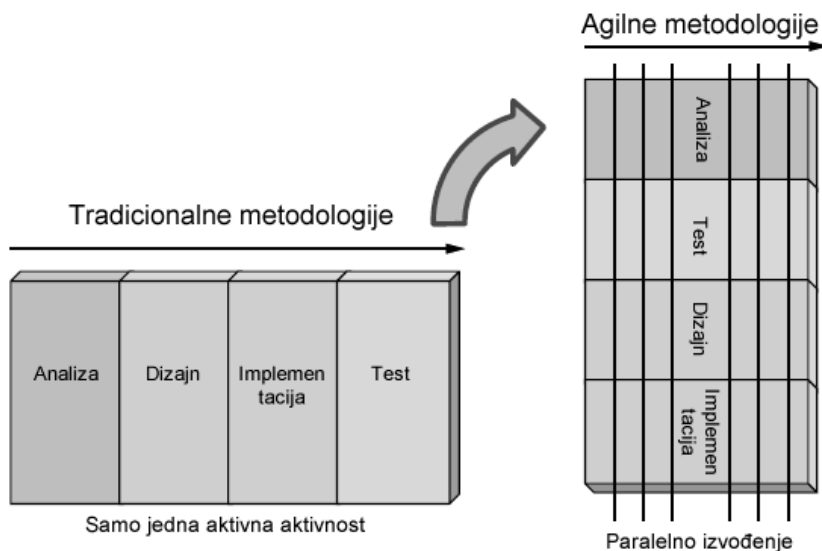
Timovi u agilnome projektu samostalne su i neovisne samoorganizirajuće jedinice s ravnopravnim članovima. Članovi su stručnjaci u svojem području i centri kompetencije. Odgovornost za ostvarene rezultate djelomično se prebacuje s menadžmenta

na niže razine, tako da dolazi do disperzije odgovornosti, povećanja angažmana, inovativnosti i efikasnosti na nižim razinama.

Agilna metodologija smanjuje administraciju i produkciju dokumentacije. Nema gomilanja velikoga broja nepotrebnih dokumenata. U većini slučajeva jedini artefakt koji se producira i isporučuje jest krajnji softver. Umjesto dokumenata preferira se neposredna komunikacija kroz svakodnevne sastanke, tako da su svi članovi tima u svakome trenutku upoznati s trenutačnom situacijom na projektu (sve je transparentno). Sastanci nisu beskonačni, nego kratki i efikasni.

Kao što sama riječ kaže, agilna je pristup brz, žustar, fleksibilan i kao takav sposoban ponuditi odgovor na svaki zahtjev korisnika u vrlo kratkome vremenu. Iterativnim pristupom, korisniku se u vrlo kratkome roku isporučuje početna inačica produkta. Agilne su metodologije posebno upotrebljive u projektima u kojima se očekuje velik broj zahtjeva za promjenama i relativno brza isporuka.

SLIKA 1. Usporedba tradicionalne i agilne metodologije



Izvor: prilagođeno prema Rasmusson (2010)

6. Zaključak

Stalan i ubrzan rast koji karakterizira današnje IT tržište uvjetuje primjenu vrlo fleksibilnih metoda razvoja softvera, koje su u stanju odgovoriti na kontinuirane i česte promjene i koje osiguravaju brz, kvalitetan, fleksibilan i pouzdan razvojni proces,

koji će biti u stanju pratiti i zadovoljiti sve potrebe kupaca. Samo takvim pristupom moguće je kvalitetno sudjelovati u tržišnoj utakmici i ostati konkurentan.

Agilan pristup razvoju jest odgovor na takve zahtjeve. *Agile* nije samo metodologija i metodološki pristup projektu, *agile* je puno više od toga. *Agile* je način razmišljanja. Iako neke statistike idu u prilog agilnome načinu razvoja i potvrđuju povećanje produktivnosti *agilnih* projekata, glavna motivacija implementacije agilne metodologije ipak ne bi trebala biti *raditi bolje*, nego *raditi drugačije*. A *drugačije* znači: osigurati brže i češće isporuke softvera u pravilnim intervalima te promijeniti odnos s korisnikom. Ideja je učiniti korisnika partnerom koji potpuno ravnopravno participira u razvojnome procesu. Cilj suradnje nije samo poboljšati trenutačne poslovne procese korisnika, već se naglasak stavlja na otkrivanje novih poslovnih mogućnosti na temelju isporuke svake nove inačice proizvoda. Projekt prelazi iz determinističkoga u stohastički na način da nije moguće predvidjeti konačne granice mogućnosti softvera koji se trenutačno proizvodi.

No ipak, uza sve navedeno, treba naglasiti da ni agilna metodologija nije *srebrni metak* – metodologija koja će riješiti sve probleme svakoga razvojnog procesa. Također, ako govorimo o usporedbama metodologija, važno je naglasiti da generalno nijedna metodologija nije bolja od neke druge, odnosno *nema najbolje*. Ključ je svega još uvijek ljudski čimbenik. Ako se metodologija koristi na pogrešan i neispravan način, sama sebi postaje svrhom te nijedna njezina prednost neće doći do izražaja, niti će moći nadjačati negativnosti koje se kroz razvojni proces, nekvalitetnom primjenom, potenciraju. Ako se metodologija koristi kvalitetno i u potpunosti se prilagodi projektu (zbog kojega se koristi) i ljudima koji provode razvojni proces, tada nijedan njezin nedostatak neće biti ograničavajući čimbenik u tome procesu.

7. Literatura

1. Brooks, F. (1986), *No Silver Bullet – Essence and Accident in Software Engineering*, North Carolina: University of North Carolina at Chapel Hill.
2. Charvat, J. (2003), *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, New Jersey: John Wiley & Sons.
3. Fertalj, K. (2008), *Upravljanje informacijskim sustavima*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Zavod za primijenjeno računarstvo.
4. Davidson Frame, J. (2003), *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
5. Manger, R. (2012), *Softversko inženjerstvo*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Prirodoslovno-matematički fakultet, Matematički odsjek.
6. Pressman, R. S. (2010), *Software Engineering, A Practioner's Approach*, Columbus: McGraw-Hill.
7. Rasmusson, J. (2010), *The Agile Samurai*, Dallas: The Pragmatic Bookshelf.
8. Shore, J.; Warden, S. (2007), *The Art of Agile Development*, Sebastopol: O'Reilly Media.
9. Smith, G.; Sidky, A. (2009), *Becoming Agile*, New York: Manning Publications.

10. Standish Group (2011), *CHAOS Manifesto 2011.*, *CHAOS Summary for 2010*, Boston: The Standish Group.

Abstract: Early 21st century brings a new evolutionary phase in the IT industry. The technological approach to the development of hardware and software switches from – the thus far dominant – personal computers to mobile devices and tablets which take on all the characteristics of personal computers (both in hardware performance, as well as in software functionalities). Thus, the computer ceases to be a working or gaming tool and becomes indispensable in all aspects of everyday life.

Along with the changes in the technological approach to computers, an entirely new way of thinking appears, not only in software development, but also in the approach to projects, project management, customers and market as a whole – the agile approach.

Continuous dynamic changes in today's IT market demand a fast, high-quality, flexible and reliable development process which will be able to track and meet all customer needs. The agile approach adapts to new situations and completely changes the customary approach and process of software development.

It is very difficult to find a specific definition of the agile approach. Most definitions stem from the principles stated in the Manifesto for Agile Software Development (Agile Manifesto).

On an abstract level, agile software development is a philosophy that affects the entire software development life cycle, a set of values and principles that encourages a certain type of behaviour. In practice the agile approach to software development manifests itself through the rules and laws of certain conceptual frameworks, which are applied throughout the project life cycle. The most important frameworks of agile methodologies are: Scrum, Crystal, Feature Driven Development, Extreme Programming.

Key words: project, project management, agile methodology, software, IT projects

Od ideje do EU projekta – primjena stečenih kompetencija na specijalističkome studiju Projektni menadžment

[From Idea to EU Project – Application of Acquired Competences at Specialist Study of Project Management]

Nikolina Dugandžić, Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska
Matea Kosovec, Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska
Nives Mikulec, Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska
Nives Novak, Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: info@prosperikon.hr

Sažetak: U sklopu znanstveno-stručnoga skupa Menadžment, četiri absolventice Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, koje su osnovale Udrugu Prosperikon, predstaviti će odobreni EU projekt „I umirovljenici mogu biti volonteri“. U sklopu izlaganja prikazat će se razvoj ideje, pronalazak partnera, pisanje projektnoga sažetka i projektnoga prijedloga. Izlaganje će biti koncipirano kao svojevrstan vodič za studente sa savjetima na osnovi stečenoga iskustva.

Projekt je financirao ugovaratelj, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, u sklopu programa „Podrška programa organizacija civilnog društva aktivnih u području volonterstva na jačanju gospodarske i društvene kohezije“ (IPA IV). Nositelj je projekta Matica umirovljenika Hrvatske, a partneri su na projektu: Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet, Hrvatsko andragoško društvo, Obrtničko učilište, Pučko otvoreno učilište Zagreb i Udruga Prosperikon. Provedba će trajati 18 mjeseci, odvijat će se u osam gradova, a vrijednost je projekta 150.000,00 eura.

Cilj je projekta uključivanje osoba treće životne dobi u volontiranje i osposobljavanje dviju skupina potencijalnih volontera, od kojih će 20 biti educirano za organizatore volontiranja, dok će njih 10 biti osposobljeno za volontiranje s osobama s invalidnošću. Organizatori volontiranja proći će radionicu koja će se održati u Zagrebu, a program će se sastojati od početne informatike, komunikacijskih vještina i osnova uredskoga poslovanja. Volonteri osposobljeni za rad s osobama s invalidnošću proći će radionicu koja će se održati u Zagrebu, a program će se sastojati od početne informatike, komunikacijskih vještina i uvoda u rad s osobama s invalidnošću.

Ključne riječi: EU, projekt, IPA IV, proračun, udruga

1. Uvod

Udruga Prosperikon osnovana je u listopadu 2012. godine u svrhu promocije i stalnoga razvitka projektnoga i turističkoga menadžmenta te menadžmenta u kulturi, kao i razvijanja kvalitete rada na projektima iz navedenih područja.

Udrugu su osnovale apsolvence Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić” u Zaprešiću na zadnjoj godini studija Projektni menadžment kako bi stekle praktično iskustvo iz toga područja. Nakon odrađenih manjih projekata, pružila im se prilika za sudjelovanje u cjelokupnome procesu nastanka EU projekta, doslovno od ideje do projekta.

Fondove Europske unije financiraju države članice. Godišnji proračun Europske unije iznosi više od 100 milijardi eura, a troši se na politike EU-a (kohezijska politika i jačanje konkurentnosti, poljoprivredna politika, ruralni razvoj, ribarstvo, zaštita okoliša, vanjska politika). Politike i fondovi planiraju se u sedmogodišnjim proračunskim razdobljima, a trenutačno je početak razdoblja 2013. – 2020.

Europska unija, ovisno o statusu zemlje, ima nekoliko vrsta fondova. Ovdje ćemo predstaviti pretpristupne fondove u koje se svrstava i IPA jer će projekt „I umirovljenici mogu biti volonteri“ biti financiran kroz jedan od natječaja IPA-e.

Pretpristupni fondovi namijenjeni su zemljama kandidatkinjama kako bi provele političke, gospodarske i institucionalne reforme. Provođenje tih reformi potrebno je da bi se zemlja kandidatkinja pripremila za ulazak u EU te za provođenje projekata unutar strukturnih fondova.

IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance) jest nasljednica CARDS-a i PHARE-a. Važna je radi osiguranja potpore tijekom pregovora i ulaska u EU kako bi se poboljšali upravni kapaciteti i sposobnost zemlje da se pripremi za strukturni fond i koristi sredstvima Europske unije. Pretpristupna pomoć Hrvatskoj bila je usmjerena unutar pet komponenti IPA-e. Komponenta bitna za ovaj projekt jest pomoć u tranziciji i izgradnji institucija, koja je usmjerena na financiranje mjera za izgradnju kapaciteta i institucija (jačanje demokratskih institucija, vladavina prava, zaštita ljudskih prava i manjina, reforma javne uprave, ekonomska reforma, jačanje civilnoga društva).

U ovome radu izložit će se cijeli proces stvaranja EU projekta Udruge Prosperikon i partnera jer, iako se gotovo svakodnevno u medijima i poslovnim razgovorima spominju europski fondovi, većina ljudi još uvijek ne zna na koji način može povući sredstva iz Europske unije. Iskustvo četiriju apsolvence Projektnoga menadžmenta tijekom pisanja projektnoga prijedloga pokazalo je kako je iznimno bitno imati teorijsko znanje iz područja projektnoga menadžmenta i pisanja projektnih prijedloga. Pisanjem toga projekta, koji je shvaćen kao izazov, stečeno je i praktično iskustvo u pisanju. Ono što je možda najvažnije kod pisanja projekta jest inovativna ideja koja će se predstaviti kroz tražene parametre definirane u natječajnoj proceduri, što je Udruga usvojila u sklopu različitih kolegija o EU-u i primijenila u pisanju projekta „I umirovljenici mogu biti volonteri“.

2. EU projekt „I umirovljenici mogu biti volonteri“

EU projekt „I umirovljenici mogu biti volonteri“ nastao je u vrlo kratkome vremenu, ne slijedeći nijedno pravilo iz većine priručnika za pisanje EU projekata, iako je određeno predznanje o EU projektima postojalo, a usvojeno je na kolegijima u sklopu usmjerenja Projektni menadžment na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću.

Iskustvo u kreiranju i pisanju EU projekta izložit će se kroz šest faza:

- pronalazak natječaja
- identificiranje adekvatnih partnera
- razrada projektne ideje
- pisanje projektnoga sažetka
- izrada cjelokupne prijave
- priprema dokumentacije.

Nakon pronađenoga natječaja napravljena je analiza trenutačnoga stanja u Hrvatskoj na osnovi Javnoga poziva i njegovih prioriteta te je uočeno kako većina projekata kao ciljanu skupinu uzima nezaposlene mlade ljude, a zanemaruje ostale društvene skupine. U konkurenciji velikoga broja projekata jedino što neku organizaciju može izdvojiti, uz kvalitetno razrađen projekt, jest inovativnost ideje, što se u ovome slučaju pokazalo kao ključni čimbenik.

Projekt će financirati ugovaratelj, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, u sklopu programa „Podrška programa organizacija civilnog društva aktivnih u području volonterstva na jačanju gospodarske i društvene kohezije“ (IPA IV).

Nositelj je projekta Matica umirovljenika Hrvatske (MUH), a partneri su na projektu: Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet (HUŠPVM), Hrvatsko andragoško društvo (HAD), Obrtničko učilište, Pučko otvoreno učilište Zagreb (POUZ) i Udruga Prosperikon. Provedba će trajati 18 mjeseci i odvijat će se u 8 gradova, a vrijednost projekta je 150.000,00 eura.

Cilj je projekta uključivanje osoba treće životne dobi u volontiranje i osposobljavanje dviju skupina potencijalnih volontera, od kojih će 20 biti educirano za organizatore volontiranja, dok će njih 10 biti osposobljeno za volontiranje s osobama s invalidnošću. Organizatori volontiranja proći će radionicu koja će se održati u Zagrebu, a program će se sastojati od početne informatike, komunikacijskih vještina i osnova uredskoga poslovanja. Volonteri osposobljeni za rad s osobama s invalidnošću proći će radionicu koja će se održati u Zagrebu, a program će se sastojati od početne informatike, komunikacijskih vještina i uvoda u rad s osobama s invalidnošću. Nakon završetka edukativnih radionica organizirat će se forumi za diskusiju na kojima će sudjelovati volonteri, organizatori volontiranja, nositelj i svi partneri na projektu. Cilj je foruma prenošenje primjera dobre prakse i širenje ideje na druge udruge čiji su članovi osobe treće životne dobi, kao i predstavljanje Seniorservisa – virtualnoga volonterskog centra za osobe treće životne dobi. Forumi će se održati u pet gradova (Čakovec, Kra-

pina Rijeka, Sveta Nedelja i Vrbovec) kako bi se potaknula društvena i gospodarska kohezija na nacionalnoj razini. U sklopu promocije projekta održat će se dva okrugla stola, jedan u sklopu Andragoške konferencije u Vodicama, a drugi u Osijeku. Cilj okruglih stolova jest diskusija o rezultatima projekta i prenošenje iskustva volontera i organizatora volontiranja široj zajednici.

Aktivnosti su pripremljene uz jednako sudjelovanje svih partnera. Pripreme su uključivale nekoliko sastanaka da bi se analizirale potrebe ciljane skupine i skupili materijali i podaci za pripremu projekta. Partneri u projektu svjesni su važnosti uključivanja umirovljenika u aktivnosti volontiranja u pružanju pomoći osobama s invalidnošću. Stoga su odlučili aktivnostima poboljšati i unaprijediti volonterske sposobnosti umirovljenika kroz olakšavanje njihova uključivanja u volontiranje, edukaciju i upoznavanje s načinima i mogućnostima pružanja pomoći osobama s invalidnošću.

Aktivnosti: 1) *Analiza stanja i odabir organizatora volonterskih projekata i volontera starije dobi* – analiza zakonskih mogućnosti i utvrđivanje mogućih poboljšanja vezano uz volontiranje umirovljenika (volonterska prava i obveze, ugovori), SWOT analiza, ankete, analiza edukacijskih potreba i trenutačne organizacije volontera unutar Matice. 2) *Seniorservis – servis usluga na bazi volonterstva umirovljenika unutar Matice umirovljenika Hrvatske* – stavljaju svoja znanja i vještine u bazu i na usluzi su jedni drugima, ali i međugeneracijski; nadogradnja postojeće *web*-stranice. 3) *Osnivanje Sekcije unutar HAD-a* – okuplja udruge i javne ustanove koje se bave obrazovanjem umirovljenika. 4) *Priprema programa osposobljavanja umirovljenika za volontiranje uz korištenje specifičnih znanja* – razvoj kurikuluma za edukativne radionice. 5) *Provođenje edukativnih radionica za organizatore volonterskih projekata i aktivnosti te volontere starije dobi kao preduvjet za pružanje socijalnih usluga osobama s invalidnošću* – IT, uredsko i administrativno poslovanje, komunikacijske vještine. 6) *Provođenje foruma za diskusiju za prijenos primjera dobre prakse* – 5 gradova RH, organizatori volonterskih projekata prenosit će stečena znanja, iskustva i primjere dobre prakse umirovljenicima te ih zainteresirati za volontiranje. 7) *Menadžment projekta* – promotivne aktivnosti, monitoring i evaluacija; dva okrugla stola – sudionici će biti upoznati s projektnim aktivnostima i rezultatima (smjernice za buduće proširenje projekta i utjecaj na ostvarivanje interakcije skupina institucija za donošenje promjena u politikama, zakonima i praksama vezanim uz volontiranje umirovljenika).

Stavljanje fokusa na treću životnu dob i umirovljenike koji su u Hrvatskoj sve mlađi te njihovo aktivno uključivanje u volontiranje i osmišljavanje programa kojim bi se osposobili za organizatore volontiranja i volontere za pomoć osobama s invalidnošću, naišlo je na pozitivan odjek kod Vladina ureda za udruge i Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva kao ugovaratelja. Projektni sažetak ocijenjen je vrlo visokom ocjenom jer je ugovaratelj prepoznao važnost aktivnoga uključivanja osoba treće životne dobi u volonterstvo. Projekt je naišao i na veliko odobravanje zbog međugeneracijske suradnje između Udruge Prosperikon, (čije su članice najmlađe u projektnome timu) i Matice umirovljenika Hrvatske (čiji su članovi najstariji u projektnome timu).

2.1. Razrada projektne ideje i traženje partnera

Natječaj Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva uočen je gotovo pred istekom, ali u kratko vrijeme oblikovala ideja koja je za sobom povukla većinu partnera. Pošto je oblikovana ideja, Udruga Prosperikon (u suradnji s Hrvatskim andragoškim društvom i Obrtničkim učilištem), obratila se Matici umirovljenika Hrvatske s prijedlogom projekta. *Matica umirovljenika Hrvatske* najveća je umirovljenička organizacija u RH koja povezuje udruge umirovljenika te broji 270.000 članova. Nudi aktivnosti za olakšavanje života umirovljenika. Matica je prepoznala važnost razvijanja volonterstva među svojim članovima kao jednoga od ključnih čimbenika razvoja socijalizacije, poticanja doprinosa zajednici, a ujedno i razvijanja empatije i osjećaja da i dalje mogu biti korisni za društvo. Iz toga razloga prihvatila je ideju i odlučila ući u partnerstvo kao nositelj projekta jer je uvidjela da predloženim projektom može riješiti probleme u poslovanju i educirati kadar kako bi mogla kao vrhovna organizacija udruga umirovljenika napredovati u skladu sa zahtjevima tržišta i novim tehnologijama. Njezin je glavni problem nedostatak računalne opreme i kadra koji će se znati koristiti opremom te nedostatak vještina za organizaciju koje bi trebale pomoći boljemu ustroju udruge, a to će se predloženim projektom otkloniti.

Hrvatska udruga za školovanje pasa vodiča i mobilitet odlučila se na sudjelovanje u projektu radi intrigantne ideje i na poziv dugogodišnjega partnera na međunarodnim projektima. Udruga je dala važne podatke o potrebama osoba s invalidnošću kojima je potrebna pomoć volontera. *Hrvatsko andragoško društvo* uvidjelo je važnost stvaranja Sekcije unutar HAD-a, koja će okupljati udruge i javne ustanove koje se bave aktivnostima umirovljenika. *Obrtničko učilište* pridonijelo je razvoju projekta svojim iskustvom u organizaciji obrazovanja odraslih i kurikulumu za takvu vrstu obrazovanja te iskustvom u provođenju IPA projekata. *Pučko otvoreno učilište* pridonijelo je razvoju projektne ideje i razvoju kurikulumu svojim iskustvom u provođenju edukacija namijenjenih osobama treće životne dobi. Učilište se odlučilo na partnerstvo u projektu jer unutar Učilišta djeluje Sveučilište za treću životnu dob, čiji su polaznici umirovljenici i već imaju razvijene edukativne programe prilagođene trećoj životnoj dobi. *Udruga Prosperikon* uvidjela je važnost osvješćivanja javnosti o volonterstvu umirovljenika te osiguravanja benefita za njihov uloženi trud.

2.2. Pisanje projektznoga sažetka

Najčešća praksa u pisanja projektznoga sažetka jest da je ideja već definirana, logička matrica razrađena i da su zadovoljeni svi parametri koji se samo implementiraju u obrazac ili se po potrebi prilagode i implementiraju.

U našem slučaju nije postojao uobičajeni slijed, a kako je tim koji je pisao projektni sažetak bio neiskusni, nije bilo dovoljno vremena za standardnu proceduru. Nakon pronađenoga natječaja, projekt je osmišljen, pronađeni su partneri, a sažetak je napi-

san i predan u samo deset dana. Pri pisanju sažetka nastojalo se uključiti sve detalje koji su bitni za ocjenjivanje sažetka, ali i ostaviti dovoljno prostora pri pisanju cjelovite prijave za detaljniju razradu jer cjelokupni projekt nije bilo moguće definirati do konkretnih detalja sa svim partnerima. Posebna se pozornost obratila na uključivanje svih kriterija koji donose dodatne bodove. Iako sam nositelj spada u marginaliziranu skupinu, u projekt su uključene i osobe s invalidnošću kako bi se uključila još jedna marginalizirana društvena skupina.

2.3. Pisanje cjelokupne prijave

Nakon odobrenoga projektnog sažetka, koji je bio ocijenjen s vrlo dobrom ocjenom, krenulo se na pisanje cjelokupne prijave. Pri njezinu pisanju iskoristili su se svi podaci iz prihvaćenoga projektnog sažetka. Najveća pozornost posvetila se opisivanju projektnih aktivnosti vodeći računa o tome da je projekt održiv i nakon završetka provedbe te da ima opipljivu korist i za organizacije koje ga provode i za krajnje korisnike projekta. U pisanju se pokušalo slijediti što detaljnije sve zadane upute propisane Javnim pozivom kako bi projekt prošao prvi korak, odnosno administrativnu provjeru. Najviše vremena utrošeno je na identificiranje i predviđanje svih potencijalnih troškova kako bi se što detaljnije sastavio proračun projekta i unaprijed smanjili rizici nepredviđenih izdataka. Cjelokupna prijava napisana je u tri tjedna i predana do zadanoga roka zajedno s popratnom dokumentacijom.

2.4. Prikupljanje dokumentacije

Prikupljanje dokumentacije obično se smatra najjednostavnijom aktivnošću pri pisanju projekta. Međutim, tu najčešće nastanu problemi. Oni su izgledniji ako je na projektu više partnera jer je potrebno skupiti više dokumentacije. Većina je javnih poziva nedefinirana tako da nije jasno naznačeno je li neka dokumentacija obvezna samo za nositelja ili i za partnere, a ugovaratelji najčešće nisu skloni davanju pojedinačnih informacija kako ne bi u nepovoljan položaj stavili ostale prijavitelje. To je bio slučaj i na projektu „I umirovljenici mogu biti volonteri“. Iako se dokumentacija počela prikupljati odmah nakon primljene obavijesti da je projekt odobren, dokumentacija je prikupljena pred sam istek roka i poslana na adresu ugovaratelja. Nakon administrativne provjere nositelja i partnera, slijedi faza „čišćenja proračuna“ i potpisivanja ugovora te se kreće s provedbom projekta.

3. Zaključak

Realizacijom ovoga projekta dokazano je kako upornost i volja rezultiraju uspjehom. Iako se u projekt krenulo isključivo iz želje da se Udruga Prosperikon okuša u pisanju EU projekta, kako je vrijeme odmicalo, bilo je vidljivo da za prolaznost projekta nije nužno dugogodišnje iskustvo, nego inovativna ideja i projektno razmišljanje. Projekt bi radi svoje ideje vjerojatno bio dobro ocijenjen, ali projektno razmišljanje koje je stečeno tijekom kolegija na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje “Baltazar Adam Krčelić” u Zaprešiću omogućilo je da projekt ne bude zapamćen samo kao dobra ideja nego kao dobro napisana inovativna ideja koja će se provesti u djelo.

4. Izvori i literatura

1. Belić, M. i sur. (2008), *EU fondovi*, Zagreb: Novum d.o.o.
2. Europa 2020, http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1300804774_Europa_2020.pdf (7. 4. 2014.)
3. Europska unija, http://europa.eu/index_hr.htm (7. 4. 2014.)
4. Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice_za_.pdf (7. 4. 2014.)
5. Zakon o volonterstvu, <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298299.html> (7. 4. 2014.)

Abstract: Four graduated students of the *Baltazar Adam Krčelić* College of Business and Management, who founded the Prosperikon Association, will present an approved EU project “Even senior citizens can be volunteers.” We will present the development of the idea, finding partners, writing a concept note and full application. The presentation will be designed as a guide for students with advice based on the experience gained.

The project is financed by the Contracting Authority, National Foundation for Civil Society Development as a part of program “Supporting Contribution of CSOs Active in the Field of Volunteering to Strengthening of Economic and Social Cohesion” (IPA IV).

The competent authority is The National Pensioners Convention of Croatia and the partners are the Croatian Guide Dog and Mobility Association, Croatian Andragogy Society, Craft College, Public Open University Zagreb and the Prosperikon Association. The implementation will last for 18 months and will include eight cities. The project value is €150.000,00.

The project objective is the inclusion of senior citizens in volunteer activities and training of two groups of potential volunteers, 20 of whom will be trained for organizing volunteering, while 10 of them will be trained for volunteering with people with disabilities. The organizers of volunteering will participate in a workshop in Zagreb,

and the program will consist of basic IT, communication skills and basic office operations. Volunteers trained for working with people with disabilities will participate in a workshop in Zagreb, and the program will consist of basic IT, communication skills and an introduction to working with people with disabilities.

Key words: EU, project, IPA IV, budget, association

The Element of Trust in Project Management

[Element povjerenja u projektnome menadžmentu]

Sandra Mišić, MA, International Project Management Association, Croatia, e-mail: sandra.misic@ipma.ch

Mladen Radujković, Ph.D., Faculty of Civil Engineering, Croatia, e-mail: mladen@grad.hr

Abstract: Trust is a complex concept that has different meanings depending on the situations and relationships that are observed. Within the area of project management a lot of empirical studies were conducted that confirm the importance of trust as an essential element for the success of a project. Trust is an essential element of healthy and cooperative ties between employees, the business and the profession. The main objective of this article is to analyze the element of trust in projects, based on different case studies. The role of trust in project management will be observed in business cases. A review of the world literature reveals the current status of the element of trust as well as its impact on positive project results. The purpose of this article is also to analyze trust in different industries, as an essential element for building long-term relationships among project participants.

Key words: Project management, trust, construction, information system, lean

1. Introduction

The aim of this paper is to offer examples of case studies implemented in different projects. For this paper, a comparison was made between construction projects, information system projects and automotive industry projects. Different characteristics of these industries indicate the meaning of trust. The study of the world literature

has revealed that in information system projects trust is built within core business more than it is the case in construction industry. Construction industry is known for distrust. Some industries are more vulnerable than others when it comes to trust. On the basis of the existing body of research, this paper defines today's importance of trust within projects. The main problem in relation to the element of trust is that it is not well interpreted in different industries. For example, despite the positive impact of trust on team management (Mayer et al., 1995), applications of trust in construction have not been as forthcoming as expected. The automotive industry has shared with the whole world the impact of constructive cooperation on their industry. This paper shows different impacts of trust on project results. Cooperation based on trust between project participants is more than just a two-sided relationship. It has an impact on the whole industry and can lead to big losses and great achievements.

2. Review of literature on trust

Why should we bother about trust in the first place when cooperation can be fostered by other means? One solution is, in fact, not to bother and concentrate instead on the manipulation of constraints and interests as those conditions of cooperation on which we can intentionally and most effectively operate. We can aim to promote as much cooperation as possible by deploying a reasonable degree of coercion and by supporting arrangements which encourage cooperation through self-interest, thereby making small demands on trust. If we are lucky enough to live in a society which holds some moral and religious beliefs – a side effect of which is to motivate cooperation for its inherent virtues – we can make good use of them. But we cannot count on these being readily available (Gambetta, 1988).

The development of a definition to reduce the psychological content, although influenced by Rousseau et al. (1998), for a project setting and to enhance the market and legal contexts has led to the following: Trust is a disposition and attitude concerning the willingness to rely upon the actions of or be vulnerable towards another party, under circumstances of contractual and social obligations, with the potential for collaboration (Edkins and Smyth, 2006). Trust which can be trust (or, symmetrically, distrust) is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such an action (or independently of his capacity ever to be able to monitor it) and in a context in which it affects his own action.

When we say we trust someone or that someone is trustworthy, we implicitly mean that the probability that they will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with them. Accordingly, when we say that someone is untrustworthy, we imply that that probability is low enough for us to refrain from doing so (Gambetta, 1988).

Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. This definition of trust is applicable to a relationship with another identifiable party who is perceived to act and react with volition toward the trustor (Mayer et al., 1995). Trust is a complex construct with multiple bases, levels and determinants (Rousseau et al., 1998.). It is dynamic and either growing or diminishing (Hawke, 1994). It is often associated with situations involving personal conflict, outcome uncertainty and problem solving. It is a prediction and expectation of future events.

Some organizations implement standards in hope of having transparency in work and relations. The standard supports one's own work and simplifies collaboration with customers and suppliers by strengthening trust in both directions (Grau, 2013).

Ghoshal and Rocha argued that many actions cannot be boiled down to self-interest no matter how Herculean the reductionism applied. Self-love may lead us to do socially orientated and sometimes sacrificial acts. Even though these acts may make us feel of value or increase our self-worth in some way, this can never be pure self-interest as cognitive calculation would not lead us into these acts alone (Ghoshal and Rocha, 2006).

Trusting a person means believing that when offered the chance, he or she is not likely to behave in a way that is damaging to us, and trust will typically be relevant when at least one party is free to disappoint the other, free enough to avoid a risky relationship, and constrained enough to consider relationship as an attractive option. In short, trust is implicated in most human experience, but, of course, to widely different degrees (Gambetta, 1988).

In order to understand the relationship between trust in management and employee performance, it is important to consider how vulnerable employees can be to management and how vulnerability relates to performance. Vulnerability can derive from a number of sources. It is important to recognize that an employee can become vulnerable both through active behavior and through passive behavior or by opting not to engage in self-protective behavior. For instance, sharing information with a manager that is potentially damaging to the employee is an example of an active behavior that actually puts the employee at risk. If the manager uses the information, either intentionally or unintentionally, in a way that damages the employee's interests, the outcome for the employee is negative (Mayer and Gavin, 2005). According to IPMA, relationships in a team are built on mutual respect, trust and reliability. Since a project manager works with various professionals, openness is an important competence: sometimes team members have an area of expertise where they are more knowledgeable than the project manager (IPMA, 2006).

3. Trust in information system projects

Trust plays a positive role in knowledge sharing. In the information systems literature, trust is considered to be a determinant of the effectiveness of the knowledge sharing activities (Staples and Webster, 2008). If system developers from different groups trust each other, they will be likely to share their knowledge with the developers within the teams because they expect to make good use of the knowledge.

Park and Lee conducted a study which provides empirical evidence for the role of dependence and trust in knowledge sharing in information systems projects (Park and Lee 2014). In this study the model is tested empirically with the data collected through a survey of 139 project leaders in IT companies in Korea. The unit of analysis for this study was the team. Therefore, project-level data on each project were collected from two members from the same project: an IS consultant and the team leader in each project. The major objective of the study was to examine the role of dependence and trust, which characterize knowledge sharing in the context of information system projects.

Findings confirmed the proposed model. This study showed that dependence and trust have positive effects on knowledge sharing from the perspectives of IS consultants. The study's findings also suggest that for the environmental antecedents, project complexity affects the level of dependence. In the partner antecedents, expertise and similarity in terms of the project's value have been found to affect the level of dependence and trust among project partners and members. In the interaction antecedent, communication frequency has an influence on dependence and trust.

The first important finding is the positive and significant relationship between the project complexity and dependence. It suggests that dependence results from increasing the associations and linkages among the diverse and ambiguous organizational and technological elements during the information system development and implementation. The relationship between the project complexity and dependence implies that the IS projects can draw on their partner's abilities to conduct the project.

The results also imply that project complexity does influence knowledge sharing, mediated by the dependence on partners. Finally, the results suggest that the similarity of project values and the communication frequencies are important variables in understanding dependence and trust. Regarding the finding that the similarity of project values is more important in dependence than in trust relationships, it seems that the similarity of goals and vision motivates the sharing of knowledge in collaborative and knowledge intensive relationships such as these IS development projects (Chiu et al., 2006).

In IS development projects, the similarity of project values is a critical pre-condition in achieving the project goal by increasing the level of participants' involvement. This study also indicates that the frequency of communication has significant positive effects on dependence and trust. Frequency of interaction encourages them to exchange their knowledge and information (Badir et al., 2012). This result also suggests

that more frequent communication creates opportunities to develop and enhance knowledge sharing in IS projects.

4. Trust in construction projects

The literature on trust in construction has grown in recent years and there are some interesting studies investigating the roles of trust in the management of construction projects (Lau and Rowlinson, 2009). Hawke argued that building mutual trust in construction is a mythology. She opines that trust within the building industry has not deteriorated nor diminished. However, mistrust has been overwhelmingly deep-seated and long-standing, and seems to have become the acceptable yardstick upon which to base transactions. The mythology is that the building industry has always been fragmented and contentious and will, therefore, always be such. It shows that successful partnering is to be built on trust, an element that is difficult to be established in construction (Hawke, 1994). Hence, it is essential to understand the factors contributing to building trust in construction partnering. By realizing the critical factors, the management is in a better position to align organizational efforts to build trust. Hartman identified three bases of trust that explain why people place their trust on another party in construction projects. They are competence trust, integrity trust and intuitive trust. The enlisting of the 14 trust attributes helps to put the study on trust in partnering in perspective. However, to assist the management to direct their effort to foster partnering success, it is essential to identify first those trust attributes that are most effective in building trust (Zaghloul and Hartman, 2000).

In this case study the conceptualization of trust by Hartman has put trust in the construction in perspective. The present study may bring out the cultural dimension when compared with Hartman's conceptualization. The fourteen trust attributes for construction partnering include the following: reputation, satisfactory terms, openness and integrity of communication, effective and sufficient information flow, alignment of effort and rewards, financial stability, frequency and effectiveness of communication, competence of work, the sense of unity, problem solving, respect and appreciation of the system, long-term relationships, compatibility and contracts and agreements. The first objective of this study was to identify the relative importance of the trust attributes in affecting the partner's/ trust level. Contracting involves two groups of participants: (a) clients and consultants and (b) contracting organizations. Although in partnering, both groups should strive for common goals, however, with different backgrounds and business objectives, the study results were arranged in two groups for comparison.

The results from the Principal Component Factor Analysis (PCFA) indicated that the trust factors in construction partnering in Hong Kong are generally in line with the Hartman's trust model. Trust attributes grouped in trust factors, Partners'

Performance and Partners' Permeability, correspond to the definition of competent trust and integrity trust as described in the Hartman's trust model respectively. The results indicated that system-based trust is also an important component to enhance construction partners' trust in Hong Kong. It is up to the Clients and Consultants group to decide whether to trust or mistrust the Contractors group by installing an equitable contract and avoiding a confrontational approach upfront.

Likewise, satisfaction on the contract terms would encourage the contractor to adopt a more cooperative approach. This is of particular importance during the commencement stage of the project, when all partners are exposed to uncertainties. Otherwise, the mistrust cycle begins. In this respect, ranking the relative importance of the trust factors will further help the project team to understand, develop and enhance partner trust more effectively.

Similar to the results obtained on the relative importance ranking of trust attributes, relational bonding between partners with the attributes "Long-term Relations" and "Compatibility" ranked the lowest in both Clients and Consultants Group and the Contractors Group.

5. Trust in automotive projects

The production technology principle Japan introduced in the second half of the 20th century was the Japanese-style production system typified by the Toyota Production System (TPS). This system was enhanced by the quality management technology principle generally referred to as Just In Time (JIT). Today, however, improvements in the quality of Japanese-style management technology principles are strongly desired in the face of unexpected quality-related recall problems breaking out among industrial leaders, while at the same time delays in technical development cause enterprises to experience existential crises (see Goto, 1999).

The success of TQM principles in the US resulting from the realization of the importance of quality management through studying Japanese TQM (also referred to as Total Quality Control or TQC) has diminished the superiority of Japanese product quality due to Japanese-style quality management (Joiner, 1994). Western enterprises started to implement some of the identified principles of lean but did not achieve the expected results. It took years for them to realize that they had implemented isolated principles but failed to implement an integrated system. Lean implementation turned out to be more than a common improvement project. Manufacturing enterprises then tried to implement holistic Lean Production Systems (LPS) in order to achieve more sustainable results. Nevertheless, most LPS implementations still fall short of the expectations. Several authors identified that many companies focus on the visible elements of LPS, like methods and tools, and tend to change the layouts and processes of their production. However, the critical factors for the sustainable success

of production systems are generally people-related rather than technology-related (Puvanasvaran et al., 2008). Based on a longitudinal study of inventory turnovers, i.e. “the most visible indicator of leanness”, for more than 1200 firms in 32 countries and 35 industry sectors, Schonberger (2007) speculated that both the Japanese production management (JPM) and the Western production management are difficult to sustain. TPS rules rest on two organizing principles: structural work design and a systematic approach to problem solving. These principles guide the design, operation, and improvement of every activity, connection, and pathway for every product and service (Spear and Bowen, 1999.). It thus creates a supplier–customer relationship between each worker and the person designated to provide that individual with each specific product or service. Thus, when a person needs a part, there is no confusion over who will provide it, how the request will be made or what part will be delivered. In this system, goods and services do not flow to the next available person or machine as is the case in non-TPS systems, but to a specific person or machine. If that person or machine is not available, that indicates a problem and might require that the line be redesigned. Specificity and clearness of accountability assist in quick problem identification and root cause analysis. Once understood, problems are resolved through a carefully scripted procedure that builds on the second principle of TPS rules – an established process for solving problems. TPS also explicitly teaches workers how to improve, i.e., the teaching and learning approach allows workers to discover the rules as a consequence of the problem solving process. In order to make effective changes, workers must know how to change and who is responsible for making the changes (Jayaram et al., 2010).

The main difference between lean and former mass production approaches is the role of employees. The separation of white and blue-collar workers does not exist in lean production. The task of optimizing processes is more decentralized in order to deal with operational issues. The employees are the first ones who notice deviations from the standard and they know best about common defects and disturbances (Womack et al., 1990). A common misperception at that time was that information technology and advanced automation were the main success factors of Japanese production practices (Holweg, 2007).

6. Conclusion

All project managers work in teams in different environments and industries. Due to this variety, it is crucial to understand and build relationships. Better understanding of the working environment creates a healthy environment. Trust, as an important competence of project managers' relations, impacts them in different ways. This paper compares three models which have different approaches to the topic. Results of testing a model bring practical implications that can be applicable to different industries. The

solution suggested for the information system projects environment is to raise the frequency of communication, since it has an impact on developing trust. A practical implication for construction projects is to create contract terms which encourage a cooperative approach. A suggestion for practice is to include an impartial third party when concluding an agreement. Concerning the great success of lean production in the automotive industry, implementation of lean methodology could have a positive impact on restoring trust in some vulnerable industries. Developing trust represents a key factor in developing future relations. The implementation of project management standards could be the first step in building trust in an organization. In future research studies it would be interesting to explore the implementation of the lean business model into industries where trust has turned into distrust.

7. Sources and References

For books:

1. Gambetta D. (1988.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell: University of Oxford, Oxford
2. Goto, T. (1999), *Forgotten Management Origin—Management Quality Taught by GHQ*. Tokyo: Seisansei Shuppan, Tokyo
3. IPMA (2006), *ICB IPMA Competence Baseline for Project Management*. Version 3.0. The Netherlands: International Project Management Association, The Netherlands
4. Solomon R.C. and Flores F. (2001.) *Building Trust In Business, Politics, Relationships, and Life*. Oxford: Oxford University Press, Oxford
5. Joiner, B.L. (1994), *Fourth Generation Management: The New Business Consciousness*. New York: Joiner Associates, Inc., New York
6. Solomon R.C. and Flores F. (2001.) *Building Trust In Business, Politics, Relationships, and Life*. Oxford: Oxford University Press, Oxford
7. Womack J.P.; Jones D.T. and Roos D. (1990): *The Machine That Changed the World*, New York: Simons & Schuster, Inc., New York

For journals:

1. Badir, Y.F.; Büchel, B. and Tucci, C.L. (2012), A conceptual framework of the impact of NPD project team and leader empowerment on communication and performance: an alliance case context. *International Journal of Project Management*, Vol. 30/2012 pp. 914-926
2. Chiu, C.-M.; Hsu, M.-H. and Wang, R.T.G., (2006), Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, Vol. 42/2006 pp. 1872-1888
3. Edkins, A.J.; Smyth, H.J. (2006), Contractual management in PPP projects: evaluation of legal versus relational contracting for service delivery. *ASCE Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol. 132/2006 No 1. pp. 82-93
4. Ghoshal, S. and Rocha, H.O. (2006), Beyond self-interest revisited. *Journal of Management Studies*, Vol. 43/2006 No 3. pp. 585-619

5. Holweg M. (2007), The genealogy of Lean Production. *Journal of Operations Management*. Vol. 25/2007 No.2. pp. 420-437
6. Zaghoul R. and Hartman F. (2000), Construction contracts: the cost of mistrust. *International Journal for Project Management*, Vol 21/2000, No. 6. pp. 419-24
7. Hawke M. (1994), Mythology and reality – The perpetuation of mistrust in the building industry. *Construction Papers of the Chartered Institute of Building*, Vol. 41/1994 pp. 3-6
8. Jayaram J.; Das A. and Nicolae M. (2010), Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system. *International Journal Production Economics*, Vol. 128/2010 pp. 280-291
9. Lau, E. and Rowlinson, S. (2009), Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects. *Construction Management and Economics*, Vol. 27/2009 No. 6. pp. 539–554
10. Mayer, R.C.; Davis J.H. and Schoorman (1995), An integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20. No.3. pp. 709-734
11. Mayer R.C. and Gavin M.B. (2005), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employee watch the boss? *Academy of Management Journal*, Vol. 48/2005 No.5. pp. 874-888
12. Park J.-G. and Lee J. (2014), Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, Vol. 32/2014 pp. 153-165
13. Rousseau D.M.; Sitkin, S.B.; Burt, R.S. and Camerer, C. (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23/1998, pp. 393-404
14. Schonberger R.J. (2007), Japanese production management: an evolution—with mixed success. *Journal of Operations Management*, Vol. 25/2007, No. 2. pp. 403-419
15. Spear S. and Bowen H.K. (1999), Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, Vol. 77/1999 No. 5. pp. 97–106
16. Staples, D.S. and Webster, J. (2008), Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, Vol. 18/2008 pp. 617-640

For published conference proceedings:

1. Grau N. (2012), Standards and Excellence in Project Management – In Who Do We Trust? Procedia – Social and Behavioral Sciences. Crete, Greece: 26th IPMA World Congress, pp. 10–20
2. McKnight, D. H.; & Chervany, N. L. (2001), Trust and distrust definitions: One bite at a time. In R. Falcone, M. Singh, & Y.-H. Tan (Eds.), *Trust in cyber-societies*, Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 27-54

Sažetak: Povjerenje je kompleksan koncept koji ima različita značenja ovisno o situacijama i odnosima u kojima se promatra. Unutar projektnoga menadžmenta napravljeno je mnogo empirijskih studija koje potvrđuju važnost povjerenja kao bitnoga elementa za uspjeh projekta. Povjerenje je bitan element zdrave i kooperativne veze između zaposlenika, posla i profesije. Glavni je cilj ovoga članka analizirati element povjerenja u projektnome menadžmentu pregledom svjetske literature. Uloga povjerenja u projektnome menadžmentu promatrat će se s obzirom na svjetske poslovne

slučajeve. Pregledom svjetske literature utvrdit će se aktualno stanje elementa povjerenja s obzirom na pozitivne rezultate projekta. Svrha je članka također podići svjesnost o važnosti povjerenja kao bitnoga elementa za izgradnju dugoročnih odnosa unutar projektno orijentirane organizacije.

Ključne riječi: projektni menadžment, povjerenje, kompetencije

Upravljanje informacijama na primjeru organizacije kongresa

[Information Management on the Example of Organizing a Congress]

Vjeran Mlinarić, bacc. oec., student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vjeran.mlinaric@gmail.com

Martina Sačer, bacc. oec., studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: martina.sacer@gmail.com

Sažetak: Kongres je sastanak, skupština, skup, sabor, zbor (najčešće međunarodni) mjerodavnih znanstvenika, umjetnika ili političara o odabranim temama.

Za organizaciju i realizaciju kongresa nužno je provesti niz aktivnosti koje se međusobno usklađuju tako da njihova realizacija omogućuje njihovo nesmetano odvijanje, i u vremenskome i u financijskome pogledu.

Osim ideje projekta, za njegovu je realizaciju važno i formiranje radnih tijela s određenim dužnostima (odabir lokacije, izbor tehničke podrške, sponzorstva, prijave sudionika i radova, odabir radova, recenzije, prezentacije, smještaj, odabir predavača).

Jedan od važnih čimbenika jest njihova koordinacija koja proizlazi iz međusobnih tokova informacija.

U radu se prikazuje tok informacija pri organizaciji međunarodnoga kongresa kroz negativne i pozitivne situacije koje se mogu pojaviti.

Ključne riječi: kongres, aktivnosti, informacije, čimbenici, organizacija

1. Uvod

Cilj je ovoga rada prikazati tok informacija na primjeru međunarodnoga projekta organizacije kongresa s različitim pozitivnim i negativnim aktivnostima koje su međusobne. U teoriji se govori o jednakome načinu upravljanja informacijama na svim tipovima projekata, programa, portfelja, a u praksi je drugačije.

Informacija i komunikacija dva su različita, ali usko povezana pojma. Svaka je informacija komunikacija, ali svaka komunikacija nije informacija, tako da je bitno razlikovati ta dva pojma te na pravi način upravljati komunikacijom i informacijom.

Svaki projekt zahtijeva drugačiji pristup upravljanju informacijama.

2. Osnovni pojmovi za upravljanje informacijskim ciljevima

Osnivanje tima jedna je od prvih aktivnosti u realizaciji kongresa. Većina projektnih timova osniva se *ad hoc*, što znači da projektni menadžer ne bira članove svojega tima, već su mu oni dodijeljeni od hijerarhijski viših struktura. U tome slučaju može doći do problema u komunikaciji, odnosno u prijenosu informacija jer postoji velika mogućnost da se članovi tima međusobno ne slažu te da odbijaju zajedno surađivati, što može dovesti do velikih problema, a u krajnjemu i najgoremu slučaju do neuspjeha projekta.

Nakon osnivanja tima slijedi pokretanje samoga projekta. Pokretanje projekta može se službeno odraditi na sastanku „licem u lice“, koji bi trebao biti što temeljitiji kako bi povratna informacija članova tima bila bolja, što će pridonijeti njihovoj produktivnosti i kreativnosti u daljnjemu radu na projektu.

Sastanci su važni za organizacijske odjele, radne skupine, timove, poslovne odbore, za rješavanje problema te kod pregovaranja.

2.1. Razlozi za održavanje sastanka:

- 1) komunikacija – osigurava brzu i točnu razmjenu informacija među zaposlenicima, sudjelovanje svih zainteresiranih strana u procesu informiranja, dobivanje potpunijih i bolje specificiranih odgovora u slučaju potrebe za pojašnjavanjem izloženih informacija
- 2) konzultiranje – omogućuje izlaganje nekoga problema ili rješenja skupini pojedinaca, pozivanje zainteresiranih na iznošenje gledišta, komentara, prijedloga i kritika; otvaranje veće ili manje mogućnosti prisutnima da utječu na odluku
- 3) proceduralni zahtjevi – vezani su uz pravila poslovanja ili propise, običaje u radnoj skupini, uobičajene oblike komunikacije kod poslovnih razgovora
- 4) donošenje odluka – omogućuju razmjenu znanja i udruživanje stručnih sposobnosti, oblikovanje i procjenu najboljega rješenja, obvezivanje na provođenje odluke
- 5) kreativno rješavanje problema – stvaranje i oslobađanje većega broja novih ideja putem skupne interakcije, sinergijom i inovativnošću skupina u rješavanju problema, omogućivanjem veće podrške kreativnim pojedincima i timovima u realizaciji njihovih projekata

- 6) razvoj timova – unapređenje međusobnih odnosa i bliskosti članova tima, usvajanje timskih normi i stvaranje lojalnosti timu, usavršavanje i prilagođavanje novih članova te korištenje jačih strana pojedinaca i prevladavanje slabosti drugih.

Kao što je prije navedeno, svaki projekt zahtijeva drugačiji pristup u upravljanju informacijama. Postoji puno čimbenika koji se moraju uzeti u obzir kako bi se postigli zadani informacijski tokovi: potrebno je promatrati svaki projekt zasebno, uzeti u obzir iskustvo projektnoga menadžera, članova projektnoga tima, koordinatora projekta te međuljudske odnose u timu.

Komunikacija je dinamički i složeni proces u kojemu ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih (Havelka 1998).

Informacija je vezana za proces prenošenja poruka, odnosno komuniciranja među subjektima. Subjekti u procesu komuniciranja mogu biti čovjek, stroj, knjiga itd. U ovome procesu stvara se veza između subjekata koji komuniciraju. Ta se veza može ostvariti putem govora, glazbe, pisma, slika, odnosno velikoga broja ljudskih aktivnosti. Rezultat je te veze određeno sjedinjavanje subjekata koji komuniciraju. Kada dva čovjeka razgovaraju, odnosno razmjenjuju informacije, oni se razumiju, njihova su razmišljanja slična, pa se može reći da čine jedinstvo. Često se kaže da su skupine ljudi, društva, kulture – „ljudi u procesu komuniciranja“.

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| a) informacijski izvor: | šalje informacije, |
| b) prijemnik: | prima informacije, |
| c) kanal veze: | prijenos informacija |

2.2. Aktivnosti u provedbi organizacije kongresa:

- 1 osnivanje projektnoga tima – projektnomu menadžeru najčešće je dodijeljen njegov tim
- 2 određivanje naziva i okvirne teme kongresa
- 3 određivanje uredništva zbornika i predsjednika kongresa
- 4 određivanje organizacijskoga odbora – poznate osobe
- 5 određivanje termina održavanja kongresa
- 6 odabir lokacije – bira se po principu privlačnosti, ovisno o profilu i interesima potencijalnih sudionika
- 7 odabir pozvanih predavača – filtriranje popisa predavača te konačan odabir predavača
- 8 odabir smještaja – predlaže se na temelju interesne skupine
- 9 određivanje naslova sesija
- 10 definiranje proračuna kongresa
- 11 slanje prve obavijesti pretpostavljenim sudionicima

- 12 određivanje recenzentskoga odbora
- 13 izbor tehničke podrške (prijave, marketing...) – odabir po principu najbolje ponude
- 14 izbor grafičkoga dizajnera i tiska materijala i zbornika
- 15 sponzorstva, donacije, pokroviteljstvo – slanje ponuda unaprijed definiranim interesnim subjektima
- 16 prijave sažetaka radova
- 17 odabir radova na temelju sažetaka – bira ih unaprijed izabrani recenzentski odbor
- 18 prijave sudionika prihvaćenih radova – putem definiranih obrazaca
- 19 recenzije radova – radovi se recenziraju nakon određenoga datuma
- 20 obavijest sudionicima o prihvaćanju rada i određivanje datuma za slanje konačne inačice rada
- 21 tiskanje zbornika radova i materijala za kongres
- 22 određivanje programa odvijanja kongresa – satnica, raspored po sesijama i voditelji sesija
- 23 održavanje kongresa

3. Nepravilnosti u informacijskim tokovima

Nepravilnosti koje se mogu pojaviti:

- 1 informacija nije pravovremena – kasni se u reakcijama i donošenju rješenja
- 2 informacija dolazi iz više izvora i nije kompatibilna – provjera stvarne informacije; kašnjenje; važna je hijerarhija
- 3 informacija nije jednoznačna – kasni se radi razjašnjenja prave informacije
- 4 informacija je krivo prenesena – zbog krivoga *inputa* skreće se sa stvarnoga rješenja; povratak na početak; kašnjenje
- 5 razine informacija – informacije koje su dostupne svima ili informacije koje su dostupne samo određenome broju sudionika organizacije kongresa
- 6 kanaliziranje informacija.

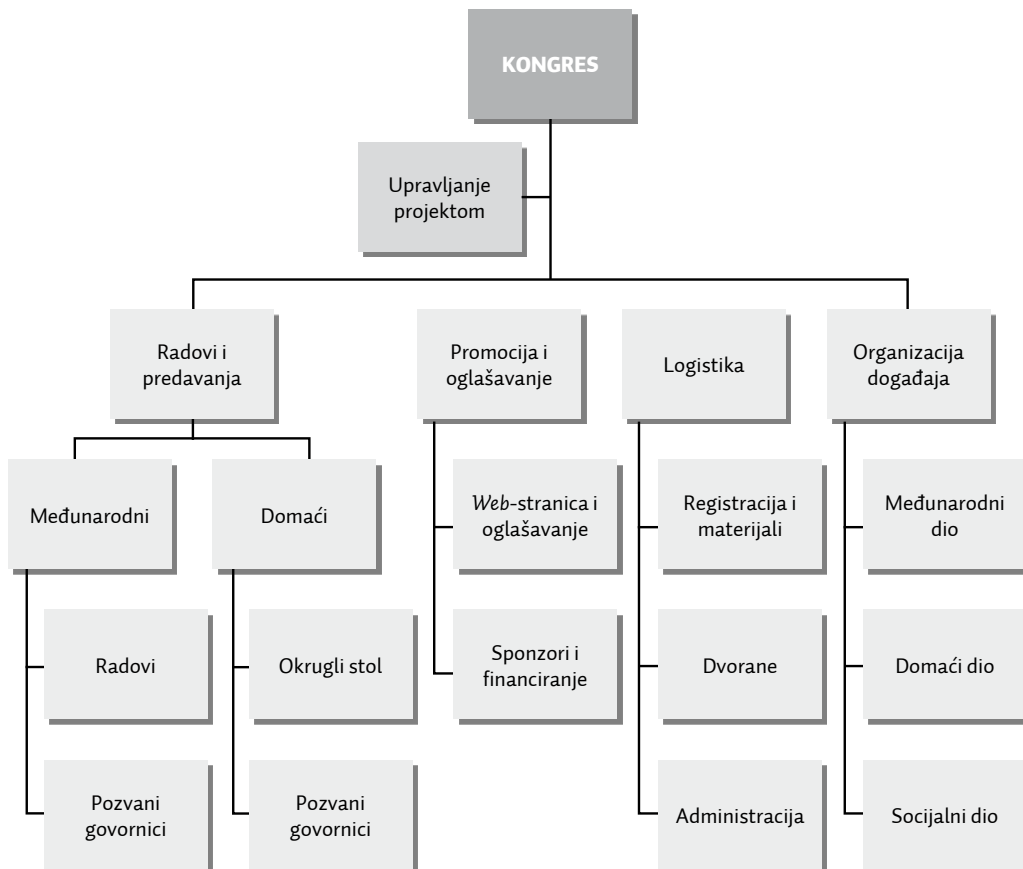
Što se tiče komunikacije u projektnome timu, određene tvrtke imaju propisane pravilnike za provedbu projekta, a unutar toga pravilnika nalaze se i odredbe o prosljeđivanju informacija te načinu komunikacije unutar organizacijskoga projektnog tima, s vanjskim suradnicima te interesnim stranama.

Upravljanje informacijama uvelike doprinosi vremenskomu tijeku projekta. Ako informacije nisu razmijenjene na vrijeme, postoji mogućnost pomicanja vremena trajanja faza organizacije kongresa, a s njime i povećanje financijske strukture projekta. Radi rješavanja nastalih problema, potrebno je uvesti dodatne resurse.

Pri prosljeđivanju informacija u projektnome timu, vrlo je važno paziti na hijerarhijsku strukturu (grafički prikaz 1), ne samo projektnoga tima već i svih interesnih skupina projekta, te na važnost samih informacija. Bitno je definirati kanale te

pravovremeno prosljediti informacije. Ako se ne poštuje hijerarhijska struktura, može doći do neformalnoga prikupljanja informacija, te se bitne i nepotpune informacije saznaju od trećih strana. Zbog nepoštivanja informacijske hijerarhije, može doći do transfera ovlasti upravljanja timom te nametanja dodatnih aktivnosti koje nisu definirane pri pokretanju projekta.

GRAFIČKI PRIKAZ 1. Hijerarhijska struktura



Među negativne čimbenike u provedbi projekta ubraja se i manjak informiranosti članova projektnoga tima. Voditelj projekta ili neki od članova tima ne mora smatrati određene informacije relevantnima za ostale članove, te ih zadržava za sebe, čime dolazi do nepotpune izvedbe nekih od aktivnosti projekta.

Pri organizaciji kongresa važno je prosljediti dobivene informacije i samim sudionicima kako ne bi došlo do zabune ili nezadovoljstva, npr. promjena predavača, promjena vremena ili lokacije održavanja kongresa.

Radi kontrole provedbe aktivnosti pri organizaciji i realizaciji kongresa, potrebno je izraditi vremenski plan odvijanja aktivnosti koji sadržava popis svih aktivnosti s njihovim trajanjima, međusobnim povezanostima i mogućim resursima. U prilogu (slika 1) prikazan je osnovni plan odvijanja aktivnosti na realizaciji kongresa. Na slici 2 prikazana je revizija istoga plana zbog vremenskoga pomaka slanja prve obavijesti, što je rezultiralo pomacima ostalih aktivnosti vezanih za pisanje sažetaka i predaju gotovih radova.

Najčešći pomaci u aktivnostima:

- kašnjenje prvoga poziva, što za sobom povlači prijavu sažetaka te njihovu recenziju
- krivo definiranje roka slanja radova, kasni se s predajom gotovih radova, što utječe na pomak roka tiskanja zbornika
- izbor pozvanih predavača – neslaganje u organizacijskome timu oko izbora pozvanih predavača.

4. Zaključak

Organizacija je kongresa kompleksna zadaća koja se odvija u dužemu razdoblju, a ono ovisi o veličini kongresa, tj. o broju sudionika kongresa. Radna tijela koja se formiraju radi provedbe svih aktivnosti vezanih uz kongres uobičajeno su podijeljena na organizacijsko i recenzentsko radno tijelo. Svako tijelo ima svoj djelokrug rada, ali se međusobno moraju dopunjavati. Da bi provedba kongresa mogla funkcionirati ispravno, uspostavlja se hijerarhijski sustav razina odlučivanja i odlučuje o tijeku informacija među svim sudionicima. Nedostatak informacija ili nepravilno provedene informacije kroz sustav komunikacije, dovode do poremećaja koji mogu utjecati na tijek odvijanja organizacije kongresa, ali ne smiju utjecati na konačnu realizaciju samoga kongresa.

5. Literatura

1. Hauc, A. (2007), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Havelka, M. (1998), *Zdravstvena psihologija*, Zagreb: Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. *Hrvatski NCB, Verzija 3.0. – Hrvatski nacionalni vodič za temeljne sposobnosti upravljanja projektima, Verzija 3.0.* (2008), Zagreb: Hrvatska udruga za upravljanje projektima.
4. Jurković, Z. (2012), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2/2012, str. 387-400.
5. Enciklopedija znanja, <http://enciklopedijaznanja.blogspot.com/2013/06/pojam-informacije-i-komunikacionog.html>

Abstract: A congress is a meeting, assembly, convention, convocation, usually international, of competent scientists, artists or politicians about chosen topics. For the organization and realization of the congress it is necessary to conduct a series of activities which are aligned with each other so that their implementation enables their smooth functioning in terms of both time and finance.

An important factor for the realization of a project, in addition to the idea of the project, is forming a working body with specific duties (choice of location, choice of technical support, sponsorship, registration of participants and papers, selecting papers, reviews, participants check-in, presentation, location, selection of speakers). One of the important factors is their coordination that comes from mutual information flows. This paper presents the flow of information in the organization of an international congress through positive and negative situations that may arise.

Key words: congress, activities, information, factors, organization

Vanjski izvori financiranja u funkciji realizacije projekata u lokalnoj zajednici (Grad Zaprešić)

[External Funding Sources for Funding Local Community Projects (Town of Zaprešić)]

dr. sc. **Vinko Morović**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dekan@vspu.hr

Ivan Pokupec, struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.pokupec@vspu.hr

Sažetak: Republika je Hrvatska Zakonom o područjima županija, gradova i općina definirala oblike i veličine lokalnih zajednica te je u vezi s njima u povijesnome razdoblju od prvih demokratskih izbora nadalje, učinila nekoliko promjena u odnosu na prethodno razdoblje. Tako su 103 općine i gotovo 4 000 mjesnih zajednica iz prijašnje države preustrojene u 429 općina, 126 gradova, 20 županija te Grad Zagreb (koji ima status grada i županije). S obzirom na to da se u pravilu kroz porezni sustav definira način i financiranje djelovanja i rada lokalnih samouprava, postavlja se pitanje može li taj financijski kapacitet, i središnje države i lokalne zajednice, zadovoljiti financiranje većih i manjih projekata. Zbog recesijskih trendova u Republici Hrvatskoj, koji direktno i indirektno utječu na financijske kapacitete kroz smanjenje investicija i zaposlenosti, za ostvarenje takvih planova javlja se potreba za vanjskim izvorima financiranja. U ovome radu prikupili smo i obradili mogućnosti vanjskih izvora financiranja kao podlogu stvaranja preduvjeta za ostvarenje projekata te ukazali na bitne činjenice potrebne projektnim menadžerima da lakše pronađu optimalno rješenje u njihovu financiranju. Različiti oblici financiranja projekata prikazani su na primjeru Grada Zaprešića, Općine Radlje ob Dravi te Poduzetničkoga inkubatora BIOS u Osijeku.

Ključne riječi: lokalna zajednica, projekti, razvoj, izvori financiranja, EU fondovi

1. Uvod

Kako bi pružile osnovne usluge svojim građanima i privukle nove poslovne subjekte, lokalnim samoupravama u Republici Hrvatskoj potrebna su kapitalna ulaganja. Postavlja se pitanje kako financirati takva ulaganja, koje strategije i modele primijeniti te na koji način osigurati dostatna sredstva kako bi se zadovoljile financijske potrebe za prijeko potrebne kapitalne projekte. Lokalne jedinice vlasti odgovorne su za provedbu niza javnih funkcija, kao što su briga o djeci (uključujući predškolski odgoj, osnovnoškolsko, srednjoškolsko te visokoškolsko obrazovanje), primarna zdravstvena zaštita, socijalna skrb, kultura, tjelesna kultura i sport, prostorno i urbanističko planiranje, uređenje naselja i stanovanje, komunalne djelatnosti, zaštita i unapređenje prirodnoga okoliša te protupožarna i civilna zaštita. Kako je lokalnim zajednicama dana velika društvena odgovornost uz vrlo male ovlasti te ograničene izvore prihoda, dovodi se u pitanje pokretanje razvoja lokalne zajednice. S obzirom na to da se proračun najvećim dijelom puni iz poreznih izvora financiranja, a koji nisu dovoljni za ispunjenje primarnih funkcija lokalnih jedinica, cilj je ovoga rada ukazati na mogućnosti i ograničenja za korištenje dodatnih, vanjskih izvora financiranja složenih i višegodišnjih kapitalnih projekata. Kao primjer prikazan je Grad Zaprešić sa svojim strateškim projektima i oblicima njihova financiranja, koji mogu poslužiti kao primjer projektnim menadžerima u pronalaženju odgovarajućega modela financiranja.

2. Prihodi i rashodi lokalnih jedinica vlasti

Financiranje lokalnih i područnih poslova podrazumijeva javne prihode kojima se pokrivaju rashodi, a sredstva se osiguravaju u skladu sa zakonskim odredbama u proračunima jedinica lokalne i područne samouprave razmjerno utvrđenim samoupravnim poslovima (Čulo, 2011). Kako bi obavile samoupravne funkcije, podmirile zakonima definirane javne potrebe te pružile lokalnome stanovništvu potrebna dobra i usluge, lokalne jedinice vlasti financiraju se dvama osnovnim oblicima fiskalnih prihoda – vlastitim (lokalni porezi i korisničke naknade) te vanjskim (pomoći, udjeli u zajedničkim poreznim i neporeznim prihodima te primici od zaduživanja). Od ukupnih prihoda lokalnih jedinica, u gradovima prevladavaju prihodi od poreza čiji je udio veći od 60%, dok su neporezni prihodi drugi važan i poželjan izvor prihoda jer povećavaju autonomiju lokalnih jedinica i promiču njihovu odgovornost u pružanju javnih usluga i dobara, te čine oko 30%. Kapitalni prihodi čine oko 4%, a prihodi od pomoći oko 5%. U strukturi izdataka lokalne samouprave najveći udio imaju rashodi poslovanja, koji čine oko 70% svih izdataka, dok rashodi za nabavu nefinancijske imovine čine oko 25% svih izdataka, a izdaci za otplatu zajmova oko 3,5%.

3. Kapitalni projekti lokalnih jedinica

Lokalne jedinice vlasti, pored niza javnih funkcija za čiju su provedbu odgovorne, veliku važnost imaju u donošenju odluka o investicijama u infrastrukturu kao što su: izgradnja gradskih prometnica; izgradnja vodoopskrbnih i kanalizacijskih sustava; izgradnja postrojenja i objekata toplinske, plinske i električne infrastrukture; izgradnja objekata i postrojenja javnoga gradskog prijevoza; ulaganja u uređenje javnih površina; ulaganja u postrojenja i objekte za pročišćivanje otpadnih voda; zaštita okoliša te zbrinjavanje komunalnoga otpada; ulaganja u objekte kulturne, socijalne, zdravstvene, predškolske i školske infrastrukture. Većina lokalnih samouprava suočava se s brojnim problemima pri pružanju osnovnih infrastrukturnih usluga, čime se propuštaju prilike za novi gospodarski razvoj. Zbog ekonomskih i tehničkih značajki, razvojni projekti (a posebice infrastrukturni projekti i njihovo financiranje) imaju posebna obilježja, a kao glavna možemo nabrojati:

- relativno visoki troškovi u odnosu na troškove održavanja i poslovanja
- visoki troškovi pripreme ulaganja
- visoki troškovi ulaska u infrastrukturno ulaganje i izlaska iz njega smanjuju konkurentnost samoga projekta
- kombinacija visokih kapitalnih troškova i troškova pripreme ulaganja, dugo razdoblje izgradnje i povrata uloženi sredstava, često povezano s neredovitim priljevom sredstava od korištenja samoga objekta, dovodi do potrebe za dužim vremenom otplate zajma i do veće stope zaduženosti.

Navedena obilježja čine razvojne projekte potencijalno rizičnim pothvatima, zbog čega te rizike bolje podnosi javni nego privatni sektor. Kapitalni troškovi izgradnje lokalne infrastrukture iznimno su veliki i u pravilu premašuju fiskalni kapacitet, odnosno mogućnost jedinica lokalne samouprave da prikupljenim sredstvima iz vlastitih izvora osiguraju pružanje standardne razine javnih usluga. Kao glavno obilježje kapitalnih ulaganja može se navesti znatan iznos početnoga ulaganja i dugoročnost te upravo zbog toga lokalne jedinice trebaju pridavati pozornost dugoročnom planiranju razvojnih ulaganja. Kako se većina lokalnih zajednica nalazi u situaciji da lista potencijalnih projekata prelazi mogućnosti financiranja, potrebno je utvrditi kriterije za ocjenjivanje projekata.

TABLICA 1. Kriteriji za procjenu kapitalnih projekata

ZAKONODAVNI ASPEKT	ZADOVOLJAVA LI PROJEKT ZAKONSKE STANDARDE?
fiskalni i proračunski utjecaj	trošak projekta, utjecaj na poreznu bazu
zdravstveni aspekt	utjecaj na zdravstvene pokazatelje lokalnoga stanovništva
ekonomski razvoj	Kakav je utjecaj na rast zaposlenosti i lokalni ekonomski razvoj?

ZAKONODAVNI ASPEKT	ZADOVOLJAVA LI PROJEKT ZAKONSKE STANDARDE?
zaštita okoliša	štetni efekti na okoliš
realnost izvršenja projekta	Može li se projekt završiti u realnim vremenskim okvirima i je li njegovo izvođenje realno s obzirom na financijski kapacitet lokalne jedinice?
distribucijski efekt	Tko ima koristi od projekta?
neizvjesnost ili rizik izvršenja	Koji stupanj rizika sadržava izvođenje projekta?
učinci na širemu području	Kakvi su učinci na širemu području zajednice? Međuovisnost s drugim projektima: Postoje li prednosti projekta s obzirom na odnos s drugim sličnim projektima?

Izvor: Tigue, P., *Capital Improvement Programming*

3.1. Financijska sposobnost lokalnih jedinica

Za proces kapitalnih ulaganja važni su točni podaci o kreditnoj sposobnosti lokalne samouprave radi financiranja kapitalnih ulaganja i mogućnosti zaduživanja. Kreditna sposobnost lokalne jedinice može se odrediti kao stanje u kojem je kreditni rizik otplate duga prihvatljiv. Ukupna godišnja obveza lokalne jedinice može iznositi najviše do 20 posto ostvarenih prihoda u godini koja prethodi godini u kojoj se zadužuje (Čulo, 2011).

U iznos ukupne godišnje obveze uključen je:

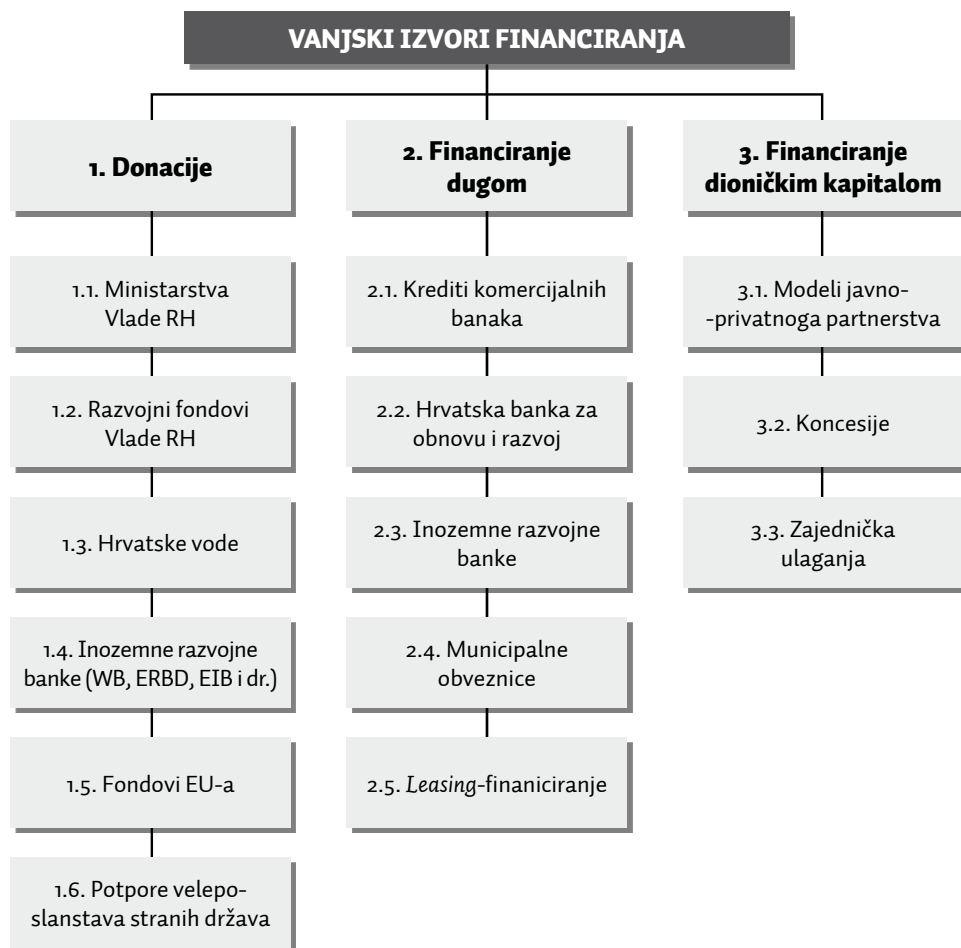
- iznos prosječnoga godišnjeg anuiteta po kreditima, zajmovima
- obveze na osnovi izdanih vrijednosnih papira
- obveze za dana jamstva i suglasnosti za zaduživanje
- dospjele nepodmirene obveze iz prethodnih godina.

Različiti status lokalnih jedinica unutar države, razlike u fiskalnim kapacitetima, broju stanovnika te nedovoljno definirana pravila raspodjele poreznih prihoda – sve to ukazuje na znatne razlike u financijskoj stabilnosti pojedinih lokalnih jedinica, te se u skladu s time razlikuje i kreditni rejting lokalnih jedinica.

4. Vanjski izvori financiranja

S obzirom na to da financiranje izgradnje kapitalnih projekata te njihovo održavanje i razvitak druge trajne imovine nisu ostvarivi s ograničenim fiskalnim izvorima, bilo porezne ili neporezne naravi, razumno je tražiti novac iz vanjskih izvora kao što su komercijalne banke, *leasing*-društva, državne i međudržavne financijske institucije te fondovi.

TABLICA 2. Modeli vanjskih izvora financiranja



Izvor: *Učinkovito financiranje kapitalnih ulaganja*, The Urban Institute, Zagreb, 2006.

4.1. Donacije i potpore

To su najviše troškovno efikasni programi jer se sredstva uglavnom odobravaju uz vrlo niske kamatne stope ili jednostavno kao potpore. Donacije i potpore mogu se dobiti od ministarstava Republike Hrvatske, razvojnih fondova Vlade RH, inozemne razvojne banke (Svjetska banka, Europska banka za obnovu i razvoj, Europska investicijska banka) te fondova Europske unije o kojima ćemo nešto više reći u poglavlju 5.

4.2. Financiranje dugom

Zaduživanje nije redoviti način financiranja, već ga lokalne vlasti primjenjuju radi financiranja kapitalnih projekata u kojemu središnja država strogo regulira i centralizira njegovo izvršenje kako ne bi došlo do prekomjernoga duga lokalnih jedinica i kako se ne bi dovela u pitanje makroekonomska stabilnost države. Kao izvore financiranja kapitalnih projekata dugom možemo nabrojati kredite poslovnih banaka, Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR), inozemne razvojne banke, municipalne obveznice te *leasing*-financiranje.

4.3. Financiranje dioničkim kapitalom

Posljednjih se godina u svijetu lokalne samouprave sve češće okreću privatnomu sektoru za pomoć u razvoju i pružanju infrastrukturnih usluga te se privatni sektor sve više prepoznaje kao vrijedan izvor novih tehnologija, stručnosti u upravljanju i ulagačkoga kapitala. Financiranje dioničkim kapitalom može biti kroz model javno-privatnoga partnerstva, koji se može definirati kao aranžman gdje se privatnoj strani (putem ugovora) daje da isporučuje javne usluge. Neki od oblika JPP-a jesu (EUROPEAN COMMISINON, 2004):

- DB (*Design Build*) – Projektiranje i gradnja: privatni sektor osmišljava i gradi infrastrukturu sukladno uvjetima javnoga sektora, i to najčešće za fiksnu cijenu.
- O&M (*Operation and Maintaince Contract*) – ugovor o upravljanju i održavanju: privatni poduzetnik temeljem ugovora pod određenim uvjetima upravlja javnom imovinom, a vlasništvo ostaje u rukama države.
- DBFO (*Design-Build-Finance-Operate*) – projektiraje-gradnja-financiranje-uporaba: privatni sektor osmišljava, financira i gradi javno dobro, uzima ga u dugoročni najam i njime upravlja, a nakon isteka najma predaje ga javnomu sektoru.
- BOO (*Build-Own-Operate*) – gradnja-vlasništvo-uporaba: uz određena ograničenja, privatni sektor financira, gradi i upravlja dobrom u svojemu vlasništvu.
- BOOT (*Build-Own-Operate-Transfer*) – gradnja-vlasništvo-uporaba-prodaja: Privatni poduzetnik dobiva franšizu za financiranje, izradu, upravljanje, naplatu javnoga dobra tijekom određenoga razdoblja te ga predaje nazad javnom sektoru.
- BBO (*Buy-Build-Operate*) – kupnja-gradnja-uporaba: prijenos javne imovine privatnomu ili mješovitomu entitetu na određeno razdoblje.

Neki od ostalih modela javno-privatnoga partnerstva jesu licencija za pružanje usluga, privatne financijske inicijative te čisto financiranje.

Kao ostale modele financiranja kapitalnih projekata također valja navesti koncepcije u kojima privatni izvođač ili koncesionar snosi ukupnu odgovornost za usluge te zajednička ulaganja (*joint ventures*).

5. Financiranje projekata iz fondova Europske unije

Sredstva EU fondova jesu novac koji najvećim dijelom dolazi od poreza koji plaćaju državljani EU-a. Tim novcem upravlja Europska komisija kako bi provodila strateške ciljeve Europske unije. Svaki je fond svota novca koju Europski parlament i Vijeće ministara odredi da se potroši u određenome razdoblju za određene svrhe. EU fondovi pokrivaju više od 30 područja: civilno društvo, ekonomija i financije, energija, građanstvo, humanitarno, informacije, industrija, inovacija, istraživanje, javno upravljanje, kultura, mediji, umjetnost, lokalni razvoj, ljudska prava, mladi, nove tehnologije, obrazovanje i trening, okoliš, malo i srednje poduzetništvo, poljoprivreda i ribarstvo, pravosuđe i sigurnost, promet, proširenje EU-a, socijalna pitanja, suradnja i razvoj, telekomunikacije, trgovina, turizam, usluge, urbanizam, zapošljavanje, zdravstvo i drugo. Izrada kvalitetnih i sveobuhvatnih programskih dokumenata jedan je od ključnih elemenata za učinkovito korištenje sredstava Europske unije. Europska unija podupire ideje iz svih područja gospodarskoga, društvenoga i političkoga života na temelju javnih politika i prioriteta koji se utvrđuju za određeno razdoblje, a najčešće za razdoblje od sedam godina, odnosno za jednu financijsku perspektivu. Europska unija usvojila je strategiju *Europa 2020* koja se odnosi na plansko razdoblje 2014. – 2020. godine. Ta je strategija odgovor Europske unije na gospodarsku krizu i izazove globalizacije i tehnološkoga razvoja. Europska se unija odlučila u svojoj strategiji na tri ključna prioriteta: pametan, održiv i uključiv rast. Unutar toga tumače se područja u koja će suglasno ulagati sredstva sve zemlje članice Europske unije. Konkurentnost, modernizacija sektora transporta, energetika, inovacije, digitalno društvo, socijalna uključenost i borba protiv siromaštva – tek su neke od tema kojima se, u cilju dokidanja posljedica krize i daljnega sedmogodišnjeg razvoja, bavi europska strategija. Dostupna sredstva iz strukturnih fondova i Kohezijskoga fonda, koja će biti na raspolaganju Republici Hrvatskoj u financijskome razdoblju Europske unije od 2014. do 2020. godine, iznose oko 8 milijardi eura. Kao jedan od preduvjeta za kvalitetne projekte, a samim time i konkurentnost u kandidiranju za novac iz EU fondova, jest strateško planiranje na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

Neki od primjera realiziranih projekata jesu:

a) **Projekt sportske infrastrukture Općine Radlje ob Dravi** (Slovenija)

Sportska dvorana površine 2800 m² izgrađena 2009. u Osnovnoj školi Radlje ob Dravi, čija je vrijednost bila 3.275.985,00 eura te sportski stadion izgrađen 2010., čija je vrijednost bila 1.178.322,84 eura. Oba projekta financirana su iz fondova Europske unije.

b) **Izgradnja tehnološkoga odjela Poduzetničkoga inkubatora BIOS**

Poduzetnički inkubator BIOS, otvoren je 2013., a vrijednost mu je bila 1.434.774 eura. Njegovom realizacijom stvoreni su uvjeti za prijam poduzetnika koji se bave proizvodnjom ili novim tehnologijama te doprinose sveukupnomu gospodarskom

i društvenom razvoju Osječko-baranjske županije. Osnovna svrha projekta bila je povećanje kapaciteta inkubatora za prijam novih proizvodnih tvrtki te izgradnja prostora namijenjenoga potpori tvrtkama koje se bave novim tehnologijama u cilju razvoja maloga i srednjega poduzetništva i smanjenja nezaposlenosti u regiji.

6. Primjer Grada Zaprešića

Grad Zaprešić prepoznao je važnost efikasnoga povezivanja visokoga obrazovanja, znanja, poduzetništva i kulturne baštine u jedinstvenu cjelinu, te je (u osiguranju procesa održivoga razvoja zaprešićkoga kraja i Zagrebačke županije) u suradnji s gradskim visokim učilištem pokrenuo realizaciju dvaju važnih projekta – „Obrazovno-razvojni centar Baltazar“ i „Obnova i revitalizacija kulturno-povijesnog dobra Novi dvori Jelačićevi“.

6.1. Obrazovno-razvojni centar Baltazar

Grad Zaprešić prepoznao je važnost visokoga obrazovanja u procesu integriranoga i održivoga razvoja zaprešićkoga kraja i Zagrebačke županije, te je predložen projekt ulaganja u razvoj obrazovne i razvojne infrastrukture uzevši u obzir međunarodne primjere dobre prakse, sve prednosti lokalnoga okruženja i europske obrazovne trendove kao pretpostavke održivosti predloženog koncepta:

- mlado stanovništvo te kontinuirani rast broja stanovnika
 - lokalna samouprava kao nosilac projekta
 - postojeći obrazovni kapaciteti gradske ustanove za visoko školstvo: poslovna škola s najvećim brojem studenata u Hrvatskoj i prihvatljivim troškovima studiranja (dostupnost školovanja).
- **Nosilac projekta:** Grad Zaprešić
 - **Strateški partner:** Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
 - **Predmet projekta:** ulaganje u razvoj visokoga obrazovanja kroz izgradnju i opremanje obrazovne i razvojne infrastrukture za poticanje i jačanje poduzetništva i poduzetničke kulture
 - **Mogući izvori financiranja:** vlastita sredstva (projektna i tehnička dokumentacija), Europski fond za regionalni razvoj (izgradnja, opremanje, nadzor), Europski socijalni fond (razvoj novih i unapređenje postojećih obrazovnih programa)
 - **Vrijednost projekta:** 30,8 mil. eura

6.2. Obnova i revitalizacija kulturno-povijesnoga dobra Novi dvori Jelačićevi

Grad Zaprešić sa svojim partnerima – Visokom školom za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Turističkom zajednicom Grada Zaprešića, Muzejom „Matija Skurjeni“ i Pučkim otvorenim učilištem – predložio je projekt održivoga korištenja spomeničkoga kompleksa Novi dvori koji ima jedinstven identitet i osobito simboličko značenje kroz povijesni značaj bana Josipa Jelačića. Cilj je projekta obnova, revitalizacija i dugoročno očuvanje kulturno-povijesne baštine Novi dvori u Zaprešiću te jačanje turističke privlačnosti zaprešićkoga kraja i Zagrebačke županije povezivanjem obrazovnih, kulturno-povijesnih, turističkih i sportsko-rekreativnih djelatnosti u cilju održivoga razvoja. Očekivani rezultati projekta (izravni i neizravni) jesu: uređen i opremljen prostor dvorca (muzej bana Josipa Jelačića, uređeni prostori za izvođenje obrazovnih aktivnosti i kulturnih događanja – izložaba, koncerata, umjetničkih radionica i dr.); razvijeni novi programi obrazovanja iz područja kulturnoga menadžmenta za stjecanje znanja iz područja kulture i turizma, uređen i opremljen prostor Richterove kuće za smještaj studenata, polaznika programa cjeloživotnoga učenja i gostujućih predavača; renoviran i uređen objekt „vršilnice“ za izvođenje različitih aktivnosti iz područja turizma, kulturnih događanja, kreativnoga turizma, organizaciju znanstvenih skupova, savjetovanja; razvijena ponuda proizvoda kulturnoga turizma kroz suradnju lokalnih dionika (Grad, VŠPU, Turistička zajednica Grada, obrtnici, tvrtke, udruge, srednja škola...) i regionalnih i nacionalnih dionika (Ministarstvo kulture, Ministarstvo turizma, HTZ, Zagrebačka županija); razvijeni model upravljanja i korištenja kompleksa Novi dvori Jelačićevi.



- **Nosilac projekta:** Grad Zaprešić (vlasništvo nad kompleksom Novih dvora, osigurava komunalnu infrastrukturu, sufinancira pripremu i provedbu projekta)
- **Partneri i njihove uloge:** VŠPU – razvoj i implementacija jedinstvenoga programa visokoga obrazovanja u području upravljanja projektima u kulturi i programa cjeloživotnoga učenja u funkciji razvoja kulturno-povijesnoga turizma; TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA ZAPREŠIĆA – pozicioniranje Novih dvora Jelačićevih kao nove kulturno-turističke destinacije; MUZEJ „MATIJA SKURJENI“ – sudjelovanje u razvoju jedinstvene ponude proizvoda kulturno-povijesnoga turizma „Novi dvori Jelačićevi“; PUČKO OTVORENO UČILIŠTE – poticanje i organiziranje odgojno-obrazovnih, ekoloških i turističkih aktivnosti radi jačanja svijesti o potrebi očuvanja kulturne baštine; UDRUGA LIKOVNIH STVARALACA ZAPREŠIĆA – organizacija izložaba, likovnih i kreativnih radionica, međunarodnih kiparskih i slikarskih kolonija
- **Mogući izvori financiranja:** vlastita sredstva (projektna i tehnička dokumentacija), Europski fond za regionalni razvoj (izgradnja, opremanje, nadzor), Europski socijalni fond (razvoj novih i unapređenje postojećih obrazovnih programa)
- **Vrijednost projekta:** u fazi izrade

7. Zaključak

Ulaganja u kapitalne projekte velika su i skupa, pa su javni prihodi često nedostatni za pokriće troškova njihove izgradnje. Lokalna samouprava ima dodatne mogućnosti stjecanja prihoda, i to putem raznih oblika financiranja kao što su krediti, potpore, zaduživanja, javno-privatno partnerstvo ili fondovi Europske unije. Glavno obilježje kapitalnih ulaganja jest dugoročnost i znatan iznos početnih ulaganja. Upravo zbog toga jedinice lokalne samouprave posebnu pozornost trebaju pridavati dugoročnom planiranju kapitalnih ulaganja, koja trebaju biti sastavni dio strategije razvoja lokalnih jedinica. Također, prilikom odabira projekata treba voditi računa i o načinu njihova financiranja – Hrvatska je članica Europske unije te su joj otvoreni strukturni i kohezijski fondovi iz kojih se pruža mogućnost stjecanja bespovratnih sredstava. U radu su navedene razne mogućnosti financiranja projekata koji su od velike važnosti za razvoj lokalnih zajednica, koje bi trebale pomoći projektnim menadžerima u odabiru i realizaciji projekata.

8. Literatura

1. Bajo, A.; Jurlina Alibegović, D. (2008), *Javne financije lokalnih jedinica vlasti*, Zagreb: Školska knjiga – Ekonomski institut – Institut za javne financije.
2. Čulo, I. (2011), *Funkcioniranje lokalne i područne samouprave u Republici Hrvatskoj*, Požega: Geno d.o.o.

3. Ministarstvo financija, www.mfin.hr (13. travnja 2014.)
4. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, <http://www.mrrfeu.hr/> (10. travnja 2014.)
5. Morović, V.; Potočki, M. (2011), Uloga lokalne zajednice u realizaciji razvojnih projekata – primjer Westgate, *Projekti i projektni menadžment*, zbornik radova sa znanstveno-stručnoga skupa, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, str. 771-782.
6. Studija predizvodljivosti „Obrazovno-razvojni centar Baltazar – znanjem do konkurentnosti“ (2012), Grad Zaprješić, Upravni odjel za graditeljstvo, zaštitu okoliša, stambene i komunalne poslove.

Abstract: The Republic of Croatia has defined the form and size of local communities in the Law on Territories of Counties, Towns and Municipalities. There have been some changes in the period from the first democratic elections onwards in relation to the previous period. Thus 103 municipalities and almost 4000 local communities from the previous state have been reorganized into 429 municipalities, 126 towns, 20 counties and the City of Zagreb which has the status of both town and county. Since, as a rule, the tax system defines the financing and the operation of local self-government, the question arises whether the financial capacities, of both the central government and the local community, can secure the financing of both small and large-scale projects. Due to recession trends in the Republic of Croatia which have a direct and indirect impact on financial capacity through the reduction of investments and employment, external funding sources are needed in order to implement such plans. For this reason this paper gathered and processed the possibilities of external funding sources as the foundation for creating preconditions for implementing projects. Also, some important indications are given, which project managers need in order to find the optimal financing solutions more easily. The example of the Town of Zaprješić, municipality Radlje ob Darvi and business incubator in Osijek were used to show various forms of financing projects.

Key words: local community, projects, development, funding sources, EU funds

Projektni menadžer u javnoj nabavi

[Public Procurement Manager]

Robert Nikolić, struč. spec. oec., Zagrebački holding d.o.o.,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: robinikolic@gmail.com

Sažetak: Zbog iznimne važnosti javne nabave u svim projektima kojima se unapređuju usluge u cilju boljšeg zadovoljenja korisničkih potreba, nužno je osigurati dobar i učinkovit sustav javne nabave. Veliku obvezu i odgovornost snose pojedinci u javnim ustanovama i organizacijama koji, obavljajući svoje svakodnevne radne zadatke, primjenjuju Zakon o javnoj nabavi.

Projektni menadžer, kroz ulogu specijalista za javnu nabavu, ima cilj osigurati pravilan i transparentan okvir za provođenje postupaka javne nabave na jasan, pravedan te potrebama i interesima razmjern način za sve dionike. Takvim pristupom i djelovanjem projektnoga menadžera kao pojedinca u sustavu javne nabave smanjuju se negativni učinci i troškovi, a poticanjem tržišnoga natjecanja osigurava se jednak tretman svih dionika, povećava se transparentnost te se štite interesi društvene zajednice.

Ključne riječi: javna nabava, menadžment u
javnoj nabavi, specijalist javne nabave

1. Uvod u projektni menadžment

Projektnim menadžmentom smatramo primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u izvedbi svih aktivnosti projekta kako bi se postigle unaprijed dogovorene naručiteljeve potrebe i očekivanja te ostvarili ciljevi. Da bi se na uspješan i kvalitetan način postiglo

traženo, projektni menadžment i općenito znanje o projektnome menadžmentu, mogu se organizirati u procese koji sadržavaju svojstvene karakteristike, a to su:

- a) Procesi integracije – osiguranje koordinacije različitih elemenata projekta, kao što su razvoj i izvršenje plana projekta, kontrola promjena zbog izvedbe projekta itd.
- b) Projektni cilj – nužno je definirati početak projekta i njegov cilj. Osim planiranja i definiranja cilja, ovim procesom osiguravamo provjeru postignutoga cilja i kontrolu svih promjena koje utječu na konačan cilj projekta.
- c) Upravljanje vremenom – svaki projekt ima zadan rok do kada treba biti završen, odnosno postignut cilj projekta. U ovoj fazi osigurava se vremensko ostvarenje projekta kako bi se mogao isplanirati i zadovoljiti vremenski okvir trajanja i izvršenja te završetka projekta. Potrebno je definirati aktivnosti, njihovo trajanje, raspored i redosljed obavljanja.
- d) Troškovi projekta – procjena troškova, postojeći resursi, realno utvrđivanje proračuna projekta i kontrola troškova osiguranje su izvedbe unutar planiranoga proračuna.
- e) Kvaliteta projekta – osiguranjem kvalitetne izvedbe svih aktivnosti postizemo svrhovitost projekta, odnosno osiguravamo zadovoljenje realnih potreba za koje je projekt i pokrenut.
- f) Ljudski resursi – organiziranost i izobrazba timova omogućuje učinkovitu izvedbu projekta, ali i stjecanje znanja i iskustva.
- g) Integracija informacija – prikupljanje i dijeljenje informacija, suradnja, izvještaji i zapisi te baza podataka omogućuju pravodobne i točne radnje.
- h) Rizici projekta – identificirati, analizirati i nastojati smanjiti te ukloniti sve rizične utjecaje na izvedbu projekta. Procjena, traženje rješenja i odgovor na rizik svrha je ovoga procesa.
- i) Nabava – ujedinjuje procese osiguranja dobara i usluga. Planiranje nabave, natječaji, izbor dobavljača, osigurana isporuka, zaključivanje ugovora – radnje su koje osigurava i provodi nabava (Duncan R. W., *A guide to the project management body of knowledge*, Project management institute, USA, 1996).

2. Općenito o javnoj nabavi

Sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj uređen je Zakonom o javnoj nabavi (NN, 90/2011) te Izmjenom i dopunom Zakona o javnoj nabavi (NN, 83/13). Primjenjuje se na postupke nabave svih vrijednosti u kojima naručitelji i ponuditelji sklapaju ugovore o javnim radovima, ugovore o javnoj nabavi robe i ugovore o javnim uslugama. U sudionike postupaka javne nabave ubrajamo javne naručitelje koji su obveznici primjene Zakona o javnoj nabavi, ponuditelje i elektronički oglasnik javne nabave kao sredstvo komunikacije između javnoga naručitelja i ponuditelja. Prema pojmovniku Zakona o javnoj nabavi (ZOJN), *naručitelj* je javni naručitelj i sektorski naručitelj,

ponuditelj (natjecatelj) gospodarski je subjekt koji je pravodobno dostavio ponudu u postupku javne nabave, a *elektronički oglasnik javne nabave* jest javni servis gdje su ponuditeljima dostupni podaci o natječaju i naručitelju (Zakon o javnoj nabavi, NN, 90/2011). Zakonom o javnoj nabavi omogućeno je poštivanje temeljnih načela slobode kretanja robe, poslovnoga nastanka i pružanja usluga, kao i načelo tržišnoga natjecanja, učinkovitosti, jednakoga tretmana, zabrane diskriminacije, uzajamnoga priznavanja, razmjernosti i transparentnosti. Zakon o javnoj nabavi ne primjenjuje se za nabavu čija je procijenjena vrijednost manja od 200.000,00 kuna za nabavu roba i usluga, odnosno 500.000,00 kn za nabavu radova, te takvu nabavu nazivamo „bagatelnom nabavom“. Naručitelj je dužan internim aktom urediti pravila i kriterije za provedbu nabave „bagatelne“ vrijednosti.

Pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj uniji usklađeni su europski vrijednosni pragovi javne nabave:

- a) nabava male vrijednosti – za robe i usluge vrijednosti veće od 200.000 HRK do 207.000 EUR, a radove vrijednosti veće od 500.000 HRK do 5.186.000.000 EUR
- b) nabava velike vrijednosti – za robe i usluge iznad 207.000 EUR i radove iznad 5.186.000.000 EUR.

3. Uloga projektnoga menadžera kao službenika javne nabave

Projektni menadžer kao službenik javne nabave uključen je u provedbu postupka od samoga početka, odnosno od izrade plana nabave, odabira postupka nabave, donošenja odluke o odabiru dobavljača pa do konačnoga cilja, sklapanja ugovora. Preduvjet uspješne provedbe postupka nabave jest kvalitetno kreirana dokumentacija za nadmetanje te iscrpno specificiran predmet nabave. Iznimno je važno kakve stavove šalju specijalisti javne nabave jer su izabrani službenici birani u cilju da svoje djelovanje usmjere javnomu, a ne privatnomu interesu te da se brinu o dobrobiti javnosti. Izrazita pozornost posvećuje se zabrani zlorporabe ovlasti, unutar njih informacija koje mogu koristiti zainteresiranim skupinama ili pojedincima te zabrana lobiranja kroz njegov protuzakonit utjecaj. Projektni menadžer, nastupajući u ulozi specijalista javne nabave, osigurava provedbu postupka javne nabave kroz pojedine faze, a neke od njegovih važnijih zadaća jesu:

- izrada dokumentacije za nadmetanje
- odabir postupaka javne nabave
- pregled, ocjena i odabir ponude.

Kako se od javnih službenika očekuje da se osigura kvalitetna usluga građanima na neutralan način, bez vlastitoga interesa, obavljanje dužnosti na funkcijama javne nabave od velikoga je interesa za javnost. U tome smislu projektni menadžeri kao službenici javne nabave moraju osigurati interne pravilnike kojima će propisati ak-

tivnosti i procese te razvijati etički kodeks u organizaciji radi poboljšanja vrijednosti i standarda koje moraju slijediti.

3.1. Dokumentacija za nadmetanje

Dokumentacijom za nadmetanje naručitelj točno definira svoje potrebe predmetom nabave te određuje okvirna pravila za podnošenje ponuda gospodarskih subjekata. Pravilno izrađena dokumentacija temeljna je pretpostavka za uspješnu provedbu postupka javne nabave. Pri njezinoj izradi specijalist javne nabave mora uvažavati pravila sadržana u Zakonu o javnoj nabavi. Dokumentacija može sadržavati podatke kao što su: naziv, kontakt i adresa naručitelja, adresa elektroničke pošte, opis predmeta nabave, tehnička specifikacija predmeta nabave te ostale bitne uvjete sukladno pravilima i propisima. Tehničkom specifikacijom kao sastavnim dijelom dokumentacije za nadmetanje, iscrpno se opisuju te definiraju karakteristike, svrha i namjena predmeta nabave. Za specifikaciju se kaže da je „srce“ dokumentacije za nadmetanje.

3.2. Odabir postupka javne nabave

Za nabavu roba, radova i usluga procijenjene vrijednosti europskih pragova može se odabrati jedan od postupaka nabave, a to su:

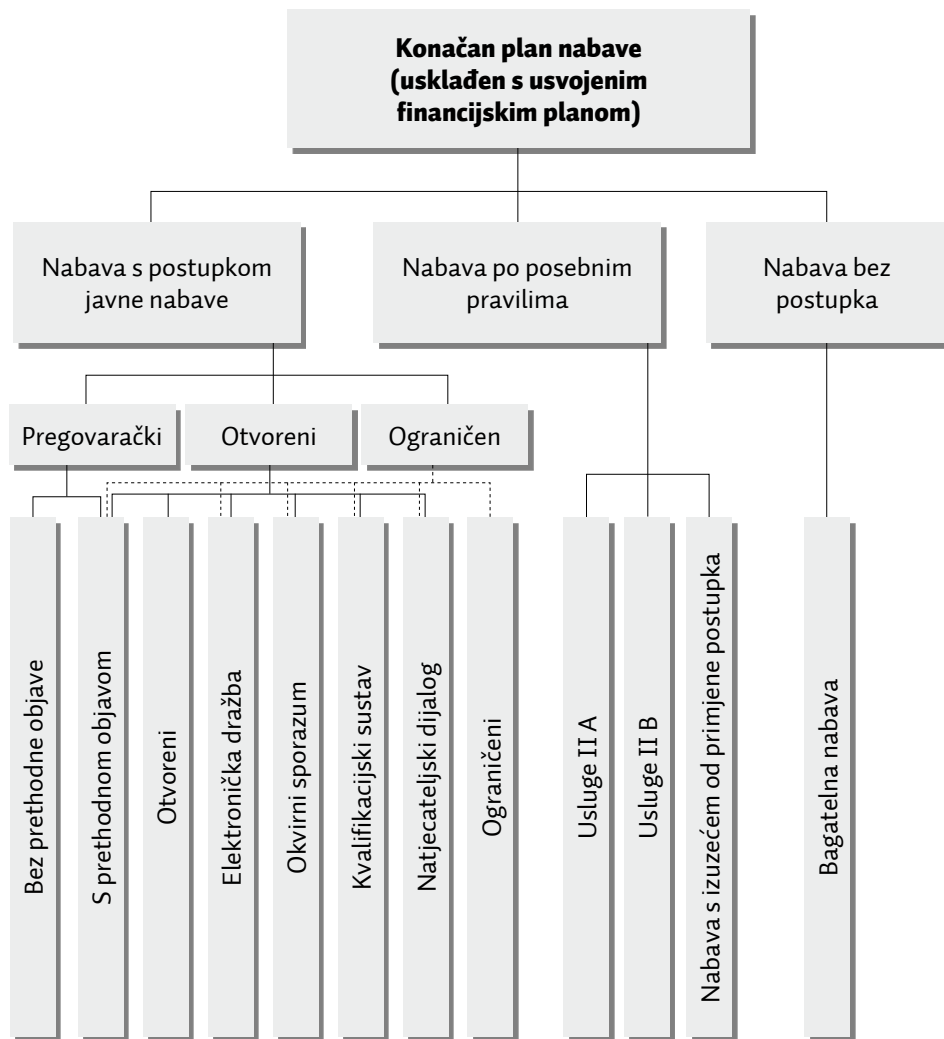
- otvoreni postupak nabave
- pregovarački postupak nabave
- ograničeni postupak nabave
- natjecateljski dijalog
- natječaj.

Osim navedenoga, naručitelj pojedine usluge nabavlja putem posebnih pravila iz Dodatka IIA i IIB. Predmeti nabave na koje se ne primjenjuje Zakon o javnoj nabavi jesu ugovori o radu, ugovori za termine radio-televizijskoga emitiranja, kupnja vrijednosnih papira, usluge istraživanja i razvoja te „bagatelna nabava“.

3.2.1. Otvoreni postupak nabave

Ovaj postupak nabave smatra se najtransparentnijim. Otvoreni postupak javne nabave postupak je koji omogućuje svim zainteresiranim gospodarskim subjektima dostavu ponuda za sudjelovanje. Najčešće je korišten postupak, a samim time i vjerojatnost proceduralne pogreške svedena je na minimum. Unatoč dugotrajnosti, nefleksibilnosti i tomu što ne jamči uvijek najbolju vrijednost za novac, ovakav postupak nabave jasan je i prikladan za nabavu većine roba, radova i usluga. Nedostaci su mu: dugotrajnost, nesiguran ishod, nemogućnost predvidljivosti (svi elementi moraju biti unaprijed poznati).

TABLICA 1. Shematski prikaz postupaka nabave



3.2.2. Pregovarački postupak nabave

Zakon omogućuje odabir pregovaračkoga postupaka s prethodnom objavom ili bez prethodne objave.

Pregovarački postupak s prethodnom objavom primjenjuje se nakon što je proveden postupak nabave na drugi način (otvoreni ili ograničeni postupak), ali postupak nije završio ugovorom (Zakon o javnoj nabavi, NN 90/2011). Obvezno je objaviti namjeru sklapanja ugovora s određenim gospodarskim subjektom, a posebice ako se postupak provodi nakon prethodno provedenoga postupka ili poziva na iskazivanje interesa za nuđenje rješenja koje naručitelj nije znao ili mogao opisati na jednoznačan

način pa želi saznati/naučiti/odabrati/sudjelovati u oblikovanju predmeta nabave koji će zadovoljiti njegove potrebe.

Pregovarački postupak bez prethodne objave primjenjuje se nakon provedenoga postupka nabave na drugi način (otvoreni ili ograničeni postupak) ako nije dostavljena nijedna ponuda. Također, moguće ga je primijeniti u slučajevima kao što su iznimna žurnost, zaštita isključivih prava (tehnički i umjetnički razlozi) i slično.

3.2.3. Ograničen postupak nabave

Ovaj postupak odabire se kada je na tržištu (pre)velik broj ponuditelja te ih naručitelj želi smanjiti do razumne granice. Razlog odabira ovoga postupka može biti naručiteljeva želja za dobivanjem najkvalitetnijega ponuditelja tako da se više gospodarskih subjekata udruži i specijalizira u jednoga profiliranog ponuditelja. Karakteristika postupka jest dvostupanjsko nadmetanje, gdje se u prvome stupnju dokazuje sposobnost natjecatelja, a u drugome se stupnju ocjenjuju ponude i donosi odluka o odabiru. Pri definiranju kriterija kojima se ograničava broj ponuditelja, valja posebice obratiti pozornost na objektivne i nediskriminirajuće uvjete.

3.2.4. Nabava prema posebnim pravilima

Nabava prema posebnim pravilima obuhvaća ugovore o javnim uslugama iz Dodatka IIA i IIB te izuzeća od primjene Zakona o javnoj nabavi. Zakon o javnoj nabavi ne primjenjuje se na neke ugovore koje sklapa javni naručitelj, kao što su: ugovori usluga arbitraže i mirenja, ugovori o radu, usluge istraživanja i razvoja, ugovori koje sklapaju radio-televizijski subjekti za stjecanje, razvoj, produkciju i koprodukciju programskoga materijala namijenjenoga radio-televizijskomu emitiranju, ugovori za termine radio-televizijskoga emitiranja itd.

3.3. Postupak pregleda i ocjene ponuda

Pregled i ocjenu ponuda obavljaju stručne službe i osobe naručitelja, te ako je potrebno ili je naručitelj to odredio u dokumentaciji za nadmetanje, mogu ih obaviti i neovisne stručne osobe. Obvezno se provjerava sadržaj, cjelovitost ponude, uvjeti sposobnosti, ispunjavanje uvjeta vezanih za svojstva predmeta nabave (tehnička specifikacija) te računska ispravnost ponude. Nakon pregleda zaprimljenih ponuda pristupa se ocjeni i rangiranju ponuda koje mogu biti ocijenjene kao:

Nepravilna – ponuda koja nije izrađena u skladu s dokumentacijom za nadmetanje, sadržava odredbe koje javni naručitelj smatra štetnima ili za koju javni naručitelj osnovano smatra da nije rezultat tržišnoga natjecanja, primjerice posljedica je nedopuštenoga sporazuma gospodarskih subjekata (trustovsko organiziranje).

Neprihvatljiva – ponuda koja zbog formalnih ili drugih objektivnih razloga ne može biti odabrana, primjerice zakašnjelo dostavljena ponuda, ponuda ponuditelja koji nije dokazao svoju sposobnost u skladu s dokumentacijom za nadmetanje i odred-

bama Zakona o javnoj nabavi, ponuda kojoj nedostaje jamstvo za ozbiljnost ponude, nedopuštena alternativna ponuda, ponuda čija je cijena veća od osiguranih sredstava za nabavu, ponuda s neuobičajeno niskom cijenom.

Neprikladna – ponuda koja u cijelosti ne odgovara potrebama javnoga naručitelja određenim u opisu predmeta nabave i tehničkim specifikacijama, odnosno kojom se nude roba, radovi ili usluge koje ne zadovoljavaju potrebe javnoga naručitelja u odnosu na traženi predmet nabave (Zakon o javnoj nabavi, NN, 90/2011).

SLIKA 1. Projektni menadžer kao službenik javne nabave



4. Održiva javna nabava i EU

Europsko tržište javne nabave najveće je tržište javne nabave na svijetu s više od 250.000 obveznika (naručitelja). Temelje jedinstvenoga tržišta čine četiri slobode zajamčene Ugovorom o EZ-u – sloboda kretanja ljudi, robe, usluga i kapitala. Ulaškom u punopravno članstvo Europske unije, Hrvatska je i formalno postala dijelom unutarnjega tržišta (EEF/Z.T., *Zajedničko tržište i mogućnosti za hrvatske poduzetnike*, Večernji.hr, 6. lipnja 2012., <http://www.vecernji.hr/vijesti/zajednicko-trziste-mogucnosti-hrvatske-poduzetnike-clanak-416909>, datum posjeta: 15. svibnja 2013.). Za hrvatske

poduzetnike otvaraju se nove mogućnosti plasmana domaćih proizvoda i usluga te izvođenja radova u drugim zemljama članicama, ali se istovremeno moramo suočiti sa snažnom konkurencijom iz tih zemalja. Također, nezanemariv problem predstavlja i jezična barijera. Stoga je Europska komisija nizom projekata pokušala olakšati pristup svim poduzetnicima Europskoga ekonomskog prostora. Jedan od takvih primjera projekata jest informacijski sustav eCERTIS koji poduzetnicima iz država članica, kandidatkinja i država Europskoga ekonomskog prostora, omogućuje dobivanje informacija o dokumentima i certifikatima potrebnim za sudjelovanje u nadmetanjima. Europska komisija također je suosnivač projekta prekogranične elektroničke javne nabave PEPPOL (Pan-European Public Procurement Online) koji bi trebao olakšati sudjelovanje poduzetnika u nadmetanjima u drugim državama članicama.

Danas (a zasigurno će tako biti i u budućnosti) značajna se sredstva iz proračuna usmjeravaju u nabavu roba, radova i usluga koje su ekološke i energetske učinkovite i održive. Održivi razvoj jest skladan odnos ekologije i gospodarstva kako bi se prirodno bogatstvo zemlje sačuvalo i za buduće naraštaje, a općim usmjerenjem i težnjom da se stvori bolji svijet balansiranjem socijalnih i ekonomskih čimbenika te zaštite životne sredine (okoliša). Na taj način potiče se domaća industrija na razvoj inovativnih, tzv. zelenih proizvoda i usluga, što u konačnici uvelike doprinosi održivom razvoju vlastitoga gospodarstva. Uvođenjem održive javne nabave potiče se ekološki prihvatljivo ponašanje te najbolji omjer cijene i kvalitete proizvoda s obzirom na iznos uložena novca.

5. Zaključak

Projektno poslovanje smjer je u kojemu će se razvijati daljnje poslovanje u cilju brzoga, jeftinoga i kvalitetnoga izvođenja naručenih projekata. Menadžment mora prihvatiti činjenicu da je svaki radni zadatak zapravo projekt koji je omeđen vremenskim i financijskim okvirima sa zadanim ciljevima, a zahtijeva određene poslovne predradnje i procese kako bi se ostvario željeni učinak. Projektni menadžeri imaju status najvišega poduzetničko-projektnog menadžera, a zbog velikoga opsega javnih projekata i količine javnih sredstava, ne smije se mimoći njihova uloga, odgovornost, svrha i nezaobilazna funkcija unutar javne uprave.

Sve je veći utjecaj javnosti na projekte u domeni javne uprave, a pod povećalom javnosti osobito je trošenje javnih sredstava – novca poreznih obveznika, što rezultira uvođenjem projektnoga menadžmenta u javnu upravu i druge javne sektore kao što su zdravstvo, školstvo, socijalne ustanove itd.

Zbog iznimne važnosti javne nabave nužno je uspostaviti njezin dobar i učinkovit sustav, kontinuirano razvijati obrasce za upravljačko i odgovorno rukovođenje nabavom kroz projektno poslovanje, a projektni menadžer mora biti spreman odgovoriti

na izazove, ovladati promjenama te se redovito usavršavati i obrazovati u svrhu nesmetanoga i učinkovitoga obavljanja svih poslovnih zadaća.

6. Literatura

1. Duncan, R. W. (1996), *A guide to the project management body of knowledge*, USA: Project management institute.
2. Hauc, A. (2007), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Pogarčić, Z. (2011), *Zakon o javnoj nabavi*, Zagreb: Narodne novine d.d.
4. Pogarčić, Z. (2012), *Zbirka propisa o javnoj nabavi*, Zagreb: Narodne novine d.d.
5. Zajedničko tržište i mogućnosti za hrvatske poduzetnike, *Večernji list* (6. 6. 2012.), <http://www.vecernji.hr/> (datum posjeta: 15. 5. 2013.)
6. Zakon o javnoj nabavi – pročišćeni tekst, *Narodne novine*, 90/11, 83/13.

Abstract: Due to the great importance of public procurement in the projects of services improvement, it is essential to establish a good and effective public procurement system. The big responsibility, therefore, lies with those who implement the Public Procurement Act in their everyday working tasks.

The goal of the public procurement manager as a public procurement specialist is to ensure fairness and transparency of public procurement procedures in the way that is satisfying for all participants. Such a role of the public procurement manager decreases negative effects and costs and by fostering competition it ensures fairness, transparency and protection of public interests.

Key words: public procurement, public procurement management, public procurement specialist

Prednosti IKT-a u poduzetništvu s posebnim osvrtom na programe otvorenoga koda

[ICT Advantages for Entrepreneurship
With a Focus on Open Source]

doc. dr. sc. **Ivana Ogrizek Biškupić**, dipl. inf., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivana.ogrizek@vspu.hr

Krešimir Jurina, bacc. ing. comp. et spec. oec.; asistent, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: kresimir.jurina@vspu.hr

Sažetak: Fenomen razvoja programā otvorenoga koda u znatnome je porastu posljednjih deset godina te, iako su nepravredno zanemarivani, danas predstavljaju veliki konkurentski potencijal komercijalnim rješenjima. Uštede koje pružaju znatne su, a razvidno je da se potencijal otvorenoga koda ne koristi u dovoljnoj mjeri, uključujući mikrotvrtke, male i srednje tvrtke, koje danas troše znatne iznose na komercijalne alate i podršku svojem poslovanju. Programi temeljeni na otvorenome kodu (*open source*) besplatni su i danas postoje razna rješenja sa širokim rasponom mogućnosti njihove primjene u poslovanju. *Web*-tehnologije također nude znatne mogućnosti, od primjene u e-marketingu do široke ponude uredskih alata koji na kvalitativno istoj razini omogućuju obavljanje svakodnevnih poslova. To može biti od posebne važnosti za poduzetnike. Europska se unija u natječajima za financiranje projekata namijenjenih poduzetništvu usmjerila na širu primjenu IKT-a, koja treba povećati konkurentnost i rast mikrotvrtki, malih i srednjih tvrtki (SME). U ovome radu analiziramo potencijal tih programa koji su besplatni i svima dostupni kao i mogućnosti njihove primjene u poslovanju SME-a.

Ključne riječi: programi otvorenoga koda, mala i srednja poduzeća, *web*-tehnologije

1. Uvod

Europska unija definira poduzetništvo kao sposobnost pojedinca da ideju pretvori u djelo. To uključuje kreativnost, smisao za inicijativu, inovativnost i preuzimanje rizika te sposobnost planiranja i upravljanja projektima kako bi se postigli ciljevi. U širem smislu, poduzetništvo treba smatrati načinom razmišljanja koji se može korisno primijeniti u svim radnim aktivnostima i u životu. Dakle, poduzetništvo je ključna kompetencija za sve (Søndergaard i sur., 2012). U tome smislu predviđena su i ulaganja koja su u najvećoj mjeri usmjerena rastu maloga i srednjega poduzetništva te korištenju informacijsko-komunikacijskih tehnologija – IKT-a (EK, *Charter for SME*).

Primjena IKT-a u poslovanju omogućuje poduzetništvu zamah i tehnološki razvoj koji modernizacijom stremi ostvarivanju gospodarskoga uspjeha. Mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća kvantitativne su oznake koje mogu biti jednodimenzionalne ili višedimenzionalne, a broj zaposlenih ili njihov prihod mogu se pojedinačno razlikovati i/ili kombinirati, čime se poboljšava uvid u poslovanje i veličinu poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011). Prema istraživanju CEPOR-a u *Izvješću o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013.*, najveći je porast u 2012. godini u odnosu na 2011. bio u kategoriji malih poduzeća (6,8%), zatim u kategoriji srednjih poduzeća (1,3%), dok je u kategoriji velikih poduzeća zabilježen pad od 3,1% (Alpeza i sur., 2013: 12). Iako je vidljiv trend rasta malih poduzeća, ulaganja u informacijsko-komunikacijske tehnologije, prema mišljenju autora, dodatno mogu osnažiti navedeni rast. Cilj je ovoga rada pružiti pregled mogućnosti IKT-a za malo i srednje poduzetništvo kako bi ono većom integracijom e-mogućnosti ostvarilo dodatni rast. Velik broj znanstvenika smatra da je razlog visokoga stupnja neuspjeha malih poduzeća u činjenici lakoga ulaska u gospodarstvo, ali i u slabostima kao što su neodgovarajuće financiranje, nedovoljno razvijen menadžment, nedostatan planiranje, izostanak ulaganja u istraživanje i razvoj te, ono čime se ovaj rad najviše i bavi, nepotpunost informatičkih znanja poduzetnika i nedovoljna količina potrebnih informacija o događajima u okruženju (Škrtić i Mikić, 2011).

2. E-poslovanje i web-tehnologije

E-poslovanje danas definira novu ekonomiju koja povezuje proizvođače, trgovce i potrošače posredovanjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Restrukturiranje poslovanja važan je segment e-poslovanja. Poduzeća koja ne prilagođavaju svoje poslovanje promjenama na tržištu, ne mijenjaju ga ili to ne čine brzo, suočit će se s bankrotom. U tome smislu većina njih prilagođuje modele poslovanja i izgrađuje digitalnu arhitekturu poduzeća koja primjereno može pružiti podršku e-poslovanju. Cijelokupni koncept e-poslovanja možemo promatrati kroz devet kategorija: G2G (*government-to-government*), G2B (*government-to-business*), G2C (*government-to-citizen*), B2G (*business-to-government*), B2B (*business-to-business*), B2C (*business-to-citizen*),

C2G (*citizen-to-government*), C2B (*citizen-to-business*) i C2C (*citizen-to-citizen*). Najviše se koriste modeli B2B (koji označava internetom podržan način poslovanja u kojem se komunikacija i transakcije odvijaju između dvaju poduzeća) te B2C (koji označava odnos poduzeća i pojedinca/kupca i najčešće se očituje kroz *web*-trgovinu). U svim navedenim konceptima pronalazimo važnoga posrednika – *web*, odnosno *web*-tehnologije.

Razvojem *web* 2.0 tehnologija internetom posredovana komunikacija odvija se dvosmjerno (u verziji *web* 1.0 ona je bila jednosmjerna). U proteklih 15 godina razvoja *weba* podaci, komunikacija, poslovanje migriralo je u virtualni prostor podržan različitim *web*-tehnologijama i infrastrukturom. Kao najveći doprinos toga razvoja za poduzetnike možemo izdvojiti široku suradnju zajednice na razvoju različitih programskih rješenja koja su besplatna, ali i mogućnosti pohranjivanja podataka u oblak (engl. *cloud computing*). Računalstvo u oblaku (engl. *cloud computing*) koncept je podjele programskoga okruženja koje se koristi internetom kao platformom te omogućuje da aplikacije i dokumenti poslani iz bilo kojega dijela svijeta budu pohranjeni i čuvani na unaprijed predviđenim poslužiteljima. Ono se i dalje razvija, a ključ je njegova razvoja kombinirano korištenje virtualnih strojeva i aplikacija. Razlikujemo četiri modela pružanja usluga u računalstvu u oblaku: *privatni oblak* – oblikovan je iz postojeće IT infrastrukture računalnoga centra i služi organizaciji ili poduzeću unutar poslovnoga vatrozida; *javni oblak* – najuobičajeniji oblik u kojemu se usluge pružaju široj javnosti i naplaćuju prema korištenju, a korisnici (pojedinci ili poduzeća) pristupaju tim servisima putem interneta i poslužitelja koji razmjenjuje računalne resurse s više korisnika; *hibridni oblak* – kombinacija je privatnoga i javnoga oblaka, pri čemu privatni oblak zadržava visoku uslužnost i funkcionalnost povezujući se s javnim oblakom u slučajevima velikoga radnog opterećenja ili poteškoća s hardverom; *oblak zajednice* – nekoliko organizacija sa sličnim zahtjevima razmjenjuje infrastrukturu te tako povećava svoju funkcionalnost dijeleći troškove (Ogrizek Biškupić i Banek Zorica, 2014). *Web*-tehnologije donijele su brojne mogućnosti webocentričnoga poslovanja, poslovni sustavi povezuju se s *web*-stranicama radi bolje komunikacije s korisnicima i postizanja zadovoljstva klijenata. Baze podataka tako distribuiraju podatke o raspoloživosti proizvoda ne samo onima koji vode poslovanje već i krajnjim kupcima. Većina današnjih korisnika *web*-trgovina očekuje informacije o proizvodu koje raspoloživost opisuju u realnome vremenu. Kao podrška stalnom informiranju razvijeni su neki od servisa koje pripisujemo *web* 2.0 razvoju, to su RSS i tzv. *push*-tehnologije. RSS (engl. *Really Simple Syndication*) jest tehnologija pomoću koje korisnici prate česte promjene sadržaja na *webu*. Zbog stalno rastuće količine sadržaja, pojavila se potreba za alatom koji će dostavljati nove informacije do samih korisnika umjesto da korisnici sami provjeravaju dostupnost novih informacija, što je od iznimne važnosti u poslovanju, zakonodavstvu te praćenju konkurencije. *Push*-tehnologije ili notifikacije odnose se na slanje izravnih poruka na mobilne uređaje klijenata koji su preuzeli mobilnu aplikaciju za njihovo prihvaćanje, a koje su poslone s poslužitelja (engl. *server*). Na današnjemu tržištu postoji velik interes za korištenjem mobilnih aplikacija i, možemo reći, tehnologijski standard koji treba biti zadovoljen.

Web-stranice koje sadržajno pružaju informacije poput tiskanoga kataloga više nisu dovoljne niti konkurentne.

Nove mogućnosti donosi i daljnji razvoj *web*-tehnologija nazvan semantički *web*, poznat i kao *web 3.0*. On omogućuje potpunu automatizaciju u organizaciji i pronalženju informacija. Nova mreža podrazumijeva formalno iskazivanje veze između dokumenata i njihova značenja (semantike). Bit semantičkoga *weba* jest u takvoj organizaciji informacija i informacijske službe koja omogućuje u cijelosti funkcioniranje putem računalne komunikacije *m2m* (*machine to machine*). Ideja semantičkoga *weba* podrazumijeva da se internet može pretraživati ne samo korištenjem riječi nego i uporabom značenja. U svijetu se on znatno primjenjuje u turizmu. Primjer je za to turistička *web*-stranica grada Zaragoze* izrađena pomoću tehnologije semantičkoga *weba*. Projekt nazvan CRUZAR** jest *web*-aplikacija koja koristi stručna znanja u formi pravila i ontologija te relevantne podatke za planiranje ruta razgledavanja grada Zaragoze, koje se prilagođavaju svakome posjetitelju.

TABLICA 1. Usporedna tablica *weba* 1.0, *weba* 2.0 i *weba* 3.0

WEB 1.0 / 1995. – 2000.	WEB 2.0 / 2000. – 2007.	WEB 3.0 / 2007. –
Dial-up (54 k)	1 Mbs – širokopojasni internet	10 Mbs – mobilni internet
<i>web</i> koji se uglavnom samo čita	<i>web</i> u kojemu se čita i piše	prenosivi osobni <i>web</i>
45 milijuna korisnika (1996.)	više od milijardu korisnika (2006.)	usredotočenost na pojedinca
usredotočenost na kompanije	usredotočenost na zajednicu (društvene skupine)	usredotočenost na pojedinca
statični HTML format	dinamični HTML, <i>wiki</i>	semantički <i>web</i>
<i>e-mail</i> , <i>chat</i> , forumi	socijalne mreže	
statične internetske stranice	blogovi	dinamični sadržaji
<i>web</i> -forme	<i>web</i> -aplikacije	pametne aplikacije
direktoriji	tagiranje	navike korisnika
reklamiranje preko <i>bannera</i>	interaktivno reklamiranje	reklamiranje prema navikama korisnika
korisnici ne mogu uređivati sadržaj	stranice su dinamične i integriraju multimedijske resurse (video, zvuk...)	kombiniranje različitih sustava društvenoga umreživanja (semantički <i>web</i>)
stranice sadrže tekst uz malo slika	informacije se prezentiraju na različite načine: pisano, audiovizualno	nastojanje da stroj razumije ljude i da na osnovi toga upravlja informacijama na <i>webu</i>
ne postoji interakcija među korisnicima	korisnici mogu kreirati vlastiti sadržaj	<i>web 2.0</i> + <i>web 3.0</i> i usredotočenost na pojedinca te integriranje aplikacija
	traženje sadržaja	ponuda/preporuka sadržaja

Izvor: Ogrizek Biškupić, I.; Banek Zorica, M. (2014)

* http://www.zaragoza.es/turruta/Turruta/en/index_Ruta

** <http://www.w3.org/2001/sw/sweo/public/UseCases/Zaragoza-2/>

Radi lakšega razumijevanja razvoja ovih tehnologija, u prilogu je tablica koja prikazuje faze razvoja *web*-tehnologija. Vremenska razdoblja razvoja jasno pokazuju kako u Hrvatskoj šira primjena znatno kasni u pojedinim fazama. Ovo je korisno razmotriti onima koji planiraju širenje poslovanja i ostvarivanje konkurentnosti u inozemstvu, gdje je semantički *web* u široj primjeni.

3. Primjena otvorenoga koda u poslovanju

Otvoreni kod podrazumijeva dostupnost programa temeljenoga na otvorenome kodu koji se može izmjenjivati pod uvjetima licencije. Programi otvorenoga koda nude mogućnost korištenja, kopiranja i distribuiranja svojega izvornog kôda s modifikiranjem ili bez njega, te je najčešće dostupan potpuno besplatno. Ako korisnik radi na daljnjemu razvoju nekoga rješenja otvorenoga koda (*open source*), on može biti zadržan kao privatni i/ili tako izmijenjen dostupan ostalima za daljnje korištenje i distribuciju. Uporaba otvorenoga koda prerasla je u naviku koju prosječni korisnici više i ne registriiraju. Vodeći sustavi i programska rješenja danas se temelje na otvorenome kodu. Koncept sudjelovanja entuzijastičnih pojedinaca na projektima razvoja otvorenoga koda, potpuno besplatno, s različitih lokacija i s različitim područjima interesa, prerastao je u nešto puno veće, a značajan doprinos tomu donio je razvoj *web*-tehnologija.

Primjena otvorenoga koda u poslovanju različita je s obzirom na politiku države koja određuje dominantnost određenoga proizvođača na tržištu, kao i obrazovnu politiku usmjerenu k obrazovanju budućih dionika u poslovanju. U Hrvatskoj je to Microsoft, dok su zemlje poput Rusije, Švicarske, Kube, Indije, Makedonije i dr. pretežito orijentirane na programe otvorenoga koda (npr. Linux, Ubuntu, Open Office i dr.). Postoji studija za prelazak grada Münchena^{*} na programe otvorenoga koda, u kojoj se navodi ušteda na kalkulaciji 11.000 radnih mjesta u gradskoj upravi prelaskom s komercijalnih programa na one otvorenoga koda, odnosno zamjenom Windowsa s MS Officeom, koja dovodi do redukcije troška od 11,6 milijuna eura (MS Office oko 4,2 milijuna eura, Windows 7 oko 2,6 milijuna eura, 5 milijuna eura hardverske nadogradnje nužne za neometan rad Windowsa 7). S druge strane, uvođenje programa otvorenoga koda (Linux i Open Office) stajalo ih je samo 270 tisuća eura (napomena: nisu uključivali troškove nadogradnje, navode kako za njima nije bilo potrebe kod programa otvorenoga koda). Nadalje, postoji cijeli niz država i tvrtki (javnih i privatnih) koje koriste otvoreni kod,^{**} npr. Novell, Google, IBM, Panasonic, CISCO, Amazon, burza u New Yorku, Toyota Motors, CERN, francuski parlament, državni industrijski i bankarski sustav Narodne Republike Kine, Ministarstvo obrane SAD-a, švicarske i

* http://www.ris-muenchen.de/RII2/RII/ris_vorlagen_dokumente.jsp?risid=2773053

** <http://www.comparebusinessproducts.com/fyi/50-places-linux-running-you-might-not-expect>

ruske škole, njemačka sveučilišta i dr. U Hrvatskoj je njegova dominantnost vidljiva najviše u akademskoj zajednici, odnosno na sveučilištima.

Osim operacijskih sustava i uredskih alata u svakodnevnome poslovanju postoji potreba za brojnim drugim programima. Velike korporacije koje proizvode komercijalne alate ulažu znatna sredstva u marketing i dizajn, čime postižu veliku dominantnost na tržištu. Njihova široka rasprostranjenost proizlazi iz inertnosti korisnika i iz otpora promjenama koje su u društvu prisutne. Programi otvorenoga koda, koji su besplatni i primjenjivi u gotovo svim segmentima poslovanja, donijeli bi velike uštede ulaganjem u IT, posebice malih i srednjih poduzeća.

3.1. Sustavi otvorenoga koda i tehnologije za potporu poslovanju

Postoje brojna rješenja koja se koriste za upravljanje poslovnim procesima. U ovome radu navest ćemo samo neka značajnija, koja ćemo u nastavku prezentirati uspoređujući komercijalna u odnosu na besplatna rješenja otvorenoga koda.

CMS (engl. *Content Management System*) – sustav za upravljanje sadržajem – programski je paket koji omogućuje urednicima sadržaja na *web*-središtima dodavanje, mijenjanje i brisanje sadržaja bez potrebe ovladavanja posebnim stručnim znanjima. CMS sustav sve se više koristi za izradu *web*-stranica. Riječ je o *web*-aplikaciji koja je napisana u nekoj od razvojnih tehnologija (najčešće PHP, ASP ili JSP) uz podršku odgovarajuće baze podataka (najčešće MySQL, PostgreSQL, Oracle). Sadržaj se dodaje u bazu podataka kroz klasično *web*-sučelje, zatim se oblikuje kroz predloške te se isporučuje na *web*-stranicama kao dinamični sadržaj. Takvi sustavi omogućuju razdvajanje dizajna od sadržaja stranica tako da je sadržaj stranica moguće mijenjati po želji na posve jednostavan način, što ih čini pristupačnim korisnicima različite razine predznanja. Uporabom CMS-a *web*-stranice može ažurirati i prosječan korisnik, zaposlenik tvrtke. Poslovna *web*-stranica danas zahtijeva redovito održavanje i usklađivanje sukladno razvoju novih tehnologija, za što je potrebno naprednije znanje, dok za ažuriranje njezina sadržaja takvo znanje nije potrebno. Time se poduzetnike upućuje na aktivno promišljanje o vlastitome angažmanu u svakodnevnome ažuriranju *weba*, čime mogu umanjiti navedenu stavku kao mjesto troška u svojem poslovanju (Ogrizek Biškupić i Banek Zorica, 2014).

ERP (*Enterprise Resources Planning*) – skup upravljačkih alata kojima se usklađuju potražnja i dobava, a imaju sposobnost da povezuju kupce i dobavljače u potpuni dobavni lanac, koristeći pritom dokazane i provjerene upravljačke i planerske alate, čime se postižu visoki stupnjevi integracije među funkcijama kao što su: prodaja, marketing, proizvodnja, operacije, logistika, nabava, financije, razvoj novog proizvoda i upravljanje ljudskim resursima. Time se omogućuje zaposlenicima, odnosno djelatnicima obavljanje poslova uz visoke stupnjeve usluge i produktivnosti, istodobno smanjujući

TABLICA 2. Usporedba komercijalnih softvera i softvera otvorenoga koda

KOMERCIJALNI SOFTVER			
SOFTVER		OPIS	CIJENA
Microsoft Windows 8.1 Pro		Operacijski sustav	1 Pc = 1,100.00 kn
Microsoft Office 2013 Home Premium	Word	Office paket	5 Pc/1 god. = 550.00 kn
	Excel		
	PowerPoint		
	OneNote		
	Publisher		
	Access		
	OneDrive		
	Outlook		
	Skype (60 min besplatnog razgovora godišnje)		
Microsoft	Project 2013.	Projektni menadžment	6,638.69 kn
Norton Antivirus		Antivirus	1 Pc/1 god. = 275 kn
SAP	Poslovni paket		Puni paket = 1,100.00 kn 1 korisnik / mjesečno

Izvor: priredili autori

troškove i zalihe, čime ERP postavlja temelje efikasnomu e-poslovanju (Vuković i sur., 2007, prema Wallace i sur., 2001).

CRM (*Customer Relationship Management*) – informacijski sustav orijentiran prema kupcima, praćenju njihovih potreba, pružanju potpore proizvodnji i prodaji prema narudžbi, odnosno na zahtjev kupca, te sve češće uključuje i modul za upravljanje odnosima s kupcima (Bosilj Vukšić i sur., 2009).

SOFTVER OTVORENOGA KODA			
SOFTVER		OPIS	CIJENA
Ubuntu		Operacijski sustav	
Apache Open Office	Writer	Office paket	Besplatno
	Calc		
	Impress		
	Draw		
	Math		
	Base		
Google Drive	Document	Online Office alati	
	Presentation		
	Spreadsheet		
	Form		
	Drawing		
Mozilla	ThunderBird	Elektronička pošta	
Skype		Internetski pozivi	
AVG Antivirus		Antivirus	
Joomla		CMS predložak za izradu web-stranice	
Drupal			
Wordpress			
Typo3			
ownCloud		Oblak	
Dropbox			
GoogleDrive			
SugarCRM		CRM	
Openbravo ERP		ERP	
Project Libre		Projektni menadžment	

4. Zaključak

Informacijsko-komunikacijske tehnologije ne treba promatrati kao izdvojeni segment ili samo kao alat za pomoć u raznim izračunima i poslovnim kalkulacijama. One su danas više nego ikad prije sredstvo otvaranja komunikacijskih kanala i osnovni temelj realizacije većine poslovnih procesa. Način na koji tehnologije isporučuju i obrađuju

podatke te kako ih čine dostupnima određuje mogućnosti, plasman i pozicioniranje u tržišnim natjecanjima. One su neizbježne i često zanemarene, a razvidno je da su važne i da imaju svoju cijenu. Upravo su se troškovi ulaganja u tehnologije pokazali ključnima za odabir nekoga manje kvalitetnog, jeftinijeg rješenja. Otpor promjenama, koje se najbrže očituju u IT sektoru, velik je ne samo u javnim poduzećima već i u privatnim. Male i srednje tvrtke te *start-upovi* mogu napraviti značajni zaokret i okrenuti se programima otvorenoga koda. Većina IT tvrtki koje se angažiraju za podršku poslovanju svoja rješenja, koja komercijalno nude tržištu, razvijaju na otvorenome kodu. U njemu se krije velik potencijal, i razvojni i financijski. U ovome radu nismo obradili važnost otvorenoga koda u mjeri u kojoj on to zasigurno zaslužuje, zbog čega ćemo nastojati proširiti ovu temu i o njoj nastaviti pisati. Želja nam je bila približiti ovu tematiku, otvoriti raspravu te pružiti neke komparativne primjere kako bismo potaknuli poduzetnike na hrabriji iskorak u korištenju otvorenoga koda.

5. Izvori i literatura

- Alpeza, M.; Biškupić, N.; Eterović, D.; Oberman, M.; Oberman Peterka, S.; Singer, S.; Šarlija, N. (2013), *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013*, Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
- Bosilj Vukšić, V. i sur. (2009), *Poslovna informatika*, Zagreb: Element.
- Česić, Z. i sur. (2006), *Primijenjeno poduzetništvo – zbirka tekstova*, Split – Zagreb: Beretin d.o.o.
- DELOITTE. http://www.deloitte.com/view/hr_HR/hr/index.htm (11. 4. 2014.)
- European Commission. *The European Charter for Small Enterprises*, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/charter/>
- Kalkota, R.; Robinson, M. (2001), *e-Poslovanje 2.0 : Vodič ka uspjehu*, Zagreb: Mate.
- Ogrizek Biškupić, I.; Banek Zorica, M. (2014), *Web-tehnologije* (udžbenik), Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
- Panian, Ž. i sur. (2010), *Poslovni informacijski sustavi*, Zagreb: Element.
- Søndergaard Laugesen, N.; Lauritzen, J. R.; Carpenter, G.; Ellegaard, C. E.; Bucher, M.; Stabe, M. (2012) *CLOUD COMPUTING, Cyber Security and Green IT (The impact on e-Skills requirements)* Final Report, Prepared for European Commission. Danish Technological Institute & Fraunhofer. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/eskills/e-skills_and_cloud_computing_final_report_en.pdf (21. 1. 2013.)
- Škrtić, M.; Mikić, M. (2011), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija.
- Vuković, A.; Džambas, I.; Blažević, D. (2007), *Razvoj Erp-Koncepta i Erp-Sustava*, prema Wallace, T. F.; Krezmar, M. H. (2001), *ERP: Making It Happen*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Abstract: The phenomenon of the development of the open source community that has risen in the past ten years, and that has been unduly neglected, now provides fea-

tures that can rival commercial software. Savings are of great importance, and it has become obvious that the potential of open source is underused, including many SMEs that spend significant start-up funds on commercial tools and IT support. Software based on open source is free of charge and offers many opportunities for business. Web technologies also offer considerable possibilities, from e-marketing to a wide range of office tools that can qualitatively rival commercial solutions and support everyday tasks. This can be especially significant for entrepreneurs. The EU focus in project financing for entrepreneurs is on ICT opportunities intended to foster the competitiveness and growth of micro, small and medium enterprises. In this paper we analyse the potential of this freely available software and provide some examples of their possible use for SMEs

Key words: Open source, SMEs, web technologies

How to Use Waste Cooking Oil to Produce Environmentally Sustainable Biofuel Ecodiesel

[Kako od otpadnoga jestivog ulja proizvesti ekološki prihvatljivo gorivo ekodizel?]

Iva Ozana Prah, PhD, Geneteam d.o.o. Zagreb, Croatia, e-mail: iprah@irb.hr

Milan Ermacora, BS, Ermacora Electromechanical and Metal Constructions Company, Zaprešić, Croatia, e-mail: ermacora17@hotmail.com

Franz Tatzber, PhD, University of Applied Sciences Technikum Wien, Vienna, Austria, e-mail: tatzber@technikum-wien.at

Abstract: (As a new member of EU, Croatia was supposed to engage in the collection and processing of waste cooking oil (WCO). So far a few related projects have been launched, but most of the WCO is still disposed of into the drainage (sewage) systems and into surface waters or the sea. Instead of disposing of WCO, it is possible to produce Ecodiesel, a renewable fuel additive that is very similar to biodiesel obtained from agricultural plants. Ecodiesel is produced as described in respective Austrian and Croatian patents and in its production there are no toxic substances like sodium hydroxide (NaOH) or methanol, which is the case in the traditional biodiesel production. In the mentioned procedure for Ecodiesel production, ethanol is used and it can be further recycled. Ecodiesel production can be automated through the use of Inox machines designed and built in Ermacora (craft company for electromechanical and metal craft), owned by Milan Ermacora from Zaprešić, Nova cesta 14 and they can be custom made according to customers' demands.

Ecodiesel production is based on recycling waste cooking oil (WCO), which is a real renewable source, while conventional biodiesel mostly relies on plant feedstock, which has brought about rapid growth of food prices globally. This leads to the conclusion that biofuel should be produced from waste or very fast growing feedstock instead of corn, soybean and rapeseed oil, and that WCO collection should start as soon as possible.

Key words: waste cooking oil, biodiesel, Ecodiesel, biofuel production, acrolein

1. Introduction

The use and production of biofuel is to be beneficial for both people and the environment from any point of view and over a long period of time. Biofuel feedstock should be easily accessible, sustainable and cost effective. Also, it is supposed to reduce greenhouse emissions, increase and accelerate regional development and diminish energy dependence in the society (Demirbas et al., 2011). Furthermore, biofuel production should result in research and innovations as well as a decrease in unemployment in both the developed and developing countries.

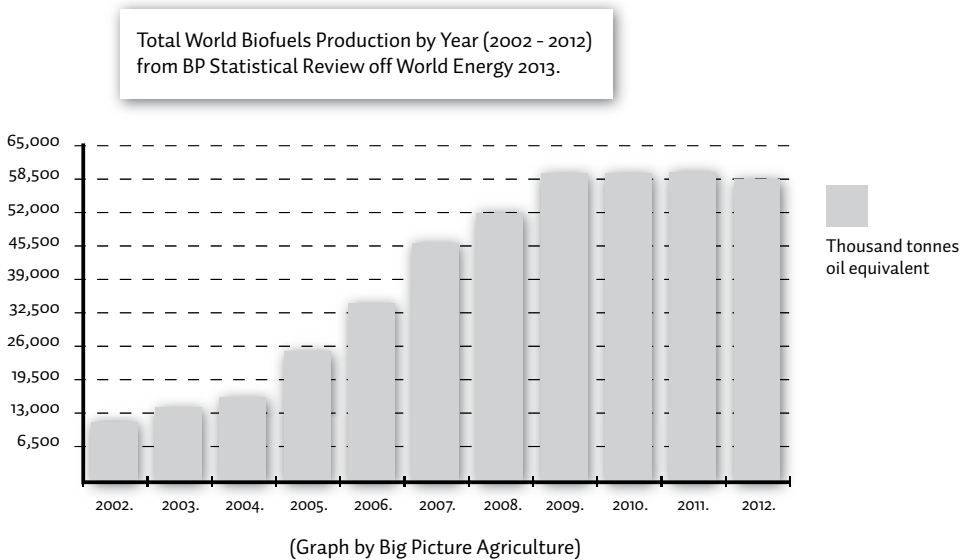
Different kinds of biofuel have been developed for several decades. Today, biofuels are sometimes classified in two, and sometimes in three generations. The first generation biofuels are biodiesel, ethanol, bioethers, biogas, HTU diesel (HydroThermalUpgrading), vegetable oils etc. The second generation of biofuels are those produced from biomass (plant and animal material), for example, lignocellulose biomass or different kinds of waste materials. The third generation includes biofuels made from algae, the most promising source of energy concerning sustainability due to the fact that they are very fast growing microorganisms. Annual oil yield from algae per hectare is over 200 times the oil yield from the fastest growing vegetable feedstock. In other cases the productivity can be lower, but still the yield is at least 15 times higher than the yield from the best vegetable source (Sheehan et al., 1998; Groom et al., 2007; Demirbas and Demirbas, 2011). Although microalgae have great advantages, biofuel produced using them is still too expensive, so more research has to be done to come up with technology that is not so costly.

On the other hand, there are many other possibilities when waste material is concerned. Waste oils and grease should be collected and used (or recycled). For the collection of waste cooking oil (WCO) governmental subsidies have been provided in many countries. For example, the Croatian government issued the "Decision about the cash incentive unit awarded for biodiesel production in 2013" to grant subsidies of 2, 82 kn/L for producing biodiesel and 0, 26 kn/L for producing bioethanol (NN121/2012). It is possible to use biofuel in any kind of transportation. Road vehicles could use biofuel and its performances have been tested and monitored extensively, so many reviews are available (No, 2011; Sidibé et al, 2010; Ramadhas, 2004; Misra and Murthi, 2010). The situation is slightly different in air traffic. Micro gas turbines running on biofuels are still in an experimental and not yet commercial stage (Chiaramonti, 2013). Also, the impact of aviation on air quality and human health globally has not been researched extensively, so there is a real need for looking deeper into this subject.

Just a few years ago, biofuel from corn, soybean, rapeseed oil, cotton and other agricultural feedstock were desirable for biodiesel production and were seeded all around the world (Fig.1). In the Netherlands, the analysis conducted by the Organization for Applied Scientific Research (TNO Report, 2008) has yielded the following results: It is expected that up to 2020 the renewable fuels mix will be dominated by the first generation ethanol for petrol and FAME (fatty acid methyl esters) biodiesel

for diesel engines. In addition to this, and for the time being, a small but increasing quantity of synthetic diesel could be made by biomass-to-liquid (BTL) processes, if this type of production was given incentives (TNO Rapport, 2008).

FIG. 1. Graph of Total Global Biofuels Production 2002 – 2012 (www.bigpictureagriculture.com)



Today, the situation is different and new priorities are emerging. Growing corn, soybean or any other agricultural plants to produce biofuel is not so popular any more as there were consequences that were not as beneficial as expected. In The Guardian (May 2011) Henry Miller notes that, “ethanol production, especially from corn, is a very thirsty process, which is using four gallons of water for one gallon of fuel. American production per year is almost 53 billion liters and the government subsidizes it with more than \$6 billion. In North America almost all ethanol produced is made from corn, so the price of corn is growing rapidly, and it is not the only one.

Oil is one of the most commonly reported causes of water pollution, responsible for nearly a quarter of all pollution incidents. It can harm river birds, fish and other wildlife as vast amounts of oxygen are depleted instead of keeping them in the waterways for wildlife.

It is common knowledge that we are not supposed to pour cooking oil or fat down the drain. There is a very good reason for it because it builds up in there and may end up creating serious clogs. In fact, there’s a word for the large piles of grease that build up in sewers: “fatbergs“. This was reported in BBC news under the headline „Bus-sized “fatberg“ removed from London sewer“(BBC NEWS UK, 2013).

FIG. 2. A “fatberg” from London’s sewers (Photo: BBC)



In London (UK), an ingenious purpose for these fatbergs has been found – they will be converted into electricity. And there are huge amounts of grease available. According to the BBC, the excess fat and oil will be fed into a power station in east London, and will produce enough energy to run 39,000 average-sized homes each year (The Guardian, 2013).

2. Ecodiesel

2.1. Ecodiesel description

Diesel fuel additive called Ecodiesel is a biodegradable, renewable fuel additive resembling commonly produced biodiesel fuel and showing the advantage of reducing greenhouse emissions. Ecodiesel is made according to Austrian and Croatian patents, AT502540A12007-04-15 and HRP20070130A2, respectively.

2.2. Process of Ecodiesel production

Biofuel called Ecodiesel is produced from waste cooking oil after it is filtered through a cellulose filter in order to remove insoluble parts and then it is purified in an ethanol layer. Ethanol treatment results also in partial esterification by the law of mass action, but more importantly, it is used to remove salt residues, proteins and starch from the

oil fraction. In this procedure, additives like NaOH are not used, so there are no undesirable byproducts (e.g. soap). Other toxic substances, like methanol, are not used either. Additional heating over 20°C is not required, because complete esterification of WCO is not actually necessary to achieve the reduction in triglyceride chain length. The whole process is completed at the temperature of 10-35°C. It is important to use waste cooking oil, because in food preparation vegetable oil should be heated to above 150°C resulting in oxidation of vegetable oil, thus modifying polyunsaturated fatty acids into lipid peroxides and other products of lipid peroxidation. Furthermore, protein residues should mostly become denaturated and insoluble, which allows their removal in the process of oil filtration.

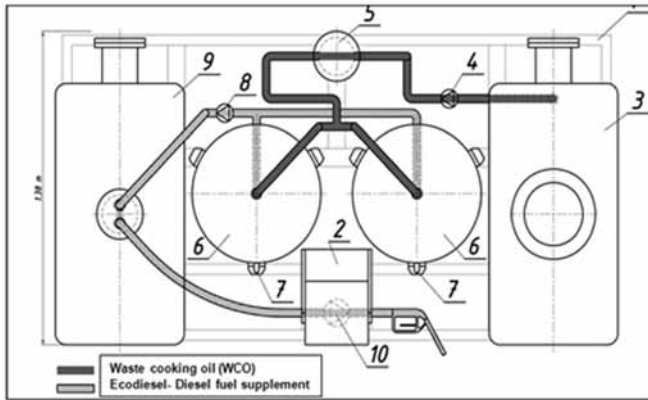
FIG. 3. Mini-plant prototype for processing waste cooking oil (WCO) to Ecodiesel.



The final product is vegetable oil, purified with ethanol and there is no demand for additional purification because its content is mostly a mixture of oxidized vegetable oil and its ethyl esters. This procedure runs in a few steps to resolve problems: preheating vegetable oil for at least one hour at 150°C or above, cooling it and filtering insoluble substances through cellulose filter or cloth, progressive slow dropping of oil in the ethanol layer, preparation of polar and non-polar layers of ethanol and oxidized vegetable oil with a small portion of ethyl esters.

Ecodiesel was produced following the patented procedure and was characterized by its density, acid value, carbon residue, ash content and distillation characteristics according to ISO norms. Carbon, hydrogen and nitrogen contents were also identified (Jaganjac et al., 2011). Results showed that these parameters were similar to the biodiesel produced using the transesterification process and that when Ecodiesel was added to diesel there were fewer acrolein-protein adducts, which have shown adverse effects on human health (Jaganjac et al., 2011).

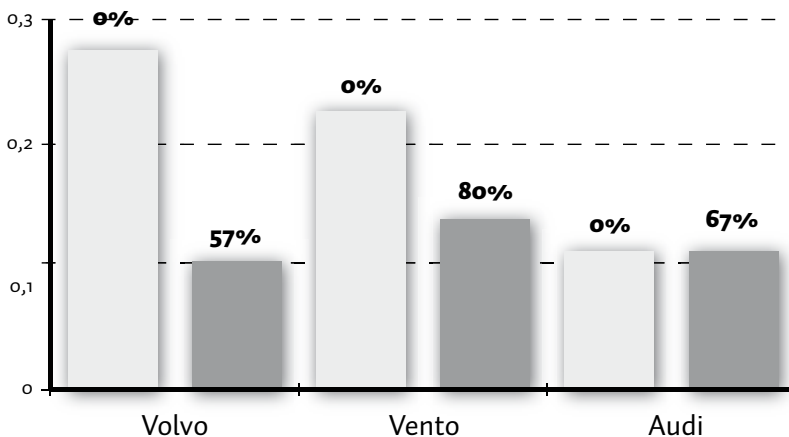
FIG. 4. Scheme of machine for processing WCO to produce Ecodiesel.



2.3. Ecodiesel processing advantages

Procedure used for Ecodiesel preparation has several advantages. This fuel additive uses completely sustainable feedstock. Energy demands are minimal or none. The whole process is suitable for small, medium but also for higher scale production, in which case a bigger production plant has to be specially designed and manufactured. For Ecodiesel waste material WCO is used (recycled). There is no need for engine modifications or reconstruction. Greenhouse gases emissions like CO₂ are reduced compared to mineral diesel. Ecodiesel is oxygen-enriched and it can be blended with Diesel at any ratio. Ecodiesel addition to Diesel results in lower fuel consumption due to more complete combustion. This has been confirmed on an Eco test carried out at the technical check station, as shown in Fig. 5.

FIG. 5. Soot results with diesel fuel and diesel supplemented with Ecodiesel. (Jaganjac et al., 2012).



3. SWOT Analysis for Ecodiesel Production

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>Feedstock – WCO is very cheap and available worldwide, it does not need land to be grown and its production process does not require the use of any food or water. WCO as feedstock does not use energy resources.</p> <p>Production of Ecodiesel has very low energy demands. The procedure is very easy, simple and is not dangerous for people or the environment.</p>	<p>Public awareness about the adverse effects of oil on sewage, soil and water has not been developed yet.</p> <p>To fulfill the needs for biofuel, WCO will not provide sufficient quantities.</p> <p>Ecodiesel made from WCO will not be liquid in winter temperatures (lower than 5°C), so it needs to be added up to 20% in Diesel fuel, not more, except in warmer climates.</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>People should be informed and educated about the consequences of fats and grease on sewage and nature (city environment and the country).</p> <p>WCO will be one of the few feedstocks available for biofuel production.</p> <p>WCO could alleviate energy dependence of individuals or small local communities.</p>	<p>Unexpected drop in fossil fuel prices or new biofuel that would be much cheaper and could offer better properties.</p> <p>Slow administration and law enforcement (in Croatia).</p>

4. Pestle – analysis

PESTLE ANALYSIS	
POLITICAL	<p>Global efforts to increase the use of alternative energy sources, including biofuels have recently led to considering the advantages and disadvantages of different feedstocks especially for biodiesel production. They are getting louder and more recognized, so ecodiesel and WCO recycling are fitting perfectly into that policy due to their benefits for both people and the ecosystem. Feedstock as soybean, rapeseed oil and corn are losing their popularity, because of its yields, prices and availability.</p> <p>Global oil companies are also striving to develop methods for producing perfect biofuels.</p> <p>Governments are encouraging co-financing of recycling waste oil materials and biofuel production.</p>
ECONOMIC	<p>Major efforts are made to come up with cheaper processes and more sustainable sources of energy. Waste oils are one of the cheapest feedstock.</p>
SOCIAL	<p>Using alternative energy sources should be cost effective and environmentally friendly. WCO collection and ecodiesel production is beneficial from the social point of view.</p>
TECHNOLOGICAL	<p>Technology for ecodiesel production is innovative but still easy and simple enough to be applied in any part of the world, at least at a lower scale.</p>

PESTLE ANALYSIS	
LEGAL	Governments in most countries have granted subsidies for WCO collection and recycling including the Croatian government.
ENVIRONMENTAL	Ecodiesel production has multiple benefits; it uses waste material instead of valuable food crops, land and water resources and at the same time it recycles WCO, which would otherwise cause serious damage to the environment and city drainage systems.

5. Conclusion

One can draw the conclusion that waste cooking oil is the feedstock that is perfect for biofuel production such as ecodiesel. The method and the available mini plant described here could provide opportunities for small and medium sized production in terms of sustainability, care for the environment, keeping city drainage in function in the long term and considering interests of individuals who want to cut down on transportation costs. Thus, at the moment it seems to be one of the best methods to produce ecodiesel.

6. Sources and References

1. BBC News UK, (www.bbc.com), Bus-sized „Fatberg“ removed from London sewer, Aug,2013.
2. Chiaramonti D, Rizzo A M, Spadi A, Prussi M, Riccio G, Martelli F (2013) Exhaust emissions from liquid fuel micro gas turbine fed with diesel oil, biodiesel and vegetable oil. *Applied Energy*, Vol. 101, pp 349–356.
3. Demirbas, A.; Demirbas, M.F. (2011) Importance of algae oil as a source of biodiesel, *Energy Conversion and Management*, Vol 52, pp 163–170.
4. Groom M.J.; Gray E.M.; Townsend P.A. (2007) Biofuels and Biodiversity: Principle of Creating better policies for biofuel production. *Conservation Biology*, Vol 11, pp 1-8.
5. Jaganjac, M., Prah, I.O., Cipak, A.; Cindric, M.; Milkovic, L.; Ermacora, M.; Spoljaric, D.; Tatzber, F.; Ilincic, P., Rukavina, V.; Spehar. B.; Parlov Vukovic, J.; Telen, S.; Uchida, K.; Lulic, Z.; Horvatic, J.; Zarkovic, N. (2011), Ecodiesel – environmental friendly fuel additive that reduces diesel toxicity. *Environmental Toxicology*; Vol 11, pp 644-652.
6. Jaganjac, M., Prah, I.O., Cipak, A.; Cindric, M.; Milkovic, L.; Ermacora, M.; Spoljaric, D.; Tatzber, F.; Ilincic, P., Rukavina, V.; Spehar. B.; Parlov Vukovic, J.; Telen, S.; Uchida, K.; Lulic, Z.; Horvatic, J.; Zarkovic, N. (2012), Ecodiesel – environmental friendly fuel additive that reduces diesel toxicity. COST CM0901 Meeting: *Detailed Chemical models for Cleaner Combustion, 3rd general meeting*, , Bulgaria, Sep 5-7, 2012 Sofia: COST – European Cooperatio in Science and Technology.
7. Misra, R.D.; Murthy, M.S. (2010), Straight vegetable oils usage in a compression ignition engine – A review. *Renewable Sustainable Energy Review*, Vol 14, 3005–3013.

8. Narodne Novine www.nn.hr "Odluka o jediničnom iznosu novčanog poticaja za proizvodnju biogoriva u 2013. godini" (NN121/2012).
9. No S-Y. (2011) Inedible vegetable oils and their derivatives for alternative diesel fuels in CI engines: A review. *Renewable Sustainable Energy Review*, Vol 15, pp,131–149.
10. Ramadhas, A.S.; Jayara, S.; Muraleedharan, C. (2004), Use of vegetable oils as I.C. engine fuels—A review. *Renewable Energy*, Vol 29, pp, 727–742.
11. Sheehan, J.; Dunahay, T.; Benemann, J.; Roessler, P.; (1998), A look back at the US Department of Energy's Aquatic Species Program—biodiesel from algae. National Renewable Energy Laboratory (NREL) report: NREL/TP-580-24190. Golden, CO.
12. Sidibé, S.S.; Blin, J.; Vaitilingom, G.; Azoumah, Y. (2010), Use of crude filtered vegetable oil as a fuel in diesel engines state of the art: Literature review. *Renewable and Sustainable Energy Review*, Vol 14, pp, 2748–2759.
13. The Guardian (www.theguardian.com), Turning Cooking Fat And Oil From The Sewers Into Electricity, Aug,6th.,2013.
14. The Big Picture Agriculture, Graph of Total Global Biofuels Production 2002 – 2012. www.bigpictureagriculture.com.

Sažetak: Republika je Hrvatska kao nova članica EU-a već trebala osigurati zbrinjavanje otpadnoga jestivog ulja (OJU). Do sada je provedeno nekoliko projekata u tu svrhu, ali većina otpadnoga jestivog ulja još uvijek završava u sustavu kanalizacije, u površinskim vodama ili u moru. Umjesto da se OJU baca u kanalizaciju, u površinske vode ili u more, može se proizvesti ekodizel, obnovljivi dodatak gorivu, koji je sličan biodizelu proizvedenom iz poljoprivrednih kultura. Ekodizel se dobiva kako je opisano u austrijskome i hrvatskome pripadajućem patentu. U proizvodnji se ne koriste toksične supstancije, poput natrijeva hidroksida ili metanola, kao u uobičajenoj proizvodnji biodizela. U spomenutom postupku koristi se etanol, a on se može dalje reciklirati, tj. više puta ponovno koristiti. Proizvodnja ekodizela može biti automatizirana – u zaprešićkoj tvrtki za elektromehaničke i metalne konstrukcije Ermacora u tu je svrhu dizajnirano i izrađeno manje postrojenje od inoksa.

Proizvodnja ekodizela zasniva se na recikliranju otpadnoga jestivog ulja koje predstavlja obnovljivi izvor, dok se proizvodnja konvencionalnoga biodizela zasniva na preradi prehrambenih biljnih kultura, što je (globalno gledajući) razlog za rapidan porast cijene hrane. Može se zaključiti da se biogoriva trebaju proizvoditi od otpadnoga materijala ili od brzorastućih sirovina, a ne od kukuruza, soje ili uljane repice. Također treba što prije organizirati skupljanje otpadnoga jestivog ulja.

Ključne riječi: biogoriva, otpadno jestivo ulje, proizvodnja biogoriva, ekodizel

Evolucija projektnoga ureda (PMO) i njegov utjecaj na razvoj projektnoga menadžmenta struke

[Evolution of Project Management Office (PMO) and its Impact on Development of Project Management Profession]

mr. sc. **Alan Mirko Poldrugáč**, Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: alan-mirko.poldrugac@rba.hr

Sažetak: Kad se organizacije počnu baviti projektnim temama, često im se otvori pitanje organizacijskoga smještaja voditelja projekata. Tada se ispituje mogućnost osnivanja projektnoga ureda (PMO) i popisa njegovih funkcija, odnosno zaduženja. Što PMO može raditi i zašto bi voditelji projekata bili tamo smješteni? U radu ćemo nabrojiti potencijalne funkcije PMO-a i njihov sadržaj. Nakon toga, svaku od opisanih funkcija PMO-a stavit ćemo u odnos s različitim tipovima PMO-a. Prikazat ćemo svjetsku praksu PMO-a, odnosno kako globalne kompanije rješavaju izazove projektnoga menadžmenta te to usporediti s domaćom praksom. Rad ćemo zaključiti analizom kako postojanje i djelovanje PMO-a utječe na razvoj projektnoga menadžmenta struke.

Ključne riječi: projektni ured (PMO)

1. Uvod

U raspravama oko organizacijskoga smještaja voditelja projekata često se otvore pitanja: što radi projektni ured (PMO), koja je njegova funkcija te zašto bi voditelj projekata uopće bio smješten u taj ured?

U sljedećemu poglavlju nabrojiti ćemo potencijalne funkcije PMO-a te opisati njihov sadržaj. Sve opisane funkcije stavit ćemo u odnos s različitim tipovima PMO-a.

Za opisivanje tipova i stupnjeva različitih projektnih ureda koristit ćemo se modelom piramide. Po tome modelu sve osnovne funkcije (koje bi trebao imati svaki PMO)

idu u prvu razinu ili bazu piramide. Na sljedećoj razini nalaze se naprednije funkcije, i tako idemo sloj po sloj do samoga vrha piramide. Na vrhu se nalaze najkompleksnije funkcije, koje je ujedno i najteže ostvariti u kratkome roku.

Ovdje uvodimo pojam „zrelosti“ projektnoga ureda. Što je PMO zreliji, to će biti u mogućnosti obavljati veći broj funkcija ispod vrha piramide. Najzreliji PMO obavlja sve funkcije, uključujući i one najteže dostupne, na vrhu piramide.

2. Funkcije projektnoga ureda

U literaturi se koristi više definicija projektnoga ureda. U nastavku ćemo navesti samo dvije.

Ured za upravljanje projektima – organizacijska jedinica kojoj su dodijeljene različite odgovornosti povezane s centraliziranim i koordiniranim upravljanjem projektima iz njezina djelokruga (Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, <http://struna.ihj.hr/naziv/ured-za-upravljanje-projektima/12087/>).

Project Management Office – a management structure that standardizes the project-related governance processes and facilitates the sharing of resources, methodologies, tools, and techniques (PMI Lexicon of Project Management Terms, www.pmi.org).

Za potrebe ovog rada „skrojena“ je definicija projektnoga ureda koja glasi:

PMO je (1) organizacijska jedinica, (2) zadužena za projekte u (3) rasponu od pružanja podrške voditeljima projekata do ukupne odgovornosti za uspjeh svih projekata.

U nastavku su nabrojane i opisane funkcije za koje PMO može biti zadužen.

2.1. Metodologija vođenja projekata i standardi

- izrada metodologije vođenja projekata
- određivanje standardnih procedura i formi vezanih za vođenje projekata
- uspostavljanje i održavanje središnjega repozitorija cjelokupne projektne dokumentacije
- izbor, implementacija i održavanje programske podrške (SW alati) za upravljanje projektima

2.2. Edukacija i treninzi

- izrada edukacijskih materijala i seminara
- održavanje i organiziranje seminara

2.3. Nadzor i izvještavanje o statusu projekata

- izvještavanje o statusu projekata (rok, trošak, opseg)
- praćenje projektne međuzavisnosti

2.4. Projektni ured – „vremenska prognoza“

Navedena područja obuhvaćaju opseg odgovornosti PMO-a koji nazivamo „vremenska prognoza“. PMO propiše „kuharicu“ za vođenje projekata, odredi koju edukaciju prolaze budući voditelji projekata i redovito prikuplja status svakoga projekta te ga objavljuje. Kao što meteorološka prognoza prikuplja trenutačno vremensko stanje (temperatura, tlak, stanje; kiša ili sunce), tako i PMO prikuplja statuse projekata te objavljuje koja je prognoza – očekuje li se sunce na projektu ili kišni oblaci.

Iskusni voditelji projekata ne cijene previše ovaj tip PMO-a jer u praksi nemaju podršku koju očekuju. S problemima, koje pokušavaju riješiti uz pomoć PMO-a, često ostaju prepušteni sami sebi jer PMO nema odgovarajuće ovlasti. Metodologija koju je propisao PMO najčešće je prepisana i djelatnici PMO-a u stvari ne rade po njoj jer oni ne vode projekte, odnosno nisu pravi voditelji projekata.

Ipak, i to je bolje nego ništa, tako da je ova faza odrastanja PMO-a potrebna na putu prema zrelosti organizacije za dobar *Project & Portfolio Management*.

Po našoj procjeni, najveći broj PMO-a kod nas jest tipa „vremenska prognoza“. Ako niste sigurni koji je vaš PMO tip, provjerite koliko *full-time* voditelja projekta ima vaš PMO? (Pod *full-time* PM razumijeva se zaposlenik PMO-a čiji je jedini posao vođenje projekta.) Ako je odgovor nula ili jedan, znači da je vaš PMO tipa „vremenska prognoza“.

SLIKA 1. Piramida funkcija PMO-a tipa „vremenska prognoza“



2.5. Godišnji plan projekata i njihovo budžetiranje

- Budžetiranje projekata u sklopu izrade plana/budžeta za sljedeću godinu / više godina

Već i mala djeca znaju za izreku „koliko para toliko muzike“. Ako nemate usvojen budžet projekta, onda neće biti projekta (muzike). PM bi se trebao brinuti da u budžetu njegova projekta budu sve potrebne stavke i rezerve, a kako će se to uklopiti u ukupni budžet organizacije – to je zaduženje za dobar PMO.

2.6. Podrška i mentorstvo voditeljima projekata

- pomoć kod uspostave projekta (*startup assistance*)
- mentoriranje voditelja projekta
- pomoć kod spašavanja projekta (*project recovery*)

Sve navedeno dobit ćete od PMO-a.

2.7. Pool voditelja projekata

- *full-time* voditelj projekata

Što radi *full-time* voditelj projekata? Njegov je redoviti posao vođenje projekata. Koliko projekata može voditi istovremeno? Prije krize nepisani je standard bio dva projekta istovremeno, i to je bilo izdrživo i izvedivo. Nakon 2008. i famozne krize, koja nikako da završi, navedeni se standard podigao na tri projekta. Smatramo da je to na rubu mogućega i izdrživoga, ali u praksi je već nekoliko godina. Pitanje je kada ćemo standard podići na četiri i zašto već nismo?

2.8. Projektni ured – „kontrolni toranj“

Gore navedena područja, uz ona iz prvoga dijela, ulaze u opseg odgovornosti PMO-a, koji nazivamo „kontrolni toranj“. Uza sve što radi vremenska prognoza, kontrolni toranj još dodatno pazi koji su avioni u zraku, koji će se spustiti, a koji poletjeti? Imaju li dovoljno goriva? Možda je previše aviona u zraku, pa bi trebalo izraditi neki novi sigurniji raspored? Neke avione treba hitno spustiti jer ugrožavaju sigurnost, druge treba preusmjeriti na drugi aerodrom.

U ovoj kombinaciji s kontrolnim tornjem, avioni su projekti a piloti su voditelji projekata. Spomenuli smo da iskusni voditelji projekata nisu oduševljeni „vremenskom

prognozom“. Svaki pilot jako cijeni pomoć dobrog kontrolnog tornja. On mu daje sigurnost i podršku kako bi njegov avion, u svim vremenskim uvjetima, sigurno sletio na aerodrom. Na isti način voditelj projekata cijeni podršku dobrog PMO-a. PMO bi trebao biti rasadnik voditelja projekata, koji uče jedni od drugih i od PMO-a, dijele iskustva i poboljšavaju svoje vještine.

2.9. *Human Resource Management (HRM)*

HRM sadržava procedure, procese i alate pomoću kojih se ljudski resursi organizacije (članovi timova) raspoređuju na projektne i redovite linijske aktivnosti. To uključuje planiranje sudjelovanja članova timova na projektima, praćenje realizacije te izvještavanje. Kad vam je na projektu potvrđena potreba za dvama Java programerima i pouzdano znate da barem dva takva postoje u tvrtki, ali nitko vam ne može reći tko i kada može sudjelovati na vašemu projektu, onda znate da nemate podržan HRM. Ako uvijek imate odgovor na slična pitanja, onda imate sreću da radite u projektno „zreloj“ organizaciji, koja je riješila izazove HRM-a.

Na ovome području mnogi su doživjeli neuspjeh – jedni zbog želje da kupnjom i implementacijom alata zamijene svoju nesposobnost stvaranja vlastite metodologije, drugi zbog činjenice da nitko ne voli vidjeti vlastitu neučinkovitost. Teško je objasniti koji je razlog da vaši najbolji djelatnici „učinkovito“ rade samo tri od predviđenih osam sati. Kod onih slabijih prosjek je još gori.

Nakon što smo naveli glavne uzroke propasti uvođenja *Resource Management* podrške, dat ćemo jedan savjet: prvo riješite i testirajte vlastitu metodologiju – od alata bit će vam dovoljna xls tablica, tek nakon toga razmišljate o kupnji nekoga ultra-super alata. Nitko, baš nitko, kupnjom alata nije riješio svoje probleme s metodologijom, bez obzira na to što vam prodavači tih alata tvrde suprotno.

2.10. *Project Portfolio Management (PPM)*

Kod PPM-a očekuje se sljedeći scenarij. Radi se plan razvoja za iduću godinu. Poznati su vam interni i vanjski razvojni resursi (kroz „čovjek-dane“ ili kroz novac koje plaćate vanjskim dobavljačima). Poznata su vam očekivanja od projekata sljedeće godine na osnovi konkretnih podataka planiranog angažmana na projektima koji su u tijeku i na osnovi procjene za projekte koji su u fazi iniciranja. Kad zbrojite sve „čovjek-dane“ i troškove za željene projekte i usporedite ih s raspoloživim resursima sljedeće godine, onda se obično vidi veći ili manji nerazmjer. Želja i očekivanja je uvijek više od onog što možete podržati kapacitetima koje imate. Što dalje?

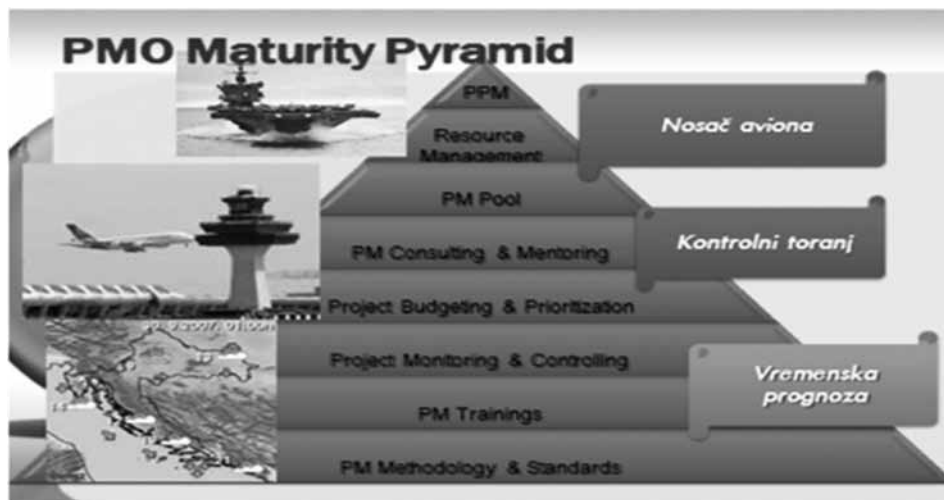
Prioritizacija je rješenje kojim ćete sve projekte ispod crte raspoloživih resursa otkazati ili pomaknuti za godinu poslije. Naravno, tu će biti nezadovoljni oni čiji je projekt došao ispod crte, a imali su velika očekivanja. Zbog toga prioritizacija mora

biti jasna i transparentna jer svi ispod crte moraju znati zašto su ondje. To je lako napisati, a teško ostvariti. U praksi, što god smislili za prioritizaciju (često su to super-tablice *scorecard*) nerijetko ćete biti u situaciji da svi misle da neki projekt treba biti u top 3, a tablica pokazuje potpuno drugi raspored. Onda malo promijenite pondere u tablici i sve tako dok ne dobijete željeni rezultat. Tada se pitamo zašto smo to sve radili kada smo „znali“ željeni rezultat?

Na kraju procesa (obično krajem godine) poznat je konačni rezultat u vidu top-liste projekata i za njih rezerviranih resursa („čovjek-dani“ i novac). Nakon što imamo plan, idemo u njegovu realizaciju. U siječnju nastaju prvi problemi. Zamislite sljedeću scenu: skupina ljudi raspravlja o tome što će se dogoditi ako određena isporuka kasni dva mjeseca. Odmah se vide projekti/aktivnosti kod kojih će zbog toga također doći do pomaka rokova. Vidi se i „oslobađanje“ određenih resursa koji su prije bili „vezani“ na te aktivnosti, a sada su se „oslobodili“. Te resurse možemo iskoristi za druge projekte/aktivnosti.

Tu vam sliku „prodaju“ prodavači alata/SW za *Project Portfolio Management* kada prezentiraju svoja rješenja. Tko god je to doživio u stvarnome svijetu, nakon implementacije takvoga rješenja, molim neka se javi autoru.

SLIKA 2. Piramida funkcija PMO-a



2.11. Projektni ured – „nosač aviona“

Na vrhu piramide došli smo do *Portfolio* i *Resource Management*. To je stvarno sam vrh jer samo najbolji i „najzreliji“ PMO-i mogu raditi navedeno.

Zašto PMO-e koji podržavaju HRM i PPM nazivamo „nosačima aviona“? U primjeru „kontrolnoga tornja“ iskoristili smo poveznicu avion-pilot projekt-voditelj projekta. Kod

nosača aviona i dalje imate kontrolni toranj na nosaču, ali uz njega dodatno se morate brinuti o pilotima i avionima kada ne lete i o svim mornarima koji se brinu da bi avioni uopće mogli poletjeti (prosječni nosač ima 5000 ljudi). Ne zaboravite da i nosač treba ploviti negdje, te se i o tome treba brinuti. Možemo to prikazati i ovako: neka Antarktika predstavlja potpuno novo tržište koje je uprava vaše tvrtke odlučila osvojiti. Zadatak vašega „nosača aviona“ jest otploviti do Antarktike i zauzeti što veći dio te ga „braniti“ od ostalih „uljeza“ neodređeno vrijeme, sve dok ne dođe nova smjena (novi nosač).

3. Projektni ured – globalna iskustva

U posljednjih deset godina provedeno je nekoliko ozbiljnih istraživanja na temu PMO-a i njegova utjecaja na poslovanje tvrtki.

Jedno od najpoznatijih i najopsežnijih jest istraživanje tvrtke PM Solutions (www.pmsolutions.com). Ona u posljednjih 15 godina svake druge godine anketira najveće globalne tvrtke o PMO-u i njegovim funkcijama, utjecajima i drugome što je u tome trenutku presudno za postojanje PMO-a.

SLIKA 3. Rezultati istraživanja PMO-a globalnih trendova



Rezultati tih istraživanja pokazuju snažan trend osnivanja PMO-a i širenje područja njegove odgovornosti. U prvome istraživanju, objavljenom 2000. godine, manje od pola anketiranih tvrtki imalo je PMO kao organizacijsku jedinicu. Tada je većina PMO-a bila tipa „vremenska prognoza“, a prosječan broj djelatnika u PMO-u bio je manji od 2.

Istraživanje 2012. godine pokazalo je da, nakon samo 12 godina, velika većina (87%) globalnih kompanija ima PMO. Štoviše, taj PMO više nije jedan zaposlenik u tipu „vremenska prognoza“, već je većina njih na razini „kontrolni toranj“ s prosječno sedam zaposlenih djelatnika.

Dodatnu težinu snazi PMO-a daje pokazatelj po kojem kompanije čiji su rezultati iznad prosjeka njihove branše (industrije) najčešće imaju visoko razvijen PMO sa skupom funkcija kao kod tipa „nosač aviona“.

Usporedba stanja 2000. i 2012. otkriva nekoliko trendova razvoja PMO-a. Kod prvoga istraživanja funkcija praćenja realiziranih koristi po isporučenim rezultatima projekata uopće nije bila evidentirana u popisu funkcija. Danas se očekuje da svaki „dobar“ PMO mora voditi računa, pratiti i izvještavati o tome koje je koristi kompanija imala od rezultata projekata. Rezultati istraživanja pokazuju da su kompanije koje prate kako rezultati njihovih projekata donose koristi, najčešće u skupini onih iznadprosječno uspješnih u svojoj branši.

Već je spomenuto da je većina PMO-a iz 2000. bila tipa „vremenska prognoza“, odnosno nisu imali bogati popis funkcija u svojoj nadležnosti. Nakon 12 godina evidentiran je novi trend po kojemu najrazvijeniji projektni uredi prelaze okvire zadane PMO piramidom i otvaraju novi opseg funkcija kao *Change Management Office*. CMO je ured za upravljanje promjenama koji je zadužen za upravljanje i praćenje svih promjena u kompaniji, od strateških projekata do manjih dorada poslovnih aplikacija.

4. Projektni ured – domaća praksa

Kod nas također postoje istraživanja na temu PMO-a. Ona su novijega datuma, pa nemamo mogućnost usporedbe sa stanjem iz 2000. (Tada je PMO bio potpuno nepoznat pojam velikoj većini današnjih sudionika domaćega tržišta.)

Izdvojili bismo rad skupine autora (Blažević i sur., 2013) „Importance of Managing PMO in Croatian PM Market“. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da je PMO postao bitan dio organizacijske strukture kompanija iz područja: IT, telekomunikacije, bankarstvo. U drugim područjima PMO nije prepoznat na takav način, pa velika većina tvrtki nema PMO.

Razlog zbog čega samo manji dio domaćih tvrtki ima PMO jest činjenica da su vlasnici domaćih tvrtki koje imaju PMO strane kompanije, koje su imale potrebu preslikavanja svoje organizacijske sheme na lokalne podružnice. PMO postoji tamo gdje je strani vlasnik forsirao organizacijsko usklađivanje i formiranje PMO-a (po uzoru na globalne primjere), u ostalim slučajevima domaći vlasnici nisu našli poticaje

za formiranje PMO-a. Smatramo da je glavni razlog za tako različit pristup neznanje domaćih sudionika koji mogu donosi odluke u domaćim kompanijama.

Može se zaključiti da većina domaćih tvrtki nema PMO, uz izuzetak industrijskih grana IT, telekomunikacija i banaka, koje su većinom u stranome vlasništvu. Procjenjujemo da se Hrvatska, kada je riječ o PMO-u, nalazi na mjestu gdje se globalno tržište nalazilo prije 2000. godine. Tada većina globalnih kompanija nije imala PMO, a u onih koje su ga imale, bio je većinom tipa „vremenska prognoza“. Isto je stanje danas na hrvatskome tržištu. Znači, u zaostatku smo za globalnim trendovima 20-ak godina. Nekima će to zvučati kao pozitivna poruka, čitajući „samo“ 20-ak godina.

PMO je na lokalnoj razini podcijenjen i većinom ovisi o naporima stranih vlasnika da reorganiziraju domaće kompanije.

5. Zaključak

Domaći PMO trendovi kasne za globalnim najmanje 20 godina te previše ovise o naporima stranih vlasnika da reorganiziraju domaće kompanije. Glavni razlozi takvoga stanja jesu neznanje domaćih vlasnika i nemotiviranost za promjene.

Svaki voditelj projekta treba okolinu koja mu omogućuje uspješnu realizaciju projekata i motivira ga za daljnje učenje i razvoj. Većina stručnjaka iz drugih struka ima svoje „prirodno“ organizacijsko mjesto u strukturi kompanije – programere ćemo smjestiti u IT, računovođe u računovodstvo, revizore u internu reviziju. Kamo ćemo smjestiti voditelje projekata? Nabrojili smo koje sve funkcije PMO može imati te kako čak može proširiti svoj utjecaj na funkcije izvan modela piramide. Voditelj projekta dobit će najbolju podršku i najveću mogućnost uspješne realizacije projekta upravo kroz djelovanje PMO-a. PMO je nužna sastavnica razvoja struke vođenja projekta. Onaj tko želi razvijati stručnjake za vođenje projekata, mora razvijati i „prirodnu“ okolinu za njih. Najbolja okolina za razvoj struke i stručnjaka za vođenje projekata jest upravo PMO.

6. Izvori i literatura

1. Blažević, G.; Mišić, S.; Šimac, M. (2013), Importance of managing PMO in Croatian PM market, u: Radujković, M. i Vukomanović, M. (ur.) *Proceedings of the 27th IPMA World Congress*, Zagreb: Croatian Association for Project Management (CAPM-HUUP) i International Project Management Association (IPMA), str. 949-956.
2. Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, <http://struna.ihj.hr>
3. Project Management Institute, www.pmi.org
4. PMO Insights blog, www.pmoinsights.wordpress.com
5. PM Solutions, www.pmsolutions.com

Abstract: When organizations start to deal with project management, they often raise the issue of organizational place for project managers. Then they examine the possibility of establishing a Project Management Office (PMO) and the list of its functions or duties.

What can the PMO do and why should project managers be placed there?

We will list potential PMO functions and their contents. Then, each of the described PMO functions will be put in relation with different types of PMOs. We will show the global practice for PMO and how global companies solve the challenges of project management and then compare it with the domestic practice.

The paper will conclude with an analysis of how the existence and operation of a PMO affects the development of the project management profession.

Key words: Project Management Office PMO,
Project Management Profession

Vrste istraživanja tržišta koje mogu pomoći projektnomu menadžeru

[Types of Market Research that Can Help the Project Manager]

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zlatko.resetar@vspu.hr

Nikolina Pavičić, univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: nikolina.pavicic@vspu.hr

Robert Obraz, univ. spec. oec., Klimaoprema d.d., Samobor, Republika Hrvatska, e-adresa: obraz.robert@gmail.com

Sažetak: Istraživanje tržišta jest oblik aktivnosti poduzeća koji pomaže u stjecanju informacija vezanih uz proizvod, uslugu, kanale distribucije, potrošače i konkurenciju – svih važnih čimbenika uspjeha poduzeća. Ono služi donositeljima odluka kao jedan od važnih izvora podataka pri donošenju odluke. Prije odluke o pokretanju projekta razvoja novoga proizvoda ili projektu ulaska na novo tržište, potrebno je uz pomoć istraživanja tržišta doći do relevantnih činjenica kako bi u postupku planiranja bilo moguće predvidjeti neke osnovne probleme te načine njihova rješavanja. Postoje tri osnovna tipa istraživanja tržišta: izvidajna, opisna i uzročna. Kada se govori o primijenjenim vrstama istraživanja tržišta, projektni menadžer ima na raspolaganju: istraživanja za potrebe segmentacije tržišta, istraživanje za potrebe razvoja proizvoda, istraživanje za potrebe oglašavanja, istraživanje zadovoljstva i dr. U današnje vrijeme tržište je zasićeno mnogim proizvodima. Međutim, uvijek postoji mogućnost nekoga inovativnog i kreativnog proizvoda. Nije najvažnije samo proizvesti, nego je potrebno znati ima li uopće „mjesto pod suncem“ za određeni proizvod. Projektni menadžer mora uz pomoć istraživanja tržišta pronaći to „mjesto pod suncem“ za svoj projekt.

Ključne riječi: istraživanje tržišta, projektni menadžer

1. Uvod

Istraživanje tržišta jest oblik aktivnosti poduzeća koje pomaže u stjecanju informacija vezanih uz proizvod, uslugu, kanale distribucije, potrošače i konkurenciju – svih važnih čimbenika uspjeha poduzeća. Ono služi donositeljima odluka kao jedan od važnih izvora podataka pri donošenju odluke. Prije odluke o pokretanju projekta razvoja novog proizvoda ili projektu ulaska na novo tržište, potrebno je uz pomoć istraživanja tržišta doći do relevantnih činjenica kako bi u postupku planiranja bilo moguće predvidjeti neke osnovne probleme te načine njihova rješavanja.

2. Istraživanje tržišta

U istraživanju tržišta primjenjuju se znanstvene metode u procesu prikupljanja, obrade i interpretacije informacija vezanih za sve čimbenike tržišta: proizvođače, potrošače, trgovinu i konkurenciju. Osnovni je cilj istraživanja pružanje bitnih i jezgrovitih informacija. Zbog toga informacije dobivene istraživanjem tržišta moraju biti objektivne, iscrpne i pravodobne. Tržište je najvažniji dio okruženja gospodarskoga subjekta. Ono je polazna, ali i završna točka svih marketinških napora gospodarskoga poduzeća, a definira se kao splet ponude i potražnje. Utjecaj tržišta na gospodarske subjekte očituje se u tome što gospodarski subjekti usmjeravaju svoju djelatnost (proizvode ili usluge) zadovoljavanju potreba potrošača na tržištu, na tržištu ostvaruju financijsku dobit, ali i zadovoljavaju potrebe za kapitalom. Tržište se sastoji od ponude i potražnje, a jedna od ustaljenih definicija tržišta jest da je ono mjesto susreta ponude i potražnje. Ponuda se definira kao namjera ponuđača da proda robu kupcu po cijeni koju prodavatelj zahtijeva, po cijeni koju kupac želi platiti ili po cijeni o kojoj se dogovore (Baban, 1991: 254). Potražnja se definira kao količina proizvoda ili usluga koju su kupci voljni kupiti pri određenoj cijeni, u određenome vremenu i na određenome mjestu.

3. Primijenjena istraživanja tržišta

3.1. Istraživanje za potrebe razvoja proizvoda

Za svako je poduzeće najvažnija odluka koji će proizvod ponuditi na tržištu, odnosno koji će asortiman proizvoda na tržištu donijeti najveću zaradu poduzeću. Npr. lovačke čarape mogu imati vrlo veliku potražnju na području Zagreba i okolice, ali u Ličko-senjskoj županiji ne mora biti isto tako velika potražnja za njima. Kada je riječ o proizvodima koji su uspješni na pojedinim tržištima, nema jamstva da će takav uspjeh doživjeti i na drugim lokacijama, odnosno područjima. Na današnjemu suvremenom

tržištu tehnologija svakodnevno napreduje i nije ju lako slijediti, a zakonodavstvo razvijenih zemalja sve je zahtjevnije – dovoljno je samo sagledati propise Europske unije s kojima poduzeća moraju uskladiti svoje poslovanje.

3.2. Istraživanje za potrebe oglašavanja

Gospodarski subjekti često postavljaju pitanja vezana uz visoke troškove oglašavanja, a pritom propitkuju njegovu svrshodnost. Promocija je marketinška funkcija izložena javnosti, a istraživanja imaju zadaću razumjeti ponašanja potrošača na četirima razinama (Marušić i Vranešević, 2001: 434):

- 1) upoznavanje – upoznatost kupca s proizvodom, uslugom ili kompanijom
- 2) razumijevanje – kupac mora razumjeti čemu proizvod služi
- 3) uvjerenje – kupac mora biti uvjeren da treba kupiti proizvod ili uslugu
- 4) akcija – kupac kupuje proizvod ili uslugu.

Istraživanja za potrebe oglašavanja usmjerena su u tri specifična područja (Marušić i Vranešević, 2001: 434):

- I) Istraživanje u svrhu definiranja ciljeva oglašavanja
- II) Istraživanje u svrhu definiranja marketinške poruke
- III) Istraživanje u svrhu odabira medija.

3.3. Istraživanje za potrebe prodaje

Istraživanja za potrebe prodaje odnose se na dva vremenska razdoblja – prošlost (analiza rezultata prodaje) i budućnost (planiranje i prognoza prodaje). Planiranju i prognozi prodaje prethode istraživanja konjunkturih kretanja te ocjena prodajnog i tržišnog potencijala. Analizom rezultata prodaje uspoređuju se planirani i postignuti rezultati prodaje.

3.3.1. Istraživanje konjunktura tržišta

Pod pojmom konjunktura podrazumijeva se „opća razina gospodarske aktivnosti u cjelokupnom gospodarstvu ili nekomu njegovom dijelu, stanje na tržištu, učinkovitost narodnog gospodarstva kao cjeline“ (Marušić i Vranešević, 2001: 450).

Postoje četiri osnovne skupine promjena na tržištu do kojih s vremenom dolazi:

- 1) Sekularne – one prožimaju cjelokupno gospodarstvo i trajno na njega utječu. Nastaju zbog stalnih utjecaja te je dugotrajnijim promatranjem moguće vidjeti njihovu tendenciju kretanja.
- 2) Cikličke – gospodarski se ciklus sastoji od četiriju faza: zastoj, pad, oživljavanje i uspon. Budući da s vremenom gospodarstvo dolazi u fazu u kojoj je već bilo, dolazi do kretanja po pravilnome redosljedju.

- 3) Sezonske – odnose se na proizvode i usluge na koje utječu određeni vremenski čimbenici, poput doba dana, dana u tjednu, mjesecu, godini...
- 4) Ostale ili nesvrstane promjene – odnose se na nepredvidive i nepravilne promjene.

3.3.2. Određivanje tržišnoga i prodajnog potencijala

Određivanjem količine proizvoda ili usluge koju poduzeće može prodati, poduzeće može odrediti svoj opstanak i budućnost. Tržišni je potencijal pojam kojim se obuhvaćaju ukupne količine nekoga proizvoda ili usluge koje je moguće prodati na određenome tržištu. Prodajni potencijal predstavlja količinu proizvoda ili usluge koju određeno poduzeće može prodati na tome određenom tržištu.

3.3.3. Prognoza prodaje

Prognoza prodaje sastavni je dio investicijske studije te predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti u tržišnome poslovanju. Budući da je teško pratiti promjene na tržištu, mnoga poduzeća izrađuju više scenarija prognoze prodaje. Prognoziranje je teška zadaća koja je okružena mnogim elementima nesigurnosti, a provodi se brojnim metodama i tehnikama.

3.3.4. Analiza prodaje

Analiza prodaje jest analiziranje i razmatranje konkretnih prodajnih rezultata, a najčešće se provodi na:

- 1) području – u principu se promatra geografsko područje prodaje čiji se mali dijelovi definiraju kao prodajna područja
- 2) proizvodu – kako bi bilo moguće analizirati proizvode, potrebni su troškovni i financijski rezultati za svaki proizvod. Tom se analizom daje odgovor na pitanje koliko je proizvod financijski privlačan potrošačima i proizvođačima.
- 3) kupcu – obično mali broj kupaca ostvaruje velik postotak prodaje, zbog toga je razloga važno razlučiti kupce.

3.4. Istraživanje za potrebe određivanja cijene

Cijena se mijenja na temelju rezultata istraživanja tržišta:

- praćenje vlastite i konkurentske prodaje
- praćenje zadovoljstva potrošača.

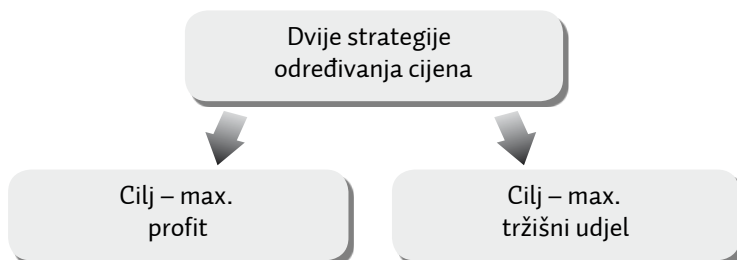
3.4.1. Uloga cijene u tržišnome spletu

Cijena je jedan od elemenata 4P, njome se, uz visoki rizik, može učinkovito djelovati na prodaju i, u konačnosti, na dobit. Ona može biti jedan od oblika komunikacije s potrošačima. Obično se na temelju cijene donosi zaključak o kvaliteti, pa tako potrošači misle da je skuplji proizvod kvalitetniji i obrnuto. Kako bi poduzeće znalo odabrati pravu cijenu, bitno je da se informira o stavu potrošača glede cijene. Uz cijene se veže i pojam elastičnosti cijena –odnos između količine prodane robe ili usluge i

njihove cijene, te utjecaj povećanja, odnosno smanjenja cijene na količinu prodane robe ili usluge. Cijenu je potrebno definirati unaprijed, na samome početku razvoja proizvoda ili usluge.

3.4.2. Dvije strategije određivanja cijena

SLIKA 1. Dvije strategije određivanja cijena

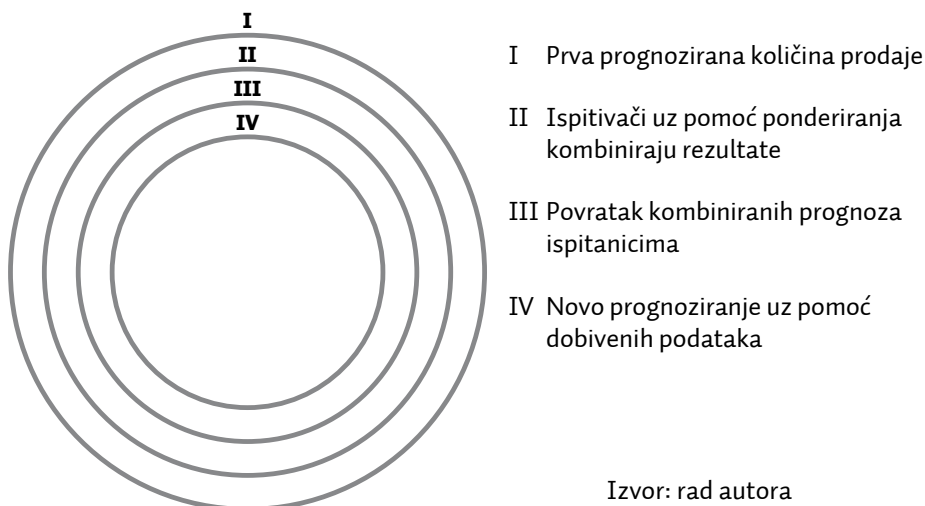


Izvor: rad autora

3.4.3. Informacije potrebne pri određivanju cijena u svrhu ostvarivanja profita

Strategija koja se temelji na pretpostavci da će uvijek postojati kupci koji su voljni kupiti proizvod po visokoj cijeni jest takozvana strategija obiranja vrhnja. Njezin je cilj ostvarivanje najvećega mogućeg profita. Ona je visokorizična i orijentirana na sadašnjost. Prosudba ili tehnika DELFI temelji se na prikupljanju mišljenja sudionika ispitivanja koje se odvija u nekoliko stupnjeva, odnosno krugova. Ispitanici iznose svoja mišljenja i predviđanja količine prodaje robe ili usluga. Prosuđivanje je anonimno i samostalno.

SLIKA 2. Krugovi u DELFI tehnici



Izvor: rad autora

Te je krugove moguće ponavljati i nadograđivati dok se ne dobiju približno jednaka predviđanja svih ispitanika.

Uz statističku analizu prodajnih podataka, postoje još dvije skupine aktivnosti koje služe poboljšanju zaključka o utjecaju cijene na prodaju. To su (Marušić i Vranešević, 2001: 470-471):

- 1) aktivnosti analiziranja prodajnih cijena na određenim prodajnim područjima, dok ostala područja služe kao kontrolna skupina
- 2) aktivnosti bilježenja marketinških događaja, vlastitih i konkurentskih u određenome području. Uz marketinške događaje potrebno je pratiti i ostale događaje u promatranome području.

Ispitivanje anketnim upitnikom. Upitnik se dostavlja kanalima distribucije prodajnom osoblju i kupcima. Kanali distribucije i prodajno osoblje pristrani su, te su često njihovi odgovori presubjektivni i mogu naginjati prema njihovim interesima. Kupci također ne mogu dati pouzdane odgovore o cijeni kao čimbeniku kupovine jer se proces kupovine sastoji od više elemenata. U nekim slučajevima pojavljuje se veći broj varijabli u analizi kao pokušaj rješenja tih problema.

3.4.4. Informacije potrebne pri određivanju cijena u svrhu postizanja udjela na tržištu

Druga strategija određivanja cijena jest strategija koja se temelji na dugoročnome opstanku na tržištu uz pomoć tržišnoga udjela. Poduzeće proizvodom ili uslugom ulazi na tržište niskom cijenom, koja povećanjem prodaje ima i daljnju tendenciju pada. Poduzeće se odriče dijela profita jer računa na dugoročni opstanak na tržištu. Strategija je znana i po nazivu strategija penetracije, te je orijentirana na budućnost.

Krivulja iskustva Kada se govori o istraživanju određivanja cijena za potrebe postizanja udjela na tržištu najprije je potrebno odrediti krivulju iskustva. (Ako se prije nije proizvodio takav proizvod, valja se osloniti na iskustvo stečeno proizvodnjom sličnoga proizvoda.) Ona nam pokazuje kako s povećanjem ukupno ostvarene proizvodnje dolazi do smanjivanja jediničnih troškova proizvoda po nekoj konstantnoj stopi.

Točka pokrića Točka pokrića definira se kao izjednačenje ukupnih prihoda i troškova, pri čemu se ne ostvaruje ni dobit ni gubitak.

Matematički se može izraziti ovako: $UP = UT$ ili $Q \cdot PC = VT + FT$,

pri čemu je

UP – ukupni prihod

UT – ukupni trošak

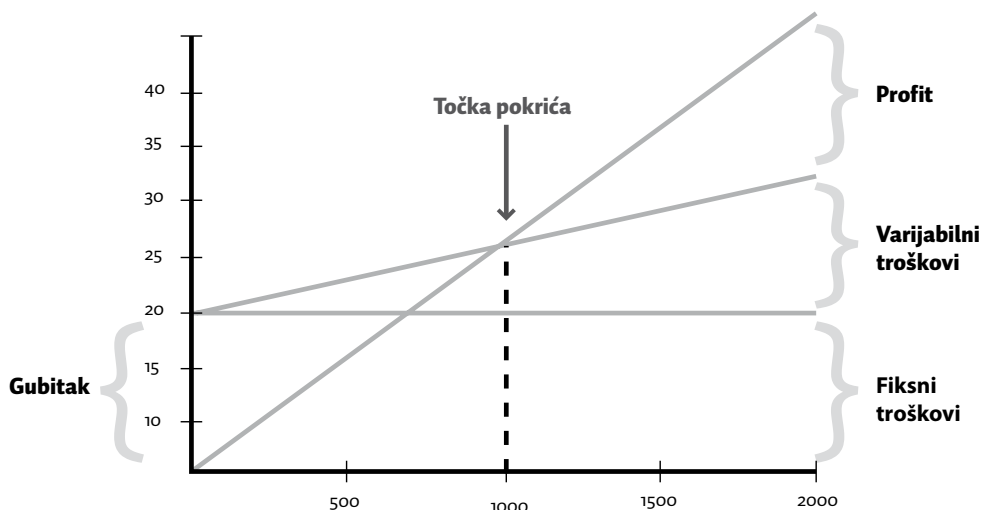
Q – količina

PC – prodajna cijena

VT – varijabilni troškovi u masi

FT – fiksni troškovi u masi.

GRAFIKON 1. Točka pokrića



Izvor: rad autora

Prognoza faze opadanja u životnome vijeku proizvoda Faza opadanja nastupa zbog povećane konkurencije, zastarjelosti proizvoda ili usluge, promjene potreba ili motiva korisnika i sl. U toj fazi dolazi do pada profita i pojave gubitaka, što vodi do povlačenja poduzeća s toga tržišta. Poduzeće se može odlučiti i za modifikaciju strategije ako se proizvod može još malo zadržati na tržištu, i to korištenjem neke od sljedećih aktivnosti:

- povećanje ulaganja u postojeći proizvod ili uslugu
- zadržavanje iste razine ulaganja dok se ne razriješe neizvjesnosti u poslovanju
- odbacivanje one strukture korisnika koja manje troši i povećanje ulaganja u područja jače potražnje korisnika
- brzo ukidanje određene djelatnosti i preusmjerenje sredstava itd.

Ako se ipak pristupi napuštanju proizvoda ili usluge, potrebno je odlučiti hoće li se proizvodni kapaciteti prodati ili iznajmiti, kojom će se brzinom to obaviti i sl.

3.5. Istraživanje zadovoljstva

Cilj je svakoga poduzeća povećanje redovitoga prihoda, a to je moguće postići samo povećanjem prodaje proizvoda ili usluga na tržištu. Postoje dvije vrste prodaje, početna ili inicijalna te opetovana ili ponovljena. U početnoj prodaji kupac proizvoda ili usluge kupuje na temelju očekivane vrijednosti. Ponovljena je kupnja rezultat iskustva vrijednosti temeljenoga na prethodnoj kupnji. Ona je najbolji dokaz zadovoljstva

kupaca i krajnjih potrošača omjerom uloženoga i dobivenoga. Najbolji i najkvalitetniji način postizanja povećanja prodaje jest kombinacija početne i ponovljene kupnje. Ako poduzeće želi poslovati stabilno, koliko je to moguće u trenutačnim tržišnim uvjetima, ono mora ostvarivati prihod od ponovljene kupnje u većemu udjelu od prihoda polučeni početnom kupnjom. Isto tako, ponovljena kupnja puno je jeftinija i jednostavnija za poduzeće, kupac već ima stvoreno pozitivno mišljenje o proizvodu ili usluzi. Istraživanje zadovoljstva potrošača jedan je od najboljih načina predviđanja buduće prodaje. Poduzeće može povećavati tržišni udio jedino ako je sposobno pridobiti nove kupce brže nego što gubi stare ili brže od konkurencije.

3.6. Istraživanje vrijednosti marke

Suvremeni *branding* govori o stvaranju marke koju će prihvatiti potrošači jer im je bliska, familijarna i to na temelju diferenciranih obećanja u koja se oni moraju uvjeriti. Marka proizvoda služi identifikaciji i prepoznavanju proizvoda u skupini istih ili sličnih proizvoda.

4. Zaključak

U današnjemu poslovnom svijetu potrebna su dugoročna planiranja. Da bi se mogao ostvariti dugoročni plan razvoja proizvodnoga programa, potrebno je učiniti mnoge složene aktivnosti, koje se nazivaju marketinškim istraživanjima. Svjedoci smo propadanja mnogih poduzeća – više od četvrtine poduzeća propada unutar dvije godine, a polovica unutar deset godina. Postavlja se pitanje: zašto je to tako? U velikome dijelu problem je u recesiji, ali glavni razlog propadanja poduzeća i kratkoga životog ciklusa proizvoda jest nedovoljna „kultura“ dugoročnoga planiranja. Može postojati originalna ideja i dovoljno kapitalnih sredstava, ali ako se zanemari potencijalno tržište, odnosno želje i potrebe potrošača, onda mjesta za uspjeh nema. Uvijek je potrebno znati gdje se poduzeće nalazi u odnosu na direktne i indirektne konkurente. Konkurencija je od velike važnosti jer kada poduzeće ili proizvod stekne mnogo konkurenata, znači da i puno vrijedi.

5. Literatura

1. Baban, Lj. (1991), *Tržište*, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga.
2. Marušić, M.; Vranešević, T. (2001), *Istraživanje tržišta*, 5. izdanje, Zagreb: Adeco.

Abstract: Market research is a form of activity that helps companies in obtaining information related to a product, service, distribution channels, consumers and competition, all of the important success factors of the company. It is used by the decision-makers as one of the important sources of information when making decisions. Before deciding to start a project developing a new product or a project entering a new market it is necessary to get the relevant facts by means of market research in order to be able to predict some basic problems and ways of dealing with them. There are three basic types of market research: investigative, descriptive and causal. When speaking of applied types of market research, the project manager has the following at his disposal: research for market segmentation, research for product development, research for advertising purposes, satisfaction survey and many others. Nowadays the market is saturated with many products. However, there is always the possibility of innovative and creative products. It is not important only to produce but it is necessary to know if there is place “under the sun” for a specific product. The project manager has to find this place “under the sun” for his project with the help of market research.

Key words: Market Research, Project Manager

Ideja za projekt: Usklađivanje hrvatskoga stručnog nazivlja iz područja upravljanja projektima

[Project Idea: Standardizing Croatian Professional Terminology of Project Management]

dr. sc. **Ana Skledar Matijević**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: a.skledar-matijevic@vspu.hr

Natalija Jurina Babović, univ. spec.; v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: n.jurina-babovic@vspu.hr

Sažetak: Uz udžbenik „English for Project Management based on IPMA Competence Baseline“, koji je izdala Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ uz potporu IPMA-ina Odbora za edukaciju i trening, ukazala se potreba i za specijaliziranim glosarom ključnih pojmova koji bi studentima olakšao usvajanje nastavnoga sadržaja te je takav glosar uključen u udžbenik. Taj je glosar poslužio kao inspiracija, pa je na korpusu ICB-a 3.0 sastavljen Mali trojezični rječnik projektnoga menadžmenta, koji uz izvorno englesko nazivlje nudi i istovrijednice na hrvatskome i slovenskome jeziku, a mogao bi poslužiti kao temelj za uređivanje i usklađivanje hrvatskoga stručnog nazivlja za područje upravljanja projektima.

U „Struni“, terminološkoj bazi hrvatskoga strukovnog nazivlja pri Institutu za hrvatski jezik i jezikoslovlje, trenutačno je javnosti dostupno usklađeno nazivlje šesnaest različitih struka. Autorice smatraju da bi uključivanje stručnoga nazivlja iz projektnoga menadžmenta u „Strunu“ pridonijelo afirmiranju projektnoga menadžmenta kao struke te olakšalo rad nastavnicima, studentima i prevoditeljima. To je ujedno i prijedlog interdisciplinarnoga projekta u koji bi bili uključeni stručnjaci iz područja projektnoga menadžmenta, jezikoslovlja, nastavnici i prevoditelji.

Ključne riječi: rječnik, stručno nazivlje, projektni menadžment

1. Uvod

Vodeći se načelima konstruktivističke teorije učenja – koja učenje definira kao „proces personalne konstrukcije značenja“ (Mušanović, 2000), odnosno podrazumijeva izgradnju znanja na temelju iskustva i povezivanja novostečenoga znanja s postojećim znanjima – te željom studenata za višom razinom integracije stranoga jezika i struke, kroz suradnju nastavnika projektnoga menadžmenta i engleskoga jezika razvijen je integrirani model poučavanja koji studentima omogućuje usvajanje kompetencija i znanja iz projektnoga menadžmenta s jedne, i stranog jezika s druge strane. Za potrebe nastave izrađen je udžbenik *English for Project Management based on IPMA (International Project Management Association) Competence Baseline* (Skledar Matijević, 2013) koji se zasniva na *Vodiču za temeljne sposobnosti upravljanja projektima* (IPMA Competence Baseline 3.0) (IPMA, 2006). Udžbenik je izdala Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ uz potporu IPMA-ina Odbora za edukaciju i trening. Na kraju udžbenika nalazi se i specijalizirani glosar ključnih pojmova, kojemu je svrha studentima olakšati usvajanje nastavnoga sadržaja i razumijevanje osnovnoga nazivlja iz područja projektnoga menadžmenta.

2. Mali trojezični rječnik projektnoga menadžmenta

Glosar, koji sadržava stotinjak pojmova obuhvaćenih udžbenikom, bio je poticaj za sastavljanje *Malog trojezičnog rječnika projektnog menadžmenta* (Skledar Matijević i sur., 2014) koji je izrađen na temelju korpusa ICB-a 3.0 te uz izvorno englesko nazivlje nudi istovrijednice na hrvatskome i slovenskome jeziku kroz tri kombinacije jezika: engleski-hrvatski-slovenski, hrvatski-engleski-slovenski i slovenski-engleski-hrvatski (vidi tablice 1, 2, i 3). Nastao je, ponajprije, kao odgovor na potrebe koje su se ukazale u nastavi projektnoga menadžmenta na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“. Te su se potrebe pokazale kompatibilnima s potrebama nastave na Sveučilištu u Mariboru, a odnose se na olakšavanje praćenja stručne literature, koja je najčešće na engleskome jeziku.

TABLICA 1. Primjer naziva i istovrijednica (smjer engl.-hrv.-slov.)

ENGL.	HRV.	SLOV.
BOT (Build, Operate, Transfer)	BOT (izgradnja, korištenje, transfer)	BOT (izgradi-upravljaj-predaj) (npr. <i>BOT oblike financiranja</i>)
BOOT (Build, Own, Operate, Transfer)	BOOT (izgradnja, vlasništvo, korištenje, transfer)	BOOT (izgradi-imej-upravljaj-predaj)

Izvor: *Mali trojezični rječnik projektnog menadžmenta* (Skledar Matijević i sur., 2014)

TABLICA 2. Primjer naziva i istovrijednica (smjer hrv.-engl.-slov.)

HRV.	ENGL.	SLOV.
BOT (izgradnja, korištenje, transfer)	BOT (Build, Operate, Transfer)	BOT (izgradi-upravljaj-predaj) (npr. <i>BOT oblike financiranja</i>)
BOOT (izgradnja, vlasništvo, korištenje, transfer)	BOOT (Build, Own, Operate, Transfer)	BOOT (izgradi-imej-upravljaj-predaj)

Izvor: *Mali trojezični rječnik projektnog menadžmenta* (Skledar Matijević i sur., 2014)

TABLICA 3. Primjer naziva i istovrijednica (smjer slov.-engl.-hrv.)

SLOV.	ENGL.	HRV.
BOT (izgradi-upravljaj-predaj)	BOT (Build, Operate, Transfer)	BOT (izgradnja, korištenje, transfer)
BOOT (izgradi-imej-upravljaj-predaj)	BOOT (Build, Own, Operate, Transfer)	BOOT (izgradnja, vlasništvo, korištenje, transfer)

Izvor: *Mali trojezični rječnik projektnog menadžmenta* (Skledar Matijević i sur., 2014)

3. Usklađivanje stručnoga nazivlja

3.1. Potreba za usklađivanjem stručnoga nazivlja

Strukovno nazivlje treba biti usklađeno i pravilno definirano iz više razloga. Jedan od najvažnijih jest preciznije i lakše komuniciranje među znanstvenicima i stručnjacima. Ako se u više područja rabi isti naziv, potrebno ga je točno definirati kako bi se izbjegle nedoumice i dvosmislenosti. „Postojanje istoznačnih naziva za terminološki sustav nije dobro, pa bi svakako bilo nužno među nazivima koji označuju isti pojam odabrati jedan i to onaj koji je prema određenim načelima najbolji“ (Hudeček i Mihaljević, 2011). Isto tako, različite struke mogu za isti pojam rabiti različite nazive, što može izazvati zabunu, pa je potrebno uskladiti nazive i uspostaviti njihovu jednoznačnu upotrebu.

Još jedan od razloga usklađivanja stručnoga nazivlja jest činjenica da se vrlo često i olako preuzimaju riječi iz stranih jezika, posebice engleskoga, pa se ponekad za isti pojam rabe dva naziva, jedan strani i jedan hrvatski. Ponekad su te riječi prave istoznačnice, a ponekad su bliskoznačnice, odnosno značenja im se samo djelomično preklapaju. Riječi se iz stranoga jezika često preuzimaju zato što između jezika postoje leksičke praznine. To su riječi koje postoje u jednome jeziku, no za njih nema ekvivalenata u drugome jeziku. Tamo gdje ih nema „nedostaje i iskustvena podloga za komunikaciju, pa je tu podlogu potrebno stvoriti. Prevodilac je stvara (...) svođenjem nepoznatoga na poznato“ (Ivir, 1992). Postoji nekoliko prijevodnih postupaka kojima

se leksičke praznine mogu prevladati: definiranje i parafraziranje, posuđivanje iz izvornoga jezika, doslovno prevođenje, supstitucija (zamjenjivanje približno srodnim elementima ciljnoga jezika), dodavanje, ispuštanje te stvaranje neologizama (novih izraza). Potrebno je stoga odrediti kojem postupku dati prednost prilikom stvaranja naziva, odnosno koji naziv preporučiti, a time se bavi *Struna*.

3.2. Struna

Struna^{*} je terminološka baza hrvatskoga strukovnog nazivlja^{**} u kojoj se prikuplja, obrađuje i tumači nazivlje različitih struka radi usklađivanja nazivlja na hrvatskome jeziku. Projekt izgradnje hrvatskoga strukovnog nazivlja pokrenut je na inicijativu Vijeća za normu hrvatskoga standardnog jezika, a koordinira ga Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje. U *Struni* stručnjaci jezikoslovne struke surađuju sa stručnjacima drugih struka kako bi sustavno obradili nazivlje iz različitih područja. Do sada je u projekt uključeno nazivlje iz dvadeset različitih struka, a za javnost je dostupno njih šesnaest: anatomija i fiziologija, antropologija, brodstrojarstvo, fizika, geomatematika, građevinarstvo, hidraulika i pneumatika, kartografija i geoinformatika, kemija, korozija i zaštita materijala, polimerstvo, pomorstvo, pravo EU-a, stomatologija, strojni elementi te zrakoplovstvo.

Prema Lewisu „ključna je izradba načela za uspostavu i odabir odgovarajućeg nazivlja te izobrazba stručnjaka za pravilan terminološki rad“ (Lewis, 2011). Stoga je za potrebe *Strune* izrađen *Hrvatski terminološki priručnik* (Hudeček i Mihaljević, 2010) koji pojašnjava i primjerima potkrepljuje načela terminološkoga rada. Autorice navode sedam osnovnih terminoloških načela na osnovi kojih bi trebalo normirati nazivlje: domaće riječi imaju prednost pred stranim; nazivi latinskoga i grčkoga podrijetla imaju prednost pred nazivima preuzetim ih engleskoga, francuskoga, njemačkoga itd.; prošireniji naziv ima prednost pred manje proširenim; naziv mora biti usklađen sa standardnojezičnim sustavom; kraći nazivi imaju prednost pred duljim; prednost imaju nazivi od kojih se lakše tvore tvorenice; treba izbjeći nazive koji unutar jednoga terminološkog sustava imaju više značenja (Hudeček i Mihaljević, 2011).

Također, Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje organizira terminološke radionice na kojima se stručnjaci iz određenih područja obučavaju za rad po terminološkim načelima. Oni u bazu unose termine i definicije iz svojih struka, a jezikoslovci Instituta ih terminološki provjeravaju. Potom se o predloženim rješenjima raspravlja na projektnim radionicama gdje se usuglašavaju nazivi i njihovi prijevodi na engleski, a ponekad i druge europske jezike.

U radu se primjenjuje prilagođena inačica tradicionalnoga terminografskog opisa koja počiva na načelima razrađenima u normama ISO-a (u okviru Tehničkoga odbora 37, koji se bavi terminologijom i ostalim jezičnim i sadržajnim izvorima).

* <http://struna.ihjj.hr/>

** Baza je izrađena u MySQL okruženju, a sučelje i tražilica izrađeni su s pomoću HTML5, CSS3 i biblioteke jQuery.

Sadržaj terminološke baze

U terminološkoj bazi nalaze se preporučeni najprihvatljiviji nazivi za određene pojmove. Oni su opisani definicijom koja objašnjava razliku između pojma pridruženoga nazivu i drugih povezanih pojmova. Tu su i istoznačnice naziva koje su normirane po određenim kriterijima i koje dobivaju svoj normativni status te mogu biti označene kao dopušteni naziv, predloženi naziv, nepreporučeni naziv, zastarjeli naziv i žargonizam. Postoji i rubrika *kontekst* u kojoj se navode primjeri upotrebe naziva u kontekstu, a uzimaju se iz izvorne stručne literature. Zadaća je jezikoslovaca da predlože jezično najprihvatljiviji naziv koji se uklapa u sustav hrvatskoga standardnog jezika, ali i u sustav nazivlja određene struke, u suradnji sa stručnjacima iz područja, odnosno struke koja se obrađuje.

SLIKA 1. Primjer natuknice iz *Strunina* projekta „Pravo EU-a“

ekonomska i monetarna unija	
definicija	ekonomska i monetarna integracija država članica u kojoj uz jedinstveno tržište, carinsku uniju, zajedničku valutu i monetarnu politiku postoji i visok stupanj koordinacije i ujednačavanja makroekonomskih i fiskalnih politika kojima se uspostavlja jedinstveno tržište kapitala i jedinstveni platni promet pod vodstvom Europske središnje banke u suradnji sa središnjim bankama država članica
kontekst	Unija uspostavlja ekonomsku i monetarnu uniju čija je valuta euro. 1
istovrijednice	<p>engleski: economic and monetary union</p> <p>njemački: Wirtschafts- und Währungsunion</p> <p>francuski: union économique et monétaire</p> <p>slovenski: ekonomska in monetarna unija</p>
kratice	<p>hrvatska: EMU</p> <p>engleska: EMU</p> <p>njemačka: WWU</p> <p>francuska: UEM</p>
podređeni nazivi	ekonomska unija, monetarna unija
napomena	U skladu s Ugovorom o Europskoj uniji razvoj ekonomske i monetarne unije odvijao se od 1990. do 2002. u tri faze: 1. faza (od 1. srpnja 1990. do 31. prosinca 1993.) slobodno kretanje kapitala među državama članicama, usklađivanje ekonomskih politika i bliska suradnja ekonomskih politika i suradnja između središnjih banaka; 2. faza (od 1. siječnja 1994. do 31. prosinca 1998.) konvergencija ekonomskih i monetarnih politika država članica (s ciljem osiguravanja stabilnosti cijena i javnih financija), osnivanje Europskoga monetarnog instituta te Europske središnje banke; 3. faza (od 1. siječnja 1999.) nepovratno fiksiranje tečajeva i uvođenje jedinstvene valute na devizna tržišta i u elektronička plaćanja koje prati uvođenje novčanica i kovanica eura od 1. siječnja 2002.
razredba	<p>polje: pravo</p> <p>grana: europsko javno pravo</p> <p>projekt: Hrvatsko nazivlje za pravne pojmove Europske unije</p>

Izvor: *Struna* (2011)

Zapis svakoga naziva mora sadržavati naziv na hrvatskome jeziku, jezičnu odrednicu, definiciju i oznaku znanstvenoga polja i grane te projekta kojemu naziv pripada, a može sadržavati i skraćeni oblik naziva, kontekst, predloženi naziv, istoznačnice te

dopušteni naziv, nepreporučeni naziv, zastarjeli naziv i žargonizam. Osim toga, može sadržavati i nazive na stranim jezicima, antonim, kratice na hrvatskome i/ili stranome jeziku, podređene nazive, simbol, jednadžbu, formulu, poveznicu, napomenu, privitak te izvore (vidi sliku 1).

4. Prijedlog projekta

Projekti uređivanja nazivlja dvadeset struka uključenih u *Strunu* predstavljaju odgovor na potrebe proizišle iz prakse, a usporedive su s trenutačnim stanjem u hrvatskome projektnom nazivlju. U slučaju uređivanja nazivlja iz područja stomatologije, „izgradnja hrvatskoga (...) nazivlja pokazala se (...) potrebnom jer je većina referentne literature s toga područja na engleskome ili njemačkome jeziku zbog čega su brojni stručni izrazi i nazivi ostali neprevedeni ili neprilagođeni hrvatskomu jeziku” (Brač, 2011), što je vrlo slično potrebi koja je uočena tijekom pripreme udžbenika, glosara i maloga rječnika te u prevoditeljskoj praksi. Engleski jezik, kao jezik međunarodne poslovne komunikacije, pa tako i kao dominantan jezik komunikacije u kontekstu projektnoga menadžmenta, druge jezike stavlja pred izazov očuvanja postojećega nazivlja i (o)smišljanja novoga. Pri tome, smatraju Čavar i suradnici, „drugi” jezici, dakle i hrvatski jezik, moraju proći kroz procese koji će im omogućiti da budu spremni dati odgovore na izazove globaliziranoga svijeta (Čavar i sur., 2009).

Uključivanje stručnoga nazivlja iz projektnoga menadžmenta u *Strunu* pridonijelo bi afirmiranju projektnoga menadžmenta kao struke te olakšalo rad nastavnicima, studentima i prevoditeljima, ali i samim projektnim menadžerima te svima uključenim u projektni rad na bilo kojoj razini (dionicima projekta, lokalnoj upravi, zakonodavcu itd.). To je ujedno i prijedlog interdisciplinarnoga projekta u koji bi bili uključeni stručnjaci iz područja projektnoga menadžmenta, jezikoslovlja i terminologije, nastavnici i prevoditelji. *Mali trojezični rječnik projektnog menadžmenta* mogao bi poslužiti kao prvi korak, a svakako valja uzeti u obzir i temeljne dokumente koje su na hrvatskome jeziku izdale dvije ključne stručne organizacije – IPMA (International Project Management Association) i PMI (Project Management Institute).

Kao i u slučaju stomatološke struke, „važnost je projekta (...) i u tome što je pokazano da je potrebna i moguća suradnja stručnjaka s određenih područja i jezikoslovaca kako bi se izgradilo nazivlje koje je u skladu s terminološkim načelima, usustavljeno i jezično normirano” (Brač, 2011). Na taj bi način i u projektnome menadžmentu, bar u određenoj mjeri, bilo moguće izbjeći izravno preuzimanje engleskoga nazivlja „samo zato što svi govore engleski” (usp. Čavar i sur., 2010), kao što je to čest slučaj u informacijsko-komunikacijskim znanostima, gdje hrvatsko nazivlje često kaska za engleskim, na kojemu se zbog brzine razvoja tehnologije istom brzinom kuju i novi nazivi.

Prema Hudeček i Mihaljević, „strane riječi ne pripadaju hrvatskomu jeziku, pa nikada ne mogu postati preporučeni hrvatski nazivi, ali se u znanstvenome tekstu

mogu nalaziti ako još nije pronađen preporučeni hrvatski naziv. (...) No, stručnjaci često neopravdano podcjenjuju mogućnosti hrvatskoga jezika koji ima iznimno bogate tvorbene mogućnosti” (Hudeček i Mihaljević, 2010). Velik je to izazov za sve potencijalne sudionike predloženoga projekta, osobito zato što su se neki nazivi već uvrježili u žargonu. No, rezultati projekta uređivanja i usklađivanja hrvatskoga projektnog nazivlja bi bili višestruko korisni.

5. Zaključak

„Temeljna je zadaća STRUNE poboljšanje kakvoće i učinkovitosti visokoga obrazovanja i znanstvenoga rada izgradnjom terminološkoga sustava te povezivanja znanstvenika iz različitih struka i jezikoslovaca u istraživačku terminološku mrežu“ (Lewis, 2011).

Slijedom toga, uključivanje struke projektni menadžment u *Strunu* više je nego opravdan. Jedan od rezultata toga projekta, možda i najvažniji, trebao bi biti i rješavanje dvojbe o nazivu same struke – *projektni menadžment* ili *upravljanje projektima*.

6. Izvori i literatura

1. Brač, I. (2011), Jezikoslovni pogled na stomatološko nazivlje, *Rasprave Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje*, Vol. 37, No. 1, str. 264-267.
2. Čavar, D.; Jazbec, I.; Nahod, B. (2009), Struktura i razvoj baze podataka za potrebe projekta Hrvatsko strukovno nazivlje (STRUNA) – projekt koordinacije, u: Ledinek, N.; Žagar Karer, M.; Humar, M. (ur.) *Terminologija in sodobna terminografija*, Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU, str. 311-317.
3. Hudeček, L.; Mihaljević, M. (2009), Načela normiranja hrvatskih naziva, u: Ledinek, N.; Žagar Karer, M.; Humar, M. (ur.) *Terminologija in sodobna terminografija*, Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU, str. 97-111.
4. Hudeček, L.; Mihaljević, M. (2010), *Hrvatski terminološki priručnik*, Zagreb: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje.
5. IPMA (2006), *IPMA Competence Baseline Version 3.0*. International Project Management Association.
6. Ivir, V. (1992), Implicirani elementi kulture u izvornom tekstu i prijevodu, u: Andrijašević, M.; Vrhovac, Y. (ur.) *Strani jezik u dodiru s materinskim jezikom*, Zagreb: Hrvatsko društvo za primijenjenu lingvistiku, str. 17-24.
7. Lewis, K. (2011), Hrvatski terminološki priručnik, *Filologija*, 57, str. 215-218.
8. Mihaljević, M.; Nahod, B. (2009), Croatian Terminology in a Time of Globalization, u: Ledinek, N.; Žagar Karer, M.; Humar, M. (ur.) *Terminologija in sodobna terminografija*, Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU, str. 17-26.
9. Mušanović, M. (2000), *Konstruktivistička teorija i obrazovni proces*, http://pedagogija.skretnica.com/pub/marko/konstruktivisticka_teorija_i_obrazovni_proces.pdf (10. 4. 2014.)

10. Skledar Matijević, A. (2013), *English for Project Management based on IPMA (International Project Management association) Competence Baseline*, Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
11. Skledar Matijević, A.; Jurina Babović, N.; Krakić, A.; Gajšt, N. (2014), *Mali trojezični rječnik projektnog menadžmenta*, Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
12. *Struna*, <http://struna.ihjj.hr/> (2. 4. 2014.)

Abstract: *English for Project Management based on IPMA Competence Baseline*, a textbook published by the B. A. Krčelić Accredited College of Business and Management, sponsored by IPMA Education and Training Board gave rise to the need for a specialized glossary of key terms which would help students acquire the teaching content so such a glossary was included in the textbook. This glossary has inspired a new one, so on the basis of ICB 3.0 which served as a corpus, the *Little Trilingual Dictionary of Project Management* has been composed, which offers Croatian and Slovenian equivalents for English original terms. This dictionary could serve as the basis for standardizing Croatian professional terminology of project management.

“Struna”, the Institute of Croatian Language and Linguistics’ professional term base, currently offers standardized terminology of sixteen different professions. The authors believe that including the project management profession into the “Struna” term base would contribute to the affirmation of project management as a profession and facilitate the work of teachers, students and translators. This is also an idea for an interdisciplinary project which would involve project management and linguistics experts, teachers and translators.

Key words: dictionary, professional terminology, project management

Pokretački elaborat projekta kao bitan element u pripremi uvođenja sustava integriranoga prijevoza putnika

[Project Start-up Document as an Essential Element in Preparation of Introducing the Integrated Transport of Passengers]

Slavko Štefičar, struč. spec. oec., Savez za željeznicu, student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: slavko@szz.hr

Zlatko Barilović, univ. spec. oec.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zlatko.barilovic@vspu.hr

doc. dr. sc. **Igor Vrečko**, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Institute for Project Management, Maribor, Republika Slovenija, e-adresa: igor.vrecko@uni-mb.si

Sažetak: Integrirani prijevoz putnika (IPP) nudi mogućnost zajedničkoga voznog reda svih prijevoznika uključenih u sustav te omogućuje korištenje zajedničke vozne karte na cijeloj relaciji putovanja. Sustav IPP-a omogućuje građanima veći stupanj mobilnosti i korist za cjelokupno društvo (ekonomiju, lokalnu upravu i samoupravu, prijevozničke kompanije itd.). Iako je IPP uobičajena pojava u razvijenim državama Europske unije, još uvijek nije zaživio u Hrvatskoj. Nova Strategija prometnog razvoja Hrvatske prepoznat će uvođenje IPP-a kao stratešku mjeru u cilju postizanja veće mobilnosti građana i smanjenja štetnih utjecaja prometa na okoliš i društvo. Uvođenje IPP-a na neke područje može se i mora promatrati u kontekstu kompleksnih projekata, a posebno onih koji su kompleksni promatrano s aspekta broja neposredno ili posredno uključenih subjekata. Jedan od elemenata bitnih za uspješnost i učinkovitost takvih projekata jest i kvaliteta njihove pripreme. Upravo iz prethodno navedenoga razloga, cilj je ovog rada prikazati mogućnosti povezivanja metodologije prometnoga planiranja s metodologijom projektinoga menadžmenta te izrada pokretačkoga elaborata kao ključnoga dokumenta u fazi pripreme IPP projekata.

Ključne riječi: projekt, projektin menadžment, pokretački elaborat projekta, promet, integrirani prijevoz putnika

1. Uvod

Integrirani^{*} prijevoz putnika (IPP) (također poznat i kao integrirani javni prijevoz putnika (IJPP) ili integrirani prijevozni sustav (IPS)) sustav je lokalnoga javnog prijevoza koji ujedinjuje različite modove javnoga prijevoza u jednu cjelinu na nekome području. Takav sustav koristi prednosti svih prijevoznih modova u sustavu, a suradnjom modova u velikoj mjeri anuliraju se nedostaci pojedinoga prijevoznog moda. IPS podrazumijeva stvaranje intermodalnih terminala, odnosno mjesta gdje se lako presjeda s jednoga prijevoznog moda na drugi, usklađivanje voznih redova između različitih modova i korištenje jedinstvenih prijevoznih karata za sve vrste modova u sustavu. Uz sve to, donosi niz ekonomskih prednosti za korisnike, prijevoznike i dionike uključene u financiranje/subvencioniranje javnoga prijevoza.

Mnoge razvijene zemlje, a posebice članice Europske unije, prepoznale su integrirani javni prijevoz kao najvažniji način organizacije javnoga prijevoza putnika. Takav prijevoz ima brojne ekološke, energetske, infrastrukturne, gospodarske i sigurnosne prednosti pred individualnim prijevozom osobnim automobilima. Usprkos svim prednostima IPP-a, on još uvijek nije zaživio u Hrvatskoj. Međutim, ulaskom RH u Europsku uniju (koja u svojim strateškim dokumentima promiče intermodalnost i održivi promet), stekli su se uvjeti za uvođenje IPP-a, posebno zbog prihvatljivosti sufinanciranja iz EU fondova. Ne manje bitna pretpostavka za uvođenje IPP-a kao koncepta u RH jest i prepoznavanje IPP-a i njegovih karakteristika u budućoj prometnoj strategiji RH.

Uvođenje IPP-a na nekome području može se i mora promatrati u kontekstu kompleksnih projekata. Kompleksnost IPP-a zahtijeva interdisciplinarnost, koja je najpotrebnija u fazi pripreme i planiranja projekta. U toj su fazi, uz razna druga znanja, posebno potrebna znanja i vještine vezane uz prometno planiranje i projektni menadžment. U ovome radu daje se odgovor na pitanje o tome koja su osnovna obilježja integriranoga javnog prijevoza putnika, koje su faze uvođenja IPP-a te od kojih bi se elemenata trebao sastojati pokretački elaborat za projekte uvođenja IPP-a.

2. Integrirani javni prijevoz putnika i njegova osnovna obilježja

Povijest integriranoga prijevoza putnika

Prvi lokalni integrirani prijevozni sustav na svijetu osnovan je 1965. godine u Hamburgu (Njemačka). Zajedničke tarife i usklađivanje voznih redova ugovorno su tada zapečatila četiri poduzeća: *Hamburger Hochbahn AG* – upravitelj podzemne željeznice i nekih autobusnih linija, *Deutsche Bundesbahn* (danas *Deutsche Bahn AG*) – željeznički prijevoznik, *HADAG Seetouristik und Fährdienst AG* – brodski lokalni

* Integriran – koji je uključen, uvršten, spojen (u neku cjelinu, zajednicu).

prijevoznik i *Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein (VHH)* – regionalni autobusni prijevoznik. Devedesetih godina prošloga stoljeća provedena je reforma željezničkoga i lokalnoga prijevoza u Njemačkoj te integrirani prijevozni sustavi postaju zakonskom obvezom. Isti sustav gospodarenja lokalnim javnim prijevozom usvajaju Republika Austrija i Švicarska.

Prednosti integriranoga prijevoza putnika

Prednosti IPP-a možemo promatrati s različitih stajališta. U ovome radu analiziramo prednosti sa stajališta *korisnika* (građana), *prijevoznika* i *davatelja subvencija* (najčešće središnja država i/ili jedinice lokalne uprave i samouprave). Prednosti su analizirane s obzirom na neintegrirane, unimodne sustave javnoga prijevoza.

Prednosti IPP-a, s obzirom na *korisnike*, očituju se prije svega u većemu broju polazaka linija javnoga prijevoza sa svih stajališta te samim time i većoj dostupnosti željenih destinacija (odredišta). Korisnici IPP-a u pravilu dobivaju veću uslugu za istu ili manju cijenu. Promotrivši IPP sa stajališta *prijevoznika*, uočavamo da uvođenjem sustava IPP-a raste broj prevezenih putnika te se omogućuje optimalno korištenje prijevoznih sredstava, što sve zajedno snižava operativne troškove. Ugovori o prijevozu u IPP-u dogovaraju se na duži rok (obično 5, 10 ili više godina), što omogućuje kvalitetno poslovno planiranje.

Prednosti IPP-a sa stajališta *davatelja subvencije* (središnje države, jedinica lokalne uprave i samouprave) očituju se prije svega u podizanju kvalitete života u gradskim i prigradskim sredinama kroz povećanje mobilnosti građana. Povećanje mobilnosti radnoga stanovništva indirektno utječe na povećanje gospodarskih aktivnosti, koje između ostaloga rezultiraju povećanjem proračunskih sredstava. Povećana mobilnost stanovništva dovodi do zaustavljanja depopulacije ruralnih sredina i preseljenja u gradove, čime se omogućuje puno kvalitetnije urbano i prostorno planiranje uz ravnomjerni razvitak gradskih i izvangradskih područja. Sustav IPP-a kreatorima prometne politike omogućuje pomirenje „prirodnih“ interesa korisnika za što većom razinom usluge za manju cijenu i interesa prijevoznika za što manje usluga za veću cijenu. Dobro organizirani sustav IPP-a podrazumijeva i manji broj nerentabilnih linija te samim time i manji iznos potrebnih subvencija.

Organizacija rada u sustavu integriranoga prijevoza putnika

Organizacijom lokalnoga/regionalnoga javnog prijevoza u regiji gdje je uveden IPP najčešće upravlja zasebno poduzeće u vlasništvu jedne jedinice lokalne uprave ili više njih, ili poseban administrativni odjel jedinice lokalne (regionalne) uprave. Za potrebe ovoga rada nazvat ćemo ih zajedničkim nazivom *upravitelj sustavom IPP-a*.

Glavni zadaci većine upravitelja sustavom IPP-a jesu: marketing sustava, izrada voznih redova, dodjeljivanje linija i sklapanje ugovora o prijevozu s prijevoznicima, prikupljanje svih prihoda i subvencija te njihova raspodjela prijevoznicima prema ugovorima, nadzor i upravljanje prometom, informiranje korisnika i kontinuirani razvitak sustava.

3. Faze uvođenja integriranoga prijevoza putnika

Kao što je već rečeno u uvodu, projekt uvođenja IPP-a možemo promatrati kao kompleksan projekt koji se provodi u fazama, pri čemu je svaka faza potprojekt.

U tablici 1 dan je pregled mogućih faza projekta uvođenja IPP-a na području jedne ili više jedinica lokalne, područne (regionalne) samouprave.

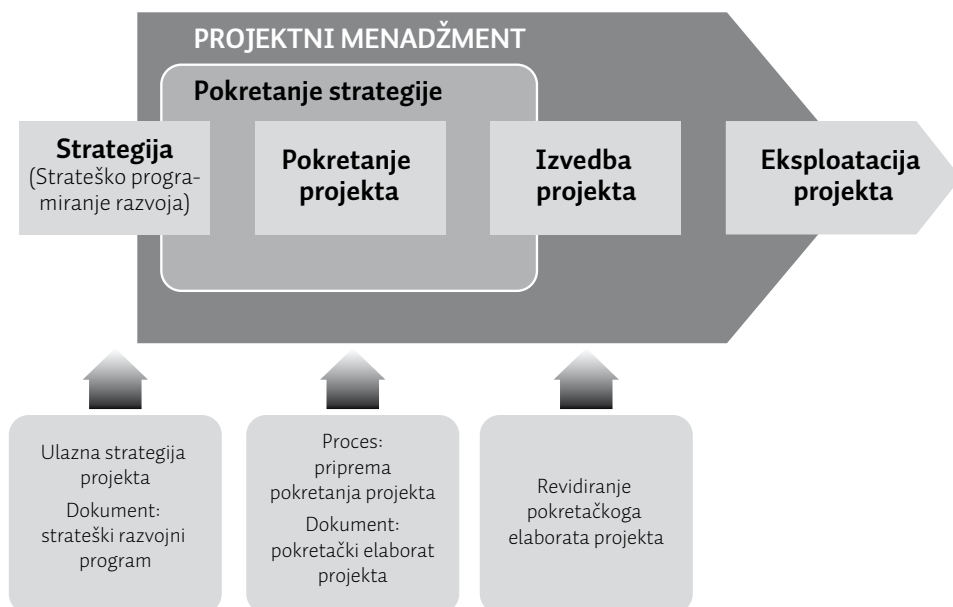
TABLICA 1. Prikaz mogućih faza uvođenja IPP-a na određenome području s vremenskim slijedom implementacije od 2014. do 2020. godine

Naziv i minimalni obuhvat potprojekta	Razdoblje							
	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	
studija opravdanosti projekta uvođenja integriranoga javnog prijevoza putnika								
idejni projekt uvođenja integriranoga javnog prijevoza putnika idejni projekt uvođenja jedinstvenoga tarifnog sustava								
uspostavljanje jedinstvenoga upravljačkog tijela								
uvođenje pilot-linije								
idejni projekti, studija zaštite okoliša i glavni projekti za infrastrukturne radove								
nabava potrebne opreme								
izvođenje potrebnih infrastrukturnih radova								
nabava vozila								
pokretanje IPP-a na cijelome području								
marketing sustava								
edukacija ključnih dionika								

4. Pokretački elaborat za projekt uvođenja integriranoga javnog prijevoza putnika

Kod svakoga je projekta, pa tako i kod uvođenja IPP-a, jedan od najvažnijih procesa priprema pokretanja projekta. Glavni dokument koji nastaje kao rezultat toga procesa jest *pokretački elaborat projekta* (slika 1).

SLIKA 1. Pozicioniranje pokretačkoga elaborata projekta



Izvor: autori prilagodili prema Hauc (2007: 119)

Pokretački elaborat projekta sastoji se najčešće od sljedećih elemenata (poglavlja): uvod u projekt, ulazna strategija, sadržaj projekta, ciljevi projekta, taktika izvođenja projekta, plan projekta, analiza rizika, ekonomika projekta, projektna organizacija, plan kontrole izvođenja projekta i zaključna ocjena te prijedlozi daljnjega rada na projektu (Hauc i sur., 2014).

Budući da je cilj ovoga rada izrada pokretačkoga elaborata za projekt uvođenja IPP-a, u nastavku će se detaljnije razraditi samo ona poglavlja koja su specifična za tu vrstu projekta, s pridruživanjem elemenata prometne struke. Poglavlja koja će se razraditi u nastavku jesu: ulazna strategija i sadržaj projekta.*

* Za više informacija o razradi ostalih poglavlja pokretačkoga elaborata projekta (primjenjivih na sve vrste projekata, pa tako i na projekte IPP-a) moguće je konzultirati dodatne izvore, kao npr. Hauc (2007) ili Hauc i sur. (2014).

4.1. Ulazna strategija za projekt uvođenja IPP-a

Pokretački je elaborat projekta oruđe za kasniju što kvalitetniju izvedbu projekta. *Ulazna strategija projekta* govori nam na koji se način projekt slaže sa strategijama same organizacije (naručitelja) te koliko se uklapa u strategije vanjskoga okruženja u kojemu organizacija djeluje. Ulaskom Hrvatske u EU vanjsko okruženje postalo je iznimno bitno jer je preduvjet za sufinanciranje projekata iz EU fondova uklapanje projekta u strategije EU-a, nacionalne strategije te strategije jedinica lokalne, područne (regionalne) samouprave. Posebice se to odnosi na projekt uvođenja IPP-a, čiji su naručitelji uglavnom jedinice lokalne i/ili područne (regionalne) samouprave.

U nastavku dajemo pregled dokumenata u koje se projekt uvođenja IPP-a može uklopiti na europskoj, nacionalnoj i lokalnoj razini:

Dokumenti Europske unije za koje možemo vezati projekt uvođenja IPP-a jesu: Europa 2020, Bijela knjiga o transportu, Zelena knjiga o transportu i Održiva budućnost za transport. Bijela knjiga već u uvodnim smjernicama navodi sljedeće: „Moraju se pojaviti novi prometni modeli, u skladu s kojima će se skupno prevoziti na određite najučinkovitijim načinom prijevoza ili njihovom najučinkovitijom kombinacijom veće količine tereta i veći broj putnika.“ Dokument Održiva budućnost za transport donosi između ostalih dvije veoma važne strateške odrednice: *promovirati i uspostaviti intermodalne platforme gdje god postoji potencijal za konsolidaciju i optimizaciju putničkih tokova, postizanje neometane mobilnosti „od vrata do vrata“*.

Nacionalni dokumenti su prije svega strategija prometnoga razvoja, odluke Vlade RH, operativni programi, zakoni i drugi propisi i sl. Glavni strateški dokument – Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske – još je uvijek u fazi izrade. Projekt uvođenja IPP-a na nacionalnoj razini može se uklopiti i u Operativni program za promet za razdoblje 2007. – 2013. godine koji navodi prioritet: „Poboljšanje javnog prijevoza kroz razvoj integriranog javnog prijevoza u urbanim i u ruralnim regijama“ (Operativni program za promet, Vlada RH, 2007).

Regionalne (županijske) i lokalne strategije (gradovi i općine) u RH u većini slučajeva ne prepoznaju uvođenje IPP-a kao prioritet. No, iako sam IPP nije prepoznat kao prioritet, projekt uvođenja IPP-a može se vezati uz održivi razvoj, poboljšanje energetske učinkovitosti ili smanjenje emisija plinova i štetnih čestica jer uvođenje IPP-a pridonosi ostvarenju svih navedenih ciljeva.

4.2. Sadržaj projekta uvođenja IPP-a

Poglavlje *sadržaj projekta* specifično je za svaki projekt te ovisi o tipu projekta. Kako je projekt uvođenja IPP-a u svojoj biti projekt iz domene prometa, potrebno je uvažavati pravila prometne struke da bi se u konačnici mogli postići svi željeni objektni i namjenski ciljevi, odnosno ostvariti svrha projekta. U kreiranju sadržaja projekta u obzir treba uzeti i elemente koji su preporučeni za izradu studije opravdanosti infrastruk-

turnih prometnih projekata jer je izrada studije opravdanosti jedan od uvjeta koji se mora ispuniti ako se projekt uvođenja IPP-a želi sufinancirati iz sredstava EU fondova.

4.2.1. Elementi studije opravdanosti

Glavni elementi studije opravdanosti za prometne infrastrukturne projekte jesu: uvod u projekt, analiza potreba, promet (sadašnji i budući), svrha i ciljevi projekta, tehnički opis projekta, financijska opravdanost, ekonomska i socijalna analiza, utjecaj na okoliš, analiza administrativnih procedura, analiza osjetljivosti, analiza rizika, faze izvođenja (*Guidelines for conducting an assessment of the documentation for transport infrastructure project eligible for EU funding*, Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, Zagreb, 2013^{*}).

4.2.2. Preporučeni elementi poglavlja „sadržaj projekta“

Iz prethodnoga potpoglavljja možemo primijetiti da su elementi studije opravdanosti: uvod u projekt, svrha i ciljevi projekta, financijska opravdanost, analize osjetljivosti i rizika i faze izvođenja u biti komplementarni s ostalim elementima pokretačkoga elaborata. Ostaju nam elementi: analiza potreba, promet (sadašnji i budući), utjecaj na okoliš i tehnički opis projekta, koje moramo uklopiti u preporučene elemente poglavlja *sadržaj projekta*.

Na temelju te spoznaje, kao i poštivanjem ostalih zakonitosti prometne struke, za projekt uvođenja IPP-a mogu se predložiti minimalno sljedeći elementi (potpoglavljja) poglavlja *sadržaj projekta* i to kako slijedi: opis problema i načini rješavanja (uključuje poglavlje analiza problema studije opravdanosti), utvrđivanje opsega projektinoga elaborata, utvrđivanje i analiza prijevozne potražnje (uključuje poglavlje potrebe studije opravdanosti), utvrđivanje i analiza prijevozne ponude (uključuje poglavlje promet studije opravdanosti), utjecaj projekta na okoliš, tehnički opis projekta i potpoglavljje marketing. U sklopu *sadržaja projekta* preporuča se i izrada SWOT analize, PESTLE analize i STAKEHOLDER analize. U nastavku ćemo zbog ograničenosti opsega ovog rada ukratko opisati, prema našem mišljenju, ključne elemente.

4.2.2.1. **UTVRĐIVANJE I ANALIZA PRIJEVOZNE POTRAŽNJE** Prijevoznu potražnju možemo najjednostavnije definirati kao potrebu za prijevozom. Ponajprije je potrebno utvrditi tko putuje, odakle putuje (ishodište putovanja), kamo putuje (odredište putovanja) i kada putuje (u koje vrijeme putuje), s kojim razlogom (svrha putovanja) i koliko putovanje traje (trajanje putovanja). Usudujemo se konstatirati da o kvaliteti istraživanja, koja se provode u svrhu utvrđivanja i analize prijevozne potražnje, ovisi kvaliteta cijeloga budućeg pokretačkoga elaborata. „Prijevozna potražnja može se izraziti i kao matrica tokova putnika između ishodišta i odredišta“ (Frumin, 2010). Ovo je temeljno istraživanje koje prethodi određivanju linija i voznoga reda javnoga prijevoza. Analiza prometne potražnje sastoji se od obrade prikupljenih podataka i vrijednosti prometne potražnje.

* Dokument postoji samo na engleskome jeziku. Citirani je tekst autorov slobodni prijevod.

4.2.2.2. **UTVRĐIVANJE I ANALIZA PRIJEVOZNE PONUDE** Prijevozna je ponuda, pojednostavnjeno rečeno, trenutna ponuda ili trenutna mogućnost za zadovoljavanjem prijevozne potražnje. Ona se utvrđuje s aspekta ponude u cestovnome, tračničkom prometu i ostalim modovima prometa koji će sudjelovati u IPP-u. Za analizu i predviđanja prijevozne potražnje i ponude preporuča se izrada prometnoga modela i korištenje softverskih alata za prometno modeliranje.

4.2.2.3. **MARKETING** Suvremena teorija i praksa posebno tretiraju marketing u njegovim osnovnim funkcijama (djelatnostima) preko kojih se marketinška koncepcija realizira. Te su funkcije marketinga (Bogović, 2006): istraživanje tržišta, razvoj proizvoda/usluga, planiranje proizvoda/usluga, prodaja, distribucija i ekonomska promidžba te unapređenje prodaje.

U cilju osmišljavanja marketinškoga koncepta koji je u funkciji ostvarenja očekivanja korisnika IPP-a, potrebno je kontinuirano provođenje različitih istraživanja vezanih uz transportno tržište. „Općenito bi se za istraživanje transportnoga tržišta moglo reći da je to primjena znanstvenih metoda u prikupljanju, analizi i korištenju podataka s ciljem donošenja odluka. To su istraživanja u svezi s uslugom, prodajom i distribucijom, cijenom i promocijom” (Bogović, 2006). Kako je projekt uvođenja IPP-a ovisan o velikom broju dionika, potrebno je već u fazi izrade pokretačkoga elaborata osmisлити marketinški plan. Predlaže se da marketinški plan obuhvati fazu pripreme, izvedbe i eksploataciju projekta, usredotočujući se pritom na različite poruke i ciljne skupine.

5. Zaključak

Integrirani prijevoz putnika kao koncept koji ujedinjuje sve modove prometa ima niz prednosti za sve dionike: građane-putnike, prijevoznike, gospodarstvo i donositelje odluka-političare. Možemo reći da je IPP zapravo i preduvjet održivomu razvoju. IPP je ukorijenjen u razvijenim zemljama članicama EU-a te u politikama i strategijama Europske unije.

Uvođenje IPP-a zahtjevan je proces koji treba promatrati i tretirati kao kompleksan projekt. Kompleksnost uvođenja IPP-a očituje se već kroz broj neposredno ili posredno uključenih subjekata, ali još i više kroz obuhvat projekta. Upravo zbog svojeg obuhvata, uvođenje IPP-a nije moguće bez jasnoga utvrđivanja faza projekta, gdje svaku fazu možemo promatrati kao poseban potprojekt.

Kod svakoga projekta, pa tako i kod uvođenja IPP-a, jedan je od najvažnijih dijelova priprema pokretanja projekta. Proces pripreme pokretanja projekta mora rezultirati izradom kvalitetnoga pokretačkoga elaborata projekta. Kvalitetan pokretački elaborat projekta, koji uvažava sva pravila projektnoga menadžmenta i prometnog planiranja, preduvjet je realizacije faze izvedbe i eksploatacije projekta uvođenja IPP-a.

Pravila za sufinanciranje projekata iz fondova Europske unije zahtijevaju dokazivanje opravdanosti i izvodljivosti projekta. Bitni dokumenti za dokazivanje jesu idejno rješenje (*pre-feasibility study*) i studija opravdanosti (*feasibility study*).

U ovome radu autori ukazuju na činjenicu da pokretački elaborat projekta ima sve elemente studije opravdanosti te su mišljenja da metodologija izrade pokretačkoga elaborata više odgovara potrebama pripreme projekta uvođenja IPP-a te da istodobno može dokazati opravdanost samoga projekta i jamčiti njegovu izvedivost.

6. Izvori i literatura

1. Abramović, B. (2010), *Modeliranje potražnje u funkciji prijevoza željeznicom*, doktorski rad, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
2. Bogović, B. (2006), *Prijevozi u željezničkom prometu*, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
3. European Commission (2009), *Communication on the Future on Transport*, Bruxelles: European Commission.
4. European Commission (2009), *Sustainable future for transport*, Bruxelles: European Commission.
5. European Commission (2011), *WHITE PAPER Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system 2011*, Bruxelles: European Commission.
6. European Commission, <http://ec.europa.eu/europe2020/> (10. 4. 2014.)
7. European Commission, <http://ec.europa.eu/transport/> (10. 4. 2014.)
8. European Commission, <http://eurlex.europa.eu/> (10.04.2014.)
9. Frumin, M. S. (2010), *Automatic Data for Applied Railway Management: Passenger Demand, Service Quality Measurement, and Tactical Planning on the London Over ground Network*, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology (MIT).
10. Hauc, A. (2007), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P Consult – Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
11. Hauc, A.; Vrečko, I.; Barilović, Z. (2014), *Nastavni materijali (upute) za izradu pokretačkog elaborata projekta*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
12. Klečina, A.; Štefičar, S.; Šimunec, I.; Solina, K.; Abramović, B. (2013), *Mobilnost građana RH s primjerima iz Varaždinske županije*, Zagreb: Savez za željeznicu.
13. Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture (2013), *Guidelines for conducting an assessment of the documentation for transport infrastructure project eligible for EU funding*, Zagreb: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture.
14. Štefičar, S. (2013), *Projekt uvođenja integriranog javnog prijevoza na relaciji Zagreb – Zaprešić*, diplomski rad, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

Abstract: Integrated transport of passengers (ITP) offers the possibility of a common timetable for all carriers involved in the system, and allows the use of common fares on the entire route of travel. The ITP system allows citizens a greater degree of mobility and benefits the whole society (economy, local authorities, transport companies, etc.). Although ITP is a regular phenomenon in the developed countries of the European Union, it still has not caught roots in Croatia. The new Strategy of Transport Development in Croatia recognized the introduction of the ITP as a strategic measure to allow greater mobility of citizens and reduce the harmful effects of transport on the environment and society. The introduction of ITP in a given area can and must be viewed in the context of complex projects, especially complex in terms of the number of directly or indirectly involved stakeholders. Therefore, it is one of the elements essential to the effectiveness and efficiency of such projects and the quality of their preparation. Because of the aforementioned reasons, the aim of this work is to demonstrate the possibilities of connecting traffic planning methodology with the methodology of project management and development of project start-up document as a key document in preparation of ITP projects.

Key words: project, project management, project start-up document, traffic, integrated passenger transport

Integrirano učenje njemačkoga jezika struke na specijalističkome diplomskom stručnom studiju Projektni menadžment

[Content and Language Integrated Learning Method Used in the German Course of the Specialist Professional Graduate Study of Project Management]

Ksenija Stojaković, mag. educ. philol. germ. et litt. comp.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ksenija.stojakovic@zg.t-com.hr

Aleksandar Terer, bacc. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: aleksandar.terer@hotmail.com

Semir Čehić, bacc. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: semirojuve@hotmail.com

Sažetak: U radu se prikazuje integrirano učenje stranoga jezika i struke (CLIL metoda, Content and Language Integrated Learning) u okviru kolegija Njemački jezik na specijalističkome diplomskom stručnom studiju Projektni menadžment na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću, koje se temelji na korištenju National Competence Baseline 3.0 – njemačkoga nacionalnog vodiča za temeljne sposobnosti za obuku i ovjeru upravljanja projektima – te na projektnome radu studenata u realnome gospodarskom sektoru. Naglasak je na interdisciplinarnosti i multimedijalnosti jer se povezuje poučavanje stranoga jezika sa sadržajem struke kroz teorijski i praktičan dio uz korištenje sustava za učenje na daljinu „Baltazar“.

Ključne riječi: CLIL metoda, interdisciplinarnost, National Competence Baseline 3.0, projektni rad

1. Uvod

Nastavnici mogu i trebaju nastavne programe, metode i didaktička sredstva na inovativan način prilagoditi potrebama studenata, odnosno mogućnostima zaposlenja i daljnjega usavršavanja jer su to imperativi suvremenoga svijeta rada za koji se kroz obrazovanje pripremaju. Rivers (1981) smatra da je došlo do općega trenda u obrazovanju da se kroz interakciju sa studentima ustanovi dinamika rada i teme. Isto tako Vizek Vidović (2009) tvrdi da internacionalni trendovi u obrazovanju pokazuju promjenu

od poučavanja usmjerenoga na nastavnika na poučavanje usmjerenoga na studenta. Taj se model fokusira na ono što se očekuje da će student moći učiniti na kraju modula ili programa, odnosno podrazumijeva orijentaciju na ishode učenja. Prema takvome modelu, usmjerenome na ishode, student postaje integralni dio obrazovnoga procesa i njegov sudionik, a ne promatrač vlastitoga obrazovanja. Taj model ima korijene u bihevioralnome pristupu koji je prisutan već više od 90 godina i oslanja se na znanstvene i tehničke principe izrade kurikuluma.

S tim je u skladu u okviru kolegija Njemački jezik na specijalističkome diplomskom stručnom studiju Projektni menadžment na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ (VŠPU) u Zaprešiću, sa studentima dogovoreno da nastavnica njemačkoga jezika didaktizira i leksički obradi autentične materijale iz gospodarskoga života. Korišten je materijal National Competence Baseline 3.0^{*} i članak *Projekt mit kaufmännischen Tugenden führen* (Steeger, 2012).^{**}

Slijedi prikaz didaktičke obrade sljedećih tema iz *National competence baseline Version 3.0.: projekt, program, portfelj, projektni uspjeh, zainteresirane stranke, rizik, timski rad, rješavanje problema, gantogram, ugovor, kontrola i izvješće o projektu*. Studenti su pripremili po jednu prezentaciju iz svoje perspektive koristeći materijal iz realnoga gospodarskog sektora i iz drugih kolegija sa svojega studija. Slijedom toga bili su integralni dio nastave i aktivni sudionici.

Tako je nastao nov i zanimljiv nastavni materijal koji je rezultat suradničkoga učenja i timskoga rada nastavnice i studenata. Budući da se svi zadaci i prezentacije koje su radili studenti nalaze na sustavu *Baltazar*,^{***} dostupni su svim studentima.

Jedan je student zadužen da prezentira kolegama s kojim se pojmovima na njemačkome jeziku i aktivnostima projektnoga menadžmenta susreće na svojem radnom mjestu kao projektni voditelj i referent nabave u Odjelu nabave tvrtke Profine Croatia d.o.o., koja je predstavništvo njemačke tvrtke Profine GmbH – International Profile Group, pa je tako povezoao teme iz dvaju kolegija (Njemački jezik i Projektni menadžment I) donoseći svojem obrazovnom timu (nastavnica i studenti) aktualnosti iz praktičnoga rada.

Drugi je student prezentirao kolegama podudaranje nastavnoga sadržaja dvaju kolegija istoga studija – Njemački jezik i Projektni menadžment I – i pomogao svojem obrazovnom timu da lakše ostvari željene ishode učenja. Dragocjena je perspektiva studenta jer svojim iskustvom mlade odrasle osobe te svojom motivacijom i stavom usmjerava nastavnicu da izabere najbolje metode andragoškoga poučavanja, a kolegama skreće pozornost na poveznice između nastavnih sadržaja dvaju kolegija. Prema Matijević i Žiljak (2011) nastavnici trebaju imati na umu da odrasle osobe postižu viši stupanj pozornosti kad im se novi sadržaji predstave na razne načine. Stoga valja

* National Competence Baseline 3.0 njemački je nacionalni vodič za temeljne sposobnosti za obuku i ovjeru upravljanja projektima.

** *Projektmanagement Aktuell* stručni je časopis koji izdaje Društvo projektnih menadžera u Njemačkoj (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) od 2000. godine.

*** Sustav za podršku provedbi nastavnoga procesa „Baltazar“ temelji se na LMS-u otvorenoga koda Moodle.

primijeniti različite metode i tehnike poučavanja kako bi se uključila sva osjetila jer će tako razina zapamćivanja i reprodukcije znanja biti još veća.

2. Zašto je izabrana CLIL metoda?

CLIL metoda ili *Content and Language Integrated Learning* integrirano je učenje stranoga jezika i nastavnoga sadržaja koja se posljednjih desetljeća razvila u Europi u različitim oblicima. Ta je metoda definirana početkom 21. stoljeća (Marsh i Lange, 2002) te nešto izmijenjena predstavljena u izvješću Europske komisije *Eurydice* (2006). Može se koristiti u obrazovanju svih uzrasta. Njezine su najvažnije polazne točke, između ostalih, istovremeno usavršavanje stručnoga i jezičnoga znanja nastavnika te povezivanje stručnoga sadržaja sa stranim jezikom. Da bi se postiglo ujednačeno znanje struke i stranoga jezika, potrebno je da predavači stranoga jezika aktivno surađuju s nastavnicima stručnih kolegija pri izradi silabusa, razmjeni praktičnih iskustava i informacija. Pri povezivanju stručnoga sadržaja sa stranim jezikom važno je poznavati ciljeve i interese skupine koju se poučava (studenti, poslovni ljudi, kolege), njihovu razinu jezičnoga znanja i radno okruženje. Ako se, na primjer, radi o zaposlenim članovima skupine, mogu se izabrati najprimjerenije teme iz njihova područja rada koje onda nastavnici pripreme da bi učenje bilo što učinkovitije i da bi se postigla visoka motiviranost skupine.

2.1. Zašto je izabrana njemačka verzija vodiča *National Competence Baseline 3.0*?

Njemačka verzija vodiča *National Competence Baseline 3.0* izabrana je zato što jamči, kao temeljni materijal za obuku i ovjeru projektnih menadžera širom svijeta, aktualnost tema, pregled najvažnijih pojmova i aktivnosti unutar projektnoga menadžmenta na njemačkome jeziku.

Sastoji se od triju većih tematskih dijelova koji odgovaraju trima različitim skupovima elemenata sposobnosti i znanja projektnih menadžera. Radi se o kontekstualnim i tehničkim elementima sposobnosti i sposobnosti ponašanja te ključnim pojmovima. Budući da bi projektni menadžeri trebali vladati vještinama opisivanja, definiranja, razvrstavanja, objašnjavanja, vrednovanja i argumentiranoga obrazlaganja, pripremljeni su zadaci koji tematski odgovaraju navedenim cjelinama i kojima se uvježbavaju spomenute vještine, a naglasak je stavljen na praktičnu komunikativnu metodu.

2.2. Primjer zadatka iz područja ključnih pojmova i kontekstualnih elemenata sposobnosti

Ovim se zadatkom usavršava vještina čitanja jer studenti naglas čitaju tekst u kojemu je definiran i opisan pojam portfelja. Zatim se razumijevanje teksta i usvajanje vokabulara postiže povezivanjem pojmova i glagola iz dvaju stupca u po jednu kolokaciju.

Portfolio *Ein Portfolio umfasst eine Reihe von Projekten und/oder Programmen, die nicht notwendigerweise in Zusammenhang zueinander stehen, sondern zu Kontrollzwecken bzw. zur Koordinierung und Optimierung der Gesamtheit des Portfolios zusammengefasst wurden ...*

1. Ordnen Sie zu.

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. einen Einsatz | a) verfügen |
| 2. eine Reihe von Projekten | b) erfordern |
| 3. Angelegenheiten | c) unterstehen |
| 4. über Projektkompetenz | d) beteiligt sein |
| 5. der Aufsicht/ Kontrolle | e) an jemanden weiterleiten |
| 6. den Verpflichtungen | f) nachgehen |

2.3. Primjer zadatka iz područja tehničkih elemenata sposobnosti

U ovome se zadatku unapređuje vještina pisanja, oblikovanje sintaktičkih struktura (izričnih i upitnih rečenica od zadanih dijelova) te usvajanje novih pojmova.

Interessierte Parteien Interessierte Parteien (engl. „interested parties“), ist der ISO-Begriff, der auch in der ICB übernommen wird; engl. „stakeholders“, ist ein für betroffene Interessengruppen benutztes Synonym; im Text werden auch Klient und Kunde zur Benennung einer Untergruppe von Interessierten Parteien verwendet, sind an der Durchführung bzw. dem Erfolg des Projekts interessierte Personen oder Gruppen oder solche, die durch das Projekt eingeschränkt werden...

Bilden Sie Sätze aus dem Wortmaterial

1. Der, sorgfältig, muss, auftauchen, neue, vorgehen, wenn, Interessengruppen, Projekt manager.
-

2. Die externe auch Agenturen Projektmanagerin Meinungsbildnern nutzen soll Netzwerke wie, Fachleuten,.
-

2.4. Primjer zadatka iz područja sposobnosti ponašanja

Ovom se vježbom usavršava vještina govorenja tako da se skupini podijele opisi primjerenih i neprimjerenih obrazaca rješavanja sukoba i kriza u projektnome radu. Studenti trebaju kroz raspravu obrazložiti svoj izbor i sastaviti popis primjerenoga, odnosno neprimjerenoga ponašanja projektnog voditelja ili člana projektne skupine.

Konflikte und krisen

Angemessene Verhaltensweisen	Verbesserungsbedürftige Verhaltensweisen
Ist in der Lage, Angelegenheiten mit dem Team zu besprechen; vermittelt, debattiert und ist sich entstehender Konflikte bewusst	Ignoriert entstehende Konflikte, weiß nicht, was auf informeller Ebene geschieht, verursacht Unstimmigkeiten

3. Projektni rad u odjelu nabave tvrtke Profine Croatia d.o.o.

Još jedan vid učenja njemačkoga jezika struke postignut je uvrštenjem praktičnoga iskustva studenta koji obavlja posao projektnoga voditelja u podružnici njemačke tvrtke Profine Croatia d.o.o. te se aktivno služi njemačkim jezikom u komunikaciji s matičnom tvrtkom i unutar projektnoga tima. Budući da je prezentirao projektni rad u okviru nastave kolegija Njemački jezik, i ostali su studenti stekli uvid u konkretnu uporabu stranoga jezika, ali i u izvršavanje zadataka u realnome gospodarskom sektoru za koji se obrazuju.

3.1. Uporaba njemačkoga jezika u realnome gospodarskom sektoru

Profine Croatia d.o.o. podružnica je međunarodnoga poduzeća profine GmbH – International Profile Group – sa sjedištem u Troisdorfu, Njemačka. Znanje njemačkoga jezika zaposlenicima tvrtke Profine Croatia d.o.o. važna je vještina jer je sva komunikacija s matičnom kućom, i pisana i usmena, na njemačkome jeziku. U svakodnevnoj komunikaciji često se spominju stručni ekonomski pojmovi koji se obrađuju u okviru predavanja kolegija Njemački jezik na specijalističkome diplomskom stručnom studiju Projektni menadžment, a to su primjerice:

njemački	hrvatski
<i>Kosten</i>	troškovi
<i>Zeitraumen</i>	vremenski okviri
<i>Kunden</i>	kupci
<i>Märkte</i>	tržišta
<i>Lieferanten</i>	dobavljači

3.2. Uporaba njemačkoga jezika za vrijeme izvođenja projekta

3.2.1. Obveze voditelja projekta (*Verpflichtungen des Projektleiters*)

Profine Croatia d.o.o. trenutačno provodi projekt (*Einführung des neuen Produktes*) uvođenja novoga proizvoda u svoj prodajni asortiman, pa je u to vrijeme komunikacija još složenija i zahtjevnija, što je veliki izazov za voditelja projekta (*Projektleiter*) zbog stručnih izraza koji su vezani za konkretan projekt. Stoga su korisna predavanja iz kolegija Njemački jezik na kojima se obrađuju stručni pojmovi iz područja projektnoga menadžmenta (*Projektmanagement*). Za vrijeme projekta od voditelja projekta zahtijevaju se izvještaji u kojima se opisuje napredak projektnih faza (*Projektphasen*) i projektnoga cilja (*Projektziel*) te sudjelovanje na radnim sastancima u matičnoj kući u Njemačkoj na kojima se raspravlja o zahtjevima projekta (*Projektanforderungen*).

3.2.2. Obaveze za vrijeme izvođenja projekta

Na prvome sastanku vezanom za projekt odredila se organizacija projekta, definirane su faze projekta te sastavljeni projektni timovi. Prema obvezama koje je potrebno izvršiti, sastavljena su tri tima koja su zadužena za nabavu potrebnih sredstava, planiranje troškova, razgovor s kupcima, marketinške aktivnosti, upravljanje financijama itd. U nastavku su se odredile faze projekta i njihovi rokovi te završetak cijeloga projekta. Jedan od bitnih zadataka jest planiranje financijskih sredstva (*Budgetplanung*), što se obavilo kroz istraživanje tržišta (*Marktforschung*), pomoću upita (*Anfragen*) i razgovora s trenutačnim poslovnim partnerim (*Kundenkommunikation*). Također je važno pokrenuti razne promotivne aktivnosti (*Werbeaktivitäten*) kako bi se kupci upoznali s novim proizvodima, a za to je potrebno prevesti razne materijale i tehničku dokumentaciju kojima bi se prikazala prednost novoga proizvoda. Kako bi se to sve kvalitetno obavilo, moraju se dobro poznavati i razumjeti stručni izrazi, koji se obrađuju na nastavi kolegija Njemački jezik, na primjer:

njemački	hrvatski
<i>Projektorganisation</i>	organizacija projekta
<i>Projektphasen</i>	faze projekta
<i>Kostenmanagement</i>	upravljanje troškovima
<i>Kundenkommunikation</i>	komunikacija s kupcima
<i>Markteinführung</i>	uvođenje na tržište
<i>Projektabschluss</i>	završetak projekta

4. Podudarnosti u nastavnim sadržajima kolegija Njemačkoga jezika i Projektnoga menadžmenta I

Istovremeno pohađanje kolegija Projektni menadžment I (u kojemu studenti stječu stručna znanja), i kolegija Njemački jezik (u kojemu stječu jezično znanje struke – projektni menadžment) vrlo je zanimljiv, interaktivan i učinkovit način učenja. Za nastavni rad u okviru kolegija Njemački jezik korišten je članak *Projekt mit kaufmännischen Tugenden führen* Olivera Steegera objavljen u stručnome časopisu *Projektmanagement Aktuell* (br. 1, 2012) – koji izdaje Društvo projektnih menadžera u Njemačkoj (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) od 2000. godine – i knjiga Antona Hauca *Projektni menadžment i projektno poslovanje* (Hauc, 2007).

4.1. Podudarnosti i ključni pojmovi

Na kolegiju Njemački jezik analiziran je spomenuti članak u kojemu se raspravlja o izazovima i problemima koje nosi veliki građevinski projekt izgradnje nove piste u zračnoj luci u Frankfurtu na Majni. U tablici 1 prikazani su primjeri podudarnosti iz nastavnih materijala spomenutih dvaju kolegija. Stečenim znanjem s kolegija Projektni menadžment I utvrđeno je da se u tome slučaju radi o **determiniranome projektu**, dakle projektu pri kojemu se, na osnovi ulazne strategije ili projektne narudžbe, u pripremi pokretanja određuju namjenski i objektivni ciljevi te se na toj osnovi izrađuje cjelovit plan i organizacija izvedbe. Vjerojatnost izvedbe projekta prema planu vrlo je velika (Hauc, 2007).

TABLICA 1. Ključni pojmovi

PODUDARNOST POJMOVA NASTAVNOGA SADRŽAJA IZ KOLEGIJA PROJEKTNI MENADŽMENT I I KOLEGIJA NJEMAČKI JEZIK			
Članak iz časopisa PMAktuell, Projekt mit kaufmännischen Tugenden führen	Broj stranice u članku	Hauc, A. (2007), Projektni menadžment i projektno poslovanje, Zagreb	Broj stranice u knjizi
Angebote	6	Ponude	61
Anlagen	4	Postrojenja	76
Auftraggeber	8	Naručitelji projekata	36
Auftragnehmer	6	Izvođači radova	37
Bestimmte Zwecke	10	Određeni ciljevi	62
Entwurfsplanungsphasen	6	Priprema pokretanja projekata	31
Fachexperten	6	Stručnjaci	74
Kosten	7	Troškovi	177
Kostenplanungen	7	Planiranje troškova	70
Kostenrahmen	5	Financijski okviri	147

TABLICA 2. Prijevod i definiranje pojmova

KLJUČNI POJAM	PROJEKTZIELE – PROJEKTNI CILJEVI	DER PROJEKTLEITER – PROJEKTNI VODITELJ
Članak iz časopisa	Er ist auch schon bei der Zieldefinition dabei? Selbstverständlich! Er muss die Ziele des Projekts kennen, also die Ziele des Bauherrn, des Architekten, der späteren Nutzer.	Ein Baugroßprojekt wäre anders kaum zu bewältigen. Geführt wird das Projekt von zwei Programmleitern, einem technischen und einem kaufmännischen. Beide Bereiche – das Technische und das Ökonomische – werden beim Programmmanagement gleichermaßen abgedeckt.
Prijevod na hrvatski jezik	Sudjeluje li on već u definiranju ciljeva? Naravno! Mora biti upoznat s ciljevima projekta, dakle, ciljevima klijenta, arhitekta i budućih korisnika.	Drugačije bi veliki građevinski projekt bio teško savladiv. Projekt vode dva voditelja programa. Jedan je zadužen za tehnički, a drugi za komercijalni dio, tako da su oba područja u menadžmentu programa jednako pokrivena.
Definiranje pojma iz knjige	Projektni ciljevi – projektom postizemo cilj koji postavljamo prije njegova pokretanja i izvođenja. Osnovna je karakteristika cilja da ga najčešće povezujemo s vremenom u kojemu ga treba postići. U suprotnome, riječ je o želji, a ne o konkretno planiranome rezultatu, što cilj zapravo i jest (Hauc, 2007).	Vodenje projekta temeljni je zadatak projektnoga menadžmenta. Riječ je o tome da izvođače usmjerimo u izvođenje aktivnosti iz plana projekta i u skladu sa zahtjevima iz pokretačkoga elaborata, a za komercijalne projekte projektno usmjerenih tvrtki u skladu s ponudom i ugovorom te pokretačkim elaboratom, ako ga je tvrtka u postupku ponude izradila (Hauc, 2007).

5. Zaključak

Nakon završetka nastave kolegija Njemački jezik obrazovni je tim raspravljao o kvaliteti nastave i postignućima. Zaključeno je da je izbor nastavnoga materijala *National Competence Baseline 3.0* bio posve opravdan te da je primjenom CLIL metode dao izvrsne rezultate. Ponajprije, studentima je približen njemački jezik struke kroz suvremene i aktualne materijale koji ih ujedno pripremaju za međunarodno certificiranje po standardima IPMA-e s kojom VŠPU ima ugovornu suradnju. Zahvaljujući didaktičkoj i leksičkoj obradi toga materijala, postigli su jezično znanje C1 prema zajedničkome europskom referentnom okviru za jezike (ZEROJ). Jednako je učinkovito uvrštenje praktičnoga dijela iz realnoga gospodarskog sektora u nastavu jer ih upoznaje sa stvarnim radnim zadacima. Uspoređivanje nastavnoga sadržaja dvaju kolegija istoga studija povećalo je motiviranost studenata i ponudilo im drugačiji kut gledanja na gradivo. Taj je proces interaktivan i interdisciplinaran jer osim studenata i

nastavnici jezika upoznaju nove sadržaje drugih stručnih područja, a sama je nastava dinamična jer su studenti sami izradili i prezentirali dio nastavnoga materijala i tako aktivno sudjelovali u obrazovnome procesu.

6. Izvori i literatura

1. Europska komisija Eurydice (2014), http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/thematic_reports_de.php (17. 2. 2014.)
2. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2014), http://www.gpm-ipma.de/qualifizierung_zertifizierung/ipma_4_1_c_zertifikate_fuer_projektmanager.html (18. 2. 2014.)
3. GPM Fachmagazin PM Aktuell (2012), <http://www.pmaktuell.org/PMAktuell-201201/Startseite> (18. 2. 2014.)
4. Hauc, A. (2007), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Marsh, D.; Langé, G. (2000), *Using Languages to Learn and Learning to Use Languages*. TIE-CLIL: Jyväskylä & Milan, TIE-CLIL, <http://clilcompendium.com/1uk.pdf>
6. Matijević, M.; Žiljak, T. (ur.) (2011) *Andragoška profesija i kompetencije stručnjaka u obrazovanju odraslih*, Zbornik radova 5. međunarodne konferencije Andragoška profesija i kompetencije stručnjaka u obrazovanju odraslih, održane u Murteru 9. i 10. lipnja 2011.
7. Rivers, W. M. (1981), *Teaching foreign-language skills*, Chicago – London: The University of Chicago Press.
8. Vizek Vidović, V. (ur.) (2009), *Planiranje kurikuluma usmjerenog na kompetencije učitelja i nastavnika*, Zagreb: Filozofski fakultet.

Abstract: This paper shows the CLIL (Content and Language Integrated Learning) method used in the German course of the specialist professional graduate study of Project Management at the *Baltazar Adam Krčelić* Accredited College of Business and Management from Zaprrešić. It is based on the National Competence Baseline 3.0 – the German national guideline for basic competencies for training and certifying of project managers, as well as on the project work of the students employed in the real sector of the economy. The emphasis is on interdisciplinary approach and multimedia since foreign language instruction is in theory and practice related to the contents of the professional field with the help of the online distance-learning system Baltazar.

Key words: CLIL method, interdisciplinary approach, National Competence Baseline 3.0, project work

Projekt osnivanja Centra za stres [Project of Stress Center Establishment]

dr. sc. **Dubravka Švob Štrac**, v. znan. sur., Zavod za molekularnu medicinu, Institut Ruđer Bošković, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dsvob@irb.hr

dr. sc. **Tamara Čačev**, v. znan. sur., Zavod za molekularnu medicinu, Institut Ruđer Bošković, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tcacev@irb.hr

dr. sc. **Neven Žarković**, znan. savj.; prof. v. š., Zavod za molekularnu medicinu, Institut Ruđer Bošković, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zarkovic@irb.hr

Sažetak: Predviđanja Svjetske zdravstvene organizacije sugeriraju da će do 2020. godine stresom uzrokovane bolesti dominirati u cijelome svijetu, te je stoga stres nazvan epidemijom 21. stoljeća. U skladu s time, Europska komisija u posljednjih je nekoliko godina izdala više smjernica za zemlje članice EU-a radi boljšeg pristupa ovome problemu. Upravo u cilju razvoja i primjene novih biomedicinskih rješenja radi prevencije i liječenja zdravstvenih posljedica stresa, kao i onih ekonomskoga i sociološkoga karaktera, predložen je projekt osnivanja Centra za stres, koji bi se ostvario u suradnji brojnih strateških partnera iz znanosti, zdravstva i gospodarstva. Centar za stres bio bi prvi centar takve vrste u Hrvatskoj, koji bi kao središnji dio mreže akademske, znanstvenoistraživačke i poslovno-gospodarske zajednice obuhvatio cjelokupno područje – od edukacije i prevencije stresa, primijenjenoga istraživanja i razvoja u području stresa, dijagnostike (analitike) stresa te terapije posljedica stresa i savjetovanja – a zasnivao bi se na najnovijim znanstvenim i biomedicinskim saznanjima. Osnivanje Centra za stres ostvarilo bi se kroz aplikacije na programe regionalne konkurentnosti financirane od Europske unije. Osim putem strukturnih fondova EU-a, financiranje Centra planira se i iz raznih drugih javnih i privatnih izvora. Povezivanjem biomedicinskih istraživanja i edukacije s poduzetništvom i gospodarstvom te komercijalizacijom znanja iz područja stresa, Centar za stres jačao bi regionalni razvoj i konkurentnost hrvatskoga gospodarstva te aktivno sudjelovao u unapređenju ljudskoga zdravlja i općenito kvalitete života.

Ključne riječi: stres, istraživanje i razvoj, edukacija, komercijalizacija znanja, gospodarstvo

1. Uvod

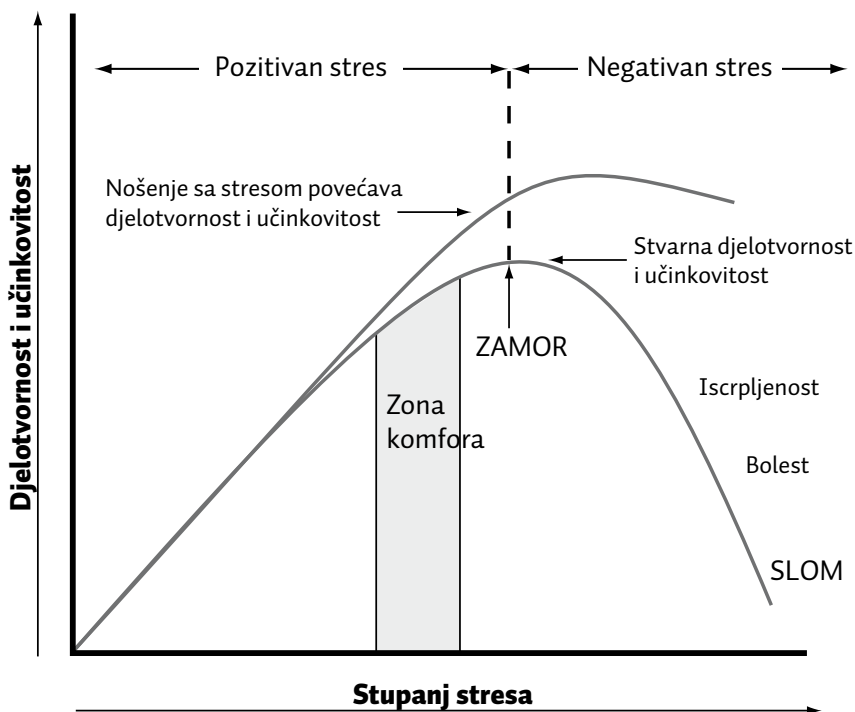
Iako u širem smislu pod riječju „stres“ razumijevamo negativni utjecaj nekoga vanjskog čimbenika na duševno i tjelesno zdravlje, pravo se značenje te riječi odnosi na odgovor našega organizma na štetne utjecaje, tzv. stresore, bilo unutarnje ili vanjske (2,5). U najpovoljnijem slučaju organizam je sposoban uspostaviti prvobitnu ravnotežu i stres ne ostavlja nikakve posljedice. No, u slučaju dugotrajnoga i intenzivnoga stresa dolazi do promjena u funkciji ili čak oštećenja stanica, tkiva i organa, što može dovesti do razvoja različitih poremećaja uključujući i kardiovaskularne, metaboličke, imunološke, maligne, mentalne, neurodegenerativne i mnoge druge bolesti (slika 1) (2,5). Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila je stres svjetskom epidemijom, te predviđa da će do 2020. godine stresom uzrokovane bolesti biti među prvih pet u svijetu. Naime, smatra se da je u razvijenim zemljama čak 75-90% svih posjeta liječniku u primarnoj zdravstvenoj zaštiti povezano s kroničnim stresom. U Europskoj uniji (EU), prema zajedničkom izvješću Europske komisije i Međunarodne organizacije rada iz 2000. godine, stres je već na 2. mjestu ljestvice zdravstvenih tegoba zaposlenika. Istraživanje Europske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja pokazalo je da stres na radnome mjestu pogađa gotovo 30% (41,2 milijuna) zaposlenika u EU-u (4). Procjenjuje se da je 50-60 % svih izgubljenih radnih dana, ali i oko 5 milijuna nesreća na poslu, posljedica stresa, što za EU predstavlja gubitak od najmanje 20 milijardi eura godišnje (4). S druge strane, američka ekonomija zbog posljedica stresa na radnome mjestu svake godine gubi između 300 i 400 milijardi dolara.

Stanje kod nas nije ništa bolje, te se Hrvatska stopama stresa približila nekim europskim zemljama ili ih je već i prestigla. Naime, prema istraživanju portala MojPosao čak 78% zaposlenika u Hrvatskoj nalazi se pod stresom na poslu, dok je časopis *Poslovni savjetnik* iznio podatak da u 72% zaposlenika stres znatno utječe na poslovne aktivnosti. Iako za Hrvatsku još nema točnih statističkih podataka, Hrvatski liječnički zbor donio je zaključak da se u 80% slučajeva u podlozi bolesti nalazi stres, a osnovano je i Hrvatsko društvo za medicinu stresa. Nadalje, prema podacima Hrvatskoga zavoda za zdravstveno osiguranje, lijekovi za smirenje drugi su na ljestvici najpropisivanijih lijekova, a istraživanja Zavoda za javno zdravstvo pokazuju da čak 80% građana Hrvatske koristi neki oblik sredstava za smirenje. Najbolji pokazatelj stanja stresa u Hrvatskoj, osim potrošnje lijekova za smirenje, jest procvat *wellness* industrije. Godine 2005. osnovana je i *Spa Wellness* akademija. Osim toga, Hrvatska gospodarska komora osnovala je i Strukovnu grupaciju *wellness* koja ima više od 40 članova, a pokrenuto je i osnivanje marke Hrvatski *wellness*. Za usporedbu, Njemačka je 2007. godine imala čak 340 *wellness* akademija, a oko 1.200 hotela na njemačkome govornom području promoviralo se *wellnessom*. I dok je *wellness* industrija na početku stoljeća donosila oko 200 milijardi dolara, danas se procjenjuje da donosi više od tisuću milijardi dolara.

Nažalost, trenutačna razina znanja iz biomedicine još uvijek ne daje odgovore na mnoga pitanja vezana uza stres, a koja su od posebne važnosti za današnje društvo

u kojemu je stres postao neizbježan dio ubrzanoga načina života (6). U tu svrhu provode se brojna istraživanja, a u posljednje je vrijeme i šira javnost postala svjesna potrebe za različitim strategijama učinkovitoga suočavanja i nošenja sa stresom, sve češće uz pomoć stručnjaka. Poznato je da isti uzročnik stresa neće jednako pogoditi svakoga pojedinca, niti će se svaki pojedinac na isti način nositi sa stresom (6). Stoga je individualno određivanje zdravstvenoga statusa svake pojedine osobe i razine izloženosti stresu nužno da bi se smanjio štetan utjecaj stresa na zdravlje, kao i štete nastale zbog loše produktivnosti uzrokovane prekomjernim izlaganjem stresu (slika 1). Centar za stres jest originalan inovativni koncept suočavanja i rješavanja toga globalnog problema jer (na temelju najnovijih znanstvenih biomedicinskih spoznaja i u suradnji brojnih strateških partnera iz znanosti, zdravstva i gospodarstva) ujedinjuje primijenjena istraživanja i razvoj novih proizvoda u području stresa, edukaciju te preventivnu, analitičko-dijagnostičku, savjetodavnu i terapijsku djelatnost. Ovaj se hipotetski projekt temelji na internome poslovnom planu Instituta Ruđer Bošković (IRB) te diplomskome radu koji je izradila dr. sc. Dubravka Švob Štrac na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću (7).

SLIKA 1. Krivulja odgovora na stres



2. Centar za stres

2.1. Misija

Misija je Centra za stres razvoj i primjena novih biomedicinskih rješenja u svrhu prevencije i uspješnoga suočavanja pojedinaca i čitavoga društva s rastućim problemom stresa te ublažavanje njegovih zdravstvenih posljedica, ali i onih ekonomskoga, sociološkoga te, naposljetku, globalnoga karaktera. Povezivanjem biomedicinskih istraživanja i edukacije s poduzetništvom i gospodarstvom te komercijalizacijom znanja iz područja stresa, Centar za stres jačat će regionalni razvoj i konkurentnost hrvatskoga gospodarstva te aktivno sudjelovati u unapređenju ljudskoga zdravlja i općenito kvalitete života.

2.2. Vizija

Vizija Centra za stres jest da kao središnji dio mreže akademske, znanstvenoistraživačke, zdravstvene i gospodarsko-poslovne zajednice, postane vodeći nacionalni, međunarodno prepoznatljiv te regionalno kompetitivni centar za edukaciju, primijenjena istraživanja i tehnološki transfer u biomedicinskom pristupu stresu sa snažnim uporištem u znanstvenoj izvrsnosti.

2.3. Strateški ciljevi

Strateški su ciljevi Centra za stres:

- osiguravanje preduvjeta za jačanje primijenjenih biomedicinskih istraživanja u području problematike stresa i stresom potaknutih poremećaja
- edukacija stanovništva i diseminacija znanja o stresu širokoj društvenoj zajednici
- razvoj i primjena novih biomedicinskih rješenja, pristupa i proizvoda u svrhu prevencije, uspješnoga suočavanja pojedinaca i čitavoga društva s rastućim problemom stresa te ublažavanja i liječenja zdravstvenih posljedica stresa
- aktivno sudjelovanje u unapređenju ljudskoga zdravlja i kvalitete života pojedinaca
- uspješan prijenos znanja i tehnologija iz problematike stresa u industriju i gospodarstvo, te komercijalizacija rezultata primijenjenih istraživanja
- osiguravanje kontinuiranoga i adekvatnoga financiranja rada Centra za stres putem strukturnih fondova EU-a i iz različitih drugih, javnih i privatnih, izvora te povezivanje i suradnja sa strateškim partnerima
- uključenje Centra kao ključnoga čimbenika u mrežu akademske, znanstvenoistraživačke, zdravstvene i poslovne zajednice u području problematike stresa i stresom potaknutih bolesti

- uspostavljanje vodeće uloge Centra za stres u edukaciji, primijenjenim istraživanjima i tehnološkome transferu u području problematike stresa i stresom izazvanih poremećaja na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini
- jačanje regionalnoga razvoja i konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva.

2.4. Strateški partneri

Osim visokih učilišta i znanstvenih instituta koji svojim biomedicinskim i biotehno-
loškim usmjerenjima predstavljaju potencijalne strateške partnere Centra za stres iz
područja znanosti, poželjni su i strateški partneri iz javnoga sektora, posebice važni
u osiguravanju prostornih kapaciteta. Također, potrebno je sudjelovanje i drugih stra-
teških partnera, u prvome redu iz područja zdravstva ili iz područja koja su uz njega
usko vezana. To se odnosi ne samo na ustanove poput zdravstvenih ustanova (čije bi
sudjelovanje bilo važno za potrebe dijagnostike stresa kao i terapije njegovih poslje-
dica) već i na ustanove čiju bi djelatnost uspješno nadopunjavale aktivnosti Centra
za stres, te koje bi stoga imale interes i korist od takvoga strateškog povezivanja. To
bi bile npr. privatne poliklinike čiju bi postojeću ponudu Centar proširio uvođenjem
novih dijagnostičkih i terapijskih postupaka u području stresa. Još jedan od potreb-
nih strateških partnera Centra za stres iz privatnoga sektora bio bi svakako *wellness/*
fitness centar kojemu bi Centar za stres upućivao svoje klijente na fizioterapiju radi
liječenja posljedica stresa. Naravno, osim predloženih, kao potencijalni strateški
partneri Centra za stres dolaze u obzir i druge javne i privatne institucije i tvrtke.

2.5. Područja djelatnosti

Kao što je vidljivo iz slike 2, Centar za stres u okviru svojega programa obavljao bi
sljedeće djelatnosti:

1. Edukacija i prevencija: organizacija predavanja, javnih tribina, seminara, radionica, tečajeva, znanstvenih i stručnih skupova, treninga i ostalih aktivnosti u svrhu in-
formiranja i educiranja šire društvene zajednice o stresu i njegovim posljedicama,
o prevenciji, suočavanju sa stresom i ublažavanju njegovih posljedica zdravim
načinom života te o načinima liječenja stresom izazvanih bolesti.
2. Primijenjena istraživanja i razvoj novih biomedicinskih pristupa i proizvoda u
svrhu razvoja novih analitičkih/dijagnostičkih testova za stres kao i detektiranja
prirodnih i sintetskih supstancija s antioksidacijskim i protektivnim djelovanjem
za potencijalnu primjenu u prevenciji i terapiji stresa.
3. Analitika i dijagnostika: obavljanje analitičke obrade uzoraka (krv, plazma, urin,
slina) uz primjenu testova za određivanje biomarkera stresa i biokemijskih (enzi-
matskih) te neurokemijskih i neuroendokrinih (hormonalnih) analiza. Intenzitet
stresa pojedinaca utvrđivat će se i sistematskim zdravstvenim pregledom liječnika,

uključujući EKG, EEG te testove simulirane stresne situacije (fizičko opterećenje) kao i psihološkim testiranjem. Omogućit će se i praćenje intenziteta stresa tijekom i nakon terapije.

4. Terapija i savjetovanje: dizajniranje odgovarajuće i individualno prilagođene terapije nakon obrade i utvrđivanja intenziteta stresa. Također će se u slučaju potrebe upućivati na dodatne specijalističke pretrage. Terapija će uključivati savjetovanje psihologa i psihoterapiju (individualna i skupna terapija) te ublažavanje i liječenje posljedica stresa poticanjem fizičke aktivnosti (*fitness*, pilates, joga), relaksacijom (masaža, aromaterapija), te zdravom prehranom (prema savjetima nutricionista).

SLIKA 2. Koncept Centra za stres

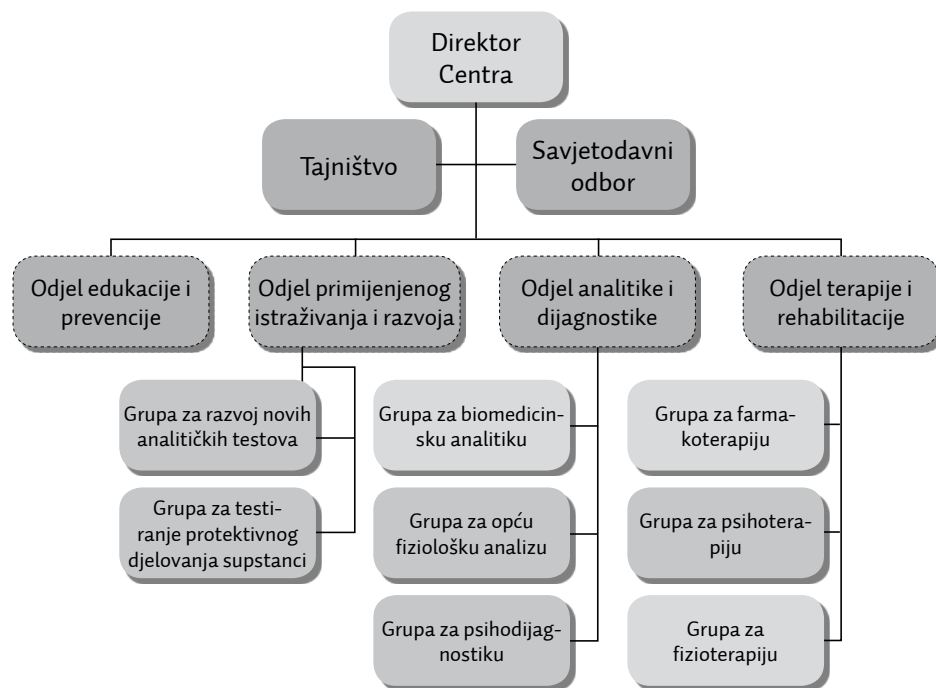


2.6. Opća organizacijska struktura, prostorni i ljudski resursi

Organizacijska struktura ima za cilj ostvariti maksimalnu učinkovitost rada Centra za stres uz istovremeno minimiziranje troškova te osiguranje njegove dugoročne samoodrživosti. Predviđeno je da će program Centra provoditi četiri različita odjela prikazana na slici 3. Svaki odjel imat će svojega voditelja, a nadzor i koordinaciju rada odjela, te vođenje i predstavljanje Centra u cjelini obavljat će direktor. Grupe i odjeli

moгу se proširivati po potrebi i zahtjevima prema određenoj tematici. Savjetodavni tim Centra za stres činit će međunarodno prepoznati znanstvenici i stručnjaci iz područja stresa (slika 3).

SLIKA 3. Organizacijska struktura Centra za stres



Procjenjuje se da je za obavljanje djelatnosti Centru za stres potrebno ukupno oko 600 m² prostora, pri čemu je predviđeno da će za provođenje aktivnosti edukacije i prevencije u području stresa Centar unajmljivati prostorne i infrastrukturne kapacitete na različitim lokacijama, dok će prostor za obavljanje djelatnosti Grupe za fizioterapiju u cijelosti osigurati *wellness/fitness* centar kao strateški partner Centra za stres. Centar za stres imao bi ukupno 11 stalno zaposlenih djelatnika (direktora Centra, tajnika, psihologa, liječnika specijalista medicine rada, nutricionista, 2 znanstvenika, 2 istraživača, kemijskoga tehničara i medicinsku sestru). Osim trajno zaposlenih djelatnika Centra, dio usluga (kardiologa, neuropsihijatra, medicinskoga biokemičara) plaćao bi se honorarno prema potrebi. Stručni tim Grupe za fizioterapiju sastavljen od kineziologa, trenera, masera i fizioterapeuta osigurao bi *fitness/wellness* centar kao strateški partner Centra za stres.

2.7. Financiranje

Ovaj je projekt zamišljen kao suradnja s lokalnom zajednicom, koja bi osigurala zemljište te pokrivala troškove hladnoga pogona Centra, dok se izgradnja samoga Centra planira financirati iz privatno-javnoga partnerstva. Troškovi nabavke laboratorijskoga i uredskoga namještaja, opreme i pribora za Centar za stres, kao i početno financiranje materijalnih troškova i osoblja, dok Centar ne počne ostvarivati dobit, namjeravaju se pokriti sredstavima dobivenim iz strukturnih fondova EU-a, koji su postali dostupni Hrvatskoj nakon njezina ulaska u EU (1,3).

Financiranje osoblja, materijalnih troškova i održavanje opreme na godišnjoj razini Centar će osigurati:

- iz vlastitih prihoda od pružanja usluga i komercijalizacije novorazvijenih proizvoda
- putem prijava znanstvenoistraživačkih i tehnoloških projekata iz područja stresa na različite regionalne, nacionalne i međunarodne izvore financiranja (1,3)
- donacijama, sponzorstvima
- lokalnim, regionalnim i državnim poticajima
- ulaganjima domaćih ili inozemnih investitora.

2.8. Utjecaj

Kao što pokazuju analize (tablica 1 i 2), realizacija Centra za stres ovisi o mnogo različitih političkih, ekonomskih, pravnih i drugih nacionalnih i međunarodnih čimbenika te, iako je izložen brojnim rizicima, projekt pokazuje i brojne snage i daljnje mogućnosti razvoja.

Očekivani utjecaj Centra

Kao ključni čimbenik u uspostavljanju mreže akademske, znanstvenoistraživačke, zdravstvene i poslovne zajednice u području problematike stresa i stresom potaknutih poremećaja, Centar će kontinuirano doprinosti razvoju Hrvatske kao društva znanja. Kompetitivnim projektima i suradnjom sa strateškim partnerima iz zemlje i inozemstva Centar će se s vremenom razviti u međunarodno prepoznatljiv centar izvrsnosti u području primijenjenih biomedicinskih istraživanja, edukacije i tehnološkoga transfera vezanih uz problematiku stresa. Povezivanjem biomedicinskih istraživanja i edukacije s poduzetništvom i gospodarstvom te komercijalizacijom znanja iz područja stresa, Centar će doprinijeti jačanju regionalnoga razvoja i konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva te privlačiti domaće i strane istraživačke skupine i investicije. Također će svojim djelovanjem aktivno sudjelovati u unapređenju ljudskoga zdravlja i kvalitete života u skladu s prioritetima EU-a.

TABLICA 1. PESTLE analiza Centra za stres

ANALIZA	OPIS	Utjecaj	TREND
Politička (<i>Political</i>)	usklađivanje s politikom EU-a; politička (ne) stabilnost u RH na razini čitave države, lokalne uprave, samouprave te čelnih ljudi	SNAŽAN	porast utjecaja politike EU-a, a pad utjecaja politike RH
Ekonomska (<i>Economic</i>)	gospodarska kriza u svijetu i RH; nedostatno ulaganje u znanost i tehnologiju; mali udio gospodarstva u ulaganju u znanost i slaba suradnja znanosti i gospodarstva; malo tržište RH i mogućnosti financiranja šire se ulaskom u EU; jačanje regionalne konkurentnosti	SNAŽAN	stagnacija porasta utjecaja ekonomskih čimbenika nakon izlaska iz krize
Socijalna (<i>Social</i>)	otvaranje novih radnih mjesta i smanjenje „odljeva mozgova“; popularizacija znanosti; porast educiranosti i svijesti o stresu; unapređenje zdravlja i kvalitete života; razvoj na lokalnoj razini; povećanje mobilnosti	UMJEREN	rast utjecaja socijalnih čimbenika
Tehnološka (<i>Technological</i>)	transfer novih tehnologija i inovacija; suvremena informatička rješenja; jačanje biotehnologije	UMJEREN	rast utjecaja novih tehnologija
Pravna (<i>Legal</i>)	usklađivanje zakonske regulative RH s EU-om; donošenje novih zakona o znanosti i obrazovanju; zaštita intelektualnoga vlasništva; sređivanje zemljišnih knjiga i dobivanje dozvola	SNAŽAN	stagnacija utjecaja pravnih čimbenika nakon definiranja pravnih okvira
Okolišna (<i>Enviromental</i>)	zaštita okoliša; obnovljivi izvori energije; standardi EU-a	UMJEREN	rast utjecaja ekoloških čimbenika

TABLICA 2. SWOT analiza Centra za stres

SNAGE	SLABOSTI
interdisciplinarnost i suradnja strateških partnera iz znanosti, zdravstva i gospodarstva; uspostavljena domaća i međunarodna znanstvena suradnja; stručnost i visoka obrazovna struktura djelatnika; inovativnost metoda i pristupa problematici stresa; zaokružen i širok raspon usluga; sustav kontinuiranoga praćenja klijenata	loša ekonomska situacija; ograničeni financijski resursi; slaba suradnja znanosti i gospodarstva; pad investicija u nove i rizične projekte; neodgovarajuća zakonska regulativa; složenost administrativnih i pravnih poslova; visoki troškovi i kompleksnost izvedbe Centra; novost projekta; neinformiranost populacije o utjecaju stresa na zdravlje i radnu sposobnost
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
jačanje primijenjenih istraživanja, transfera u gospodarstvo i komercijalizacije znanja; zaštita intelektualnoga vlasništva; otvaranje radnih mjesta; širenje kapaciteta i sadržaja Centra; jačanje suradnje s gospodarskim subjektima, industrijom, zdravstvenim ustanovama i fakultetima; širenje suradnje na brojne partnere; rast tržišta u EU-u; financiranje iz strukturnih fondova EU-a, domaćih i međunarodnih projekata; bolja kvaliteta života	neosiguravanje adekvatnoga financiranja za osnivanje i rad; administrativni problemi; moguća odgoda početka izvođenja; pojava jake konkurencije; promjene zakonske regulative; loša ekonomska situacija; slaba kupovna moć i nizak životni standard stanovništva; nezainteresiranost klijenata; nemogućnost osiguravanja prostora i kvalitetnoga osoblja

3. Zaključak

Projektom Centra za stres ponuđen je nov i inovativan koncept suočavanja s tim globalnim rastućim problemom današnjice. Kao prvom centru takve vrste u Hrvatskoj, koji bi ujedinio edukaciju i prevenciju stresa, primijenjeno istraživanje i razvoj u području stresa, dijagnostiku (analitiku) stresa te terapiju posljedica stresa – pruža mu se prilika da postane prepoznatljiv na području menadžmenta stresa i pronade novu tržišnu nišu. Ulaskom u EU Hrvatskoj se otvorila mogućnost korištenja sredstava strukturnih fondova namijenjenih razvoju, što Centar čini idealnim kandidatom za aplikacije na programe regionalne konkurentnosti EU-a. Osnivanjem Centra ujedno bi se pružala i viša razina zdravstvene zaštite te kvalitete života lokalnome stanovništvu. Povezivanjem biomedicinskih istraživanja i edukacije s poduzetništvom i gospodarstvom te komercijalizacijom znanja iz područja stresa, Centar bi također jačao regionalni razvoj i konkurentnost Hrvatske na svjetskome tržištu te doprinio njezinu razvoju kao društva znanja. Međutim, izvođenje projekta vrlo je kompleksno i zahtjevno, a zbog mnogih nepoznanica projekt je izložen brojnim rizicima. Stoga, iako se radi o perspektivnome projektu, za njegovu uspješnu realizaciju nužna je kvalitetna priprema.

4. Literatura

1. Agencija za mobilnost i programe EU. <http://www.mobilnost.hr> (20. 3. 2014.)
2. Aldwin, C. M.; Werner, E. E. (1994), *Stress, coping and development: an integrative perspective*, New York: Guilford Press.
3. Cohesion policy 2014-2020. http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_en.cfm (30. 3. 2014.)
4. Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020, <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/priorities-for-occupational-safety-and-health-research-in-europe-2013-2020> (30. 3. 2014.)
5. Rutter, M. (1981), Stress, coping and development: some issues and some questions, *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Vol. 22, No. 4, str. 323-356.
6. Stress handbook. <http://www.stresshandbook.com/articles.php> (17. 3. 2014.)
7. Švob Štrac, D. (2011), *Centar za stres*, diplomski rad, Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

Abstract: The importance of stress as one of the major problems of modern society is emphasized by the World Health Organization, which has predicted that by 2020, stress-related disorders will be among the top five most common diseases in the world. Hence, the stress has been often called an epidemic of the 21st century. Regarding the

management of this growing global problem, the European Commission has recently issued several guidelines for the EU member states.

In order to develop and apply new biomedical solutions to prevent and cope with stress and successfully manage its health, economic and sociological consequences, the establishment of Stress Center has been proposed, which would be accomplished in cooperation with various strategic partners from the scientific, health and business sectors.

The Stress Center would be the first such center in Croatia, based on the latest scientific and biomedical knowledge, which as a central part of the academic, scientific and business network would encompass the entire area of education and prevention of stress, applied research and development, as well as diagnostics and treatment of stress.

The establishment of Stress Center would be achieved through the application to the EU financed regional competitiveness programs. In addition to EU Structural Funds, funding will be provided from other various public and private sources.

By combining biomedical research and education with entrepreneurship and economy and by commercialization of knowledge, the Stress Center would strengthen the regional development and competitiveness of Croatian economy and actively participate in the improvement of human health and quality of life in general.

Key words: stress, reasearch and development, education, knowledge commercialization, business

Vrijednosna baza projektnoga poslovanja i upravljanja

[Value-Based Project Management]

dr. sc. **Dafne Vidanec**, pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dafne.vidanec@gmail.com

Sažetak: Rad tematizira humanističku perspektivu ekonomije i projektnoga poslovanja obuhvaćenu razmatranjem humanističkih, tj. filozofskih ishodišta ekonomske teorije i prakse. Autorica u radu polazi od teze da je ekonomskoj praksi bilo koje vrste (a time i projektnomu menadžmentu kao novijega kova specijalnoj disciplini ekonomske znanosti) inherentan stanoviti vrijednosni model. Navodimo „stanoviti“ jer se, povijesno-filozofski mišljeno, već duže vrijeme vode rasprave oko temelja koncepta morala. Nameće se pitanje: ako je vrijednost moralna i etička kategorija, koji bi bio njezin temelj? Filozofski, spomenuti je problem kroz prizmu Taylorova mišljenja moguće sagledati na dvjema razinama: 1) jezično-analitičkoj („deznativni pristup“) i svrhovito-sintetičkoj („narrativni pristup“).

Kako ljudski život čine dvije temeljne aktivnosti – mišljenje i djelovanje (theoria et praxis), tako je i samu ekonomiju (ekonomsku znanost), shvaćenu kao isprepletenost teorijskoga – idealističkoga i praktičnoga – realmaterijalističkoga, moguće pojmiti kao vrijednosni okvir poslovanja i ljudskoga života općenito. Razmatranja suvremenih ekonomista sklonih filozofskom promišljanju ekonomskih problema (npr. A. Sen, E. Schumacher) idu u smjeru definiranja ključnoga uzroka krize ekonomske znanosti, pri čemu taj uzrok vide dvojako: 1) kao „nesavršeno i neizvjesno (ekonomsko, nap. a.) znanje“ (J. M. Keynes), što je posljedično dovelo do 2) krize humanosti, odnosno „morala“ (E. Schumacher).

Cilj je ovoga rada propitati i ustanoviti na koji je način moguće humanizirati suvremenu ekonomsku praksu i (projektno) poslovanje, odnosno, kako ekonomiji vratiti njezin prevalentno humanistički karakter koji je nekada imala.

Ključne riječi: vrijednosni ekonomski model, Keynes, ekonomska znanost, znanje, projektni menadžment

1. Uvod

Cilj ovoga rada, koji se u spoznajno-teorijskome pogledu oslanja na Keynesovu misaonu maniru bjelodanu u njegovu najznačajnijem djelu *Opća teorija zaposlenosti, kamate i novca* (u daljnjemu tekstu: *Opća teorija*), objavljenome u sumrak velike ekonomske krize u Sjedinjenim Američkim Državama davne 1935. godine, jest: 1) propitati dodirne točke između kejnzijanskoga ekonomskog koncepta i suvremene projektne poslovne prakse i teorije te 2) pokazati kako je ostvariva izvedivost univerzalnoga vrijednosnog modela ekonomske (projektne) prakse utemeljenoga na vrijednosti znanja o čovjeku – antropologiji i njegovu djelovanju – etici.

Govorimo o znanju kojemu je prevalentni etički spoznajni horizont, koji je nužan kako bi se ekonomiji vratio njezin humanistički karakter koji je nekada imala, a koji joj je oduzet zbog imperativno ustrojene instrumentalizirane i kapitalistički orijentirane svijesti suvremenoga *homo oeconomicusa*. Zbog toga se ekonomija već duže vrijeme suočava s ne baš lakim problemom koji je doveo u pitanje njezinu vjerodostojnost i svrhovitost, jednako kao što je ostavio trag i na ljudskoj pohlepnoj prirodi. Takvo stanje, koje je rezultiralo profetskim, da ne kažemo eshatološki impregniranim pitanjem o budućnosti, smislu i opstanku ekonomije i njezinih problema (Keynes, 1936), potaknulo nas je da istražimo u kojoj su mjeri suvremena ekonomska znanost i praksa kadre preusmjeriti naglasak s koncepta efikasnosti (rada i kapitala) na koncept vrijednosti, u pravome smislu te riječi. Stoga, naša je intencija, slijedeći teorijska i praktična iskustva Johna Maynarda Keynesa – ime koje je već niz godina, kada je riječ o ekonomiji, u velikoj mjeri previđeno; ime o kojemu se usuđuju pisati i govoriti samo oni koji su obdareni istinskim (shvatiti: filozofskim, nap. a.) znanjem; ime pomalo „baroknim“ izričajem izgovoreno, koje predstavlja jedan od četiriju pilastra modernoga „panteona jedinstvenih mislilaca koji su pokrenuli modernu intelektualnu revoluciju“ (Minsky, 2008: 1) – pokazati, da se poslužimo ekonomskom terminologijom, „isplativost“ ekonomsko-poslovnoga (projektnoga) modela utemeljenoga na znanju, pri čemu pojam znanja ovdje rabimo u smislu antičkoga, grčkoga shvaćanja prema kojemu znanje pretpostavlja znanje o dobru, ispravno djelovanje (Aristotel, *Nikomahova etika I*, 1094 a 1-5).

2. Keynesov ekonomski model kao paradigma mogućega vrijednosnog modela u ekonomiji i (projektnome) poslovanju

2.1. Keynesov hermeneutski pogled na ekonomsku stvarnost

John Maynard Keynes (1883. – 1946.) prema zapažanjima nekih tuzemnih komentatora (primjerice, Savke Dabčević-Kučar, koja je doktorirala s tezom „J. M. Keynes: teoretičar državnog kapitalizma“, I. Bićanića i D. Stojanova), bio je „glavna figura

buržoasko ekonomije 20. stoljeća“ (Dabčević-Kučar, 1957). Čovjek koji je potjecao iz vrlo obrazovane građanske obitelji, rođen u Cambridgeu, pionir makroekonomske teorije, erudit, politički vrlo angažiran, deklarirani ljevičar i pacifist, zagovornik socijalnoga kapitalizma, ljubitelj umjetnosti i filozofije, vješt pisac i žestok kritičar ondašnje općevažeće ekonomske politike i vladinih političkih aranžmana. Riječju, čovjek koji je modernu ekonomsku znanost okrenuo naglavačke ukazujući pritom na propuste svojih predšasnika – „klasika“ moderne ekonomske misli – i zablude svojih kolega suvremenika koji su se, kako objašnjava Weitzman, u vrijeme kada je nastupila Velika depresija 1929. godine sakrili bježeći pritom na „sporedne kolosijake“ (Weitzman, 1993: 66).

Studirajući originalno Keynesovo djelo – *Opću teoriju*, kao i neka druga Keynesova djela pisana nakon Prvoga svjetskog rata (npr. *Economic Possibilities for Our Grandchildren* iz 1930.) te propitujući i analizirajući ključne argumente *pro et contra* kejnzijanizma od strane Keynesovih komentatora (primjerice, H. Minskog i S. Dabčević-Kučar), da se zaključiti da su Keynesova razmatranja *a conto* ekonomske prakse primjenjiva i na širi opseg ekonomije koji čini teorijska baza ekonomije – ekonomska teorija.

Prema Keynesovu shvaćanju i tumačenju, dva su nezaobilazna elementa od kojih je satkan svijet ekonomije: teorija – ekonomska znanost i praksa – posao. Uzroke urgentnih ekonomskih problema nekad i danas koji su, s obzirom na praksu, rezultirali stanovitim anomalijama koje ondašnji, kao ni današnji ekonomski eksperti educirani u klasičnome, Smithovom koncepcijom nadahnutom edukativnom ozračju nisu mogli predvidjeti, a koje su proizvele ekonomsku krizu 1929. godine, i 2008. valja tražiti u razumijevanju biti ekonomske teorije (Keynes, 1935; Minsky, 2008): „(S)vakovrsnih društvenih i ekonomskih običaja, koji utječu na razdiobu bogatstva te ekonomsko nagrađivanje i kažnjavanje, kojima smo sada podvrgnuti pod svaku cijenu, unatoč tome što su neukusni i nepravedni po sebi, jer služe promidžbi i akumulaciji kapitala, naposljetku ćemo se osloboditi, u najmanju ruku, odbaciti ih“ (Keynes, 1935, prema Minsky, 2008: 154).

Već u „Predgovoru“ *Opće teorije* Keynes naglašava da će se njegovo pisanje većinom fokusirati na pitanja teorije, dok praksa zauzima tek drugo mjesto (Keynes, 1935: 4). Zašto sintagma „pitanja teorije“ umjesto „teorijska pitanja“? Odgovor na to pitanje valja tražiti u području (ekonomske) terminologije, što, filozofski gledano, ima veze s pitanjem razumijevanja – hermeneutike (ekonomije) općenito. Sintagma „teorijska pitanja“ aluzija je na samu ekonomsku praksu: povećanje ili smanjenje BDP-a, monetarna i fiskalna pitanja, regulacija količine tržišnih roba, pitanje ponude i potražnje, pitanje proizvodnje i rada, pitanje nagrađivanja u okviru ekonomije udjela, pitanje maksimizacije kapitala, regulacija zaposlenosti itd. Ta su pitanja većinom u fokusu ekonomskih razmatranja od 18. i 19. stoljeća naovamo. Zapravo, riječ je o (ekonomskoj) praksi kao takvoj. Nasuprot „teorijskim pitanjima“ postoje „pitanja teorije“ ekonomije. Ta pitanja podrazumijevaju valjanost, istinitost, plauzibilnost i artikulaciju spoznajno-teorijskih ishodišta ekonomske teorije, odnosno, ekonomske znanosti. Keynesijanski

mišljena „pitanja teorije“ tiču se temelja, strukture i artikulacije mišljenja koje je rezultiralo postojećim ekonomskim postulatima i aksiomima. Na temelju izloženoga, problem kojim se ovdje bavimo moguće je opisati frazom „hermeneutika ekonomske teorije“ (izraz „hermeneutika“ koristimo sukladno aristotelijanskoj misaonoj maniri u smislu ‘tumačenja’). U središtu prije opisanoga jest pitanje tumačenja biti ekonomije i poslovanja – prakse, tako da govorimo o ontološkome utemeljenju ekonomske teorije, a u tome je kontekstu ime Johna Maynarda Keynesa nezaobilazno. Ta ontološkičnost, s obzirom na Keynesovu ekonomsku misao, usađena je u pojmovima „neizvjesnost“ i „nesavršeno znanje“. Zabluda ekonomije, kako ju je vidio Keynes, leži u neartikulaciji njezina ishodišta, a ona nije u brojevima i matematičkim modelima – kako su „klasici“ mislili i naučavali, već bit makroekonomije i koncept investicija podrazumijeva neizvjesnost (Weitzman, 1993: 183). Neizvjesnost je, kako se da shvatiti na tragu Keynesa, rezultat „mračnih sila vremena i neznanja“, to nije pitanje rizika implikativnoga ekonomskim i poslovnim očekivanjima, već ponajprije pitanje okolnosti – onih „mračnih sila“ koje utječu na čimbenik neizvjesnosti, odnosno proizvode ga. Te okolnosti ekonomski eksperti 19. i ranoga 20. stoljeća naprosto nisu mogli predvidjeti, a time niti kalkulirati. Keynes, stoga, ne ide u smjeru traženja rješenja ekonomskih problema koji su rezultirali velikom ekonomskom krizom 1929., od koje je (da spomenemo tu nezaobilaznu povijesnu i političko-ekonomsku epizodu tridesetih godina prošloga stoljeća) tadašnja Njemačka imala velike koristi pod Hitlerovom političko-ekonomskom upravljačkom palicom. Ekonomska kriza u SAD-u bila je impuls osnaživanja njemačke ratne ekonomije, koja je opstala zahvaljujući proizvodnji i industriji u ratne svrhe. Keynes je zaključio da je rat, zapravo, poguban za kapitalizam unatoč maksimizaciji kapitala proizvodnjom, jer bi trebalo preusmjeriti investicije u djelatnosti koje će služiti općoj pravednosti, jednakosti i ostvarivanju individualnih prava – triju pilastra na kojima počiva Keynesova socijalna filozofija. Zašto? Zato što je rat uzrok ekonomske nejednakosti: bogaćenje manjine – elite, a na taj način nije moguće ostvariti ekonomsku ravnotežu i socijalnu pravednost. Jer rat, osim kolateralnih žrtava, u ekonomskome pogledu stvara dugove, što je dodatni impuls osnaživanju upravljačke moći onih koji te dugove kontroliraju. Rat je dugoročno planirani projekt koji se ne ostvaruje kratkoročnim investicijama. Strategija dugoročnoga planiranja s kratkoročnim kapitalom u poslovnome se svijetu, u svakome pogledu, pokazala manjkavom. Takva je strategija, među ostalim, bila razlog propasti jedne od najjačih američkih investicijskih banaka – *The Lehman Brothers* – 2008. godine. Pojednostavnjeno, dugoročna očekivanja ostvaruju se dugoročnim investicijama. Taj čimbenik neizvjesnosti i očekivanja objasnili smo na primjeru Drugoga svjetskog rata.

Usto što je Keynes bio pacifist i protivnik politike naoružanja u kojoj je također vidio negativni aspekt osnaživanja i rasta kapitala, on je stvarnost promatrao „kroz logičke naočale“, tako da možemo konstatirati da, prema Keynesu, problem ekonomske teorije leži u nejasnoći i pogrešnoj artikulaciji premisa klasičnih ekonomskih postulata (koji se ponajprije tiču funkcioniranja tržišta i uloge države u upravljanju gospodarstvom). Taj koncept dugoročnih i kratkoročnih očekivanja u ekonomiji

od osobite je važnosti za razumijevanje Keynesove koncepcije zaposlenosti o kojoj, nažalost, ovdje zbog ograničenoga prostora nismo u mogućnosti raspravljati, već ju samo spominjemo. Željelo se posvetiti pozornost „skrivenim“ elementima koji leže u temelju ekonomskih problema, a koje Keynes dohvaća u pojmovima neizvjesnost, očekivanja, nesavršeno znanje, nejasnoća. To je terminologija svojstvena filozofskom govoru i zato Keynesovu (makro)ekonomsku teoriju smatramo filozofskim jezikom i filozofskom mišlju interpretiranu. Prema tome, Keynes nije bio „običan“ ekonomist, već filozof ekonomist, što je jedan od razloga zašto su suvremeni poslovni svijet i akademska ekonomija pristali uz „klasični“ ekonomski model koji ne da opravdava (suvremene) principe i strategije poslovanja, već ih naprosto instrumentalizira primjenom matematičkih kalkulacija. Broj, mišljeno u maniri Keynesa, ne može predvidjeti, a kamoli riješiti krizu. U prirodnim znanostima – fizici i filozofiji prirode – pronalazimo sličan koncept opisan u pojmu „početnih uvjeta“, čija je vrijednost uvjetovana pomakom u nizu brojeva budućega slijeda brojeva. S tim se problemom bavi kvantna fizika. Želimo reći da ekonomsko znanje nije dostatno kako bi se riješio problem ekonomske krize. Potrebno je sveukupno, eruditsko znanje. Za primjer takvog znanja uzeli smo Keynesa.

2.2. Dvojbe glede interpretacije izabranih koncepata Keynesove *Opće teorije*

Keynes je izvorni engleski govornik, sukladno tomu i njegovo najrelevantnije ekonomsko djelo – *Opća teorija* – pisano je na njegovu materinskome jeziku. Sintagma, koju smo s engleskoga jezika na hrvatski preveli „pitanja teorije“ (prema slobodnome prijevodu autorice), izvorno se piše *questions of theory*. Tu nije posrijedi, filološki i gramatički gledano, autentični saksonski – posvojni genitiv, već atributni genitiv: riječ „teorije“ u sintagmi „pitanja teorije“ označuje imenički atribut u genitivu singulara. Keynesova sintagma „pitanja teorije“ pretpostavlja problem tumačenja ekonomske teorije, ne u smislu istraživanja smisla i značenja određenih ekonomskih pojmova, postulata i aksioma (premda se i na to može odnositi, prim. autorice), već tumačenja „jasnoće i općenitosti premisa“ (Keynes, 1935: 1). Dakle, Keynes ne propituje univerzalnost strukture ekonomske teorije – a struktura joj je i teorijska i praktična – već se fokusira na uzroke pogrešnih tumačenja postojećih postulata i aksioma na kojima počiva moderna ekonomska znanost koja se u razdoblju između 1929. i 1933. na američkome kontinentu i u svijetu pokazala pogrešnom, manjkavom i nemoćnom – velika ekonomska kriza. Filozofski mišljeno, Keynes želi ustanoviti ne *jesu li*, nego *zašto* su postulati i aksiomi na kojima počiva moderna ekonomija pogrešni. Međutim, od Keynesova vremena naovamo, ekonomska je znanost u kvantitativnome pogledu doživjela stanovite metamorfoze: samo u posljednjim dvama desetljećima niknulo je mnogo novih ekonomskih disciplina, a s njima zajedno i problema. Primjerice, u području menadžmenta: strateški menadžment, menadžment kvalitete, krizni

menadžment, financijski menadžment itd., a jedan od njih stotinjak jest i projektni menadžment. U sljedećemu ćemo poglavlju pokušati pokazati u čemu se sastoji keynesovski mišljena „jasnoća i općenitost premisa“ na kojima počiva teorijski dio strukture projektnoga menadžmenta.

3. Hermeneutika projektnoga menadžmenta

3.1. Mjesto i uloga Keynesova makroekonomskoga učenja u projektnome menadžmentu

Motiv koji prethodi raspravi ove vrste vezan je za istraživanje uzroka ekonomskih problema s kojima se susreću projektni menadžeri u projektnoj praksi: od oblikovanja ideje i plana nekoga projekta, preko njegove provedbe, pa do realizacije. Svaki projekt prati njegov razvojni put – „životni ciklus [ili faze, nap. autorice] projekta“ (Omazić i Baljkas, 2005: 52, ondje v. tablicu 2.2). Kako je projektni menadžment obično pogrešno klasificiran kao ekonomska disciplina novijega kova, tako smo konstatirali da se ta disciplina u praksi susreće upravo s onim pitanjima o kojima Keynes raspravlja u okviru sadržaja svojih djela, bilo da je riječ o njegovim člancima ili knjigama. Klasifikaciju pitanja o kojima Keynes raspravlja možemo opisati na sljedeći način:

- *znanstvena pitanja*: (ne)pogrešivost „postulata klasične ekonomije“ *a conto* problema zaposlenosti razmatrane u kontekstu temeljnih ekonomskih aktivnosti obuhvaćenih potražnjom, ponudom, prihodima, štednjom i ulaganjima, potrošnjom, kamatnom stopom
- *socijalno-ekonomska* pitanja – teorija poslovnoga ciklusa koja podcrtava temporalni aspekt poslovanja
- *ekonomsko-monetarna* pitanja – porast kapitala redukcijom potrošnje i štednje u razdobljima potpune zaposlenosti
- *socijalno-filozofska* pitanja: realizacija ekonomski pravednoga društva kroz oblikovanje i primjenjivanje socijalne pravednosti ostvarive putem potpune zaposlenosti i jednake raspodjele prihoda i bogatstva u svijetu
- *politička* pitanja: pitanje diskrepancije između (ekonomske) struke i vladine politike.

Projektnomu menadžmentu shvaćenomu kao ekonomski orijentiranoj djelatnosti (koja je u metodološkome pogledu svedena na puku praksu /npr. Hauc, 2007; Omazić i Baljkas, 2005: 43/) aplikabilni su svi tipovi pitanja (njih pet) o kojima Keynes navlastito i *in extenso* raspravlja u *Općoj teoriji*. Kako je ekonomsko pitanje još od Aristotelova vremena subordinirano politici i političkim odlukama i kako je svaki pothvat od širega društvenog, kulturnog, ekonomskog i političkog značenja supsumiran vladinim političkim odlukama, neizostavno je, kada govorimo o statusu i svrhama projektnoga

poslovanja, odrediti (spoznajno-teorijski) okvir rasprave predmetnoga problema. Taj je okvir mnogolik i interdisciplinaran. Problemi s kojima se susrećemo u projektnoj praksi nisu isključivo ekonomske, organizacijske, financijske prirode, već su i socijalne, antropološke i filozofske prirode.

Protivnici koncepcije filozofije poslovanja ili etike poslovanja zagovaraju mišljenje da niti filozofiji, a još manje etici nije mjesto u poslovnoj praksi. Takvo poimanje Keynes kritizira smatrajući da je upravo na takvim i sličnim postulatima izniknuo pogrešan klasični ekonomski model koji u prvi plan stavlja rad i kapital, a ne vrijednosti tih dvaju, za ekonomiju, ključnih elemenata. Drugim riječima, *DA* (privatni) kapital!; *DA* (privatni) rad!, ali pod uvjetom društveno-ekonomske kompatibilnosti. Koncept vrijednosti rada i kapitala nije isti u ekonomiji i filozofiji te njezinim disciplinama (primjerice, etici). Ekonomija rad i kapital mjeri i izražava pojmom efikasnosti, a filozofija pojmom pravednosti, odgovornosti, integrativnosti koja stoji nasuprot elitizmu.

3.2. Kriza i projektno poslovanje: „dugoročna očekivanja vs. kratkoročne investicije“

Studirajući Keynesovo filozofski utemeljeno ekonomsko poimanje ključnoga ekonomskog problema – zaposlenosti, uvidjeli smo da on razmatra sekvence ekonomskoga pitanja koje je moguće primijeniti na razumijevanje svrhe projektnoga poslovanja i projektnoga menadžmenta: pitanje vrijednosti i svrhe (praktičnoga) modela prema kojemu projektni menadžment (kao praksa i kao znanstvena disciplina) operira: efikasnost bjelodana u često navodenoj definiciji projektnoga menadžmenta u smislu djelatnosti, pothvata koji je vremenski ograničen. Taj prevalentni temporalni aspekt u fokusu je Keynesovih razmatranja ekonomskih problema u odnosu na pitanje poslovnoga ciklusa, dugoročnih i kratkoročnih očekivanja. Prema Keynesu, dugoročno planiran i osmišljen projekt ne može se investirati kratkoročnim kapitalom (u protivnome, događaju se stvari poput dugoročno stvaranoga projekta investicijske banke *The Lehman Brothers*: posao koji se oblikovao više od 150 godina kratkoročno je propao, među ostalim i radi hipotekarnih kredita, poslovanja s *hedge*-fondovima i sl., tako da je banka stvorila enormni dug, odnosno manjak). Mislimo da je to jedan od ključnih problema suvremene projektne prakse koji se manifestira u činjenici da veliki broj započetih projekata nikada ne biva završen, što nije rezultat krivih procjena i pogrešnoga poslovanja projektnoga menadžera, već pitanje nerazumijevanja baze projektne prakse: projektna teorija. Potonje uopće ne postoji! Jedan od razloga jest taj što je projektni menadžment, kako smo već spomenuli, vrlo mlada znanstvena disciplina, ali istom stara društveno-kulturno-ekonomska praksa (datira od 3. tisućljeća pr. Kr., ako za početak računanja uzmemo vrijeme nastanka „projekta“ velikih egipatskih piramida). Dakle, ono što toj disciplini nedostaje, usuđujemo se ustvrditi, jest njezino epistemološko utemeljenje. Zbog činjenice da su ovomu elaboratu unaprijed zadani tehnički gabariti, nismo kadri dublje ulaziti u problematiku epistemološkoga

utemeljenja projektnoga menadžmenta. Taj smo problem ovdje svrhovito spomenuli kako bismo ukazali na činjenicu da je riječ o onome što se nerijetko filozofskom terminologijom opisuje kao (engl.) *shared work* ili (hrv.) zajednički rad, odnosno, rad proveden uz pomoć različitih znanja i kompetencija, vještina i umijeća naposljetku prepoznatljivih u jednome i jedinstvenome djelu – projektu, bez obzira na njegovu svrhu koja može biti ekonomska, kulturna, politička, obrazovna, umjetnička itd.

Zbog činjenice da je riječ o multidisciplinarnoj djelatnosti – disciplini koja je oblikovana sukladno *ethosu* projektnoga poslovanja; disciplini koja se klasificira kao zasebno polje ne društvenih – ekonomskih, već interdisciplinarnih znanosti; polje koje je vrlo mlado i tek nastoji izgraditi epistemološki status – dakle, znanstveno se utemeljiti; zbog tih činjenica od iznimne je važnosti teorijske i praktične temelje projektnoga poslovanja postaviti u jedan vrijednosni okvir. Ovdje se nameće pitanje u čemu bi trebalo utemeljiti vrijednosni okvir projektnoga poslovanja i upravljanja? Dolazimo na epistemološku razinu problema, kojom se, zbog ograničenoga prostora ne možemo baviti. No, kako je E. Fromm kazao: „S vremenom se treba usklađivati, a ne mu se pokoravati“, stoga ćemo u frommovskoj misaonoj maniri pitanju utemeljenja vrijednosnoga modela projektnoga menadžmenta pristupiti sintetički, slijedeći Keynesovu etički orijentiranu ekonomsku i poslovnu politiku utemeljenu u pojmu znanja. Dakle, znanje uzimamo kao vrijednosnu supstanciju projektnoga menadžmenta.

4. Umjesto zaključka: projekt kao ekspresija znanja

Za projekt, kao relevantni objekt istraživanja projektnoga menadžmenta, možemo kazati da označuje sveukupnost znanja, iskustava i vještina koje je čovjek stjecao tijekom čitave povijesti čovječanstva. Da bi znao i mogao tim znanjima i vještinama upravljati, mora posjedovati znanje o čovjeku, a tek onda sva ostala znanja potrebna u provedbi projektne djelatnosti: ekonomska, prirodoslovna i tehnička. Znanje o čovjeku jest znanje o vremenu i epohi u kojoj on obitava. A kako svaku epohu u povijesti karakteriziraju njoj svojstveni običaji, društvo, politika i ekonomija, tako se mijene spomenutih implikacija reflektiraju na projektnu djelatnost. Svaku epohu u povijesti čovječanstva i kultura obilježio je neki projekt: staro povijesno doba obilježila je gradnja piramida u Egiptu (3. tisućljeće pr. Kr.), antičku epohu obilježile su Olimpijske igre (776. god. pr. Kr.), srednji su vijek obilježile velike seobe naroda, renesansno doba eksperiment i znanstvena otkrića, moderno doba otkriće DNA i let u svemir, a suvremeno doba digitalizacija i nanotehnologije. Sve su to projekti s područja građevine i urbanizacije (piramide), kulture (Olimpijada), povijesti i antropologije (seobe naroda), znanosti (otkrića i eksperiment) itd. To nam govori da opća definicija projekta nije moguća, jer definirati nešto znači postaviti to nešto unutar određenih granica, a projekt je kao takav neograničen, bilo u okviru znanosti, umjetnosti, filozofije ili graditeljstva – arhitekture. K tomu je i nadvremenit. Primjerice, Platonov filozofsko-obrazovni projekt

Akademija dokaz je koji ide u prilog potonjemu, jer je iz toga projekta (koji datira iz 4. st. pr. Kr.) izniknulo današnje visokoškolsko obrazovanje, a koliko je godina i stoljeća prošlo od Platona do naših dana?

Eksperti na području projektnoga menadžmenta – bilo da je riječ o disciplini koja se studira ili o poslovnoj praksi – uviđaju da je glavni nedostatak te discipline njezina prevalentna orijentiranost prema praksi, dok je teorija nedovoljno razvijena. Jedan je od razloga taj što projektni menadžment dolazi iz praktičnoga, poslovnoga ambijenta, a ne iz akademskoga miljea. O vrijednosnoj komponenti uopće se ne raspravlja. Naposljetku se ipak nameće pitanje: u čemu se sastoji vrijednost nekoga projekta, što čini njegove vrijednosne komponente: uspjeh projektnoga menadžera, uloženi rad, investicije i ideje, možebitno osobno zadovoljstvo u smislu da smo najzad zadovoljni zbog same činjenice što smo završili neki posao koji je postigao uspjeh – izražen matematičkom terminologijom? Odgovor je na to pitanje negativan. Pravi je odgovor – potreba (Taylor, 1993). Čovjek posjeduje usađenu potrebu da misli, radi, stvara, proizvodi, naposljetku – ono što predstavlja jedan od triju izvora filozofiranja („čuđenje“) – da se čudi čudu svoje stvaralačke čudi. Projekt predstavlja ekspresiju (čovjekove) čudi kojoj je svojstveno čuđenje „čudu bitka“ (Skledar), a taj je bitak kretanje. Kretanje je svako misaono i fizičko djelovanje i aktivnost koji su inherentni ljudskom radu.

Da zaključimo: projekt je ekspresija ljudskoga rada temeljenoga na teorijskome i praktičnome znanju. Sličnim je riječima Aristotel opisao „dobar“, tj. „sretan život“: ekspresija ravnoteže između kontemplativnosti i djelovanja (shvaćenoga kao rad). Aristotel je na ljudski život gledao kao na projekt u nastajanju i oblikovanju. Razumjeti koncept projekta i projektnoga poslovanja u suvremenome poslovnom svijetu i ekonomskoj znanosti znači razumjeti antropološke i filozofske spoznajne izvore na kojima počiva koncepcija projektnoga poslovanja. Razumjeti te izvore znači razumjeti uzroke onoga što ekonomist Keynes, kada govori o zastranjenjima kapitalizma, dohvaća u pojmu „neizvjesnosti“ poslovanja i života općenito. Taj čimbenik neizvjesnosti neizbježan je u poslovanju bilo koje vrste, a posebice u projektnome poslovanju. Jer, tko ima toliko znanja da bi mogao predvidjeti kejnzijski mišljene „mračne sile vremena“ kojima su suvremeni svijet, život, poslovanje i čovjek obuhvaćeni?

5. Literatura

1. AAVV (2011), *Projekti i projektni menadžment*, zbornik radova, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
2. Aristotel (1982), *Nikomahova etika*, Zagreb: FPN – Sveučilišna naklada Liber.
3. Aristotel (1988), *Politika*, Zagreb: Globus – Sveučilišna naklada Liber.
4. Bobera, D. (2007), *Projektni menadžment*, Subotica: EF Univerzitet u Novom Sadu.
5. Dabčević-Kučar (1957), *J. M. Keynes: teoretičar državnog kapitalizma*, Zagreb: Kultura.
6. Hauc, A. (2007), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. Consult – Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

7. Keynes, J. M. (1930), *Economic Possibilities for our Grandchildren*, <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf> (21. 6. 2014.)
8. Keynes, J. M. (1935), *General Theory of Employment, Interest, and Money/Opća teorija zaposlenosti, kamate i novca* (2012), I. Bičanić, prev., Zagreb: Hrvatska gospodarska komora/ *Opća teorija zaposlenosti, kamate i novca* (1987), I. Bičanić, prev., Zagreb: Centar za kulturnu djelatnost.
9. Minsky, H. (2008), *John Maynard Keynes*, USA: McGraw-Hill.
10. Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005), *Projektni menadžment*, Zagreb: Sinergija
11. Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2007), *Ekonomija* (XVIII. izd.), Zagreb: Mate.
12. Skledar, N. (2007), *Filozofija i život: filozofijske i metodologijske rasprave*, Zagreb: HFD.
13. Taylor, C. (1989), *Sources of the Self: the Making of the Modern Identity*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
14. Taylor, C. (2009), *Etika autentičnosti*, Split: Verbum (prev. D. Vidanec).
15. Taylor, R. I.; Craig, W. L., Is the Basis of Morality Natural or Supernatural?, New York/ USA: Union College – debata preuzeta s web-stranice <http://www.reasonablefaith.org/is-the-basis-of-morality-natural-or-supernatural-the-craig-taylor-debate> (21. 6. 2014.)
16. The Last Days of Lehman Brothers, dokumentarni film, <http://www.youtube.com/watch?v=RLWIPyQXcRE> (21. 6. 2014.)
17. Vidanec, D. (2012), *Čovjek u poslovnom svijetu*, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
18. Weitzman, M. L. (1993), *Ekonomija udjela – Kako pobijediti stagflaciju*, Zagreb: AGM.
19. Zekić, Z. (2010), *Projektni menadžment*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Abstract: This elaboration themetizes the issue of the humanistic perspective of economics and project management business covered by an analysis of humanistic i.e. philosophical roots of both economic theory and praxis.

The author's key thesis is that a certain value-based operating model must be inherited in any kind of economic practice, whether we speak of project management and project development or of the practice of another economic discipline.

The term "certain" we mentioned above refers to the generally accepted philosophical viewpoint that has affected historical and philosophical critique of the moral base issue for a long time: What would be the base of the concept of morality? Tracing the issue of the base of morality, we might think of value – that is an eminently ethical and moral category, as the moral base of economic practice – and theory, too.

Philosophically, through the prism of the Taylorian outlook, this problem can be considered at two levels: 1) lingual-analytic or designative approach or 2) teleological-synthetic or narrative approach to the mentioned issue.

Since human life is determined by two of its main activities: thinking and acting (*theoria et praxis*), the economy itself (this refers to the science of economics, as well) must be understood in terms of theoretical – idealistic and of practical – real-materialistic and both terms might be taken as the value-based framework of business activity and human life in general.

Contemporary academic discourse in the field of economics that involves philosophically based thinking (e. g. A. Sen, E. Schumacher) goes in the direction of defining the main cause of the deep crisis of both economic theory and practice. The cause

can be defined as "imperfect and uncertain knowledge" (J. M. Keynes) on the one side, and as a crisis of humanity – that is "of morality" (E. Schumacher) on the other.

The aim of this elaboration is to rethink and to constitute the way in which it would be possible to achieve humanistically-based economic practice, or, in other terms, how to revive the originally humanistic character of economy?

Key words: Value, value-based economic model, project management business, moral base, science of economics

**EKONOMIKA I
FINANČIJSKI
MENADŽMENT**

[Economics and
Financial
Management]

Proračunski izvori financiranja poslova iz samoupravnoga djelokruga lokalnih i područnih jedinica

[Budget Funding Sources of Local and
Regional Self-Government Units]

dr. sc. **Ivica Čulo**, Državni ured za reviziju, PU Požega, Požega,
Republika Hrvatska, e-adresa: ivica.culo@revizija.hr

dr. sc. **Vinko Morović**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje
i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dekan@vspu.hr

Jelena Jajić, struč. spec. oec.

Sažetak: Provedeno istraživanje polazi od proračuna kao temeljnoga instrumenta financiranja javnih potreba i interesa građana u kojemu se utvrđuju prihodi i primici te rashodi i izdaci proračunskih subjekata. Proračun se donosi i izvršava u skladu s proračunskim načelima na razini središnje i lokalne države. Primarno značenje proračunskih izvora jest u osiguravanju funkcioniranja lokalnoga sustava te u zadovoljavanju javnih potreba i interesa građana. Prikupljena proračunska sredstva u funkciji su ostvarivanja proračunskih ciljeva i jamstvo su uspješnoga obavljanja poslova i funkcija iz nadležnosti lokalne i područne samouprave. Izvori financiranja i financiranje javnih potreba na lokalnoj razini u Republici Hrvatskoj usklađeni su s odredbama Europske povelje o lokalnoj samoupravi, a ubiranje proračunskih prihoda te poslovi i funkcije lokalne samouprave u cijelosti su regulirani zakonskim odredbama te drugim propisima. Uspostavljeni model funkcioniranja lokalnoga samoupravnog sustava omogućuje jedinicama samostalnost (autonomnost) u odlučivanju o poslovima iz njihova samoupravnoga djelokruga.

Ključne riječi: lokalna samouprava, nadležnosti,
ustroj, financiranje, javne potrebe

1. Uvod

Ustrojstvo lokalnih i područnih jedinica u Republici Hrvatskoj (RH) definirano je Ustavnim načelima prema kojima je propisano da se područje jedinica lokalne samouprave, općina i gradova te područje jedinica područne (regionalne) samouprave, županija, određuje odredbama propisanim zakonom. Ustavna odredba poslužila je kao temeljni, općemjerodavni propis za područno ustrojstvo države. U skladu s tom odredbom donesen je Zakon o područjima županija, gradova i općina u RH predstavljajući isključivo pravo na uređenje lokalnoga i područnoga ustrojstva države kojim se dijeli jedinstveni državni teritorij. Na razini opće države utvrđene su samoupravne nadležnosti i poslovi koji sintetiziraju različite oblike organiziranosti i djelatnosti koje su u funkciji zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana, a izvršavaju se na razini središnje i lokalne države koje promatramo kao podsustav opće države. U skladu s uspostavljenim ustrojem svakoj razini vlasti utvrđene su nadležnosti za koje su osigurani izvori financijskih sredstava s kojima njihova vlast ima pravo samostalno raspolagati. Proračunski izvori financiranja i financiranje javnih potreba na lokalnoj razini usklađeni su s odredbama Europske povelje o lokalnoj samoupravi, koja smatra jedinice lokalne samouprave temeljnim vrijednostima demokratskoga društva, među kojima je pravo građana da sudjeluju u upravljanju javnim poslovima najznačajnije demokratsko načelo izravno realizirano na lokalnoj razini. Osiguravanje i ubiranje proračunskih prihoda određeno je odredbama Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi i Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te drugim propisima. Danas poslove lokalne i područne (regionalne) samouprave obavlja 576 jedinica od kojih se 429 odnosi na općine, 127 na gradove i 20 na županije. Cjelokupni hrvatski teritorij podijeljen je između općina i gradova koji se nalaze u okviru županija, a status Grada Zagreba reguliran je Zakonom o Gradu Zagrebu s nadležnostima grada i županije. Područje županija određeno je tako da ustroj izražava povijesne, prometne i gospodarske okvire koji predstavljaju prirodnu samoupravnu cjelinu u okviru Republike Hrvatske. Ustrojene lokalne jedinice razlikuju se po veličini, gustoći naseljenosti i stupnju gospodarskoga razvoja (Čulo, 2011). Temeljni instrument financiranja i zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana jest proračun, koji se donosi i izvršava u skladu s proračunskim načelima definiranim Zakonom o proračunu: načelom jedinstva i točnosti proračuna, jedne godine, uravnoteženosti, obračunske jedinice, univerzalnosti, specifikacije, dobroga financijskog upravljanja i načelom transparentnosti (ZOP, NN, 87/08).

2. Uredenost lokalne samouprave

Funkcioniranje samoupravnoga sustava u Republici Hrvatskoj uređeno je prema suvremenim teorijskim i praktičnim rješenjima. Ustavnim odredbama iz 1990. utvrđene su dvije razine lokalne samouprave: jedna je bila općina ili kotar i grad, a druga županija u kojoj su se obavljali poslovi državne uprave i samouprave. Njihovo područje bilo je određeno zakonom uz prethodnu suglasnost stanovnika toga područja. Ustrojstvo i djelokrug uređivao se statutom, po kojemu građani neposredno sudjeluju u upravljanju lokalnim poslovima, a nadzor nad zakonitošću rada obavljaju ovlaštena državna tijela. Tijekom vremena mijenjao se samoupravni djelokrug lokalnih razina vlasti.

Promjene u sustavu lokalne samouprave izvršene su nakon provedenih ustavnih izmjena 2000., kojima je ukinut dvojni karakter županija prema kojima su one bile istovremeno i samouprava i državna uprava. Tako se u glavi VI. Ustava uređuje samo područje koje se odnosi na mjesnu, lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu, a u ponovljenim ustavnim izmjenama (2001.) županije više nisu ustrojene kao jedinice lokalne samouprave i uprave, nego kao jedinice područne (regionalne) samouprave.

Općine, gradovi i županije pravne su osobe koje statutom uređuju unutarnje ustrojstvo, način rada tijela, samoupravni djelokrug, oblike komuniciranja građana, provođenje referenduma te druga pitanja. „Statut je mali ustav svake lokalne jedinice. U njemu se ogledaju specifičnosti i razlike. Statut je osobna karta ne samo u pogledu razlika u odnosu na druge lokalne jedinice, nego prije svega slika praktičnog, svakodnevnog ostvarivanja prava i sloboda građana – stanovnika lokalne zajednice“ (Hrženjak, 1993). Ustavom Republike Hrvatske utvrđeni su ustrojstvo i djelokrug jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (JLPRS) u kojima se građanima jamči pravo na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu. Tim promjenama napušten je dotadašnji oblik funkcioniranja sustava „lokalne samouprave i uprave“ te je koncipiran novi sustav „lokalne i područne (regionalne) samouprave“. Prema tome rješenju, jedinicama lokalne samouprave utvrđene su općine i gradovi, a županije su definirane kao jedinice područne (regionalne) samouprave, dakle ne i kao jedinice uprave. Poslovi državne uprave izdvojeni su i preneseni na novoustrojene urede državne uprave u županijama. U skladu s Ustavnim određenjem donesen je Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, kojim su utvrđeni poslovi i samoupravni djelokrug općina, gradova i županija.

2.1. Poslovi i nadležnosti lokalnih razina

Poslovi i funkcije iz samoupravnoga djelokruga općina, gradova i županija u Republici Hrvatskoj utvrđeni su Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, prema kojem općine, gradovi i županija imaju samostalnost u odlučivanju u poslovima iz dodijeljenih nadležnosti. Poslovi iz samoupravnoga djelokruga jedinica lokalne samouprave, odnosno općina i gradova jesu poslovi od lokalnoga značaja kojima se

neposredno ostvaruju potrebe građana. To su oni poslovi koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima.

Općine i gradovi u svom samoupravnom djelokrugu obavljaju poslove lokalnoga značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, i to osobito poslove koji se odnose na: uređenje naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i sport, zaštitu potrošača, zaštitu i unapređenje prirodnoga okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu te promet na svojem području. Veliki gradovi obavljaju iste poslove kao i općine i gradovi, uz dodatak nadležnosti za izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, kao i drugih akata uz gradnju, odnosno oni mogu obavljati poslove iz nadležnosti županije.

Županija u svojem samoupravnom djelokrugu obavlja poslove od područnoga (regionalnoga) značaja, a osobito poslove koji se odnose na: obrazovanje, zdravstvo, prostorno i urbanističko planiranje, gospodarski razvoj, promet i prometnu infrastrukturu, održavanje javnih cesta, planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova, izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata uz gradnju te provedbu dokumenata prostornoga uređenja za područje županije izvan velikoga grada.

2.2. Teritorijalni ustroj lokalne i područne samouprave

Ustroj samoupravnih lokalnih jedinica jest interesni izraz potrebe ljudi za sigurnim zadovoljavanjem javnih potreba i interesa te općim društvenim napretkom. Lokalni sustav u Republici Hrvatskoj i u svijetu nije jedinstveno uređen, nego se razlikuje od zemlje do zemlje, ovisno o njezinim specifičnostima. Naš je ustroj definiran prema suvremenim teorijskim i praktičnim rješenjima dobivenim na temelju pozitivnih iskustava razvijenih zemalja i unutarnjih potreba. Veličina prostora, ljudski potencijal, ekonomska snaga, društveni i prirodni resursi, povijesna i kulturna baština, prometni položaj i drugo – temeljni su kriteriji koji omogućuju uspješno funkcioniranje i napredak jedinice. Područno ustrojstvo države temelji se na ustavnim odredbama koje su poslužile kao temeljni općemjerodavni propis u skladu s kojim je donesen Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj, kojim je utvrđeno isključivo pravo na uređenje lokalnoga i područnoga ustrojstva države kojim se dijeli jedinstveni državni teritorij. Područno ustrojstvo županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj regulirano je zakonskim odredbama i u nadležnosti je Hrvatskoga sabora. Promjenu područja, odnosno granica županije, grada ili općine određuju predstavnička tijela jedinice lokalne samouprave uz suglasnost lokalnoga stanovništva. U vrijeme dok županije nisu bile ustrojene, u Republici Hrvatskoj postojale su 102 općine. U skladu s odredbama prvoga Zakona o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj (*Narodne novine*, 90/92) Zastupnički dom Sabora Republike Hrvatske donio je odluku o osnivanju 21 županije, uključujući Grad Zagreb s

položajem županije, 2 kotara, 70 gradova i 419 općina. Od 1992. godine broj se jedinica mijenjao i povećavao sve do 30. travnja 2007. kada je ukupno bilo 556 gradova i općina, odnosno 127 gradova i 429 općina, koliko ih je i danas (Čulo, 2011).

3. Odabir modela financiranja – osnova financijske autonomije

Izgradnjom samoupravnoga lokalnog sustava izgrađen je i suvremeni model financiranja, imanentan svim razvijenim zemljama. Oslanja se na proces fiskalne decentralizacije kao pretpostavke ostvarivanja lokalne samouprave i lokalnih javnih financija čiji je temeljni zadatak ubiranje prihoda potrebnih za ostvarivanje javnih funkcija i zadovoljavanje javnih potreba stanovnika.

Temeljni instrument financiranja javnih potreba jest proračun u kojem se prikupljaju sredstva prema suvremenome modelu financiranja kojemu je zadatak osigurati dovoljno sredstava za financiranje utvrđenih proračunskih poslova i ostvarivanje proračunskih ciljeva. Iz proračuna se financiraju poslovi, funkcije i projekti samoupravnih jedinica. Time se podrazumijeva izgradnja razvojne (kapitalne) infrastrukture, podloge za zadovoljavanje socioekonomskih potreba građana u cilju podizanja općega rasta i razvoja jedinice i države.

Skladno funkcioniranje sustava podrazumijeva ravnomjerno uređene financijske odnose među svim jedinicama lokalne samouprave. To znači, raspodjela prihoda mora biti takva da osigura dostatna sredstva lokalnim jedinicama kako bi bile u mogućnosti približno jednako obaviti sve svoje funkcije utvrđene kao javna ovlaštenja. Ostvarivanje ujednačenih standarda među jedinicama postiže se tako što se prihodi raspoređuju lokalnim jedinicama prema utvrđenim pravilima. U RH se izvori poreznih prihoda raspoređuju na lokalne jedinice polazeći od: (1) sjedišta poreznoga obveznika, (2) mjesta obavljanja djelatnosti, (3) mjesta potrošnje, (4) mjesta u kojemu je obavljen promet nekretnina i (5) mjesta u kojemu je sredstvo registrirano.

Cilj utvrđivanja modela financiranja ponajprije je usmjeren na postizanje financijske samostalnosti i neometano obavljanje javnih ovlasti iz samoupravnoga djelokruga lokalnih zajednica. S obzirom na usvojena rješenja raspodjele, danas se u teorijskim razradama susreću četiri sustava osiguranja financijskih sredstava između središnje i lokalnih razina vlasti:

1. centralizirani sustav raspodjele prema kojem se sva sredstva prikupljaju u državni proračun i iz njega prenose na područne i lokalne razine vlasti
2. sustav raspodjele vlastitih prihoda prema kojemu samoupravne razine imaju svoje vlastite izvore prihoda
3. sustav raspodjele zajedničkih prihoda prema kojemu se ti prihodi dijele između središnje države i samoupravnih razina vlasti
4. mješoviti sustav raspodjele u kojemu sve razine vlasti u strukturi izvora prihoda imaju dio prihoda iz vlastitih izvora i dio iz zajedničkih izvora (Jajić, 2013).

U Republici Hrvatskoj primjenjuje se mješoviti sustav raspodjele.

4. Autonomija lokalnih razina

Cilj svakog modela financiranja jest osiguranje samostalnosti u vođenju politike zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana. Zadaća mu je osigurati primjerenu razinu fiskalne autonomije koja treba omogućiti samostalnost realizacije postavljenih proračunskih ciljeva lokalnih razina.

Pravo na autonomiju lokalnim razinama zajamčeno je ustavnim odredbama u kojima su interpolirane odredbe Europske povelje o lokalnoj samoupravi, a prema kojima jedinicama pripadaju razmjerni prihodi dostatni za financiranje dodijeljenih poslova i autonomno odlučivanje o zadovoljavanju javnih potreba i interesa građana. Pitanje autonomije financiranja i odlučivanja nije složeno samo kod jednoga dijela već i kod drugih dijelova lokalnih razina jer, iako je determinirana zakonodavnim ekonomsko-pravnim rješenjima, ona nije dovoljna. Ma koliko rješenja bila izjednačena, u nedostatku ekonomske snage ona ne mogu polučiti jednake uvjete u financiranju poslova iz nadležnosti lokalne samouprave.

Iako je hrvatski model financiranja uspostavljen na suvremenim načelima, nije lokalnim razinama omogućio potpunu fiskalnu autonomiju, odnosno nije im dao potpunu samostalnost u određivanju porezne osnovice i porezne stope. U okviru utvrđenih nadležnosti najveći se dio sredstava osigurava iz raspodjele koju kao autonomno pravo utvrđivanja poreznih stopa provodi središnja država. Ona u cijelosti određuje raspodjelu zajedničkih i županijskih poreza, dok se na razini lokalne države u okviru općinskih i gradskih poreza kao autonomno pravo utvrđuje raspodjela na korištenje javnih površina, a za druge općinske i gradske poreze utvrđeno je djelomično pravo njihova određivanja. Proširenjem autonomnoga lokalnog prava omogućilo bi se uspješnije ostvarivanje lokalnih proračunskih ciljeva. U skladu s odredbama Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi i Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, propisano je da jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave stječu prihode razmjerno utvrđenim samoupravnim poslovima iz djelokruga lokalne i područne (regionalne) samouprave, a sredstva za obavljanje tih poslova osiguravaju u svojem proračunu. Proračunska sredstva za obavljanje poslova iz samoupravnoga djelokruga s kojima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave slobodno raspolažu čine sljedeće vrste prihoda: općinski i gradski, županijski porezi, prirez, naknade, doprinosi i pristojbe, prihodi od stvari u njezinu vlasništvu i imovinskih prava, prihodi od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba, prihodi od naknada za koncesiju, novčane kazne i oduzeta imovinska korist za prekršaje, udjel u zajedničkim porezima s Republikom Hrvatskom, sredstva pomoći i dotacija, drugi prihodi. Grad Zagreb, koji obavlja poslove iz djelokruga grada i županije, ostvaruje prihode s kojima slobodno raspolaže, a čine ih:

vlastiti porezi, prirez, naknade, doprinosi i pristojbe, prihodi od stvari u vlasništvu Grada i imovinska prava, prihodi od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba u vlasništvu Grada, odnosno u kojima Grad ima udjel ili dionice, prihodi koncesija koje dodjeljuje Gradska skupština, novčane kazne i oduzeta imovinska korist za prekršaje koje Grad propiše, udjel u zajedničkim porezima s Republikom Hrvatskom te drugi prihodi određeni zakonskim odredbama Zakona o Gradu Zagrebu. Navedene vrste prihoda izvorni su prihodi jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave: iz vlastitih izvora, od zajedničkih poreza, od dotacija (pomoći) iz državnoga i županijskoga proračuna (Čulo, 2011).

Vrstu i izvore prihoda lokalnih jedinica kojima se osiguravaju prihodi za financiranje poslova i funkcija jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, većinom promatramo kao porezne i neporezne prihode, odnosno kao:

1. porezne prihode
2. neporezne prihode
3. kapitalne prihode
3. pomoći
4. primitke od zaduživanja.

Fiskalni izvori lokalnih prihoda najizdašniji su i najsigurniji izvori koji čine više od polovice ukupnih proračunskih prihoda lokalnih i područnih jedinica. U tablici 1 navedeni su udjeli prihoda po vrstama u ukupno ostvarenim proračunskim приходima JLPRS-a tijekom 2011., iz koje je vidljivo da u ukupno ostvarenim приходima porezni prihodi sudjeluju s 54,3%, odnosno da se lokalne javne potrebe u Republici Hrvatskoj najvećim dijelom financiraju iz poreznih izvora. Iz svih drugih neporeznih izvora zadovoljavanje lokalnih javnih potreba financira se s 45,7%.

TABLICA 1. Struktura ostvarenih prihoda i primitaka JLPRS-a u 2011. po vrstama

	Prihodi i primici	Udjel proračunskih prihoda JLPRS-a u 2011.
1.	Prihodi od poreza	54,3
2.	Neporezni prihodi	26,7
3.	Kapitalni prihodi	3,0
4.	Pomoći	13,0
-	Pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije	6,2
5.	Primici od zaduživanja	3,0
	UKUPNI PRIHODI I PRIMICI	100,0

Izvor: autorov izračun prema Izvješćima o radu Državnog ureda za reviziju (po godinama), www.revizije.hr

Udjel pomoći lokalnim jedinicama jest 13,0%, od čega se 6,2% odnosi na pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije te druge pomoći 1,1%. Na tekuće pomoći odnosi se 3,7%, a na kapitalne pomoći samo 2,0%. U strukturi zadovoljavanja lokalnih javnih potreba kapitalni prihodi sudjeluju s 3,0%, s koliko sudjeluju i prihodi ostvarivani zaduživanjem.

Prikaz udjela ostvarenih prihoda i primitaka prema lokalnim razinama vlasti od 2010. do 2012. dan je u tablici 2.

TABLICA 2. Ostvareni prihodi i primici lokalnih jedinica u 2010., 2011. i 2012. (%)

Redni broj	Lokalne jedinice	Broj jed.	Udjel 2010.	Udjel 2011.	Udjel 2012.
1	2	3	9	10	11
1.	Grad Zagreb	1	28,7	28,9	29,1
2.	županije	20	15,5	16,0	16,1
3.	gradovi	126	39,6	39,3	39,4
4.	općine	429	16,2	15,8	15,4
UKUPNO		576	100,0	100,0	100,0

Izvor: autorov izračun prema Izvješćima o radu Državnog ureda za reviziju (po godinama), www.revizije.hr

U osiguravanju prihoda za financiranje javnih potreba i interesa građana iz tablice 2 vidimo da se na gradove RH odnosi 39,4% udjela u ukupno ostvarenim prihodima i primicima, na Grad Zagreb 29,1%, županije 16,1%, a najmanje na općine, čiji udjel prihoda iznosi 15,4% u ukupno ostvarenim prihodima i primicima lokalnih i područnih jedinica. Udjel općina u financiranju javnih potreba u promatranome razdoblju ima trend kontinuiranoga smanjenja koje u odnosu na 2010. iznosi 4,9%.

5. Izvršeni rashodi i izdaci lokalnih i područnih jedinica

Financiranje javnih potreba obavlja se sredstvima koja se osiguravaju u proračunu, a sam proračun puni se tradicionalnim instrumentima financiranja i drugim izvorima utvrđenim zakonskim odredbama o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Zadovoljavanje javnih potreba na razini svih jedinica lokalne i područne samouprave u 2011. izvršeno je u iznosu 21,9 mlrd. kn. Međutim, zamjetno je da su lokalne jedinice raspolagale različitim mogućnostima (tablica 2), što znači da su različito izvršile i podnijele odgovornost za obavljanje utvrđenih javnih poslova iz raspoloživih izvora.

TABLICA 3. Udjel razvojnih rashoda u ukupnim rashodima i izdacima JLPRS-a na dan 31. prosinca, od 2008. do 2011.

Rashodi JLPRS-a	Udjel razvojnih rashoda u ukupnim rashodima i izdacima JLPRS-a na dan 31. prosinca				Prosječna godišnja stopa 2011./2008.
	2008.	2009.	2010.	2011.	
Tekući rashodi i izdaci	72,5	75,5	80,4	82,4	4,4
Razvojni rashodi	26,1	23,6	18,5	17,6	-12,3
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: autorov izračun prema Izvješćima o radu Državnog ureda za reviziju (po godinama), www.revizije.hr

Udjel razvojnih rashoda u ukupnim rashodima i izdacima JLPRS-a promatramo od 2008. do 2011. Rashodi i izdaci lokalnih jedinica dani su prema vrsti rashoda u tablici 3, u kojoj su podijeljeni na tekuće rashode i izdatke i razvojne rashode. Od ukupno izvršenih rashoda i izdataka u 2008. na tekuće izdatke odnosilo se 72,5%, a na razvojne (kapitalne) rashode 26,1%. Prema podacima iz tablice, vidljivo je da je u 2011. u odnosu na 2008. znatno smanjen udjel razvojnih rashoda u ukupnim proračunskim rashodima i izdacima s prosječnom godišnjom stopom pada -12,3%. U istome se razdoblju udjel tekućih rashoda povećavao po prosječnoj godišnjoj stopi 4,4%. Smanjenje udjela kapitalnih rashoda (jednoga od najznačajnijih instrumenata razvojne politike) odvija se automatizmom, a provode ga lokalne i područne vlasti kada se u izvršavanju planiranih rashoda i izdataka ne ostvare predviđeni izvori prihoda. U nedostatku prihoda u pravilu odustaju od izvršavanja kapitalnih izdataka tako što se na godišnjoj razini realizira oko 75% od planiranih razvojnih rashoda. Brži rast tekućih i ostalih izdataka na račun kapitalnih izdataka upozorava na potrebu preispitivanja postojećega sustava proračunskoga planiranja i njegova strukturiranja s jedne strane, te potrebu ugradnje ograničavajućih instrumenata za smanjivanje administrativne ekspanzije u korist socioekonomskih i kulturnih potreba stanovništva, odnosno javnih potreba lokalne jedinice, s druge strane.

6. Zaključak

Ustroj samoupravnoga lokalnog sustava u Republici Hrvatskoj izgrađen je prema suvremenim teorijskim i praktičnim rješenjima koja izražavaju povijesne, prometne i gospodarske okvire koji predstavljaju prirodnu samoupravnu cjelinu u okviru Republike Hrvatske. Njegovo je funkcioniranje omogućeno izgradnjom suvremenoga modela financiranja, imanentnoga razvijenim zemljama, koji se oslanja na proces fiskalne decentralizacije kao pretpostavke ostvarivanja lokalne samouprave i lokalnih javnih financija čiji je temeljni zadatak ubiranje prihoda potrebnih za ostvarivanje

proračunskih ciljeva. Uspostavljeni model financiranja omogućuje samoupravnim jedinicama samostalnost (autonomnost) u odlučivanju o poslovima iz samoupravno-ga djelokruga, odnosno osigurava fiskalnu autonomiju kako bi lokalne vlasti mogle samostalno realizirati postavljene proračunske ciljeve. Iako je hrvatski model financiranja uspostavljen na suvremenim načelima, lokalne razine nemaju potpunu fiskalnu autonomiju i potpunu samostalnost u određivanju porezne osnovice i porezne stope. Prema sustavu raspodjele poreznih izvora, sredstva za financiranje lokalnih razina osiguravaju se raspodjelom između središnje i lokalne države. Najveći se dio sredstava osigurava iz raspodjele koju kao autonomno pravo utvrđivanja poreznih stopa provodi središnja država. Ona u cijelosti određuje raspodjelu zajedničkih i županijskih poreza, dok se na razini lokalne države u okviru općinskih i gradskih poreza kao autonomno pravo utvrđuje raspodjela na korištenje javnih površina, a za druge općinske i gradske poreze utvrđeno je djelomično pravo njihova određivanja. Proširenjem autonomnoga lokalnog prava omogućilo bi se uspješnije ostvarivanje lokalnih proračunskih ciljeva.

7. Literatura

1. Čulo, I. (2002), *Financiranje jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj*, Požega: Veleučilište u Požegi i Matica hrvatska.
2. Čulo, I. (2011), *Funkcioniranje lokalne i područne samouprave u RH*, Požega: Geno d.o.o.
3. Hrženjak, J. (1993), *Lokalna samouprava i uprava u Republici Hrvatskoj*, Zagreb: Informator.
4. Izvješća o radu Državnog ureda za reviziju (DUR), razne godine, www.revizija.hr
5. Jajić, J. (2013), *Proračunski izvori financiranja poslova iz samoupravnog djelokruga lokalnih i područnih jedinica*, diplomski rad, VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić.
6. Ustav Republike Hrvatske i zakoni – razni brojevi *Narodnih novina*.
7. www.mfin.hr

Abstract: The research starts from the premise that the budget is the basic instrument for financing public needs and citizens' interests, where income and earnings and spending and expenditure of budget subjects are determined. The budget is created and exercised in accordance with the budget principles at the central and local government level. The primary importance of budget sources lies in securing the functioning of the local system and fulfilling public needs and citizens' interests. The accumulated budget funds have the function of achieving budget goals and are a guarantee for successfully conducting activities and functions which fall under the jurisdiction of the local and regional self-government. Funding sources and financing public needs at the local level in the Republic of Croatia have been harmonized with the provisions of the European Charter of Local Self-Government, and collecting budget income and the activities and functions of local self-governments have entirely been

regulated by the law and other regulations. The established model of the functioning of the local self-government system enables all units to be independent (autonomous) in making decisions about the activities which fall into their self-government scope.

Key words: local self-government, jurisdiction, structure, financing, public needs

Upravljanje i dokazivanje opravdanosti ulaganja u projekte malih hotela

[Management and Investment Justification for Investing in Small Hotel Projects]

dr. sc. **Dragoljub Amidžić**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dragoljub.amidzic@gmail.com

dr. sc. **Pavlo Ružić**, prof. v. š., Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, Republika Hrvatska, e-adresa: pavlo@iptpo.hr

Tomislav Ružić, stručni spec. za upravljanje procesima, Tehnoplast Istra d.o.o., Buje, Republika Hrvatska, e-adresa: ruzic.to@gmail.com

Sažetak: Dolazak turista u turističku destinaciju osiguran je ako u njoj imaju na raspolaganju zadovoljavajuću ponudu smještaja, prehrane, zabave, animacije i dr. Turistička ponuda mora biti usklađena s potrebama i zahtjevima turista. Turisti u posljednje vrijeme sve više traže smještaj u malim obiteljskim hotelima, te se u ovome radu ukazuje na potrebu ulaganja u taj oblik smještajne ponude, s kojim se pridonosi konkurentnosti turističke destinacije.

Dokazivanje opravdanosti i isplativosti investiranja u male hotele, u ovome radu provest će se prema utemeljenoj metodologiji i propisanim analizama kojima se utvrđuju razvojne i kreditne sposobnosti investitora, tržišne mogućnosti projekta, mogućnosti tehničko-tehnološkoga opremanja projekta te ekonomska i financijska učinkovitost.

Glavni su ciljevi rada: istražiti korisnost i isplativost ulaganja u male hotele kao alternativu potrebama smještaja turista te dokazati hipotezu da je ulaganje u male hotele kao dopuna smještajne ponude tržišno i ekonomski opravdano i prihvatljivo u turističkoj destinaciji. Istraživanje će također pokazati da se radi o traženome obliku smještaja koji daje dobre ekonomske i tržišne rezultate te povećava konkurentnost turizma.

Ključne riječi: upravljanje, projekt, mali hotel, turistička ponuda, turistička destinacija, konkurentnost

1. Uvod

Turističke destinacije raspolažu velikim brojem hotela, apartmana i bogatom ponudom sportskih, rekreacijskih, ugostiteljskih i zabavnih sadržaja. U sklopu turističkoga kompleksa u mnogim se hotelima nalaze dobro opremljeni *fitness*-centri, zatvoreni ili otvoreni bazeni, saune te dvorane za masažu.

Suvremeni trendovi povratka prirodi i izvornome često se realiziraju kroz turizam, a potiču razvoj upravo malih, obiteljskih hotela, koji u pravilu nude personaliziranu uslugu i domaćinsku atmosferu u okruženju autohtone arhitekture. S malim obiteljskim hotelima otvara se nova stranica hrvatske turističke ponude jer se gost najbolje osjeća u bliskom, neposrednom, obiteljskom ugođaju.

Mali obiteljski hoteli najtraženiji su turistički proizvod u Hrvatskoj sa stalnim rastom prometa i potrošnje po gostu, uz prisutan trend potražnje i produženja sezone. U Hrvatskoj je samo 200 malih obiteljskih hotela s oko 10.000 kreveta, što u odnosu na broj srednjih i velikih čini tek 7%. U zemljama poput Italije i Austrije, mali obiteljski hoteli sudjeluju u ukupnoj hotelskoj strukturi s oko 70% – Italija ima 23.000, a Austrija 10.000 malih hotela (www.omh.hr; 12. 2. 2014.). Mali obiteljski hoteli u Hrvatskoj su apsolutni trend jer su popunjeni 180 dana u godini te ostvaruju za trećinu više noćenja nego klasični (ostvaruju 25% ukupnih hotelskih noćenja u Hrvatskoj), što govori o njihovoj važnosti, povećanoj kvaliteti poslovanja te maksimalnom korištenju kapaciteta (www.omh.hr; 12. 2. 2014.).

Budući da turisti u posljednje vrijeme sve više traže smještaj u malim obiteljskim hotelima, u ovome se radu ukazuje na potrebu ulaganja u taj oblik smještajne ponude te se dokazuje opravdanost investiranja u navedenu poduzetničku namjeru.

Dokazivanje opravdanosti i isplativosti investiranja u male hotele, u ovom radu provest će se istraživanjem prema utemeljenoj metodologiji za utvrđivanje razvojnih i kreditnih sposobnosti investitora, tržišnih mogućnosti projekta te njegove ekonomske i financijske učinkovitosti. Naposljetku, opravdanost i učinkovitost investicijskoga projekta provjerit će se i SWOT analizom.

2. Teorijska osnova

2.1. Investicijski projekt ili poslovni plan – osnova upravljanja ulaganjima

Poslovni plan temeljni je dokument u kojemu poduzetnik prikazuje svoje ambicije i ideje te promišlja mogućnosti za postizanje poslovnih uspjeha u nekom razdoblju, najčešće u obračunskom razdoblju od godinu dana (Cingula i Hunjak, 2004).

Investicijski projekt osnova je svakoga poduzetničkog pothvata. Predstavlja detaljan plan i analizu svih budućih poslovnih odluka radi opravdanosti i prihvaćanja realizacije ideje. Pomoću njega trebali bi se predvidjeti budućí događaji i način prilagodbe

poslovanja uvjetima u okruženju, smanjiti stupanj rizika, vremena i sredstava uvjetovanih projektom. Osim samomu poduzetniku, poslovni je plan namijenjen i finansijskim institucijama od kojih poduzetnik pribavlja novac, investitorima koji zajedno s poduzetnikom investiraju u projekt, postojećim i potencijalnim dobavljačima ili suradnicima te svim ostalim sudionicima i korisnicima projekta.

Investicijski se projekt sastoji od međusobno povezanih analiza, odnosno različitih dijelova projekta, a prilikom njegove izrade treba voditi računa o sljedećemu (Cingula, 2001):

- Investicijski projekt treba biti čitljiv, jasno razumljiv i logično prikazani slijed najvažnijih podataka o tvrtki.
- On mora biti orijentiran tržištu, a ne proizvodnji. Treba prikazati o kakvim se proizvodima radi, kome su namijenjeni i mogu li zaista naći put do kupca.
- Treba analizirati konkurenciju i njezin utjecaj na projektну ideju.
- Mora biti toliko precizan da se vide kanali distribucije i svi kasniji prodajni oblici brige o kupcima.
- Treba naglasiti po čemu se tvrtka ili predmet projekta razlikuju od ostalih i koje su njihove prednosti u usporedbi s drugima.
- Svaki investitor želi znati: kako će se potrošiti, tj. investirati novac, koji će biti rezultat poslovanja te na koji će način tvrtka povećati vrijednost sadašnjih ulaganja, odnosno pospješiti sam razvoj tvrtke.

Radi svega navedenoga, poduzetnik obvezno mora sudjelovati u izradi investicijskoga projekta. Uzimajući u obzir da je to njegova ideja, on snosi rizik uspjeha ili neuspjeha svojega pothvata. No, bez obzira na veličinu projekta i na razdoblje na koje se projekt odnosi, on mora sadržavati temeljne podatke o poduzeću investitoru, analizu konkurencije, marketinšku strategiju, proizvodnju i distribuciju, financije, podatke o menadžerskome timu (Cingula, 2001).

2.2. Dokazivanje opravdanosti ulaganja

Analiza je prisutna u svim znanostima, a sve u svrhu novih saznanja, procjena i odlučivanja. U praksi postoji na tisuće vrsta i podvrsta analiza, ali svaka je sastavljena od triju osnovnih postupaka koji se odvijaju istim redosljedom: uočavanje, otkrivanje, izučavanje (Zelenika, 2000).

Na isti način koncipirane su analize investicijskih projekata koje spadaju u poslovnofinansijske analize. Svrha je analize raznim izračunima doći do zaključaka. Investicijski projekt kao takav djeluje na okruženje u statičnome i dinamičnome pogledu (Benedeković i sur., 2007). Iz statičnoga pogleda govorimo o gospodarskome sustavu, dok dinamično okruženje predstavljaju mjere koje poduzima država, i tada govorimo o ekonomskoj politici. Zbog toga investicijski projekt mora obuhvaćati što

više konkretnijih informacija na temelju kojih se izrađuju predviđanja i očekivanja, a zatim i ocjena, odnosno odluka o kojoj ovisi početak realizacije projekta.

2.3. Mali obiteljski hoteli – trend ulaganja u hrvatskome turizmu

Smještajnu ponudu hrvatskoga turizma karakterizira minoran udjel malih obiteljskih hotela. Karakteristike malih hotela (Vukonić i Čavlek, 2001) određene su veličinom i strukturom imovine, kadrovima i kapitalom. Mali hoteli u pravilu su veličine od 9 do 70 kreveta (u Njemačkoj od 9 do 29 kreveta, a u Austriji do 70 kreveta; Galičić i sur., 2005).

Ulaganje u male obiteljske hotele nije potaknuto samo time što su traženi na turističkome tržištu nego i zbog brojnih prednosti koje oni pružaju, a to su (Bunja, 2006): olakšano vođenje i planiranje poslovanja (interna fleksibilnost, direktni interni kanali komuniciranja i odlučivanja, jednostavnost i preglednost, osobnost i središnja pozicija), marketing (osobni odnosi i kontakti s kupcima, mogućnost korištenja tržišnih niša, kvalitetna ponuda), menadžment ljudskih resursa (angažiranost članova obitelji, jednostavan *team building*), upravljanje nabavkama (uzimanje u obzir lokalnih proizvoda), financiranje i kontroling (neovisnost) te *facility management* (preglednost objekta i opreme).

3. Metodologija i pristup istraživanju

Zahtjevi su turističke potražnje promjenjivi. Da bi se udovoljilo vrlo složenim potrebama turističke potražnje, nužno joj se prilagoditi i ponudom smještaja u malim hotelima koji se traže na turističkome tržištu. S tim u vezi u ovome će se radu:

- proučiti potrebe turističke potražnje
- prilagođavati ponudu potrebama turista.

Prema navedenom, glavni je cilj istražiti korisnost i isplativost ulaganja u male hotele kao alternativu potrebama smještaja turista.

Temeljem svega navedenog određeni su zadaci istraživanja koji obuhvaćaju:

1. istraživanje tržišta (ponude i potražnje smještaja u malim hotelima)
2. tehničko-tehnološku analizu izvedivosti ulaganja u izgradnju i opremanje malih hotela
3. ekonomsko-financijsku analizu opravdanosti ulaganja u projekte malih hotela.

U ovome radu dokazivat će se hipoteza da je ulaganje u male hotele tržišno i ekonomski opravdano i prihvatljivo te da povećava konkurentnost u turističkoj destinaciji.

Za dokazivanje postavljene hipoteze korištena je kombinacija sljedećih metoda: opisna ili deskriptivna, metoda analize, sinteze, SWOT analiza i druge. Istraživanje ne dokazuje samo opravdanost ulaganja nego i činjenicu da se radi o traženome obliku smještaja koji daje dobre ekonomske, tržišne rezultate i povećava konkurentnost turizma. Ovim oblikom smještajne ponude udovoljava se potrebama potražnje, a isto tako vlasnicima se osiguravaju izvrsni ekonomski i finansijski rezultati, dobro korištenje kapaciteta te se omogućuje produljenje turističke sezone. Istraživanje je obavljeno na primjeru i podacima realiziranoga ulaganja u mali hotel na području Funtane u istarskoj turističkoj destinaciji.

4. Rezultati istraživanja i rasprava

Projekt je analiziran u statičnome i dinamičnome pogledu – izvedena je finansijska i tržišna analiza projekta izražena statičnom i dinamičnom ocjenom.

4.1. Statična ocjena projekta

U statičnome pristupu ocjene projekta izračunati su indikatori efikasnosti investicije. Za tu svrhu korišteni su podaci *Računa dobiti i gubitka* iz reprezentativne (3.) godine poslovanja i *Financijski tijek programa*. Na temelju preuzetih podataka izračunati su pokazatelji efikasnosti investicije, i to:

$$1. \text{ Neto dobit po zaposlenome} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{broj radnika}} = 47.923 \text{ kn}$$

$$2. \text{ Akumulativnost} = \frac{\text{akumulacija}}{\text{vrijednost investicije}} = 0,038$$

$$3. \text{ Bruto plaća po zaposlenome} = \frac{\text{bruto plaća}}{\text{broj radnika}} = 53.560 \text{ kn}$$

$$4. \text{ Ekonomičnost} = \frac{\text{ukupan prihod}}{\text{utrošena sredstva}} = 1,354$$

$$5. \text{ Reproductivna sposobnost} = \frac{\text{neto primitak}}{\text{vrijednost investicije}} = 0,009$$

$$6. \text{ Kapitalna opremljenost} = \frac{\text{investicija}}{\text{broj radnika}} = 1.246.000 \text{ kn}$$

$$7. \text{ Obrtaj dugotrajne materij. imov.} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{dugotrajna imovina}} = 0,206$$

Pokazatelji statične ocjene projekta jesu: neto dobit 47.923 kn po radniku, akumulativnost 0,038, bruto plaća 53.560 kn po radniku, ekonomičnost 1,354, reproductivna sposobnost 0,009, kapitalna opremljenost 1.246.000 kn po radniku i koeficijent obrtaja dugotrajne materijalne imovine 0,206 – sve navedeno pokazuje pozitivne i prihvatljive vrijednosti.

Svi izračunati i prikazani pokazatelji upućuju na visoku razinu efikasnosti investicije.

4.2. Dinamična ocjena projekta

Dinamična ocjena projekta zasniva se na utvrđivanju efikasnosti investiranja u promjenjivim uvjetima valorizacije novčanih tokova na relaciji investitor – investicija i investicija – društvo. Ovom analizom utvrđene su rentabilnost, likvidnost te osjetljivost projekta na pogoršanje uvjeta poslovanja. Polazna je ocjena za određivanje rentabilnosti projekta ekonomski tijek. U ovome dijelu korišteno je više metoda o kojima je riječ u nastavku.

4.2.1. Metoda neto sadašnje vrijednosti

Metoda sadašnje vrijednosti prikazuje ukupne ekonomske efekte investicije kroz čitav ekonomski vijek. Tehnikom diskontiranja izračunato je koliko iznose neto primici u svakoj godini poslovanja. Diskontna stopa jednaka je realnoj kamatnoj stopi uz koju je odobren kredit za financiranje investicijskih ulaganja, a ona u ovome projektu iznosi 6%.

4.2.2. Metoda interne stope rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti jest komplementarna prethodnoj metodi, samo što je kod metode sadašnje vrijednosti kamatna stopa poznata, dok se kod interne stope rentabilnosti traži ona kamatna stopa koja rezultira određenom vrijednošću. Drugim riječima, interna stopa rentabilnosti predstavlja maksimalno prihvatljivu kamatnu

stopu uz koju je isplativo ući u investiranje, pod uvjetom da je cjelokupni iznos investicije financiran kreditom.

Prema pokazateljima, investicija je prihvatljiva jer za vrijeme ekonomskoga vijeka daje novih 1.553.454,00 kn za investiranje, a interna je stopa rentabilnosti (16,18%) viša od realne kamatne stope (6%).

4.2.3. Metoda relativne neto sadašnje vrijednosti

Relativna sadašnja vrijednost projekta pokazuje iznos sadašnje vrijednosti po jedinici investicije.

$$\text{RNSV} = \frac{\text{NSV}}{\text{investicija}} = \frac{1.553.454}{2.492.000} = 0,615$$

Relativna neto sadašnja vrijednost pokazuje da će projekt putem neto primitaka, osim povrata ulaganja, tijekom vijeka trajanja generirati nove vrijednosti u iznosu 61,5% uložene investicije.

4.2.4. Ocjena likvidnosti projekta

Osnova za ocjenu likvidnosti investicijskoga projekta jest finansijski tijek, koji obuhvaća podatke o investiciji i načinu njezina financiranja.

Iz neto primitaka finansijskoga tijeka investicije (koji su pozitivni), očito je da je projekt likvidan u svim godinama ekonomskoga vijeka.

4.2.5. Analiza osjetljivosti projekta

Kako budućnost nije nikad u potpunosti poznata, neminovno dolazi do većih ili manjih odstupanja koje mogu nepovoljno djelovati na osnovni rezultat projekta.

TABLICA 1. Analiza osjetljivosti projekta

VRSTA PROMJENE	INTERNA STOPA RENTABILNOSTI (%)	NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST (disk. stopa 6%)
Smanjenje godišnjega prihoda maksimalno 13%	8,17	274.219
Povećanje godišnjih troškova maksimalno 9%	8,25	301.424

Izvor: uradak autora

Rezultati analize osjetljivosti pokazuju da je projekt održiv i da može podnijeti promjene, a da još uvijek pokazuje pozitivne neto sadašnje vrijednosti i prihvatljive stope rentabilnosti. Program maksimalno može podnijeti smanjenje ukupnoga godišnjeg prihoda do 13%, a isto tako i 9% povećanja troškova. Nadalje, vidljivo je da je projekt osjetljiviji na promjene troškova nego na promjene prihoda.

TABLICA 2. SWOT analiza opravdanosti investicijskoga projekta ulaganja u mali hotel

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> · raspoloživost prirodnih društvenih bogatstava pogodnih za razvoj turizma · Očuvana priroda i nezagađen okoliš · izgrađenost osnovne infrastrukture električne energije, vode, gospodarenja krutim i tekućim otpadom, razvijeni promet i telekomunikacijski informatički sustav · institucionalna podrška razvoju turizma (županija, gradovi, općine, komore, agencije, fondovi) · poticaji za razvoj turizma (povoljni krediti, subvencije, edukacija, savjeti, sajmovi, izložbe) · uspješnost dosadašnjega poslovanja investitora (nositelja investicijskoga projekta) · raspolaganje imovinom investitoru je omogućeno zaduživanje i razvoj · lokacija objekta u mirnome i prirodno očuvanome ambijentu samo 200 m od mora · raspoloživost različitih sportskih i drugih sadržaja u neposrednoj blizini objekta · raspoloživost inputa proizvodnje gradnje i opremanja objekta na domaćemu tržištu · rastuća turistička potražnja za malim objektima – hotelima 	<ul style="list-style-type: none"> · nekonzistentnost i kompliciranost zakonske regulative u praćenju turizma te neučinkovitost administracije na svim razinama · sezonski karakter turizma ograničen na ljetne mjesece generira probleme korištenja turističkih kapaciteta · predviđeno osiguranje kredita zadržavanjem prava zaloga na nekretnini
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> · produljenje turističke sezone kroz poboljšano popunjenje kapaciteta · jačanje trendova u turističkoj potražnji za malim hotelima · dobre razvojne i kreditne sposobnosti investitora · pozitivni neto primici omogućuju likvidnost projekta · projekt omogućuje povrat uložениh sredstava unutar ekonomskoga vijeka 	<ul style="list-style-type: none"> · opadanje konkurentnosti na turističkom tržištu · sporost državne administracije i složenost propisa · nestabilna fiskalna i porezna politika na razini države · promjenjiva kamatna stopa · otplata kredita u protuvrijednosti u eurima na dan plaćanja · ostvarivanje prihoda samo u ljetnim mjesecima · visoki fiksni troškovi poslovanja · otplata kredita u jednakim mjesečnim ratama

SWOT analiza daje dovoljno argumenata iz kojih se može uočiti da su prednosti i mogućnosti za investicijsko ulaganje u mali hotel zastupljene u većoj mjeri u odnosu na nedostatke i prijetnje za uspješnost, ostvarivost i opravdanost ulaganja. Identificirani argumenti govore da je ulaganje u investicijski projekt isplativo, ostvarivo i opravdano te se investitor u planirani poduzetnički pothvat može upustiti bez straha i rizika da neće postići planirane rezultate.

5. Zaključak i preporuke

Na temelju izloženoga u ovome investicijskom projektu može se zaključiti:

- Račun dobitka – gubitka, financijski i ekonomski tijek ukazuju na opravdanost projekta koji će davati pozitivne ekonomsko-financijske učinke i likvidnost poslovanja tijekom svih godina vijeka projekta. Isto tako, očekuje se brzi povrat svih financijskih obveza i ostvarenje dodatne akumulacije.
- Pokazatelji su statične ocjene projekta: neto dobit 47.923 kn po radniku, akumulativnost 0,038, bruto plaća 53.560 kn po radniku, ekonomičnost 1,354, reproduktivna sposobnost 0,009, kapitalna opremljenost 1.246.000 kn po radniku i koeficijent obrtaja dugotrajne materijalne imovine 0,206 – sve to pokazuje pozitivne i prihvatljive vrijednosti.
- Potpuno vraćanje investicijskih ulaganja tijekom 9 godina ekonomskoga vijeka projekta unutar je roka povrata odobrenoga kredita, što je također povoljno.
- Neto sadašnja vrijednost projekta iznosi 1.553.454,00 kn uz diskontni faktor 6% , što je u usporedbi s ulaganjima prihvatljivo.
- Interna stopa rentabilnosti iznosi 16,18%
- Projekt može podnijeti 13% smanjenja ukupnoga godišnjeg prihoda ili 9% povećanje ukupnih godišnjih troškova.

Temeljem istaknutoga može se zaključiti da je investicija društveno korisna i ekonomski potpuno opravdana.

Zaključno se potvrđuje pretpostavka da je nužno prije poduzimanja investicijskoga projekta izraditi sve potrebne analize njegove opravdanosti kako bi se na vrijeme utvrdili rizici i neizvjesnost njegova ostvarivanja i na taj način izbjegla neopravdana i ekonomski štetna ulaganja.

6. Izvori i literatura

1. Benedeković, J. i sur. (2007), *Priprema i ocjena investicijskih projekta*, Zagreb: FOIP biblioteka.
2. Bunja, Đ. (2006), *Turističko ugostiteljstvo*, Zadar: Sveučilište u Zadru.
3. Cingula, M. (2001), *Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat*, Zagreb: RRiF d.o.o.
4. Cingula, M.; Hunjak, T.; Ređep, M. (2004), *Poslovno planiranje s primjerima za investitore*, Zagreb: RRiF-plus d.o.o.
5. Galičić, V.; Ivanović, S.; Lupić, M. (2005), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
6. Vukonić, B.; Čavlek, N. (2001), *Rječnik turizma*, Zagreb: Masmedia.
7. Zelenika, R. (2000), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
8. www.omh.hr (12. 2. 2014.)

Abstract: The arrival of visitors at a destination of their choice is assured by sufficient access to and supply of satisfactory accommodation, food, entertainment, animation, and other factors. The provision of tourist services must be consistent with the needs and demands of its customers. Lately, visitors have been increasingly seeking accommodation in small family hotels. This paper points to the need of investing in this type of accommodation, which contributes to the overall competitiveness of a destination country.

To prove the viability and profitability of investing in small hotels, this paper develops an investment project, which, while founded on a prescribed methodology and analysis, aims at determining development and creditworthiness of investors, market opportunities of the project, issues pertaining to technical and technological capacities of the project and its economic and financial efficiency.

The main objectives of this paper are to investigate the usefulness and cost-effectiveness of investing in small hotels, as an alternative to the accommodation needs of visitors, and to prove the hypothesis which argues that investing in small hotels is economically feasible and acceptable in a tourist destination. Research will also show that this is a preferred form of an accommodation, which provides positive results in terms of economic and market performance while increasing the overall competitiveness of the tourist industry.

Key words: Project management, small hotels, supply of tourist services, tourist destination, competitiveness

Profitabilnost hrvatskih putničkih agencija

[Profitability of Croatian Travel Agencies]

Zdenko Bolfek, dipl. oec.; pred., Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina, Krapina, Republika Hrvatska, e-adresa: zdenko.bolfek@inet.hr
mr. sc. **Morana Bolfek**, Kompas Zagreb d.d., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: morana.bolfek@kompas.hr

Sažetak: Turizam je strateški važna grana hrvatskoga gospodarstva. Prihodi od turizma nezaobilazni su u kreiranju bruto društvenoga proizvoda i uravnoteženju platne bilance Hrvatske, a njihov značaj ne prestaje rasti. Sukladno tomu, ulaganja na području turizma trebala bi biti poslovno logična i lukrativna.

Temelj turizma čine djelatnosti pružanja usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane, odnosno djelatnosti koje se po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti objedinjeno vode u području „I“. One su u središtu i većine stručnih analiza iz područja turizma. No, osim kroz navedene turističke djelatnosti, u turizmu je poduzetnički potencijal moguće realizirati i kroz djelatnost putničkih agencija. U odnosu na djelatnosti smještaja te pripreme i usluživanja hrane, putničke agencije zahtijevaju znatno manja početna kapitalna ulaganja, što uvelike olakšava pokretanje posla, a povrat je investicija brži.

U radu se istražuje je li i koliko je profitabilan posao putničkih agencija te kako je na njihovu profitabilnost utjecala još uvijek aktualna gospodarska kriza. Nadalje, razmatra se mogu li putničke agencije opstati s obzirom na čimbenike koji karakteriziraju današnji način života i poslovanja (globalizacija, razvoj tehnologija, internet, društvene mreže). Odgovor na ta pitanja daje se ponajprije kroz analizu agregiranih financijskih izvješća putničkih agencija.

Gljučne riječi: profitabilnost, financijska analiza, putnička agencija, turizam

1. Uvod

Turizam je desetljećima jedna od najvažnijih grana hrvatskoga gospodarstva. U ukupno ostvarenome BDP-u Hrvatske 2012. godine udio turizma iznosio je 15,4%. Njegova je važnost još veća kada se promatra platna bilanca Hrvatske. Sa 6.859 milijuna eura prihoda u 2012. godini, turizam je omogućio anuliranje negativnoga salda platne bilance koji Hrvatska ostvaruje kroz robnu razmjenu (deficit u robnoj razmjeni 2012. g. iznosio je 6.045 milijuna eura). Razvoj turizma u fokusu je i dalje, te se prema strategiji Vlade Republike Hrvatske očekuje do 2020. godine povećanje prihoda od turizma na 14,3 milijarde eura godišnje (od čega od inozemnih turista 12,5 milijardi eura), realizacija investicija ukupne vrijednosti 7,0 milijardi eura (2013. g. – 2020. g.) te povećanje broja zaposlenih 20 – 22 tisuće u turističkim djelatnostima i dodatnih 10 tisuća izvan turističkih djelatnosti kao rezultat investicija u turizam (Vlada RH, 2013). S obzirom na navedeno, gledano s pozicije poduzetnika, logično je očekivati da u okviru turizma ima prostora za realizaciju profitabilne i održive poslovne aktivnosti.

Pod pojmom turizma ponajprije se misli na djelatnost pružanja smještaja (u hotelima i kampovima) te pripreme i usluživanja hrane i pića, odnosno na tzv. područje „I“ po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. I u stručnim analizama turističkoga sektora važnost putničkih agencija i organizatora putovanja velikim se dijelom zanemaruje. Npr. Ekonomski institut u svojim publikacijama u kojima prikazuje stanje i trendove najvažnijih sektora, u analizi sektora turizma uglavnom je fokusiran na djelatnosti iz područja „I“ (Tkalec, 2013), što se može objasniti upravo postojećom statističkom klasifikacijom djelatnosti i uz to vezanom obradom podataka. Međutim, to je potpuno neopravdano jer u 2012. godini putničke agencije i organizatori putovanja (registrirani kao trgovačka društva) ostvarili su prihode u iznosu 4,0 milijarde kuna i u njima je bilo zaposleno 5.227 osoba.

Predmet su analize ovoga rada putničke agencije i organizatori putovanja registrirani kao samostalna trgovačka društva. Profitabilnost se analizira ponajprije s gledišta investitora, tj. poduzetnika, odnosno pokušava se dati odgovor na pitanje je li isplativo investirati u trgovačko društvo koje se bavi uslugama putničke agencije.

Brojne su definicije putničkih agencija, a prema jednoj od njih putničke su agencije gospodarstveni organizam (organizacija) čija se osnovna djelatnost sastoji od organiziranja i prodaje putovanja i boravka te pružanja drugih usluga putnicima i sudionicima turističkoga prometa (Vukonić, 1997: 48). Uz naziv „putnička agencija“ često se koristi i naziv „turistička agencija“. Iako u teoriji postoji razlika između tih dvaju termina,^{*} u

* Prema Vukoniću, naziv „putnička agencija“ veže se uz početnu aktivnost agencija koja se svodila na posredovanje u prodaji karta za prijevoz putnika, a poslije, kada je potreba za putovanjem prerasla u kompleksniju turističku potrebu, odnosno kada su agencije proširile opseg svojih usluga, počeo se koristiti naziv „turistička agencija“ (Vukonić, 1997: 42). Time bi u putničke agencije svrstavali agencije koje pružaju jednostavne usluge, a u turističke agencije one koje pružaju kompleksnije turističke usluge.

svakodnevnoj upotrebi nema bitne razlike u terminima putnička i turistička agencija u smislu bližega određivanja poslovnih aktivnosti ili opsega poslovanja agencije.

Organizatori putovanja, tj. turoperatori, gospodarski su subjekti koji (objedinjavajući usluge različitih ponuđača) kreiraju i organiziraju paušalna putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun za još nepoznate kupce te na toj osnovi kontinuirano ostvaruju glavni izvor svojih prihoda (Čavlek, 1998: 53). Dakle, u odnosu prema putničkim agencijama doživljava ih se kao trgovce na veliko, no ono što je ključno za ovaj rad, nema bitne razlike u poslu putničkih agencija i organizatora putovanja.*

2. Čimbenici i izazovi okoline u kojoj djeluju putničke agencije

Iako je turizam, generalno gledajući, industrija čija važnost raste i u svijetu i u Hrvatskoj, putničke agencije u bitno su drugačijem položaju u odnosu na druga turistička društva. Dok hoteli i drugi smještajni objekti, restorani i razni drugi gospodarski subjekti koji direktno ili indirektno ovise o turizmu, mogu u globalu očekivati organski rast zahvaljujući općenitomu razvoju turizma, putničke agencije nisu u istome položaju.

Putničke agencije kao i svi posrednici na tržištu suočeni su s izazovima uvjeta života i poslovanja 21. stoljeća. Čimbenici koji najviše utječu na okruženje u kojemu posluju putničke agencije jesu sljedeći:

- globalizacija i liberalizacija svjetskoga gospodarstva koje dovode do sve intenzivnijega kretanja kapitala i roba, a time i ljudi, širom svijeta
- rast životnoga standarda koji se očituje kroz veću platežnu moć i veću želju, gotovo potrebu, modernoga čovjeka za putovanjem
- razvoj prometnih sredstava i prometne (cestovne, željezničke, plovne i zračne) infrastrukture, što radi veće brzine i dometa prometa omogućuje proširenje tržišta (i nabave i prodaje)
- razvoj elektroničkih komunikacija i komunikacijske mreže, što omogućuje brz i jeftin kontakt s uobičajenom životnom sredinom i tijekom najdaljih i najduljih izbjivanja
- relativno povoljna geopolitička situacija, koja zbog otvaranja većine zemalja omogućuje odvijanje turizma na gotovo čitavomu planetu.

Iako se ponajprije radi o pozitivnim iskoracima koji znatno olakšavaju i ubrzavaju svladavanje svakodnevnih životnih i poslovnih prepreka, oni istovremeno rezultiraju i negativnim reperkusijama. Povećanje potražnje za turističkim uslugama (zbog globalizacije, liberalizacije, rasta životnoga standarda i sl.) dovodi do rasta konkurencije. Jednostavnije i brže spajanje ponude i potražnje te lakša organizacija i izvršenje usluga

* I Vukonić i Čavlek slažu se da su turoperatori vrsta turističke agencije (Čavlek, 1998: 55; Vukonić, 1997: 120).

(zbog razvoja tehnologije, interneta, odnosno prometne i elektroničke infrastrukture) omogućuje realizaciju potrebe bez korištenja usluga putničkih agencija.

Pojava interneta omogućila je svim zainteresiranim korisnicima jednostavan i brz pristup najvećoj svjetskoj bazi podataka. Proizvođači roba ili pružatelji usluga mogu jeftino, bez posrednika, doći u kontakt s potencijalnim kupcima. Razvojem pametnih telefona sve se dodatno pojednostavnilo i ubrzalo – pristup je moguć doslovno u bilo kojemu mjestu u bilo koje vrijeme. U takvim uvjetima iznimno je izazovno opstati na tržištu kao posrednik. Putničke agencije imaju težak zadatak opravdati potrebu svojega postojanja kroz stvaranje i uspješno prezentiranje dodane vrijednosti svojim korisnicima na sve zahtjevnijemu tržištu. Internet je danas najveći konkurent svim putničkim agencijama – njime se rezervira sve veći broj putovanja i smještaja.

Današnji su potrošači sve obrazovaniji, informiraniji i zahtjevniji. Prilikom kupnje očekuju maksimalnu vrijednost za cijenu koju plaćaju. Proizvodi (i usluge) moraju biti kvalitetni i proizvedeni (izvršeni) uz poštivanje normi održivoga razvoja, odnosno ekoloških i etičnih standarda. Zakonska regulativa sve više uvažava prava potrošača te kvalitetan i transparentan proizvod. Usluga više nije samo konkurentna prednost nego zakonska obveza.

3. Poslovanje hrvatskih putničkih agencija

3.1. Rezultati poslovanja prije aktualne gospodarske krize

Agregirani financijski izvještaji svih putničkih agencija u Hrvatskoj, uključujući i organizatore putovanja (turoperatore), za 2012. godinu pokazuju da ta djelatnost ostvaruje negativan financijski rezultat – ukupni gubitak iznosi 78,6 milijuna kuna.

S obzirom na to da 2012. godinu karakterizira sveprisutna gospodarska kriza (pad BDP-a, rast nezaposlenosti, pokretanje predstečajnih nagodbi i sl.), nije realno očekivati da ostvareni rezultat nije u velikoj mjeri odraz trenutnoga stanja u gospodarstvu. Stoga se promatra i agregirani financijski rezultat putničkih agencija i organizatora putovanja u 2008. godini, koja je bila zadnja godina prije krize, a ujedno i rekordna godina po ostvarenome prihodu od turizma od hrvatske samostalnosti. Te su godine putničke agencije ostvarile pozitivan rezultat nakon oporezivanja u ukupnome iznosu 135,2 milijuna kuna, odnosno povrat na kapital u fenomenalnoj vrijednosti 23,3%. Rezultat se ipak treba prihvatiti s rezervom, između ostaloga i zato što znatno odudara od prethodne, 2007. godine, kada je zabilježena negativna vrijednost pokazatelja (iako se radi o godini koja se ne može smatrati kriznom).

Povrat na aktivu iznosio je 4,3%, operativna dobit 89,5 milijuna kuna, odnosno 2,5% u odnosu na poslovne prihode, te EBITDA 196,6 milijuna kuna, odnosno EBITDA marža 5,5%. Više nego izvrsni pokazatelji povrata na kapital i povrata na aktivu u

velikoj su mjeri rezultat financijskih i izvanrednih aktivnosti.* Budući da je osnovni cilj rada utvrditi koliko je profitabilan posao turističkih agencija, važno je usredotočiti se na pokazatelje osnovne djelatnosti (poslovnu aktivnost).

Pri traženju razloga znatnoga odskakanja zbirne profitabilnosti turističkih agencija u 2008. godini, unutar dvadesetak po prihodu najvećih turističkih agencija prepoznata su tri trgovačka društva koja primarno nisu turističke agencije, odnosno veliku većinu prihoda ostvaruju iz drugih djelatnosti.** Isključivanjem tih društava iz analize zbirna se profitabilnost turističkih agencija smanjila te neto dobit iznosi znatno manjih 37,6 milijuna kuna, a povrat na kapital još uvijek visokih 15,2%. Pozitivan rezultat i dalje se generira iz neposlovnih aktivnosti – ostvaren je operativni gubitak u iznosu 37,0 milijuna kuna, dok je istovremeno iz financijske i izvanredne aktivnosti ostvarena dobit u iznosu 91,9 milijuna kuna. Navedeno upućuje na zaključak da poslovna aktivnost turističkih agencija u prosjeku nije profitabilna jer ni pretkrizne (2008.) godine nije ostvaren pozitivan operativni rezultat.

No, daljnjom analizom financijskoga rezultata poslovanja turističkih agencija, vidljivo je da su dvije najveće (temeljem ukupnoga prihoda za 2008. godinu), ujedno i vlasnički povezane, turističke agencije, ostvarile izrazito atipične financijske rezultate. Zbog vlasničke povezanosti s tim dvjema agencijama, izdvojena je i treća agencija, također znatne visine ukupnoga prihoda. Udio tih triju društava u ukupno iskazanome ukupnom prihodu turističkih agencija (nakon umanjena za prihode triju društava koja se ne bi trebala iskazivati u okviru segmenta putničkih agencija i organizatora putovanja) iznosi 23,8%. Ta su društva ostvarila operativni gubitak u iznosu 33,9 milijuna kuna, što je 91,6% ukupnoga operativnog gubitka segmenta. S druge strane iz financijske i izvanredne aktivnosti ostvaren je pozitivan rezultat u iznosu 96,7 milijuna kuna, što je više od dobiti iz neposlovnih aktivnosti čitavoga segmenta turističkih agencija.

S obzirom na vrlo loš rezultat poslovanja, izdvojena je po kriteriju visine ukupnoga prihoda i treća agencija. Time su ukupni prihodi iz temeljnoga zbirnoga financijskog izvještaja putničkih agencija i organizatora putovanja, zbog nepripadnosti segmentu ili izrazito neuobičajenoga ili lošega financijskog rezultata, umanjeni za čak 36%. Radi se o 7 društava, od kojih su 4 najveća po ostvarenome ukupnom prihodu u promatranome segmentu.

* Čak 47,8% bruto dobiti turističkih agencija 2008. godine stvoreno je izvan poslovne aktivnosti. Obično je bruto dobit manja u odnosu na operativnu dobit, ponajprije zbog troškova financiranja. Ilustracije radi, na razini svih trgovačkih društava u Hrvatskoj te godine, ukupna bruto dobit iznosila je 24.190 milijuna kuna, što je 16,6% manje u odnosu na operativnu dobit.

** Radi se o djelatnostima lovnoga gospodarstva, prijevoza putnika i pružanja smještaja. Ukupni prihod tih društava iznosio je 257 milijuna kuna ili čak 6,6% iskazanoga zbirnog ukupnog prihoda turističkih agencija.

TABLICA 1. Agregirani financijski rezultat poslovanja putničkih agencija

		Putničke agencije – prema NKD-u		Putničke agencije – prilagodba autora	
		2008.	2012.	2008.	2012.
Poslovni prihodi	mil. kn	3.579	3.846	2.389	3.200
EBITDA	mil. kn	197	96	83	196
Operativna dobit / gubitak	mil. kn	90	-11	0,4	101
Ukupni prihodi	mil. kn	3.867	3.967	2.475	3.252
Bruto dobit / gubitak	mil. kn	172	-57	-0,2	83
Neto dobit / gubitak	mil. kn	135	-79	-17	60
Ukupna aktiva	mil. kn	3.173	4.496	1.965	2.531
Kapital i rezerve	mil. kn	580	548	248	362
EBITDA marža	%	5,5	2,5	3,5	6,1
Marža operativne dobiti	%	2,5	-0,3	0,0	3,1
Povrat na kapital (ROE)	%	23,3	-14,4	-6,9	16,6
Povrat na imovinu (ROA)	%	4,3	-1,7	-0,9	2,4
Marža profita	%	3,5	-2,0	-0,7	1,8

Izvor: FINA, obrada autora

Nakon pojašnjene prilagodbe financijskih izvješća, vidljivo je da u 2008. godini putničke agencije nisu uspješno poslovale. Iako je EBITDA, kao mjera stvaranja novčanoga toka u osnovnome poslu (bez utjecaja promjena u radnome kapitalu) pozitivna, operativna dobit tek je blago pozitivna, a ukupni je rezultat negativan.

3.2. Utjecaj aktualne gospodarske krize

Gospodarska kriza pokazala se pogubnom za dio putničkih agencija. Primjerice, tri najveće agencije 2008. godine, mjereno visinom ukupnih prihoda, imale su bitnih problema u poslovanju nakon početka krize. Sva su tri društva u godinama krize (2009. g. i nadalje) poslovala s gubitkom. Tijekom krize bila su primorana radi pokrića gubitaka povećati temeljni kapital. Dva su društva unatoč tomu 2012. godinu završila s obvezama većim od imovine, tj. s negativnim kapitalom, a nad jednim od tih dvaju društava 2012. godine otvoren je stečajni postupak.

Gledajući cijeli segment putničkih agencija, kriza je rezultirala neprofitabilnim poslovanjem. No, to je posljedica gubitka navedenih triju najvećih društava, a ona su imala probleme i prije krize (konkretno u promatranoj 2008. godini sva tri društva ostvarila su operativni gubitak). Poslovanje tih društava tijekom krize, sukladno očekivanjima, dodatno se pogoršalo (logično je pretpostaviti da ako poduzeće ne uspijeva

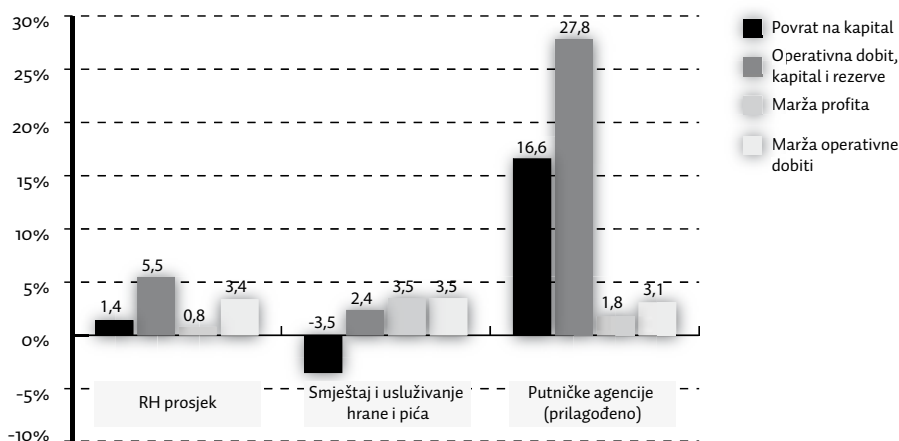
profitabilno poslovati u uvjetima dobre opće i poslovne okoline, u otežanim uvjetima poslovanje teško može biti bolje).

Međutim, ostatak segmenta* 2012. godine ostvario je bolje rezultate u odnosu na 2008. godinu. Poslovni prihodi povećani su 34%, a ostvarena je operativna dobit u iznosu 100,6 milijuna kuna te neto dobit u visini 60,1 milijun kuna. Godine 2008. operativna dobit iznosila je tek 0,4 milijuna kuna, a iz cjelokupnoga poslovanja ostvaren je gubitak u iznosu 17,1 milijun kuna.

Temeljem tih podataka može se zaključiti da putničke agencije mogu profitabilno poslovati i u kriznim razdobljima. Nadalje, ako se pokazatelji poslovanja putničkih agencija usporede s pokazateljima poslovanja svih trgovačkih društava u Hrvatskoj (gdje je tijekom četiriju kriznih godina došlo do smanjenja poslovnih prihoda za 13,3%, operativne dobiti za 31,6% i neto dobiti za čak 71,3%), može se zaključiti da su tijekom aktualne gospodarske krize putničke agencije (izuzevši izdvojene poslovno problematične agencije) ostvarile dobar finansijski rezultat. U 2012. godini ostvarile su povrat na kapital u visini 16,6%, dok je prosječan povrat na kapital društava u Hrvatskoj te godine iznosio 1,37%.

Do povećanja poslovnih prihoda (13,3%) i operativne dobiti (119,4%) došlo je i u djelatnosti pružanja smještaja i usluživanja hrane, no ukupni je rezultat, kao i 2008. godine, negativan (gubitak je u odnosu na 2008. godinu smanjen 31,5%). U usporedbi s navedenim osnovnim turističkim segmentom s negativnim pokazateljem povrata na kapital, putničke agencije također su ostvarile bolji rezultat.

GRAFIKON 1. Odabrani pokazatelji profitabilnosti u 2012. godini



Izvor: FINA, obrada autora

* Putničke agencije koje se po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti objedinjeno vode u skupini 79.1 bez 3 prepoznata društva koja tu ne spadaju po svojim karakteristikama te 4 velike putničke agencije s lošim poslovanjem i prije krize.

S obzirom na to da se primarno razmatra profitabilnost iz pozicije vlasnika, fokus je na povratu na kapital te omjeru operativne dobiti i kapitala (kako bi se dodatno razumjela profitabilnost osnovne poslovne aktivnosti, bez utjecaja financiranja i izvanrednih aktivnosti). Oba pokazatelja znatno odskaču u odnosu na prosjek svih trgovačkih društava Hrvatske te na djelatnost smještaja i usluživanja hrane i pića.

4. Mogući smjerovi razvoja agencija

Poslovanjem putničkih agencija na način uobičajen prije dvadesetak godina, više se ne može opstati u današnjim uvjetima. Poslovanje turističkih agencija zbog globalizacije i informatizacije u zadnjih se deset godina nezaustavljivo mijenja. Uobičajena posrednička uloga agencija danas je gotovo posve nestala. Za jednostavne usluge, kao što su rezervacija prijevoza, smještaja ili vozila, većini ljudi više nije potrebna turistička agencija – sve je dostupno, sigurno i lako rezervirati na internetu.

Agencija više ne može računati na prihode od provizija za posredovanje niti od hotela niti od kupca jer u slučaju jednostavnih rezervacija, kao karika u tom lancu, najčešće je zaobiđena i nepotrebna. Da bi opstale, turističke agencije moraju stvoriti dodanu vrijednost svom proizvodu, odnosno moraju stvoriti takav proizvod koji kupac ili zbog kompleksnosti usluge neće moći sam organizirati ili mu se to neće isplatiti s obzirom na potrebno vrijeme i troškove. Suvremeni je turist zahtjevan – traži raznovrsnost, sve bolju kvalitetu turističkih proizvoda i mogućnost izbora. Od nekad pasivnih potrošača, turisti su danas angažirani sudionici, putnici svjesni vrijednosti koji očekuju da njihova očekivanja budu nadmašena. Budući da danas sve mogu vidjeti na internetu, turisti na samome putovanju ne žele više samo promatrati, nego žele aktivno sudjelovati.

No, razvojem tih potreba otvaraju se i tržišne niše u kojima agencije mogu uspješno razvijati svoju poslovnu aktivnost. Pojavile su se nove vrste putničkih agencija kao npr.:

- TMC (engl. *travel management company*) – agencije koje se bave skupom aktivnosti kojima se upravlja poslovnim putovanjima
- DMC (engl. *destination management company*) – destinacijske menadžment-kompanije, agencije koje se koriste svojim opsežnim poznavanjem lokalnih turističkih resursa, posjeduju stručno osoblje i imaju dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji (Trezner, 2008: 50)
- PCO (engl. *professional congress organizer*) – agencije koje se bave organizacijom kongresa.

Daljnijim razvojem otvarat će se nova područja u kojima će „svoj dio kolača“ pronaći i putničke agencije. Njihova je prednost u tome što u traženju tržišta nisu ograničene prostorom, a i raspon potencijalne klijentele izrazito je širok. U slučaju krize u jednoj industriji, lako prebacuju fokus na drugu.

5. Zaključak

Proces globalizacije, razvoj tehnologije i komunikacija, pojava interneta i društvenih mreža te svi ostali čimbenici koji karakteriziraju suvremenu poslovnu okolinu, nezaustavljivo utječu na razvoj poslovanja putničkih agencija. Iako ti čimbenici olakšavaju poslovanje, istovremeno rezultiraju rastom konkurencije te čak nestankom potrebe obavljanja dijela poslova. Internet je istovremeno postao veliki saveznik i veliki konkurent putničkim agencijama.

Kriza je u Hrvatskoj počela krajem 2008. Ona je zaista opsežna i snažna te traje već šestu godinu. U takvim se uvjetima navike potrošača mijenjaju, pa se i ponuda mora prilagođavati nastalim promjenama. Putničke agencije teško mogu održati uspješno poslovanje nastavljajući istu poslovnu strategiju kao u vremenima prije krize.

Rezultati poslovanja putničkih agencija za 2012. godinu pokazuju da one mogu ostvariti zadovoljavajući financijski rezultat, odnosno prihvatljiv povrat na kapital i u krizi. Štoviše, promatrani rezultat bolji je od rezultata putničkih agencija u razdoblju prije krize, te od prosječnoga rezultata svih trgovačkih društava Hrvatske i ostatka turističkoga sektora u istoj godini. Stoga se može zaključiti da su ulaganja u putničke agencije opravdana i da na taj način poduzetnici mogu realizirati svoj poduzetnički potencijal.

Isto tako, nesporno je da je dio agencija tijekom krize pogoršao svoje poslovanje, pa čak i završio u stečaju i procesu predstečajnih nagodbi. Kao i u svakoj drugoj djelatnosti, u segmentu putničkih agencija moguće je uspjeti i propasti, ovisno o odabranoj strategiji i uspješnosti njezine realizacije. Pri tome – što zbog razvoja tehnologije, komunikacija i drugih čimbenika današnjice, što zbog relativno dugoga razdoblja krize – strategije na kojima se zasnivalo poslovanje u prošlosti, danas više ne vrijede. Putničke agencije moraju biti fleksibilne i tražiti svoju nišu na tržištu. Praksa pokazuje različite primjere specijalizacije današnjih putničkih agencija, kao npr. DMC, TMC i PCO, a s vremenom će se pojavljivati i nove.

6. Izvori i literatura

1. Čavlek, N. (1998), *Turoperatori i svjetski turizam*, Zagreb: Golden marketing.
2. Državni zavod za statistiku, Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. – NKD 2007. <http://www.dzs.hr/Hrv/important/Nomen/nkd2007/nkd2007.pdf> (12. 2. 2014.)
3. Financijska agencija, Godišnji financijski izvještaj poduzetnika, 2008. godina, razina Ukupno Republika Hrvatska.
4. Financijska agencija, Godišnji financijski izvještaj poduzetnika, 2012. godina, razina Ukupno Republika Hrvatska.
5. Financijska agencija, Godišnji financijski izvještaj poduzetnika, 2008. godina, podskupina djelatnosti: I. Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

6. Financijska agencija, Godišnji finansijski izvještaj poduzetnika, 2012. godina, podskupina djelatnosti: I. Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.
7. Financijska agencija, Godišnji finansijski izvještaj poduzetnika, 2008. godina, podskupina djelatnosti: N791 Djelatnosti putničkih agencija i organizatora putovanja (turoperatora).
8. Financijska agencija, Godišnji finansijski izvještaj poduzetnika, 2008. godina, podskupina djelatnosti: N791 Djelatnosti putničkih agencija i organizatora putovanja (turoperatora).
9. Financijska agencija, RGFI javna objava. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava> (15. 2. 2014.)
10. Hrvatska narodna banka, Bilten br. 199, godina XX, siječanj 2014., str. 52, <http://www.hnb.hr/publikac/bilten/arhiv/bilten-199/hbilt199.pdf> (12. 2. 2014.)
11. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Statistika: BDP i prihodi od turizma 2012. godine, <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976> (12. 2. 2014.)
12. Tkalec, M. (2013), Sektorske analize, Turizam, Ekonomski institut Zagreb, ožujak 2013, broj 19, godina 2, <http://www.eizg.hr/hr-HR/Sektorske-analize-993.aspx> (25. 2. 2014.)
13. Trezner, Ž. (2008), *Destinacijske menadžment kompanije*, Zagreb: UHPA.
14. Vlada Republike Hrvatske, Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Zagreb, travanj 2013. godine, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (12. 2. 2014.)
15. Vukonić, B. (1997), *Turističke agencije*, Zagreb: Mikrorad.

Abstract: Tourism is a strategic sector of Croatian economy. The revenue of tourism plays an increasingly important role in creating the gross domestic product and stabilizing Croatia's balance of payment. In accordance with this, investing into tourism should be a logical and lucrative business decision.

The fundamentals of tourism are accommodation and food service activities which according to the National Statistical Classification of Economic Activities are considered to be the "I" sector. Most business analyses are focused on this sector. But besides the aforementioned activities, tourism also has entrepreneurial potential in the activities of travel agencies. In comparison to the activity of accommodation and food services, travel agencies require a significantly smaller initial capital investment, which results in starting the business much more easily and in a faster return on investment.

In this paper research is conducted to clarify if the business of travel agencies is profitable, what the extent of profitability is and how the current economic crisis has influenced profitability. Furthermore, the paper examines if travel agencies can survive, having in mind the factors which characterize the way of living and business operations today (globalisation, technology development, Internet, social networks). An answer to this question is given primarily through an analysis of aggregated financial statements of travel agencies.

Key words: profitability, financial analysis, travel agency, tourism

Fiskalizacija u Republici Hrvatskoj

[Fiscalization in the Republic of Croatia]

dr. sc. **Ivica Čulo**, pred., Državni ured za reviziju PU Požega, Požega, Republika Hrvatska, e-adresa: ivica.culo@revizija.hr

Nataša Barlović, struč. spec. oec., MF – Porezna uprava, PU Krapina, Ispostava Donja Stubica, Republika Hrvatska, e-adresa: nbarlovic@gmail.com

Ivan Pokupec, struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.pokupec@vspu.hr

Sažetak: Tema je rada fiskalizacija kao skup mjera koje se uvode radi ostvarivanja nadzora nad prometom u gotovini. Ukratko su predstavljene neke važnije kategorije fiskalizacije – poput obveznika fiskalizacije, predmetnih oslobođenja, pretpostavki fiskalizacije – koje se odražavaju u dužnostima obveznika fiskalizacije i tehničkim pretpostavkama koje je ispunila Porezna uprava. Osvrće se i na probleme koji su se pojavljivali pri provedbi fiskalizacije, na ciljeve koje je fiskalizacija kao mjera trebala ostvariti i efekte koje je proizvela od uvođenja do danas. Dio rada osvrt je na iskustvene podatke koji su fiskalizaciju kategorizirali kao nužnu i opravdanu mjeru za sprečavanje prijevara i utaja poreza te drugih davanja.

Ključne riječi: fiskalizacija, gotovina, računi, utaja, nadzor

1. Uvod

U ovome, za povijesne razmjere, kratkom vremenu od dvadesetak godina moderne Hrvatske države i prelaska na tržišno gospodarstvo, dogodilo se puno promjena u ustrojstvu, mehanizmima upravljanja, zakonskoj regulativi, kadrovima i drugim bitnim čimbenicima. Činjenica jest da je svaka čovjekova djelatnost podložna prijevarama ili utaji. Porezi kao takvi nisu izuzetak, dapače, postali su jedna od najosjetljivijih kategorija i najprimamljiviji za skrivanje ili izbjegavanje (Barlović, 2013).

Pojam prijevvara dolazi od latinske riječi *fraus* i predstavlja namjerno varanje druge osobe, obmanu, odnosno lažan čin radi dovođenja drugoga u zabludu. Često se prijevvara poistovječuje s utajom, ali postoje razlike između tih dvaju pojmova. Utaja predstavlja skrivanje, prešućivanje nečega s namjerom da se za to nešto ne čuje ili ne sazna (*Porezni vjesnik*, 2010: 337). Prijevvara je, kako ju definira Zakon o obveznim odnosima, ako jedna strana izazove zabludu kod druge strane ili ju održava u zabludi u namjeri da ju time navede na sklapanje ugovora. Druga strana može zahtijevati poništenje i onda kada zabluda nije bitna. S vremenom, kako su se razvijali i otkrivali načini prijevvara i utaja, pojavio se niz teorija o njihovim uzrocima. Iskustva poreznoga nadzora potvrđuju da prijevvaru rjeđe izvodi jedna osoba – ona je u pravilu produkt skupine ljudi. Na prijevvaru se pojedinci odlučuju zbog raznih motiva, kao što su nedostatak novca, pritisci, pohlepa, ovisnost. Poticaj za prijevvaru mogu biti i ostvarivanje profita ili izbjegavanje gubitaka, prikazivanje boljih rezultata od stvarnih, izjednačavanje prihoda i dobiti po godinama (stalnost poslovanja), želja za dobivanjem posla po svaku cijenu, težnja za opstankom, smanjivanje prihoda i povećanje rashoda kako bi se platio manji porez te pritisak treće strane o kojoj ovisi poslovanje poreznoga obveznika radi davanja usluga od kojih treća strana ima koristi.

Porezne i računovodstvene prijevvarre mogu se identificirati na osnovi brojnih čimbenika, odnosno pokazatelja prijevvara. Pokazatelji nam ukazuju na način razmišljanja pojedinih poreznih obveznika kojima je namjera izbjegavanje plaćanja odgovarajućega iznosa poreza. Male prijevvarre vode prema velikim prijevvarama (*Porezni vjesnik*, 2010: 341). Iskazivanje neočekivanih gubitaka, neobjašnjivih manjkova na zalihama, neobičnih otpisa potraživanja, izbjegavanje obveze podnošenja financijskih izvještaja i poreznih prijava, kada prihod višestruko premašuje imovinu, izostavljanje izvora prihoda u cijelosti i slično, česta storniranja, kronološki diskontinuitet, znatni iznosi na računima – opći troškovi, knjiženje bez dokumentacije, znatni iznosi na aktivnim i pasivnim razgraničenjima (i to dulje od jedne godine), neusklađenost priljeva novca s prihodima i potraživanjima, neusklađenost odljeva novca s obvezama, učestale kompenzacije, cesije i asignacije, promet preko žiro-računa znatno veći od iskazanoga prihoda – rezultiraju neistinitim financijskim izvještajima i poreznim prijavama. Prijevvarre se najčešće obavljaju izdavanjem lažnih računa, neobračunavanjem i neplaćanjem poreza i obveznih doprinosa. Također, izbjegava se prijavljivanje u porezne i ine registre mjerodavnih tijela, obavlja se neregistrirana djelatnost, tijekom poreznoga nadzora porezni obveznik stalno odlaže zakazivanje i održavanje sastanka, tijekom nadzora žurno se usklađuju poslovne knjige s drugim poreznim obveznicima i neobična zabrinutost za ishod poreznog nadzora, poslovanje se obavlja isključivo gotovinom, dugoročno blokiran žiro-račun poslovanja, a novčani se tijekom obavljanja preko blagajne ili preko žiro-računa povezanoga društva ili preko žiro-računa pasivnoga poreznoga obveznika – sve navedeno može ukazivati na potrebu dublje i detaljnije provjere poreznoga obveznika.

Indikatori nepravilnosti mogu biti i ovi: prijava lažne adrese koja nije u vezi s poslovanjem ili prebivalištem fizičke ili pravne osobe; na istoj adresi registrirano je više

poreznih obveznika; davanje lažnih, pogrešnih i nedosljednih izjava; osobni životni standard rukovodstva, način života i sredstva kojima ono raspolaže ne odgovara prijavljenomu prihodu od djelatnosti itd.

U skladu s prije navedenim, postoji stalna borba i napor da se raznim mjerama podigne razina svijesti o potrebi plaćanja poreza. Nastojanje je i cilj svakoga državnog aparata da ima sigurnu i stalnu naplatu poreza uz ravnomjerno punjenje državnoga proračuna. Ono što je najviše počelo smetati i ugrožavati funkcioniranje državnoga proračuna jest sve veća prisutnost sive ekonomije na području izdavanja računa i bilježenja ostvarenoga prometa, što predstavlja najveći rizik sigurne naplate poreza (*Porezni vjesnik*, 3a/2013: 5-6). Zatečena situacija tražila je odgovarajuće rješenje. Zakonodavac ga je predložio u uvođenju fiskalizacije.

2. Pojam fiskalizacije

2.1. Kronologija fiskalizacije

Rasprava o fiskalizaciji u Republici Hrvatskoj započela je još u lipnju 2012. godine. Tada je u Ministarstvu financija Porezna uprava započela s inicijalnim anketama i pripremama za fiskalizaciju tako da je provela anketu o postojećim načinima izdavanja računa i tehnologiji kojom raspolažu porezni obveznici. Dobiveni podaci pokazali su da veliki broj obveznika izdaje račune koristeći se naplatnim uređajima, a samo manji broj obveznika izdaje rukom pisane račune. Sve utvrđeno dokazalo je da postoje uvjeti za uvođenje modela fiskalizacije tako da se pri izdavanju računa naplatnim uređajem uspostavi internetska veza s Poreznom upravom i da se svaki račun koji se plaća sredstvima koja se smatraju gotovinom, prije samoga izdavanja ovjeri u Poreznoj upravi. Od fiskalizacije se ponajprije očekivalo da Porezna uprava ima saznanje o izdanom računu u trenutku njegova izdavanja, da porezni obveznici kao i obveznici fiskalizacije budu svjesni činjenice da svi izdani računi moraju biti evidentirani u središnjemu sustavu Porezne uprave u trenutku izdavanja računa te da građani, kao primatelji računa, mogu provjeriti je li ovjera ispisana na računu i da uzimanjem računa pridonose uspostavljanju financijske discipline. Nakon odabira modela fiskalizacije izrađen je Prijedlog Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom koji je objavljen na internetskoj stranici PU-a, čime je započeta javna rasprava o fiskalizaciji. Nakon redovite zakonske procedure Zakon je prihvaćen i objavljen u *Narodnim novinama* broj 133/12, sa stupanjem na snagu u najvećem broju članaka s 1. siječnjom 2013. godine (*Porezni vjesnik*, 3a/2013: 5-6).

2.2. Definicija i model fiskalizacije

Fiskalizacija, u smislu Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom, jest skup mjera koje se uvode radi ostvarivanja nadzora nad prometom u gotovini. Općenito je najkorišteniji model fiskalizacije tzv. hardversko rješenje. Ono pretpostavlja korištenje posebnih fiskalnih uređaja za izdavanje računa i evidentiranje prometa. Fiskalnim uređajima smatraju se uređaji koji zadovoljavaju potrebe fiskalizacije, a jedan od glavnih zahtjeva jest bilježenje svakoga računa, odnosno onemogućivanje bilo kakve promjene već zabilježenih podataka. Zabilježeni podaci predstavljaju trajni zapis koji tada služi za bilježenje ostvarenoga prometa u poslovnim knjigama, a isto tako služi i poreznom nadzoru koji može dolaskom na prodajno mjesto „iščitati“ prije zabilježene podatke. Koji se i kakav uređaj smatra fiskalnim određuje mjerodavno tijelo (Porezna uprava). Za ovu vrstu fiskalizacije postoji nekoliko važnih momenata i uvjeta koji moraju biti ispunjeni. Ponajprije, korištenje fiskalnih uređaja znači da mjerodavno tijelo kontinuirano provodi sve postupke certificiranja, dok su obveznici fiskalizacije obvezni koristiti samo određeni tip naplatnih uređaja. Zamjerka je toj vrsti fiskalizacije da je postupak fiskalizacije za obveznike prilično skup. Isto tako, zbog prirode i karakteristike modela potrebna je konstantna prisutnost poreznih inspektora na prodajnim mjestima kako bi se utvrdilo postoje li nepravilnosti, drugi naplatni uređaji, ima li slučajeva neizdavanja računa i slično (*Porezni vjesnik*, 3a/2013: 5-6).

Zadovoljavajući model fiskalizacije trebao bi biti takav koji omogućuje efikasan i ekonomičan porezni nadzor evidentiranja prometa ostvarenoga u gotovini ne ograničavajući postupak izdavanja računa na samo jednu vrstu ili rješenje, vezano za uređaje. Upravo se tim modelom fiskalizacije i Zakonom o fiskalizaciji u prometu gotovinom to pokušalo ostvariti.

2.3. Ciljevi fiskalizacije

Uvođenjem fiskalizacije područje poslovanja gotovinom stavlja se u okvire provedbe posebnoga poreznog nadzora. Postavilo se pitanje zašto je baš u segmentu poslovanja s gotovinom potreban poseban porezni nadzor. Odgovor se sam nameće i leži u razini postojeće financijske discipline. Sve zemlje koje imaju porezne i platne sustave bilježe velike utaje poreza upravo na području evidentiranja ostvarenoga prometa u gotovini. Republika Hrvatska nije izuzetak u tome. Statistički podaci iz obrada godišnjih prijava poduzetnika pokazuju da se od ukupno ostvarenoga prometa 15% odnosi na promet u gotovini. Upravo u tom dijelu dolazi do učestaloga kršenja zakonskih propisa. Iz podataka koji dostupni Poreznoj upravi i iz provedenih istraživanja dovedena je u pitanje objektivnost iskazivanja svih ostvarenih prometa u gotovini. U prilog tomu idu i mnogobrojni porezni nadzori usmjereni na popisivanje zaliha proizvoda i usluga te njihova usporedba s ostvarenim prometom. Trošila se ogromna energija i vrijeme

kako bi se djelotvorno i pravodobno otkrili prekršitelji te odgovarajućim poreznim sankcijama uklonili s tržišta dajući prostor urednim poreznim obveznicima.

Može se zaključiti da je neizdavanje računa naša svakodnevica. Šteta učinjena na taj način višestruka je. Neiskazivanjem prometa ostvarenoga u gotovini, obveznici ne uplaćuju poreze prema ukupno ostvarenomu prometu, a on im nije ni osnovica za utvrđivanje godišnje obveze poreza na dodanu vrijednost, poreza na dohodak i poreza na dobit. Na taj način proračuni ostaju bez prihoda od PDV-a, poreza na dobit i poreza na dohodak te prireza porezu na dohodak. Jedan od također važnih ciljeva fiskalizacije jest podizanje razine svijesti kupaca o važnosti uzimanja računa. Isto tako, provedbom postupka fiskalizacije unaprijedit će se i olakšati postupci poreznoga nadzora.

3. Obveznici fiskalizacije

Zakonom se određuje da su obveznici fiskalizacije osobe koje su dužne provoditi postupak fiskalizacije. Obveznicima fiskalizacije smatraju se: 1) fizičke osobe obveznici poreza na dohodak po osnovi samostalne djelatnosti, 2) pravna i fizička osoba koja se smatra obveznikom poreza na dobit i 3) mali obveznici fiskalizacije (obveznici kojima se dohodak i porez na dohodak utvrđuju u paušalnome iznosu).

Cilj fiskalizacije jest uspostaviti nadzor nad ostvarivanjem i evidentiranjem prometa gotovinom. Od obveze fiskalizacije oslobađaju se neke djelatnosti čiji se ostvareni promet mogu učinkovito pratiti drugim mjerljivim veličinama (primjerice mjerenjem potrošnje), neke specifične djelatnosti, neki segmenti gospodarstva koji imaju drugačije ustrojenu kontrolu.

4. Faze fiskalizacije

Od stupanja Zakona na snagu u sustav fiskalizacije obveznici su ulazili u trima navratima. Prva skupina obveznika ušla je u sustav s danom stupanja Zakona na snagu, odnosno 1. 1. 2013. godine – to su veliki i srednji poduzetnici prema odredbama Zakona o računovodstvu bez obzira na djelatnost koju obavljaju te obveznici kojima je jedna od djelatnosti pružanje smještaja (hoteli, odmarališta kampovi...) te priprema i usluživanje hrane, pića i napitaka. Druga skupina obveznika ušla je u sustav 1. 4. 2013. godine – to su svi obveznici koji nisu bili obuhvaćeni prvim valom ulaska, i to obveznici koji obavljaju jednu od djelatnosti trgovine na malo i veliko, popravak motornih vozila i motocikala te obveznici koji obavljaju djelatnost samostalnih zanimanja sukladno čl. 18. st. 2. Zakona o porezu na dohodak. Dana 1. 7. 2013. godine u sustav fiskalizacije ušli su svi preostali obveznici.

5. Pretpostavke fiskalizacije

Da bi fiskalizacija mogla zaživjeti, bilo je potrebno postaviti i ispuniti određene pretpostavke – one se odnose na i obveznike i na Poreznu upravu. Neke od glavnih obveza za obveznike fiskalizacije bile su: prilagodba sadržaja računa, donošenje internoga akta (oznake prodajnih mjesta i zaposlenih), obavijesti o obvezi uzimanja računa te nabava i prilagodba naplatnih uređaja za naplatu u gotovini. Sada, s vremenskim odmakom od godine dana, dokazana je jednostavna tehnička prilagodba poreznih obveznika (u prosjeku 3-5 dana). Porezna je uprava trebala ispuniti tehničke pretpostavke da nesmetano može zaprimiti 10 milijuna računa dnevno, odnosno 2000 računa u minuti, s vremenskim odstojanjem od 2 sekunde za ovjeru računa, te osigurati dostupnost internetskoga okruženja. Sustav je u potpunosti bio funkcionalan i dostupan korisnicima tijekom cijele 2013. godinu.

5.1. Postupak fiskalizacije izdavanja računa

Prethodno samom postupku fiskalizacije dodani su i dodatni elementi koji su navedeni kao potrebni u računu, a vezani su uz postupak fiskalizacije. Potrebni su radi višestrukih kontrola koje se mogu provesti ako Porezna uprava raspolaže tim podacima. Noviteti su oznaka operatera koji je izdao račun, vrijeme izdavanja računa (sat i minuta), JIR i ZKI. Npr. ako neki ugostiteljski objekt ima više zaposlenih, prema oznaci operatera vidi se tko je i kada naplatio račun. Nadalje, s obzirom na to da je na računu navedeno i točno vrijeme njegova izdavanja, može se prekontrolirati je li objekt radio izvan radnoga vremena, je li za osobu koja je radila više od 8 sati dnevno (a što iščitavamo iz izdanih računa) obračunat i prikazan dodatni rad i je li obveznik (ugostitelj) za taj prekovremeni rad svojega zaposlenika obračunao i uplatio pripadajući porez i doprinos. JIR i ZKI važni su jer se smatraju direktnom kontrolom prijavljenih računa i produkt su povratne informacije, odnosno potvrde da je Porezna uprava primila račun.

Obveznik fiskalizacije pri izdavanju svakoga računa za promet u gotovini, elektronički potpisuje elemente računa te ih dostavlja Poreznoj upravi putem uspostavljene elektroničke veze. Porezna uprava provjerava jesu li dostavljeni propisani elementi računa i jesu li potpisani ispravnim digitalnim certifikatom. Ako su ispunjeni ti uvjeti, Porezna uprava dostavljenim elementima računa dodjeljuje JIR (jedinствeni identifikator računa) te ga vraća poreznomu obvezniku putem uspostavljene veze. Ako Porezna uprava iz nekoga razloga ne može dodijeliti JIR, o tome će obavijestiti obveznika fiskalizacije (Zakon o fiskalizaciji, 2012). Cijeli postupak fiskalizacije računa između obveznika i Porezne uprave odvija u vremenskom intervalu od nekoliko sekundi. Sve odredbe kojima se propisuje sadržaj računa i njegovo izdavanje na odgovarajući način primjenjuju se i na izdavanje računa za storniranje računa, odnosno kod računa u kojima se iskazuje djelomičan ili cjelovit povrat robe ili usluga. Ako se

nakon storniranja računa plaćeni iznos vraća u gotovu novcu, moguće je provesti postupak fiskalizacije i po računima iskazanim negativnim predznakom.

Osim podataka propisanih Općim poreznim zakonom i Zakonom o PDV-u, prema odredbama Zakona o fiskalizaciji za potrebe provedbe postupka fiskalizacije prema internome aktu donesenom prije početka fiskalizacije, gotovinski računi moraju sadržavati i sljedeće podatke: trodijelni broj računa, oznaku poslovnoga prostora, naplatnoga uređaja, načina plaćanja, oznaku operatera, JIR i ZKI. Obveznici fiskalizacije koji promet naplaćuju isključivo putem žiro-računa (transakcijski), na računu ne iskazuju JIR i ZKI.

5.2. Fiskalizacija u prometu gotovinom malih obveznika fiskalizacije

Posebno definirani obveznici fiskalizacije jesu tzv. mali obveznici fiskalizacije, tj. oni obveznici koji imaju smanjen obujam poslovanja, a samim time i manji promet. Zakonom je određeno da takvi obveznici postupak fiskalizacije provode tako da izdaju račune koji moraju biti uvezani u posebnu knjigu računa. Uvezanu knjigu računa prije same upotrebe ovjerava Ministarstvo financija – Porezna uprava. Izgled, sastavni dijelovi i forma navedene knjige računa propisani su pravilnikom, kao i za redovite obveznike koji izdaju račune iz uvezane knjige u slučajevima nestanka struje, kvara naplatnoga uređaja i prekida internetske veze.

6. Fiskalizacija u praksi

Zakonodavce, pa tako i one koje obvezuje Zakon o fiskalizaciji, najviše je zanimao način provedbe i sama fiskalizacija u praksi. Trebalo je pomiriti razlike, otpor i nezadovoljstvo obveznika prema uvođenju fiskalizacije, a u cilju uvođenja financijske discipline koja je prijeko potrebna (Barlović, 2013). Ono što obični građani kao krajnji potrošači (korisnici dobara i usluga) i obveznici fiskalizacije vide, odnosi se na postupke i obveze nametnute obveznicima fiskalizacije, a koji se indirektno odražavaju i na same potrošače. Npr. obveznik fiskalizacije dužan je u svojem poslovnom prostoru na svakome elektroničkom naplatnom uređaju ili nekome drugom vidnom mjestu istaknuti obavijest o obvezi izdavanja računa te o obvezi kupca da račun preuzme i zadrži. Račun se mora zadržati i nakon izlaska iz poslovnoga prostora te ga na zahtjev ovlaštene osobe (službenika PU-a) dati na uvid. Godine 2013. bilo je 73,5 tisuća poreznih obveznika koji su izdavali gotovinske račune.

Kupcima je također dana mogućnost da kao primatelji računa mogu provjeriti postupak fiskalizacije, tj. je li njihov račun prijavljen Ministarstvu financija u roku od 30 dana od izdavanja. Provjeru je moguće obaviti slanjem SMS poruke ili upitom na *web*-servis dostupan na internetskoj stranici Porezne uprave. Upravo se građane od

početka uvođenja fiskalizacije smatra najvažnijom karikom uspješnoga provođenja fiskalizacije, što pokazuju i statistike o provjerama računa putem uspostavljenih komunikacijskih kanala (*web*, SMS), ali i druge akcije koje je Porezna uprava provodila 2013. godine, kao što je nagradna igra „Bez računa se ne računa“. Akcija je bila vrlo uspješna jer su građani tijekom četiriju krugova nagradne igre poslali više od 500 tisuća omotnica, što je više od 10 milijuna poslanih računa. Dobar odziv građana pokazalo je i više od 5000 prijava o nepravilnostima poslanim Poreznoj upravi putem službe pozivnoga centra i internetskoga obrasca „Pišite nam“.

Isto tako, pojačan je nadzor i novčane kazne za porezne prekršaje u fiskalizaciji. Nadzor nad provedbom Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom i pratećih propisa obavlja Ministarstvo financija – Porezna uprava. Ako se tijekom nadzora utvrdi da obveznik fiskalizacije ne provodi fiskalizaciju kako propisuje Zakon, Porezna uprava mora naredbom (rješenjem) poreznomu obvezniku zabraniti rad, a žalba na takvo rješenje ne zadržava izvršenje rješenja. Zabrana rada obavlja se pečaćenjem poslovnoga prostora. Upravo je nadzor bio glavna okosnica nakon uvođenja fiskalizacije. Postojala je velika znatiželja i interes javnosti za provođenje fiskalizacije, što je Poreznu upravu kao nositelja nadzora prisiljavalo na inspekcijski nadzor nad poreznim obveznicima i obavještanje javnosti o rezultatima obavljenih nadzora.

7. Efekti fiskalizacije

Zbog nepostojanja prethodnih podataka, zbog postupnoga uvođenja fiskalizacije (u više faza) te zbog promjena u poreznim propisima (povećanje praga za ulaz u sustav PDV-a uz smanjenje stope PDV-a na ugostiteljske usluge i pojedine artikle), nije moguće usporediti i prepoznati sve efekte fiskalizacije. Pravi efekti fiskalizacije prepoznat će se predajom poreznih prijava za porez na dohodak i porez na dobit za 2013. godinu. Ovjerom računa prikupljeno je mnogo do sada neevidentiranih podataka o poslovanju poreznih obveznika (dnevni promet, stornirani računi, ispravci, dnevna odstupanja, nemogući datumi i iznosi neodgovarajuće porezne stope, radni dani, radno vrijeme zaposlenih i dr.), koji će poslužiti za daljnju usporedbu i provjeru podataka o poslovanju poreznih obveznika radi utvrđivanja poreznih i drugih obveza (obrada poreznih prijava). Prikupljeni podaci ukazivali su na nezakonite obrasce ponašanja koji će omogućiti kvalitetnije planiranje i usmjeravanje poreznoga nadzora. Ti će podaci služiti i drugim javnim tijelima za utvrđivanja možebitnih nepravilnosti (socijala, statistika, inspekcija). U 2013. godini službenici Porezne uprave ukupno su obavili više od 35 tisuća nadzora primjene Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom. U 17% obavljenih nadzora utvrđene su nepravilnosti, doneseno je više od 1000 rješenja o privremenoj zabrani obavljanja djelatnosti te je izrečeno novčanih kazni u iznosu od 11 milijuna kuna. Najčešće nepravilnosti s kojima su se inspektori susretali jesu neizdavanje računa, iskazana pogrešna stopa PDV-a i višak u blagajni. Inspektori

Porezne uprave u suradnji s djelatnicima Carinske uprave obavljaju nadzor i nad tržnicama, sajmovima i štandovima u turističkim kampovima. Statistički gledano, najčešći pokušaji porezne utaje bili su: izdavanje priznanica, ponuda predujmova ili sl. umjesto računa, „lijepljenje“ JIR-a na niz računa, izdavanje računa na manje iznose, višekratno korištenje jednom izdanih računa, izdavanje preslika računa, račun nije sadržavao vrijeme usluge, netočni nazivi artikala (naručena *pizza*, račun za *ćevape*...), više „prikupljenih“ računa za jednu uslugu (za 2 *pizze*, dva računa po 1 *pizza*), naknadno storniranje računa i dr.

8. Fiskalizacija i daljnje aktivnosti

Daljnje aktivnosti vezane uz provođenje fiskalizacije ovise o nadzorom prikupljenim podacima (obrada zaprimljenih poreznih prijava), a daljnje aktivnosti nadzora i dalje će biti usmjerene prema neizdavateljima računa u svim poduzetničkim djelatnostima.

9. Zaključak

Neke europske zemlje stoljećima grade svoje porezne sustave i imaju tradicionalne porezne sustave u kojima rijetko provode neke izmjene. Svaka se izmjena temeljito priprema, obrazlaže javnosti i dokazuje njezina opravdanost. Napretkom tehnike i pojavom interneta i te zemlje primorane su tehnički unapređivati svoje porezne sustave. Ulaskom u Europsku uniju i Hrvatska se našla u situaciji da ne samo sadržajno uskladi i unaprijedi svoj porezni sustav nego i da primijeni najnoviju internetsku tehniku uvođenjem posebnoga programa e-poreza i tzv. fiskalizacije koja predstavlja internetsku povezanost poreznih obveznika u trenutku izdavanja računa i Porezne uprave, odnosno skup mjera koje se uvode radi ostvarivanja nadzora nad prometom u gotovini, jednom od najosjetljivijih područja poslovanja poreznih obveznika.

Prethodna analiza pokazuje velike štete od utaja poreza koje su posljedica nedostatne kontrole izdavanja računa poreznih obveznika, što naravno ne znači da su svi porezni obveznici nepošteni i skloni poreznim utajama i prijevarama. Jedan dio njih svakako jest, što ima za posljedicu izbjegavanje porezne obveze i tržišnu neravnopravnost poreznih obveznika. Fiskalizacija stavlja u istu poreznu poziciju sve porezne obveznike određene djelatnosti. Mogu se očekivati veći porezi na dohodak i dobit kao posljedica većega evidentiranog prometa. Sudeći po rezultatima u prvih godinu dana, fiskalizacija je bila opravdan i nužan postupak. Prisutne su bile i mnogobrojne poteškoće pri njezinu uvođenju. One su se otklanjale u hodu jer je uvođenje fiskalizacije u poslovanju s gotovinom ne samo političko opredjeljenje nego i stvar primjene zakonskih propisa i harmonizacije poreznoga sustava Republike Hrvatske

i drugih zemalja članica Europske unije. Fiskalizacija je nužnost i potreba zemlje u kojoj relativno velik dio društvenoga proizvoda spada u tzv. sivu ekonomiju i koji nije oporezivan, premda postoje i neka druga rješenja za kontrolu prometa gotovine koja su najvjerojatnije stvar budućnosti. Fiskalizacija predstavlja interes svih poreznih obveznika jer ih izjednačuje u obvezama i pravima.

10. Literatura

1. Barlović, N. (2013), *Utaja poreza i fiskalizacija u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
2. Bešvir, B. (2010), Forenzična revizija, *Računovodstvo, revizija i financije*, 8, str. 73-76.
3. Ministarstvo financija, <http://www.mfin.hr>
4. Porezna uprava, <http://www.poreznauprava.hr>
5. *Porezni vjesnik* (2010), Provedba poreznog nadzor, Zagreb: Institut za javne financije.
6. *Porezni vjesnik* (2011), Porezni nadzor, Zagreb: Institut za javne financije.
7. Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom, *Narodne novine*, 133/12.

Abstract: This paper focuses on fiscalization as a set of measures implemented in order to supervise cash transactions. Some of the most important fiscalization categories are presented, such as fiscalization eligible subjects, exceptions, preconditions of fiscalization reflected in the fiscalization eligible subjects' liabilities and the technical preconditions met by the Tax Administration. Also, there is a review of the problems which have appeared during the implementation of fiscalization, the aims of fiscalization as a measure, and the effects it has produced so far. A part of the paper reflects on empirical data which have categorized fiscalization as a necessary and justifiable measure for preventing fraud and tax and other duties evasion.

Key words: fiscalization, cash, accounts, evasion, supervision

Mobilnost radne snage u funkciji razvoja hrvatskoga gospodarstva

[Labor Mobility in the Development of Croatian Economy]

dr. sc. **Tomislav Ivančević**, v. pred., Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tomislav.ivancevic@vpsz.hr

Ines Perc, studentica Visoke poslovne škole Zagreb, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: perec.ines@gmail.com

Sažetak: U Republici Hrvatskoj mobilnost radne snage razmjerno je niska gotovo na svim razinama. Niska mobilnost očituje se unutar kompanija (premještanje s jednoga mjesta na drugo), zanimanja (stručne prekvalifikacije radi novoga zaposlenja) te unutar hrvatskih regija. Nešto je intenzivnija mobilnost koja se odnosi na mobilnost u okviru istoga zanimanja, ali između kompanija i gospodarskih djelatnosti. Povećana mobilnost radne snage utječe na postizanje veće efikasnosti u funkcioniranju tržišta rada. Osobito se ističe potreba poticanja premještanja s jednoga radnog mjesta na drugo (taj se problem u RH posebno uočava u javnome sektoru, gdje u nekim dijelovima postoji prevelika zaposlenost, dok u drugima nedostaje zaposlenika). Ulaskom u EU Hrvatska se morala prilagoditi radnomu zakonodavstvu, vrijedećim normama EU-a koje obuhvaćaju to područje.

Ključne riječi: mobilnost, radna snaga, tržište rada

1. Uvod

U uvodu ćemo se ukratko osvrnuti na povijest migracijskih kretanja u Hrvatskoj. Migracija stanovništva na prostorima današnje Republike Hrvatske nije nova pojava i nije uvjetovana suvremenim globalizacijskim procesima. Dapače, upravo na primjeru migracija stanovništva na prostorima današnje Hrvatske može se veoma uspješno braniti teza da međunarodni proces globalizacije nije nova pojava, već je ona prisutna od najranijih

početaka ljudskoga društva, a sada smo samo svjesniji njezinih učinaka zbog ubrzanja toga procesa, što je uvjetovano informatičkom i telekomunikacijskom revolucijom u posljednjih 30 godina. S područja današnje RH emigriralo se još prije nekoliko stoljeća. Naime, za prvu veću migraciju s ovih prostora možemo uzeti iseljavanje dijela stanovništva Hrvatske u 16. stoljeću kada se, zbog najezde Turaka i nastupajuće gladi (politički i ekonomski razlozi), iseljavalo na područje Austrije (Gradišće) i sjeverne Ugarske (današnja Slovačka) (Institut za povijest, 1983). Ako se pak usredotočimo samo na ono što se obuhvaća pojmom suvremena ekonomska migracija, također možemo konstatirati da je ta migracija na ovim područjima prisutna od samih svojih početaka. Naime, kada je taj proces započeo u Europi (posljednje desetljeće 19. i prva dva desetljeća 20. stoljeća), on je zahvatio i Hrvatsku. Tada se hrvatsko stanovništvo iseljavalo u Sjevernu i Južnu Ameriku. U tome razdoblju u migracijskim procesima prednjačila je Dalmacija (zbog pojave gladi na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće), osobito otoci Brač, Hvar, Korčula, Vis i Lastovo (najznačajnije hrvatske kolonije iz toga razdoblja nalaze se u Argentini i Čileu). Posljednji zabilježeni migracijski val zabilježen je 70-ih godina 20. stoljeća, kada dolazi do masovnoga odlaska stanovništva na privremeni rad u inozemstvo (uglavnom u zemlje tadašnje Zapadne Europe). Mi ćemo se uglavnom u ovome istraživanju usredotočiti na potrebne prilagodbe u dostizanju potrebne mobilnosti radne snage, a u skladu sa zahtjevima i ciljevima koje je Europska unija postavila pred svoje zemlje članice.

2. Utjecaj gospodarskih kretanja na stanovništvo Hrvatske

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, radni kontingent stanovništva u RH brojio je 2 828 632 osobe (63,7% ukupnoga stanovništva RH). Udio je muškaraca u radnome kontingentu 52,2%, a žena 47,8%. Najveći radni kontingent stanovništva u RH ima Grad Zagreb (512 580 osoba prema popisu iz 2001. godine). Radni kontingent između 200 000 i 300 000 osoba imaju četiri županije (Splitsko-dalmatinska, Osječko-baranjska, Zagrebačka i Primorsko-goranska). U pet hrvatskih županija radni se kontingent kreće između 100 000 i 200 000 osoba (Istarska, Vukovarsko-srijemska, Varaždinska, Sisačko-moslavačka i Brodsko-posavska), dok ostale hrvatske županije imaju radni kontingent stanovništva manji od 100 000 osoba.

TABLICA 1. Udio stanovništva RH prema strukturi aktivnosti (u postocima)

	1971.	1981.	1991.	2001.	2011.
Aktivno stanovništvo	43,6	45,2	45,3	44,0	40,2
Osobe s osobnim prihodima	8,8	11,5	16,6	25,9	34,8
Udržavano stanovništvo	47,6	43,3	38,0	30,1	25,0
UKUPNO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, Statistički ljetopis 2012.

Utjecaj procesa globalizacije na radno aktivno stanovništvo Hrvatske najbolje se može pratiti kroz kretanja na nacionalnome tržištu rada. Stoga ćemo u nastavku prikazati obilježja hrvatskoga tržišta rada i kretanja na njemu. U RH nakon 1990. godine došlo je do nagloga porasta nezaposlenosti. Uzroci su tomu prelazak gospodarstva na tržišni način privređivanja (tranzicija) te direktan utjecaj globalnih gospodarskih kretanja (trgovinska liberalizacija, jeftinija radna snaga u zemljama Trećega svijeta). Zbog tih je promjena u RH 2011. zabilježena stopa nezaposlenosti od 13,5%. Nakon 1990. godine broj zaposlenih smanjio se za 500 tisuća. Tako je visoka nezaposlenost postala jedno od glavnih obilježja utjecaja suvremenih ekonomskih i globalnih kretanja na hrvatsko gospodarstvo. Kretanja i strukturne promjene na hrvatskome tržištu rada nakon 1990. godine imale su obilježja koja ističu njihov recesijski karakter. Naime, pojednostavnjeno rečeno, strukturne promjene (prilagodbe) na tržištu rada RH provodile su se tako da je došlo do masovnoga gašenja postojećih radnih mjesta, a pritom te iste strukturne prilagodbe nisu rezultirale otvaranjem zamjenskih ili novih radnih mjesta. Hrvatsko tržište rada ima nekoliko obilježja. U RH još je visok udio zaposlenoga stanovništva u poljoprivredi (16,4% radno aktivnoga stanovništva RH; to je znatno više nego u Sloveniji ili Mađarskoj, koja slovi kao tradicionalno poljoprivredna zemlja) (DZS, 2012). Također, u hrvatskome gospodarstvu postoji i tzv. skrivena zaposlenost (prekomjerna zaposlenost) u industriji, ali i u javnome sektoru i državnoj administraciji, pa je samo pitanje vremena kada će ona prerasti u stvarnu nezaposlenost. Visoka stopa nezaposlenosti u nacionalnome gospodarstvu dovela je do širenja siromaštva u Hrvatskoj. Problem se javlja kod onoga radno sposobnog stanovništva koje ne može pronaći novo zaposlenje, a pri tome je izgubilo pravo na naknadu za nezaposlenost i ne posjeduje druge izvore osobnih primanja. No, siromaštvo nije obilježje samo te skupine stanovništva. Ono se javlja i kod zaposlenoga radno sposobnog stanovništva koje neredovito prima osobni dohodak (plaću) ili su mu osobna primanja nedovoljna za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba (Rifkin, 1995). Također, pri analizi siromaštva kao društvene pojave u Hrvatskoj ne smije se zaboraviti na radno nesposobno stanovništvo (invalidne i starije osobe nesposobne za rad i samostalan život), koje ne ostvaruje nikakva osobna primanja ili su ta primanja preniska za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba. U Hrvatskoj postoji dio tržišta rada na kojemu je pravno reguliran odnos radnika i poslodavaca. Na tome dijelu tržišta rada prisutni su i dobro organizirani radnički sindikati. U Hrvatskoj je potrebno provesti kvalitetno istraživanje o utjecaju globalizacije na radno aktivno stanovništvo. Nakon toga istraživanja moći će se utvrditi postoji li u RH prenormiranost i snažan utjecaj radničkih sindikata. Suvremeni globalizacijski procesi zahtijevaju od kompanija te od javnih i državnih institucija i ustanova mogućnost brze prilagodbe kretanjima na svjetskome tržištu (sposobnost brzoga mijenjanja vlastite organizacijske strukture, radnici trebaju usvajati znanje iz područja novih tehnologija, a sve u skladu sa zahtjevima i potrebama koje se iskazuju na globalnome tržištu) (Garzia, 2003). U nas se prilagodbe prema zahtjevima svjetskoga tržišta u kompanijama najčešće provode tako da se otpuste radnici kao tehnološki višak. To je jedan od najvažnijih uzroka

porasta nezaposlenosti nakon 1990. godine u Hrvatskoj. Takav način prilagodbe ne mogu apsorbirati mala i srednja poduzeća koja su nakon 1990. godine u Hrvatskoj zabilježila dinamičan i ubrzan razvoj. Problem fleksibilnosti očituje se i u hrvatskome sustavu obrazovanja. Naime, nacionalni sustav obrazovanja još nije u mogućnosti osigurati efikasno doživotno obrazovanje radnika kao jedan od osnovnih preduvjeta za omogućivanje gospodarskoga razvoja u suvremenim globalizacijskim procesima (to je jedan od glavnih preduvjeta koji omogućuje radnicima promjenu zanimanja ili ubrzano usvajanje novih potrebnih znanja i tehnologija). Istraživanja su pokazala da je najveća fleksibilnost iskazana u području „sive ekonomije“, koja je donekle apsorbirala povećanu nezaposlenost. Na hrvatskome tržištu rada postoji velik nesklad između strukture nezaposlenih i potražnje za radom. Najveći broj nezaposlenih u RH dolazi iz populacije bivših zaposlenika i iz populacije koja je tek završila svoje obrazovanje u obrazovnome sustavu (maturirala, diplomirala ili napustila obrazovanje bez stjecanja stručne kvalifikacije). Oni koji dolaze iz strukture bivših zaposlenika, svoja su znanja i vještine stekli u gospodarskom sustavu uglavnom prije 1990. godine, te (s obzirom na tehnološku revoluciju, ali i promjenu ekonomskoga sustava) njihova razina znanja nije dovoljna za učinkovito sudjelovanje u radnim procesima. Osim toga, ni nacionalni sustav obrazovanja nije prilagođen nastupajućim promjenama na tržištu rada (još uvijek se obrazuju radnici za ona zanimanja za koja ne postoji interes na tržištu rada). Stoga se u budućnosti nameće potreba boljega usklađivanja obrazovnoga sustava s kretanjima na tržištu rada (to je već i danas potrebno, ali za reforme unutar toga sustava treba više vremena). Visoka cijena rada u RH ima znatan udjel u porastu nezaposlenosti jer smanjuje globalnu konkurentnost hrvatskih kompanija te ne privlači direktna strana ulaganja u one sektore gospodarstva za koje većina nezaposlene populacije ima potrebnu stručnu kvalifikaciju (prerađivačka industrija s visokim udjelom ljudskoga rada). Problem je na hrvatskome tržištu rada i nepostojanje dovoljno osposobljenih institucija za rješavanje problema nezaposlenosti. Tek su nedavno osnovane privatne agencije za zapošljavanje, koje su prema iskustvima znatno efikasnije od državnih institucija istoga tipa. Radno neaktivno stanovništvo Hrvatske u suvremenome se procesu globalizacije susrelo s problemom smanjivanja socijalnih prava i sigurnosti. Uzroci su toga višeslojni. Prvi je problem porast broja umirovljenika (odnos je između zaposlenih i umirovljenika 1 : 1), te njihova mladost (prosječno 56 godina). Drugi je problem u nepovoljnim demografskim kretanjima – depopulaciji stanovništva. Na te pojave nadovezali su se suvremeni globalni ekonomski trendovi koji zahtijevaju povećanje konkurentnosti, a za što je jedan od uvjeta smanjivanje socijalnih davanja te, adekvatno tomu, i smanjivanje socijalnih prava (urušavanje socijalnoga kapitalizma prakticiranoga u EU-u i preferiranje ekonomskoga modela SAD-a). Stoga je sudbina toga dijela populacije prilično neizvjesna (slična mu je sudbina i u ostalim zemljama EU-a).

3. Postizanje mobilnosti radne snage u skladu sa zahtjevima Europske unije

U Republici Hrvatskoj mobilnost je radne snage razmjerno niska gotovo na svim razinama: unutar kompanija (premještanje s jednoga radnog mjesta na drugo), zanimanja (stručne prekvalifikacije radi novog zaposlenja) te unutar hrvatskih regija. Nešto je intenzivnija mobilnost u okviru istoga zanimanja, ali između kompanija te gospodarskih djelatnosti. Povećana mobilnost radne snage utječe na postizanje veće efikasnosti u funkcioniranju tržišta rada. Posebno se ističe potreba poticanja premještanja s jednoga radnog mjesta na drugo (taj problem u RH posebno se uočava u javnome sektoru gdje u pojedinim dijelovima postoji prevelika zaposlenost, dok u drugima nedostaje zaposlenika). Približavanje EU integracijama od Hrvatske zahtijeva prilagodbu radnoga zakonodavstva normama EU-a koje obuhvaćaju to područje. Europska je unija na sastanku u Lisabonu istakla obrazovanje i obuku te povećanje mobilnosti radne snage kao osnovne preduvjete pretvaranja gospodarstva EU-a u najdinamičnije i s najvećom konkurentskom sposobnošću među svjetskim gospodarstvima (EV, 2007). Kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi, nije dovoljno samo pronaći potrebne resurse i uložiti ih u obrazovanje i obuku, već se njima mora upravljati na najučinkovitiji način. Stvaranje najdinamičnijega i konkurentnoga gospodarstva u EU-u je potaknuto uočenim gospodarskim kretanjima – kako se globalni gospodarski procesi ubrzavaju (i dinamiziraju), tako gospodarstvo EU sve više gubi svoju konkurentsku sposobnost u odnosu na ostala svjetska gospodarstva (prije svega u odnosu na gospodarstva SAD-a, Kine i Japana) (Hertz, 2001). Da bi dosegla zacrtani cilj, Europska je unija postavila zahtjev za radikalnim reformama unutar gospodarskih sustava svojih zemalja članica. Te se reforme posebno trebaju usmjeriti na modernizaciju sustava socijalne skrbi i na nacionalne sustave obrazovanja zemalja. Ulaganje u obrazovanje mora se, prema EU-u, provesti na osnovi konkretnih ciljeva koji se žele postići te uz znatno ulaganje u ljudske resurse (Leys, 2001). Prema tome, budućnost gospodarskoga razvoja Unije ovisit će o radnim vještinama i sposobnostima njezinih stanovnika. U daljnjemu stadiju razvoja tih reformi naglasak je stavljen na programe obuke koji se zasnivaju na učinkovitosti, otvorenosti i dostupnosti te mobilnosti (EV, 2001). Za nastavak tih reformi donesen je detaljan program čiji je glavni cilj da Europska unija postane vodeća globalna sila što se tiče kvalitete i relevantnosti sustava obrazovanja i obuke radne snage. Time će se povećati konkurentnost i mobilnost europske radne snage na globalnome tržištu (prema mišljenju kreatora tih reformi, EU bi trebao postati najtraženija destinacija za stjecanje obrazovanja i znanstveni razvoj, a korist bi se očitovala u tome što bi EU nakon uspješne provedbe spomenutih reformi postao glavni nosilac razvoja tehnologija i kapitala znanja) (EV, 2002). U tim teorijskim programima obrazovanje i obuka stanovništva te radne snage postavljeni su kao vodeći čimbenici ekonomskoga rasta, usvajanja novih tehnologija, konkurentnosti, mobilnosti i održivoga zapošljavanja (temeljenoga na potrebama tržišta, bez održavanja radnih mjesta koja nemaju tržišnu opravdanost). Suvremeni ekonomski

rast zasniva se na povećanju udjela uslužnih djelatnosti, brzom promjeni tehnologija (ubrzani tehnološki razvoj), povećavanju vrijednosti informacija (a time i znanja) u odnosu na vrijednost proizvodnje te ubrzanom ekonomskom i društvenom restrukturiranju, a kao glavni nosilac postavljen je dobro obrazovan i obučeni (ali i mobilni) radnik (De la Fuente i Ciccone, 2002). Prema procjenama, dodatna godina školovanja (zemlje OECD-a) kratkoročno povećava gospodarski rast za 5%, a dugoročno za oko 2,5% (De la Fuente i Ciccone, 2002). Ocijenjeno je da trenutačno EU zaostaje što se tiče kompetitivnosti i dinamizma za SAD-om. Stoga je ključna uloga namijenjena obrazovanju i obuci u cilju privlačenja i zadržavanja talentiranih istraživača u Uniji (efikasnost obrazovanja u EU-u kreće se oko 70%, dok je u SAD-u oko 87%; ovdje u obrazovni sustav EU-a nije uključen sustav V. Britanije). Naime, zbog vodećega mjesta u razvoju i primjeni novih tehnologija te boljih uvjeta rada, u SAD odlazi sve više mladih znanstvenika iz zemalja EU-a (ali i ostalih dijelova Europe). Da bi zaustavio taj proces, EU je iz svojega proračuna izdvojio 1,6 milijardi eura (EK, 2002). Stvaranje uspješnoga europskog gospodarstva temeljenoga na znanju zahtijeva novi pristup obrazovanju, usvajanje novih vještina te povećanu fleksibilnost i mobilnost u procesu cjeloživotnoga obrazovanja (Callinicos, 2001). Uspjesi ostvareni na tome području dovode do smanjivanja troškova u ostalim područjima javne potrošnje (smanjivanja naknada za nezaposlene, drugih socijalnih naknada, mirovina, socijalnoga i zdravstvenoga osiguranja) (PURE, 2002). Suvremeni proces globalizacije podrazumijeva koherenciju sustava obrazovanja i obuke te povećavanje njihove prepoznatljivosti u svijetu. S obzirom na takvo djelovanje globalizacije i povećanu konkurenciju u području obrazovanja i obuke na globalnoj razini, očito je da je dosada ta problematika u EU-u (ali i u ostalim europskim zemljama) bila relativno zapostavljena. Trenutačno EU pokušava popraviti stanje reformom visokoga obrazovanja (bolonjski proces) te reformom strukovnoga obrazovanja (proces iz Bruges). Problem je u tome što je ritam tih procesa znatno sporiji od ritma globalizacije, te EU i ostale europske zemlje i dalje znatno zaostaju za SAD-om. Proširenje EU-a, koje je u tijeku, i na tome području pred Uniju postavlja izazove. Naime, između novih deset zemalja članica EU-a i starih zemalja članica EU-a postoje velike razlike u razini njihovih gospodarskih i obrazovnih performansi. Što se tiče mobilnosti radne snage (na što direktno utječe razina obrazovanosti i obučenosti radne snage), razlike između novih i starih članica EU-a još su očitije. Također ne treba zanemariti ni činjenicu da i unutar samih novih članica EU-a postoje značajne razlike u stupnju gospodarskih i obrazovnih performansi, kao i u mobilnosti radne snage. Stoga veliki izazov glede provođenja reformi u sustavima obrazovanja i obuke radne snage u EU-u, predstavlja stvaranje sličnih obrazovnih mogućnosti i mogućnosti za obuku radne snage i u novim zemljama članicama Unije. Taj problem dodatno bi mogao otežati dostizanje ciljeva koje je EU zacrtao u Lisabonu. Problem su u Uniji i negativni demografski procesi (niska stopa nataliteta i povećavanje udjela staroga stanovništva u strukturi ukupnoga stanovništva EU-a), koji smanjuju učešće stanovništva u obrazovnim procesima i procesima obuke. To se direktno odražava na usporavanje usvajanja i primjene novih tehnologija,

kao i na mobilnost radne snage. Tako demografski procesi (starenje stanovništva te depopulacija) dodatno negativno utječu na proces izgradnje najnaprednije i najjače ekonomije (što je osnovni cilj Unije). Sva ta kretanja (kao i sam proces globalizacije) pred Europsku uniju postavili su zadatak učinkovitijega raspolaganja resursima radne snage, posebno na područjima vezanima uz obrazovanje i obuku, a u cilju povećanja mobilnosti radne snage. Ta kretanja zahtijevaju od EU-a da se raspoloživi resursi na području obrazovanja i obuke raspodijele i obuhvate čitav spektar službenoga i neslužbenoga obrazovanja i obuke, a sve to mora ljudima biti dostupno od mladosti do odlaska u mirovinu. Tako određeni prioriteti od velike su važnosti za osiguravanje maksimalne učinkovitosti Europske banke za obnovu i razvoj te strukturnih fondova Unije (to se odnosi na sve sadašnje i buduće članice EU-a) (EMU, 2002). Detaljnija razrada zadanih ciljeva EU-a pokazala je usmjerenost na smanjivanje broja mladih koji nisu završili više stupnjeve srednjoškolskoga obrazovanja (postizanje uže specijalizacije unutar srednjoškolskoga obrazovanja), prenamjenu školskih ustanova u centre višestruke obrazovne namjene, razvijanje (i kontinuirana obuka) u vještinama primjene informatičke tehnologije, učenje stranih jezika – u cilju postizanja prostorne mobilnosti. Za praktičnu primjenu tih ciljeva potrebno je usmjeriti se na ulaganje u obuku te zadržavanje u prosvjeti mladih i obrazovanih učitelja i instruktora, provesti decentralizaciju obrazovnih sustava i pojačati ulogu obrazovnih djelatnika koji pružaju usluge profesionalnoga usmjeravanja i savjetovanja. Suvremeni gospodarski razvoj (potaknut tehnološkim razvojem), kao i proces globalnoga ekonomskog integriranja, postavili su nove zahtjeve glede stjecanja radnih vještina – zahtijeva se informatička pismenost, spremnost na doživotno učenje, razvijanje poduzetničkih (ali i socijalnih) vještina te učenje i poznavanje stranih jezika. EU zahtijeva u svojim programima da ovladavanje navedenim vještinama bude dostupno svim dobnim skupinama stanovništva. Suvremeni procesi u europskome obrazovanju ukazuju na to da oko 30% učenika u zemljama EU-a sustav obrazovanja napušta na nižoj razini srednjoškolskog obrazovanja. Upravo ta kategorija tijekom vremena postaje glavni kočničar daljnje efikasne ekonomskog razvoja društva jer ima nisku radnu fleksibilnost, a i prostorna radna mobilnost na suvremenome tržištu rada ograničena joj je. Stoga je osnovni cilj EU-a, odnosno reformi u njezinu sustavu obrazovanja i obuke, smanjivanje te populacije (EK, 2002). Što se tiče migracija stanovništva unutar EU-a, tu treba konstatirati nekoliko ključnih činjenica. Unija danas ima već zajamčenu punu slobodu kretanja, prava vlasništva i posjedovanje nekretnina na području EU-a za sve stanovnike zemalja članica EU-a. Slično vrijedi i za kretanje radne snage unutar Unije. Doduše, u tome segmentu postoje ograničenja koja se odnose na nove zemlje članice, a tiču se prijelaznoga razdoblja (oko 5 godina) u kojemu je radnoj snazi iz tih zemalja ograničeno kretanje na jedinstvenome europskom tržištu rada. Iako postoji potpuna sloboda migracija stanovništva unutar EU-a, dosada (zahvaljujući upravo politici ujednačenoga regionalnog razvoja) nije došlo do značajnijega negativnog migracijskog vala (ubrzanoga iseljavanja stanovništva iz nerazvijenih regija Unije).

4. Zaključak

Tema kojom se bavimo u ovome radu jedan od najvećih izazova za razvoj hrvatskoga gospodarstva, ali i društva u cjelini. Naime, o uspješnosti prilagodbe zahtjevima EU-a na ovome području, izravno će ovisiti buduća gospodarska pozicija RH unutar Unije. Da je to veliki izazov, pokazuje obrazovna struktura stanovništva u Hrvatskoj. Prema posljednjemu popisu stanovništva, RH ima samo 7% visokoobrazovnoga stanovništva, a udio među radno-aktivnom populacijom je oko 20%. Uzme li se pri tome u razmatranje koliko te populacije posjeduje znanja suvremenih radnih vještina (informatička pismenost, aktivno znanje stranih jezika te uključenost u sustav doživotnoga obrazovanja), situacija je još i gora (među 7% visokoobrazovanih mnogo je stare umirovljeničke populacije). Stoga RH, u cilju zaustavljanja takvih negativnih društvenih pojava, mora povećati učinkovitost svojega obrazovnog sustava. Posebno se to odnosi na sustave osnovnoga i srednjoškolskoga obrazovanja, koji moraju mladoj populaciji dati kvalitetnije temelje u usvajanju novih radnih vještina (ovladavanje informatičkom pismošću, poznavanjem stranih jezika, stjecanje osnovnih poduzetničkih vještina), u cilju nastavka efikasnijega visokog obrazovanja. Treba također pojačati programe doživotnoga obrazovanja. Pravilna provedba tih reformi povećat će mobilnost radne snage na tržištu rada i omogućiti da se RH uključi u zacrtane procese i ciljeve EU-a. Bez provedbe spomenutih mjera RH ne može očekivati značajniju korist od integriranja u EU.

5. Izvori i literatura

1. Callinicios, A. (2001), *Against the Third Way: An Anti – Capitalist Critique*, Cambridge: Polity Press.
2. De la Fuente, A.; Ciccone, A. (2002), Ljudski kapital u okviru globalnog gospodarstva i gospodarstva utemeljenog na znanju, Zapošljavanje i socijalni rad, Europska komisija.
3. Državni zavod za statistiku RH (2012), *Popis stanovništva 2011. godine*, Zagreb.
4. Europska komisija (2002), Europsko izvješće o konkurentnosti u 2002. godini, radni dokument.
5. Europska komisija (2002), Plan djelovanja Komisije o vještinama i prostornoj pokretljivosti, EU.
6. EU (2002), Financirani projekti javnih ulaganja i rezultati u obrazovanju, PURE.
7. EMU (2002), Javne financije, *Europsko gospodarstvo*, 3, str. 87.
8. Europsko vijeće (2000), Predsjednički zaključci, Lisabon.
9. Europsko vijeće (2001), Predsjednički zaključci, Stockoholm.
10. Europsko vijeće (2002), Predsjednički zaključci, Barcelona.
11. Grazia, I. G. (2003), *The role of transnational corporations in globalisation process*, Edward Eglar Publishing UK.
12. Hertz, N. (2001), *The Silent Takeover: Global Capitalism and Death of Democracy*, William Heinemann UK.

13. *Povijest svijeta* (1983), Zagreb: Naprijed.
14. Keohane, R. (2002), *From Interdependence and Institutions to Globalization and Governance*, London: Routledge.
15. Leys, C. (2001), *Market – Driven Politics: Neoliberal Democracy and the public Interest*, London: Verso.
16. Rifkin, J. (1995), *The End of Work – The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post – Market Era*, New York: Tacher – Putnam Book.

Abstract: In Croatia, labor mobility is relatively low at almost all levels. Specifically, low mobility is reflected in companies (moving from one place to another), in an occupation (professional retraining due to a new job), and in Croatian regions. Somewhat more intense is the mobility within the same profession but between companies and economic activities. Increased labor mobility has a positive impact on achieving greater efficiency in the functioning of the labor market. A particular emphasis is placed on the need to encourage moving from one job to another (this problem in Croatia is particularly evident in the public sector, where in some parts there is too much unemployment, while in others there is a lack of staff). Following EU accession, Croatia has had to adapt the labor law to the applicable EU standards covering this area.

Key words: Mobility, labor force, labor market

Uloga telekomunikacija u gospodarskome razvoju Hrvatske

[Role of Telecommunications in the Economic Development of Croatia]

dr. sc. **Tomislav Ivančević**, v. pred., Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tomislav.ivancevic@vpsz.hr

Dariana Erak Orbanić, studentica Visoke poslovne škole Zagreb, HT – Hrvatski Telekom, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dariana.erak@gmail.com

Sažetak: Brzina razvoja globalizacije izravno je povezana s razvojem modernih tehnologija. Razvoj tehnologije uvjetovao je brzinu globalizacijskih i integracijskih procesa. Dok je razvoj tehnologije bio na nižoj razini, brzina kojom su se kretale ekonomske i političke promjene bila je znatno manja, pa većina ljudi taj proces nije ni zamjećivala. Globalizacija se kao međunarodni proces i društvena pojava počinje detektirati sredinom osamdesetih godina dvadesetoga stoljeća. Upravo u to vrijeme razvile su se telekomunikacijske tehnologije koje su omogućile pretvaranje svijeta u jedinstveni informacijski sustav. Razvojem informatičkih tehnologija dobivena je mogućnost dostupnosti velikoga broja informacija u kratkome vremenu. Posljedica informatičke revolucije jesu znatne promjene u svjetskome gospodarstvu. Naime, započinje doba u kojemu informacija postaje najvažnija „roba“. Dostupnost tehnologije i njezina prijenosa u današnjim uvjetima omogućuje da i zemlje koje su iz raznih političkih i ekonomskih razloga bile u zaostatku za razvijenim svijetom brže nadoknade izgubljeno vrijeme. Nadalje, proces globalizacije uvjetovan tehnološkim razvojem, zahtijeva od društva i pojedinaca da se neprestano obrazuju kako bi bili sposobni ovladati modernim tehnologijama. Sve to reflektira se i na gospodarski razvoj Hrvatske.

Ključne riječi: telekomunikacijske tehnologije, razvoj, gospodarstvo Hrvatske

1. Uvod

Globalizacija kao međunarodni proces izravno je uvjetovana tehnološkim razvojem ljudske civilizacije. Možemo reći da je tehnologija i glavni nositelj globalizacijskih procesa. Čime možemo potkrijepiti tu tvrdnju? Brzina razvoja globalizacije izravno je povezana s razvojem modernih tehnologija (Hanson, 1995). Razvoj tehnologije uvjetovao je brzinu globalizacijskih i integracijskih procesa. Dok je razvoj tehnologije bio na nižoj razini, brzina ekonomskih i političkih promjena bila je znatno manja, pa većina ljudi taj proces nije ni zamjećivala (Held i sur., 2000). Globalizacija se kao međunarodni proces i društvena pojava počinje detektirati sredinom osamdesetih godina dvadesetoga stoljeća. Upravo u to vrijeme razvile su se telekomunikacijske tehnologije koje su omogućile pretvaranje svijeta u jedinstveni informacijski sustav. Razvojem informatičkih tehnologija dobivena je mogućnost dostupnosti velikog broja informacija u kratkome vremenu. Kao posljedica informatičke revolucije došlo je do znatnih promjena u svjetskome gospodarstvu (Perraton, 2003). Naime, započinje doba u kojemu informacija postaje najvažnija „roba“ (Panić, 2003). Dostupnost tehnologije i njezina prijenosa u današnjim uvjetima omogućuje da i zemlje koje su iz raznih političkih i ekonomskih razloga bile u zaostatku za razvijenim svijetom brže nadoknade izgubljeno vrijeme (Plasmans, 2003). Nadalje, proces globalizacije uvjetovan tehnološkim razvojem zahtijeva od društva i pojedinaca da se neprestano obrazuju kako bi bili sposobni ovladati modernim tehnologijama (Williams i O'Brien, 2004). Završilo je razdoblje u kojemu su obrazovanje stečeno u ranoj mladosti te radna vještina kojom smo ovladali na početku svojega radnog vijeka dovoljni da budemo radnofunkcionalni čitav radni vijek (Thirilwall, 2002). Uvjeti koji su posljedica razvoja tehnologija, zahtijevaju od ljudi prilagođivanje novim tehnologijama i spremnost za njihovo prihvaćanje. Razvoj tehnologija zahtijevat će sve veću fleksibilnost i stručnost radne snage kao glavni preduvjet opstanka na tržištu rada.

2. Povijest i liberalizacija telekomunikacija u RH

Mobilno tržište u Hrvatskoj bilo je monopolizirano sve do 1999. godine, a proces liberalizacije formalno je započeo 30. srpnja 2003. godine donošenjem Zakona o telekomunikacijama – kada dolazi do ulaska novih mobilnih operatora na tržište (www.hakom.hr, 2014). Liberalizacija telekomunikacija podrazumijeva ravnopravne uvjete rada svih pružatelja telekomunikacijskih usluga u državi. Jedini pružatelj mobilnih usluga od 1990. godine pa do kraja 90-ih bio je CRONET. Godine 1999. u ulozu prvoga konkurenta pojavio se VIPnet. Ulaskom Tele2 na tržište (2005.) Hrvatska dobiva i trećega pružatelja mobilnih usluga. Važan korak prema liberalizaciji telekomunikacija u Hrvatskoj bilo je osnivanje jedinstvenoga regulacijskog tijela – Hrvatske agencije za telekomunikacije (današnja Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije

– HAKOM), kao i donošenje Zakona o elektroničkim komunikacijama, koji je stupio na snagu 1. srpnja 2008. godine. Misija je HAKOM-a osigurati:

- tržišno natjecanje, stabilan rast i prostor za inovacije na tržištu elektroničkih komunikacija i poštanskih usluga
- zaštitu interesa korisnika i mogućnost izbora raznolikih komunikacijskih i poštanskih usluga po prihvatljivim cijenama
- održive konkurentne uvjete operatorima i davateljima usluga uz pravedne uvjete za povrat investicija
- podršku ekonomskom rastu, javnim uslugama i kvaliteti života u RH upotrebom modernih tehnologija.

Premda danas u Hrvatskoj postoji više od 40 pružatelja javno dostupne telefonske usluge u pokretnoj i nepokretnoj elektroničkoj komunikacijskoj mreži, tri su najznačajnija: HT d.d., VIPnet d.o.o. i Tele2. Primjerice, u 2010. godini hrvatski su mobilni operatori imali 6.362.106 korisnika mobitela: VIPnet je istu godinu zaključio povećanjem baze korisnika za 5,6%, odnosno imao je 2,7 milijuna korisnika; tadašnji T-Mobile povećao je ukupan broj korisnika za 1,5%, odnosno imao je 2,9 milijuna korisnika, dok je Tele2 imao 737.000 korisnika (DZS, 2011). Neki autori tvrde da je tržište mobilne telefonije u Republici Hrvatskoj i prije bilo konkurentno. Međutim, gotovo 90% hrvatskoga tržišta mobilne telefonije bilo je u rukama dvaju operatora sa znatnijom tržišnom snagom – Hrvatskoga Telekomu d.d., Zagreb i VIPneta d.o.o., Zagreb. Treći pokretni operator – Tele2 – s komercijalnim je radom započeo u listopadu 2005. godine, a postojeći su operatori pod prijetnjom nadolazeće konkurencije počeli provoditi jake marketinške kampanje i pružati povoljnije tarifne opcije za korisnike. Tijekom 2006. i 2007. godine vidljiva je liberalizacija telekomunikacijskoga tržišta. Ona se ogleda ponajprije u proširenoj paleti usluga koje se nude krajnjim korisnicima te znatno nižim cijenama po kojima se te usluge nude. Hrvatska je, kao i ostale tranzicijske zemlje, uletjela u većinu zamki koje donosi liberalizacija telekomunikacijskoga tržišta. Počevši od faze restrukturiranja regulative pa do privatizacije državnoga telekoma, može se reći da su osnovni propusti u slučaju Hrvatske sljedeći:

1. razdvajanjem HPT-a na HP i HT nije provedeno raščlanjivanje imovine na javni telekomunikacijski sustav, funkcionalni telekomunikacijski sustav države i pomoćne djelatnosti bivšega HPT-a
2. donošenjem Zakona o telekomunikacijama 1999. godine nije na suvremen način riješena organizacija telekomunikacijskoga tržišta ni segment tajnoga nadzora telekomunikacija
3. preostale državne tvrtke s telekomunikacijskim sektorima i dalje su međusobno nekoordinirane i nepripremljene za eventualni izlazak na telekomunikacijsko tržište
4. prodajom 35% HT-a „prepustilo“ se upravljanje HT-ovu manjinskom vlasniku DT-u
5. nastavlja se loša sinkronizacija procesa liberalizacije u fazama revizije zakonske regulative i daljnje privatizacije HT-a, što se vidi iz zakonskih promjena u srpnju

2001. – umjesto izrade novoga suvremenog Zakona o telekomunikacijama, prilagođuje se vrlo loš postojeći Zakon.

Bitno je naglasiti da prisutnost dvaju velikih inozemnih telekomunikacijskih operatera u Hrvatskoj, njemačkoga Deutsche Telekoma u HT-u i austrijskoga Mobilkoma u VIPnetu, ne jamči ravnopravno tržišno natjecanje. Kako i u drugim zemljama, tako se i u Hrvatskoj može uočiti usklađivanje poslovne strategije velikih operatera i određena vrsta „savezništva“ u trećim zemljama, što je posebno izraženo nakon što je telekomunikacijsko tržište uzdrmano skupim UMTS koncesijama. Danas upravo HAKOM osigurava pretpostavke za ravnopravno tržišno natjecanje, stabilan rast i prostor za inovacije na tržištu elektroničkih komunikacija i poštanskih usluga, štiti interese korisnika i osigurava mogućnost izbora raznolikih komunikacijskih i poštanskih usluga po pristupačnim cijenama. Također, definira održive konkurentne uvjete operatorima i davateljima usluga uz pravedne uvjete za povrat investicija te pruža podršku ekonomskom rastu, javnim uslugama i kvaliteti života u Hrvatskoj upotrebom modernih tehnologija.

2.1. Fiksna telefonija i internet prije i poslije liberalizacije u RH

U fiksnoj telefoniji prije liberalizacije isključivi pružatelj usluga bio je HPT (HT). Kao što je spomenuto, to je značilo da je telekomunikacijski sektor bio uređen kao monopol. Situacija na tržištu bila je takva da su cijene proizvoda i usluga bile visoke, a raznolikost ponude niska. Korisnici nisu imali nikakvoga izbora jer je monopolsko poduzeće diktiralo cijenu proizvoda i usluga. Unatoč tomu što se telekomunikacijski sektor u zadnja dva desetljeća znatno razvija, do dolaska prvoga konkurenta sporo su se uvodile nove tehnologije na tržištu.

Obilježja fiksne telefonije i interneta prije liberalizacije:

- vrlo visoke cijene postojećih usluga
- ograničeno uvođenje novih usluga
- postojao je samo ISDN i analogni pristup internetu
- 1991. službeno je započelo uvođenje interneta u RH
- veliki raskorak u odnosu na Europu.

Obilježja fiksne telefonije i interneta poslije liberalizacije:

- kraj 2007. – tržišni udjeli u fiksnoj telefoniji:
 - 88% T-HT
 - 12% svi ostali operatori (Optima je vodeći alternativni operator)
- spor T-HT-a i Republike Hrvatske oko vlasništva infrastrukture
 - problem s tajnim ugovorima prilikom prodaje Deutsche Telekomu
- lipanj 2006. – T-HT kupuje Iskon (2. najveći pružatelj internetskih usluga) – dvojbeni odluka Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja

- posljedica: otežano djelovanje alternativnih operatora – diktiranje cijene – korak unazad
- uvođenje vlastite infrastrukture alternativnih operatora (skupa investicija – potreban velik kapital, dugoročna isplativost)
- posljednjih godina došlo je do velikoga širenja širokopojasnoga pristupa internetu (ADSL) zbog snižavanja cijene – T-HT i Iskon tržišni predvodnici (prikriveni monopol zbog istoga vlasnika).

TABLICA 2.1.1. Udio operatora u postocima (%) na tržištu fiksne telefonije RH

Poslije liberalizacije	T-HT	OSTALI
2007. god.	88,0	12,0

Izvor: HAKOM, 2013.

2.2. Mobilna telefonija prije i poslije liberalizacije u RH

GSM (*Global System for Mobile Communications* – standard za mobilnu telefoniju) uveden je 1997. godine. Pojavom prvoga konkurenta – VIP-neta (1999. g.) – dolazi do širenja GSM mreže. Monopolsko je poduzeće i pojavom konkurenta ostalo u povlaštenome položaju. Obilježja mobilne telefonije prije liberalizacije:

- 1990. prva NMT mobilna mreža CRONET (099), popularni Mobitel
- sporo uvođenje novih tehnologija – 1997. GSM
- 1999. dolazak prvoga konkurenta – VIPnet
- slijedi daljnje širenje GSM mreže, HT još uvijek u povlaštenome položaju
- neposredno prije početka liberalizacije Vipnet zauzima 50,3% tržišta mobilne telefonije – duopol.

Obilježja mobilne telefonije poslije liberalizacije:

- 1999. na tržište ulazi **VIPnet**
 - početak uvođenja novih usluga (GSM mreža – SMS, WAP itd.)
 - početak velikoga povećanja broja korisnika mobilne telefonije
- 2001. – Deutsche Telekom postaje većinski vlasnik HT-a (*rebranding* u T-HT 2004.)
- 2005. – treći mobilni operator – **Tele2**
 - snižavanje cijena više od 50%
 - problemi: vrlo mala infrastruktura i ograničene usluge
- Nakon prvih devet mjeseci 2008:
 - T-mobile 46,4% tržišnoga udjela, VIPnet 42,4%, Tele2 11,2%
- znatan napredak nakon liberalizacije – vrlo profitabilno područje telekomunikacijske industrije u RH (120% penetracija tržišta!), ali i u cijelome svijetu

- inovativnost usluga i aplikacija – plaćanje parkinga te kupnja ZET-ovih karata SMS-om i sl.

TABLICA 2.2.1. Udjeli u postocima (%) na tržištu mobilne telefonije RH

Prije / Poslije liberalizacije	T-mobile	Vipnet	Tele2
2003. god	49,7	50,3	/
2008. god.	46,4	42,4	11,2

Izvor: HAKOM, 2013.

3. Hrvatsko telekomunikacijsko tržište danas

Struktura tržišta telekomunikacijskih usluga iznimno je važan čimbenik razvoja svake zemlje. Što je veći stupanj konkurencije na spomenutom tržištu, cijene usluga su povoljnije te samim time i pristupačnije širem sloju građana (Baker, 1998). Veća i povoljnija dostupnost telekomunikacijskih usluga ima za posljedicu veću dostupnost informacija za sve građane, a na taj način posljedično utječe i na obrazovanje (Amin, 1997). Tržište telekomunikacija bilježi izniman napredak u posljednjih desetak godina, što omogućuje globalni prijenos informacija te su se uvelike reducirali troškovi poslovanja brojnih poduzeća. Nema sumnje da je dobro razvijena telekomunikacijska mreža iz navedenih razloga dobar, a usudujemo se reći i nužan preduvjet gospodarskoga napretka zemlje (Held, 1995). Pritom je također važno napomenuti kako je to jedna od najvećih i najbrže rastućih grana gospodarstva u posljednjih desetak godina. Općenito možemo reći kako se struktura tržišta kreće od monopola, koji je vladao relativno dugo u Hrvatskoj, te se liberalizacijom pretvara u oligopolno, a potom i u konkurentno tržište. No, na tržištu telekomunikacija često se javlja pojam vladajućega položaja na tržištu, gdje za razliku od oligopola (koji karakterizira visoka međuovisnost u djelovanju sudionika), sudionici djeluju relativno samovoljno. Europski sud pravde definira vladajući položaj kao položaj ekonomske snage koji uživa poduzeće, a što mu omogućuje da unazađuje ili zadržava razvoj efektivne konkurencije na relevantnom tržištu dozvoljavajući mu da se u znatnoj mjeri ponaša neovisno o svojim konkurentima, korisnicima i, na kraju, potrošačima. Vladajućim položajem smatra se ona situacija u kojoj dotično poduzeće uživa veći tržišni udio od 40%. Međutim, važno je spomenuti kako na realnu tržišnu situaciju utječu i brojni drugi čimbenici, poput snage potrošača, fleksibilnosti tržišta, ali i jačina preostalih sudionika. Grupa T-HT ima više od 45% udjela na tržištu operatora pokretnih mreža, što ju (prema prethodno navedenome kriteriju) svrstava u vladajući položaj na tržištu. Slična je situacija i s Vip-netom, koji ima oko 40% udjela na tržištu operatora pokretnih mreža. Vidljivo je da HT d.d. i dalje zadržava poziciju tržišnoga lidera te u odnosu na isto razdoblje prošle godine bilježi porast tržišnoga udjela (kao i Tele2), dok Vipnet bilježi

pad tržišnoga udjela. Promatrajući cjelokupno tržište, općenito se može reći kako bi na makrorazini valjalo potaknuti konkurentnost koja bi pojeftinila telekomunikacijske usluge, a samim time i spomenuto širenje informacija, te se time približiti razvijenim zemljama svijeta. S obzirom na trenutačno stanje tržišta, osim poticanja konkurentnosti, valjalo bi potaknuti i daljnji razvoj tehnologije jer rast i napredak dovode do novih ekonomskih kretanja, novoga načina života i rada općenito.

4. Značenje telekomunikacijske industrije u suvremenoj ekonomiji

Telekomunikacijska industrija u razvijenim zemljama, ali isto tako i u tranzicijskim ekonomijama, jedna je od najvećih grana gospodarstva. Osim izravnog sudjelovanja u nacionalnome gospodarstvu, ta je industrija danas općenito shvaćena kao motor razvoja, čime je njezina uloga u dinamici razvoja još naglašenija (Knapp, 1999). Telekomunikacijske mreže današnjice povezuju praktički sve zemlje svijeta golemim prijenosnim kapacitetima. Mogućnosti globalnoga prijenosa informacija danas su više tisuća puta veće nego prije samo petnaestak godina. Tomu nije uzrok samo izniman razvoj tehnologije telekomunikacija nego i izgradnja telekomunikacijskih mreža diljem svijeta (Oman, 2000). Premda je preinvestiranje u optičku i drugu infrastrukturu, potaknuto tržišnim optimizmom zbog uznapredovale deregulacije, odnosno utrkom za prednost pri ulasku na tržište (engl. *first mover advantage*), uzrokovalo napuhavanje, pa zatim prsnuće balona telekomunikacija 2001. godine, svijet je postao bogatiji za takvu komunikacijsku infrastrukturu kakva se prije samo dvadeset godina nije mogla niti sanjati. Uz ostalo, to je omogućilo brz razvoj interneta kao novoga sveprisutnog medija. Olakšane komunikacije bitno reduciraju troškove poslovanja u nekim industrijama i omogućuju obavljanje kompliciranih poslovnih transakcija u globalnome okruženju. Zahvaljujući telekomunikacijama, koje su posebna vrsta prometnoga sustava, uporaba informacija u trgovanju, kao i trgovanje informacijama, postalo je paradigmatom nove ekonomije. S te strane, nema apsolutno nikakve sumnje da je razvoj telekomunikacijskih i informatičkih sustava jedan od preduvjeta za opći ekonomski napredak zemlje. Međutim, u svjetskim razmjerima, ali isto tako i u užim sredinama, postoji višedimenzionalni problem „digitalnoga jaza“ (engl. *digital divide*, *digital gap*) između bogatih i siromašnih. Ne samo da postoji jaz između različitih država, nego i unutar država postoji jaz između različitih regija, odnosno između različitih kategorija stanovništva. Zemlje koje danas zaostaju, sutra će zaostajati još više. Stoga, na primjer, Europska unija danas ulaže velike napore za premošćivanjem digitalnoga jaza između svojih zemalja članica, kao i unutar njih. Razvojni potencijal telekomunikacijske industrije duguje se visokim mrežnim eksternalijama, koje postoje kada je neki proizvod to vredniji za pojedinačnoga korisnika što ga koristi veći broj ostalih korisnika. Telekomunikacijski sektor pridonosi rastu kroz povrat na ulagački kapital i kroz *output* generiran mrežnim i neizravnim eksternalijama. Potonje se

najviše očituju u smanjivanju transakcijskih troškova. U telekomunikacijskoj industriji specifično je da sektor usluga pokazuje mnogo brži rast od sektora proizvodnje opreme, i to u svim regijama svijeta. Dok je proizvodnja opreme izložena žestokoj globalnoj konkurenciji, telekomunikacijski operatori transformirali su se iz bivših monopolista u oligopoliste na vlastitim nacionalnim tržištima, na kojima očito nisu izloženi prevelikoj konkurenciji. Oni su se u razdoblju od deset godina više nego udvostručili. Prihodi od usluga uspoređeni s bruto domaćim proizvodom čine oko 3 posto u Europi te u Sjevernoj i Južnoj Americi, oko 4 posto u Aziji, oko 4,5 posto u Oceaniji i Australiji te oko 5 posto u Africi. U 2001. i 2002. godini, u doba najveće krize industrije, telekomunikacije svijeta ostvarile su znatne gubitke. Međutim, već u 2003. došlo je do oporavka. Kada je riječ o Europskoj uniji, vrijednost telekomunikacijskih usluga u 2005. godini iznosila je 273 milijarde eura, što je 44,4% ukupne vrijednosti ICT sektora. Dok su stope rasta *outputa* Unije u posljednjih nekoliko godina u prosjeku male (u redu veličine jedan posto godišnje), telekomunikacijske usluge, prema procjenama, bilježe rast nešto veći od četiri posto godišnje. Stope su rasta usluga mobilne telefonije oko šest posto. Nakon znatnoga pada investicija u razdoblju od 1999. do 2001., europski operatori bilježe snažan oporavak. U 2005. godini kapitalni izdaci operatora iz EU-a iznosili su oko 45 milijardi eura, što je rast od šest posto u odnosu na 2004., tako da je industrija premašila omjer između investicija i prihoda od oko 15% koji je postojao prije krize. Taj veliki rast duguje se u prvome redu znatnomu porastu usluga u mobilnim mrežama. Zbog njih, čak ni u godinama najveće krize (2001. i 2002.), svjetska godišnja stopa ukupnoga rasta broja priključaka fiksne i mobilne telefonije nije pala ispod 12 posto. Nema nikakve sumnje da je sektor telekomunikacijskih usluga jedan od pokretača cjelokupnoga gospodarstva, i to u prvome redu zbog iznimno velikih pozitivnih eksternalija. Današnja prijenosna moć svjetski povezanih mreža mnogo je puta veća nego prije samo petnaest godina, količina i raznolikost usluga ni po čemu se ne mogu usporediti sa stanjem u toj nedavnoj prošlosti, a tehnološki razvoj, potpomognut liberalizacijom u devedesetim godinama, još uvijek ne smanjuje tempo. Nesumnjivo najvažniji proizvod razvoja telekomunikacijskoga sektora jest eksplozija interneta, koja se dogodila 1996. godine. Razvoj komunikacijskih mreža omogućio je povezivanje i nastajanje te globalne mreže. Osnovne pokretače trenutačnoga, a i daljnega razvoja interneta moguće je pronaći u činjenici da je internet postao vodeći svjetski izvor informacija te zabavnih i edukativnih sadržaja. Internet je (ne samo kao komunikacijska mreža, već promatrajući i sve izvore informacija koje povezuje i usluge koje pruža) postao masovni komunikacijski medij koji ozbiljno konkurrira tradicionalnim medijima kao što su televizija, radio i tisak. Pored toga, internetom se odvija sve važnija elektronička trgovina (engl. *e-commerce*). Na primjer, samo je u SAD-u u 2003. godini prodaja na malo internetom dosegla iznos od 45 milijardi dolara (prema podacima američke vladine ustanove US Department of Commerce). Pri spomenu interneta i njegova utjecaja na ljudsko društvo, potrebno je uzeti u razmatranje činjenicu da je u 2004. godini internetu moglo pristupiti samo oko 10 posto ukupne svjetske ljudske populacije. Prema drugim procjenama, polovica ljudi na Zemlji nije

se nikada koristila čak ni telefonskim aparatom. Međutim, problemi vezani uz pristup internetu ne postoje samo u nerazvijenim zemljama. Čak i u razvijenim zemljama postoji zabrinutost za problematičan jaz koji se javlja između onih koji mogu pristupiti internetu i onih koji to ne mogu. Taj jaz naziva se digitalni jaz ili digitalna podjela. Vladine politike u (naprednim) zemljama diljem svijeta bezrezervno podržavaju sve inicijative povezane s visokim tehnologijama za koje smatraju da će pridonijeti ekonomskom rastu zemlje i smanjenju nezaposlenosti. Kao potvrda takvom stavu može poslužiti i zaključak koji je na skupu World Summit on the Information Society (WSIS) (u prosincu 2003) svjetska standardizacijska organizacija ITU donijela u obliku deklaracije nazvane „Declaration of Principles“, namijenjene izgradnji informacijskoga društva. Između ostaloga, vizija ITU-a utemeljena je na izgradnji informacijskoga društva koje je orijentirano prije svega na ljude, otvoreno svim ljudima i usmjereno na razvoj društva u cjelini. Istovremeno, informacijsko društvo omogućuje pojedincima i zajednicama da ostvare svoj puni potencijal u promoviranju njihova održivog razvoja i poboljšanja kvalitete života. Uostalom, i Ujedinjeni su narodi proglasili edukaciju, znanje, informacije i komunikacije jezgrom ljudskoga napretka i blagostanja. Danas ta jezgra sve više počiva na informacijsko-komunikacijskim tehnologijama (ICT, engl. *Information and Communication Technology*). ICT je skup tehnologija koje imaju utjecaj na gotovo sve aspekte ljudskoga života (Saboli, 2007). Informacijsko-komunikacijske tehnologije u početku su bile dostupne uglavnom vladinim institucijama, vojnim organizacijama i velikim korporacijama. Danas je situacija drugačija – te su tehnologije dostupne i malim tvrtkama, neprofitnim organizacijama te pojedinačnim korisnicima. Stoga je pitanje smanjenja digitalnoga jaza, odnosno poticanja učinkovitoga pristupa internetu i komunikacijskim tehnologijama u najširim slojevima stanovništva, političko pitanje najviše kategorije.

5. Zaključak

Tehnologija i njezin razvoj omogućili su čovjeku da postane svjesniji globalizacije kao međunarodnoga procesa. Realnost prijenosa informacija u kratkim vremenskim intervalima te razvoj transportnih sredstava pretvorio je svijet u globalnu društvenu zajednicu. U toj globalnoj zajednici svi uspjesi njezinih članova reflektiraju se kao globalna dostignuća, a svi problemi i društvene krize automatski ugrožavaju njezin dostignuti stupanj društvenoga razvoja i stabilnost. Hrvatska daje veliku važnost ulaganju i razvijanju telekomunikacijskoga sektora; tijekom godina povećavalo se i smanjivalo ulaganje, ali znatniju investicijsku živost, kako upozoravaju analitičari, sada ponajprije koči nekonsolidirano tržište. Kako smo na početku rada istaknuli, liberalizacija je snažno povećala telekomunikacijski promet zbog čega operatori moraju ulagati u usko grlo postojeće telekomunikacijske infrastrukture, ali Hrvatska svakako napreduje kada je riječ o mobilnim tehnologijama i općenito o širenju IT-a. U prilog

tomu ide i činjenica da je, prema podacima Državnoga zavoda za statistiku Republike Hrvatske, u listopadu 2013. godine broj zaposlenih u pravnim osobama Republike Hrvatske iznosio ukupno 1.125.767 od čega je 32.212 zaposlenih bilo u djelatnostima „Informacije i komunikacija“. Temeljem svih prikupljenih podataka, zaključak je da je telekomunikacijska industrija ključni izvor gospodarskoga rasta i radnih mjesta.

6. Izvori i literatura

1. Amin, S. (1997), *Capitalism in the Age of Globalization*, London: Zed Books.
2. Baker, D. (1998), *Globalization and Progressive Economic Policy*, Cambridge: University Press.
3. DZS (2011), *Statistički ljetopis 2010. godine*, Zagreb.
4. Hanson, G. H. (1995), *Trade, technology and wage inequality*, New York: NBER.
5. Held, D. (1995), *Democracy and the Global Order: From the Modern State to Cosmopolitan Governance*, Cambridge: Polity Press.
6. Held, D.; McGrew, A.; Goldblatt, D.; Perraton, J. (2000), *Global Transformations: Politics, Economy and Culture*, Cambridge: Polity Press.
7. Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije, [http:// www.hakom.hr /](http://www.hakom.hr/) (12. 2. 2014.)
8. Knapp, U. (1999), *The General Agreement on Trade in Services: An Analysis*, Paris: OECD.
9. Oman, C. P. (2000), *Policy Competition for Foreign Direct Investment*, Paris: OECD.
10. Panić, M. (2003), *Globalization and National Economic Welfare*, London: Palgrave Macmillan.
11. Perraton, J. (2003), *The scope and implications of globalisation*, London: Edward Eglar Publishing.
12. Plasmans, J. (2003), *Globalisation and productivity*, London: Edward Eglar Publishing.
13. Thirilwall, P. (2002), *Growth and Development*, London: Palgrave Macmillan.
14. Sabolić, D. (2007), *Tržišna snaga u telekomunikacijama*, Zagreb: Kigen d.o.o.
15. Williams, M.; O'Brien, R. (2004), *Global Political Economy – Evolution and dynamics*, London: Palgrave Macmillan.

Abstract: The pace of development of globalization is directly related to the development of modern technology. The development of technology has conditioned the speed of globalization and integration processes. While the development of technology was at a lower level, the speed of economic and political changes was much lower, so most people did not even notice the process. Globalization as an international process and a social phenomenon was first detected during the mid-1980s. The reason for this is that then telecommunications technologies were developed which enabled the conversion of the world into a single information system. With the development of information technology a large number of readily accessible information became available in a short time. As a result of the IT revolution there have been significant

changes in the world economy. An era in which information was the most important “commodity” began. The availability of technology and its transfer in today’s conditions enables countries which were behind the developed world due to various political and economic reasons to compensate for the lost time faster. Furthermore the process of globalization driven by technological development requires continuous education from companies and individuals in order to be able to master modern technologies. All of this is reflected in the economic development of Croatia.

Key words: Telecommunications technology, development, Croatian economy

Mogućnosti poboljšanja financijskih performansi odabranih poduzeća u djelatnosti Proizvodnja prehrambenih proizvoda

[Improvement Possibilities for Financial Performance of Selected Enterprises in Foodstuff Production Sector]

mr. sc. **Marina Kovačević**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: marina.kovacevic@vspu.hr

Valerija Šebek, bacc. oec., studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: valerijasebek@gmail.com

Sažetak: Sve veći broj poduzeća Republike Hrvatske pokazuje negativne financijske performanse koje se mogu egzaktno utvrditi primjenom statičke financijske analize. Stoga je cilj rada analizirati ključne financijske pokazatelje odabranih poduzeća te utvrditi mogućnosti njihova poboljšanja, čime bi se utjecalo na povoljniji financijski položaj i rezultat odabranih poduzeća, kako unutar same djelatnosti tako i unutar širega konteksta gospodarskoga okruženja. U svrhu izrade rada analizira se znanstvena i stručna literatura te financijska izvješća. Na temelju provedene analize dostupnih podataka, sintezom i indukcijom te posebno klasifikacijom i komparacijom donose se konkretni zaključci o financijskome položaju promatranih poduzeća i o mogućnostima poboljšanja glavnih financijskih pokazatelja.

Poučeni višegodišnjom krizom te nepovoljnim gospodarskim uvjetima Republike Hrvatske, u kojoj je tendencija pada svih relevantnih pokazatelja poslovanja poduzeća (posebno profitabilnosti i likvidnosti), možemo očekivati i slična nepovoljna kretanja financijskih pokazatelja promatranih poduzeća. U tome kontekstu, neupitna je važnost financijske analize kojom je moguće uočiti rane pokazatelje rizika u postojećemu poslovanju, ali i utjecati na njihovo poboljšanje.

Prema NKD 2007. promatrana poduzeća uzeta su iz područja C Prerađivačke djelatnosti, preciznije Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda – Proizvodnja kaka, čokoladnih i bombonskih proizvoda (Razred 10.82).

Ključne riječi: financijska analiza, pokazatelji, financijska izvješća

1. Uvod

Instrumentima financijske analize mogu se utvrditi nepovoljna kretanja glavnih financijskih performansi poduzeća Republike Hrvatske. Iako su danas hrvatskim poduzećima na raspolaganju brojni financijski instrumenti i fondovi EU-a te sektorske i posebno horizontalne državne potpore koje se realiziraju kroz razne instrumente dodjele^{*}, znatan broj poduzeća i dalje pokazuje negativne financijske tendencije. Negativna kretanja uočena su u svim djelatnostima, a time i u prerađivačkoj kao predmetnoj djelatnosti ovoga rada. Prema NKD 2007., promatrana poduzeća uzeta su iz područja C Prerađivačke djelatnosti, preciznije Proizvodnje ostalih prehrambenih proizvoda – Proizvodnja kakaa, čokoladnih i bombonskih proizvoda (Razred 10.82).

Cilj je rada analizirati ključne financijske pokazatelje odabranih poduzeća (Kandit d.o.o., Zvečevo d.d., Kraš d.d.) iz prerađivačke djelatnosti te utvrditi mogućnosti njihova poboljšanja, čime bi se utjecalo na povoljniji financijski položaj. Radi jednostavnije analize, poduzećima su dane slovne oznake: Kandit d.o.o. – A, Zvečevo d.d. – B, Kraš d.d. – C.

U svrhu izrade rada analiziraju se dostupni dokumenti relevantnih institucija, znanstvena i stručna literatura te financijska izvješća. Temeljem kvantitativne obrade, analizom dostupnih podataka, sintezom i indukcijom te posebno klasifikacijom i komparacijom donose se zaključci o financijskim performansama promatranih poduzeća.

Sadržaj rada realizirat će se kroz više segmenata unutar kojih se analiziraju glavni financijski pokazatelji – pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, aktivnosti i profitabilnosti u promatranome razdoblju 2008. – 2012. Navedeno petogodišnje razdoblje promatranja financijskih pokazatelja trebalo bi ukazati na problematična područja poslovanja odabranih poduzeća u vrijeme krize kao i mogućnosti njihova poboljšanja.

2. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze (Žager i sur., 2001: 277-279), preciznije likvidnost čini svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. U tome kontekstu razlikuju se koeficijent trenutne likvidnosti, ubrzane likvidnosti, tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti.

* Subvencije i porezna izuzeća (A), udjeli u vlasničkom kapitalu (B), financijski transferi (C), jamstva, opozvana jamstva (D), ostalo (E) (Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja [AZTN], 2014.).

TABLICA 1. Pokazatelji likvidnosti promatranih poduzeća u razdoblju 2008. – 2012.

PODUZEĆE	NAZIV POKAZATELJA (KOEFIČIJENTI)	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
PODUZEĆE A	Trenutna likvidnost	0,014	0,0002	0,11	0,16	0,075
	Ubrzana likvidnost	0,28	0,50	0,43	1,57	1,12
	Tekuća likvidnost	1,1	0,83	0,72	2,28	1,66
	Financijska stabilnost	0,76	1,17	1,47	0,53	0,69
PODUZEĆE B	Trenutna likvidnost	0,021	0,028	0,011	0,022	0,005
	Ubrzana likvidnost	0,67	0,70	0,77	0,69	0,33
	Tekuća likvidnost	0,99	1,04	1,17	1,09	0,96
	Financijska stabilnost	1,08	1,02	0,87	0,91	1,07
PODUZEĆE C	Trenutna likvidnost	0,082	0,095	0,093	0,11	0,12
	Ubrzana likvidnost	1,04	0,98	0,89	0,93	0,96
	Tekuća likvidnost	1,60	1,63	1,52	1,37	1,40
	Financijska stabilnost	0,78	0,77	0,80	0,84	0,28

Izvor: izračun autora prema podacima FINA-e (2009a, 2009b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c)

Pokazatelj trenutne likvidnosti (novac / kratkoročne obveze), čija preporučena vrijednost ne bi trebala biti manja od 10%, različito se kretao u promatranim poduzećima: poduzeće A pokazuje u promatranome razdoblju nagli pad i rast toga pokazatelja te se 2010. i 2011. kreće u okviru preporučenih vrijednosti (10% i 16%); poduzeće B pokazuje izrazito lošu trenutnu likvidnost, tijekom cijeloga promatranog razdoblja koeficijenti su ispod 3%, dok poduzeće C pokazuje granične preporučene vrijednosti, s time da se vrijednost trenutne likvidnosti popravila tijekom 2011. i 2012. godine na 11%, odnosno 12%. Ovaj pokazatelj može dovesti u zabludu ako je na dan utvrđivanja koeficijenta na žiro-račun stigla znatnija uplata (Žager i sur., 2008: 248).

Nešto je bolja mjera likvidnosti koeficijent ubrzane likvidnosti koji stavlja u odnos novac uvećan za potraživanja (brzo unovčiva imovina) i kratkoročne obveze, čija je preporučena vrijednost 1 ili veća od 1, odnosno ako poduzeće želi održati normalnu likvidnost, mora imati brzo unovčive imovine minimalno u razini kratkoročnih obveza. Poduzeće A znatno je popravilo koeficijent ubrzane likvidnost u 2011. i 2012. godini te je on iznosio 1,57, odnosno 1,12.; poduzeće B ima izrazito loš koeficijent ubrzane likvidnosti (znatno ispod 1), dok se koeficijent poduzeća C uglavnom kreće oko preporučenih vrijednosti.

U promatranju likvidnosti najvažniji su pokazatelji – koeficijent tekuće likvidnosti i financijske stabilnosti. Koeficijent tekuće likvidnosti, koji u odnos stavlja kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze, u pravilu bi trebao iznositi 2 ili više od 2, odnosno, radi plaćanja obveza na vrijeme, poduzeće mora imati minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine u odnosu na kratkoročne obveze (Žager i sur., 2008: 249). Vrijednost ovoga pokazatelja koja je manja od 1,5 implicira mogućnost da poduzeće ostane bez

sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza, dok previsoke vrijednosti (znatno iznad industrijskoga prosjeka ili 2) mogu ukazivati na činjenicu da poduzeće ne koristi dovoljno efikasno svoja sredstva. Koeficijent financijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanoga za dugoročne obveze i mora biti manji od 1 jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine (neto obrtni kapital) mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Ako je ovaj pokazatelj manji od 1, znači da poduzeće ima deficit radnoga kapitala i da dio svoje dugotrajne imovine financira iz kratkoročnih obveza (Žager i sur., 2008: 250).

Analiza ukazuje kako se recesijsko razdoblje negativno odrazilo na tekuću likvidnost i financijsku stabilnost promatranih poduzeća. Poduzeća pokazuju izrazito loše koeficijente tekuće likvidnosti koji su uglavnom ispod 1,5, što je posebno izraženo kod poduzeća B, i to unutar cijeloga promatranog razdoblja, te 2011. i 2012. kod poduzeća C. Nešto bolju tekuću likvidnost pokazuje koeficijent poduzeća A u zadnjim godinama promatranoga razdoblja – on je 2011. iznosio 2,28. Nedostatna sredstva uzrok su slabijim poslovnim rezultatima, manjoj proizvodnji i prodaji, a ponajviše smanjenoj naplati potraživanja. Koeficijenti financijske stabilnosti uglavnom su bili ispod 1 posebno kod poduzeća C, dok su poduzeća A i B jedno vrijeme financirala dugotrajnu imovinu iz kratkoročnih obveza (FINA, 2009a, 2009b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c).

3. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti pokazuju strukturu pasive i načine na koje poduzeće financira svoju imovinu, odnosno mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora (obveza), a koliko iz vlastitih izvora (glavnice) (Žager i sur., 2008: 250). Oni predstavljaju svojevrsnu mjeru stupnja rizika ulaganja u poduzeće, odnosno određuju stupanj korištenja posuđenih financijskih sredstava. Osnovni pokazatelji zaduženosti jesu koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitoga financiranja, koeficijent financiranja, pokriće troškova kamata, čimbenik zaduženosti, stupanj pokrića I i stupanj pokrića II.

Prema vrijednostima iz tablice 2 može se zaključiti kako se koeficijenti zaduženosti (ukupne obveze / ukupna imovina) i koeficijenti vlastitoga financiranja (glavnica / ukupna imovina) promatranih poduzeća kreću u obrnutim odnosima od preporučenih. Naime, vlastito financiranje trebalo bi biti veće od 50%, a financiranje tuđim kapitalom manje od 50%. Navedeni pokazatelji ukazuju da poduzeća A i B imaju poteškoća u financiranju vlastitim kapitalom. Tijekom promatranoga razdoblja, poduzeće A uspjelo je smanjiti zaduživanje na oko 50%, dok je poduzeće B povećalo financiranje tuđim kapitalom na rizičnih oko 80%. Osim toga, pokriće troškova kamata (dobit prije poreza i kamata / kamate) pokazuje kod poduzeća A i B veliku rizičnost podmirenja obveza po dospjelim kamatama jer su poslovala s gubitkom.

TABLICA 2. Pokazatelji zaduženosti promatranih poduzeća u razdoblju 2008. – 2012.

PODUZEĆE	OPIS POKAZATELJA	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
PODUZEĆE A	Koeficijent zaduženosti	0,76	0,62	0,74	0,48	0,51
	Koeficijent vlastitoga financiranja	0,21	0,14	0,15	0,59	0,60
	Koeficijent financiranja	3,58	4,41	5,03	0,81	0,85
	Pokriće troškova kamata	0,48	-5,78	-4,46	-3,03	-1,83
	Stupanj pokrića I	0,63	0,25	0,26	1,51	1,27
	Stupanj pokrića II	1,11	0,44	0,47	2,04	1,68
PODUZEĆE B	Koeficijent zaduženosti	0,63	0,65	0,70	0,69	0,82
	Koeficijent vlastitoga financiranja	0,26	0,26	0,27	0,23	0,17
	Koeficijent financiranja	2,42	2,46	2,61	2,97	4,85
	Pokriće troškova kamata	-2,62	-0,21	-1,45	0,16	-1,23
	Stupanj pokrića I	0,56	0,57	0,56	0,50	0,43
	Stupanj pokrića II	0,77	0,85	1,1	0,94	0,92
PODUZEĆE C	Koeficijent zaduženosti	0,44	0,37	0,41	0,48	0,46
	Koeficijent vlastitoga financiranja	0,47	0,48	0,49	0,42	0,51
	Koeficijent financiranja	0,93	0,86	0,84	1,15	0,89
	Pokriće troškova kamata	0,68	1,64	1,01	0,89	0,19
	Stupanj pokrića I	0,82	0,86	0,86	0,74	0,88
	Stupanj pokrića II	1,12	1,13	1,09	1,04	1,15

Izvor: izračun autora prema podacima FINA-e (2009a, 2009b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c)

4. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti (koeficijenti obrtaja) mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse (Žager i sur., 2001: 277-279). Oni pokazuju brzinu cirkulacije imovine u poslovnome procesu. Najčešće se koeficijenti obrtaja izračunavaju za ukupnu imovinu (ukupni prihod / ukupna imovina), kratkotrajnu imovinu (ukupni prihod / kratkotrajna imovina) i potraživanja (prihodi od prodaje / potraživanja). Općenito pravilo ističe kako je bolje da je koeficijent obrta što veći broj, tj. da je vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine što kraće. Na temelju koeficijenta obrtaja moguće je izračunati i prosječne dane vezivanja sredstava (Žager i sur., 2008: 252).

TABLICA 3. Pokazatelji aktivnosti promatranih poduzeća u razdoblju 2008. – 2012.

PODUZEĆE	OPIS POKAZATELJA	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
PODUZEĆE A	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,01	0,59	0,55	1,04	1,02
	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,52	1,29	1,24	1,70	1,91
	Koeficijent obrtaja potraživanja	5,48	2,04	2,68	2,62	2,94
	Trajanje naplate potraživanja u danima	66,61	178,92	136,19	139,31	124,15
PODUZEĆE B	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,94	0,93	0,98	0,78	0,54
	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,77	1,72	1,89	1,46	0,88
	Koeficijent obrtaja potraživanja	2,68	2,64	2,80	2,25	2,45
	Trajanje naplate potraživanja u danima	136,19	138,26	130,36	162,22	148,98
PODUZEĆE C	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,89	0,94	0,92	0,87	0,86
	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,09	2,15	2,14	2,02	2,05
	Koeficijent obrtaja potraživanja	3,42	3,77	3,90	3,14	3,25
	Trajanje naplate potraživanja u danima	106,73	96,82	93,59	116,24	112,31

Izvor: izračun autora prema podacima FINA-e (2009a, 2009b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c)

Izračunate vrijednosti koeficijenta obrtaja (tablica 3) nisu toliko zabrinjavajuće koliko trajanje dana naplate potraživanja, što još jednom potvrđuje početnu tezu o nepostojanju dovoljnih sredstava koja osiguravaju samo poslovanje poduzeća. Sva tri poduzeća imaju znatnih poteškoća s naplatom potraživanja od kupaca. Naplata potraživanja, s druge strane, uzrokuje podmirenje obveza prema dobavljačima, a nedostatna sredstva na vlastitim računima impliciraju potrebu za prekomjernim zaduživanjem. Na ozbiljnost situacije ukazuje i činjenica kojom je preporučeno vrijeme naplate 60 dana.* U gotovo tri četvrtine ovih izračuna dani su dvostruko veći.

* Rok ispunjenja obveza je 60 dana, a ne smije biti duži od 365 dana. Opsežnije u Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN, 108/12, čl. 11) i u Zakonu o obveznim odnosima (NN, 35/05, čl. 174).

5. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda (Žager i sur., 2001: 277-279). Unutar tih pokazatelja podrazumijeva se ekonomičnost ukupnoga poslovanja, prodaje, financiranja te ekonomičnost izvanrednih aktivnosti. Preporučene vrijednosti jesu omjeri veći od 1.

Budući da određene stavke, poput rashoda od prodaje te izvanrednih prihoda i rashoda, koje se u bilanci uspješnosti evidentiraju u razredima VII. i VIII., nisu prikazane u analiziranim godišnjim konsolidiranim finansijskim izvještajima, analizu ekonomičnosti poslovanja (prodaje) i ekonomičnost izvanrednih prihoda poduzeća A i B nije bilo moguće izračunati.

Unatoč tomu, dostupni podaci bili su dovoljni kako bi se prepoznale slabosti samoga poslovanja. U promatranome vremenskom intervalu, od 2008. do 2012. godine, ekonomičnost ukupnoga poslovanja poduzeća A i B kretala se oko 1, što je manje od preporučene vrijednosti. Slaba ekonomičnost utjecala je i na ekonomičnost financiranja, koja ima vrlo nisku razinu toga pokazatelja (od 0,002 u 2008. do 0,42 u 2012. godini kod poduzeća B te od 0,85 u 2008. do 0,40 u 2012. godini kod poduzeća A). Konkretniji i bolji rezultati pokazali su se kod poduzeća C, kojemu se ekonomičnost ukupnoga poslovanja kretala od 1,02 u 2008. do 1,01 u 2012. godini, pri čemu se ekonomičnost prodaje kretala od 1,59 u 2008. do 1,58 u 2012. godini (FINA, 2009a, 2009b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c). Poduzeće C također u svojim finansijskim izvještajima nije imalo evidentirane podatke o izvanrednim prihodima i rashodima, tako da koeficijent ekonomičnosti izvanrednih prihoda nije bilo moguće izračunati.

Dobiveni rezultati dovode do zaključka kako negativne tendencije nisu odraz isključivo nedovoljnih izvora sredstava, slabe naplate potraživanja i prekomjernoga zaduživanja, već i iznimno slaboga poslovanja i prodaje.

6. Pokazatelji profitabilnosti

U kontekstu pokazatelja profitabilnosti uobičajeno se razmatraju pokazatelji marže profita (omjer bruto ili neto dobiti uvećane za kamate i ukupnoga prihoda), pokazatelji rentabilnosti ukupne imovine (omjer bruto ili neto dobiti uvećane za kamate i ukupne imovine; ROA) i rentabilnosti vlastitoga kapitala (omjer neto dobiti i vlastitog kapitala; ROE) (Žager i sur., 2008: 253).

Prema podacima iz tablice 4 može se zaključiti da su poduzeća A i B u vrijeme krize poslovala s gubitkom tako da su profitna marža, ROA i ROE negativni i ne pokazuju tendenciju oporavka. Za razliku od navedenih dvaju poduzeća, poduzeće C (unatoč lošim gospodarskim prilikama) posluje profitabilno, ali pokazuje tendenciju pada svih pokazatelja profitabilnosti.

TABLICA 4. Pokazatelji profitabilnosti promatranih poduzeća u razdoblju 2008. – 2012.

PODUZEĆE	OPIS POKAZATELJA	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
PODUZEĆE A	Neto marža profita	5%	-13%	-29%	-5%	-6%
	Bruto marža profita	6%	-11%	-24%	-5%	-6%
	Neto rentabilnost imovine	5%	-7%	-4%	-5%	-6%
	Bruto rentabilnost imovine	6%	-8%	-16%	-5%	-6%
	Rentabilnost vlastitoga kapitala	7%	-43%	-89%	-6%	-7%
PODUZEĆE B	Neto marža profita	-1%	-5%	-11%	5%	-16%
	Bruto marža profita	-10%	-5%	-7%	6%	-16%
	Neto rentabilnost imovine	-9%	-5%	-11%	4%	-8%
	Bruto rentabilnost imovine	-9%	-4%	-11%	4%	-8%
	Rentabilnost vlastitoga kapitala	-26%	-5%	-24%	0,6%	-27%
PODUZEĆE C	Neto marža profita	5%	7%	5%	5%	3%
	Bruto marža profita	5%	8%	5%	6%	4%
	Neto rentabilnost imovine	4%	6%	4%	5%	3%
	Bruto rentabilnost imovine	5%	7%	5%	5%	3%
	Rentabilnost vlastitoga kapitala	3%	7%	4%	5%	0,3%

Izvor: izračun autora prema podacima FINA-e (2009a, 2009 b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c)

7. Zaključak

Analizirani financijski pokazatelji odabranih poduzeća u razdoblju 2008. – 2012. ukazuju na stanovite poteškoće u poslovanju koja su im zajednička, pogotovo za poduzeća A i B. Loši financijski pokazatelji rezultat su prije svega opće gospodarske situacije i recesijskoga razdoblja koje je pogodilo većinu suvremenih država, a time i Hrvatsku. Poduzeća se suočavaju s nedostatkom likvidnosti, niskim udjelom vlastitih sredstava u financiranju imovine, pretjeranom zaduženosti i nemogućnosti plaćanja dospjelih kamata, niskim koeficijentima obrtaja imovine, velikim brojem dana naplate potraživanja od kupaca, niskom ekonomičnosti te, u konačnici, s negativnim financijskim rezultatima. Nešto bolju „sliku“ poslovanja u promatranome razdoblju pokazalo je poduzeće C. Naime, to poduzeće ima nešto bolju likvidnost, posebno koeficijent financijske stabilnosti, u posljednjoj promatranoj godini koeficijent zaduženosti i vlastitoga financiranja u dobrome su omjeru, dostupni pokazatelji ekonomičnosti veći su od 1 i, u konačnici, u cijelome promatranom razdoblju pokazuje nisku profitabilnost u odnosu na prodaju i ulaganja, s tendencijom pada.

U kontekstu analize poslovanja odabranih poduzeća nužno je spomenuti novčani jaz kao razliku broja dana plaćanja dobavljačima kupljenih roba i usluga te potrebnoga

broja dana naplate prodane robe i usluga. Rezultati su analize novčanoga jaza^{*} poražavajući. U razdoblju krize, koja je i dalje aktualna u Hrvatskoj, novčani jaz poduzeća A već je 2008. iznosio 104 dana, a 2012. iznosio je visokih 585 dana. Poduzeće B, na početku krize imalo je novčani jaz 22 dana, dok je u idućim godinama ta brojka rasla na 529 dana, a na kraju 2012. godine, iznosila je 437 dana. Stoga je jasno da je gubitak tih poduzeća neminovan, te zbog podizanja kredita za pokriće obveza, poduzeća podliježu plaćanju visokih kamata, ne izvršavaju svoje obveze u roku i ne raspoložu potrebnim novčanim sredstvima za održavanje likvidnosti i, u konačnici, za postizanje adekvatne rentabilnosti.

Kako bi se novčani jaz smanjio te poboljšale cjelokupne financijske performanse poduzeća, potrebno je povećati što je više moguće razdoblje plaćanja obveza dobavljačima, ubrzati naplatu potraživanja te povećati koeficijent obrtaja zaliha. Ako se novčani jaz smanji samo za jedan dan, dobit se automatski povećava, poduzeća plaćaju manje kamate, a ukupni se troškovi smanjuju (Perčević, 2011). U takvim, boljim, uvjetima poslovanja poduzeće može ostvarivati bolje financijske rezultate i biti konkurentnije, kako u vlastitome okruženju tako i na međunarodnome.

8. Literatura

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja [AZTN], http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/godisnja_izvjesca/2012_Godisnje_izvjesce_DP.pdf (1. 4. 2014.)
2. Financijska agencija, Kandid d.o.o. – MB01863533; Godišnje izvješće (2009a), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
3. Financijska agencija, Zvečevo d.d. – MB03326314, Revizorsko izvješće (2009 b), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
4. Financijska agencija, Kraš d.d. – MB03269043, Revizorsko izvješće (2009 c), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
5. Financijska agencija, Kandid d.o.o. – MB01863533, Revizorsko izvješće s prilogima + Bilješke + Izvještaj o promjenama kapitala + GFI po MSI (2011 a), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
6. Financijska agencija, Zvečevo d.d. – MB03326314, Revizorsko izvješće s prilogima + Bilješke + Izvještaj o promjenama kapitala + GFI po MSI (2011b), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
7. Financijska agencija, Kraš d.d. – MB03269043, Godišnje izvješće + GFI po MSFI, (2011c), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
8. Financijska agencija, Kandid d.o.o. – MB01863533, Revizorsko izvješće sa prilogima + Bilješke + Izvješće o promjenama kapitala, (2012a), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)

* Izračunati podaci dana vezivanja zaliha, dana vezivanja potraživanja te dana vezivanja dobavljača, koji prethode izračunu novčanoga jaza, dobiveni su prema podacima FINA-e (2009a, 2009b, 2009c; 2011a, 2011b, 2011c; 2012a, 2012b, 2012c).

9. Financijska agencija, Zvečevo d.d. – MBo3326314, Revizorsko izvješće sa priložima + Bilješke + Izvješće o promjenama kapitala, (2012b), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
10. Financijska agencija, Kraš d.d. – MBo3269043, Revizorsko izvješće sa priložima + Bilješke + Izvješće o promjenama kapitala, (2012c), <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTraži.do> (5. 3. 2014.)
11. Perčević, H., Upravljanje novčanim tokom, <http://web.efzg.hr/dok/RAC/upravljanje%20novčanim%20tokom.pdf> (16. 3. 2014.)
12. Zakon o finansijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN, 108/12), <http://www.google.hr/#q=zakon+o+financijskom+poslovanju> (10. 4. 2014.)
13. Zakon o obveznim odnosima (NN, 35/05), <http://www.google.hr/#q=zakon+o+obvezni+m+odnosima> (11. 4. 2014.)
14. Žager, K.; Vašiček, V.; Žager, L. (red. Žager, L.) (2001), *Računovodstvo za neračunovođe s osnovama računovodstva*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika.
15. Žager, K.; Mamić Sačer, I.; Sever, S.; Žager, L. (2008), *Analiza finansijskih izvještaja*, Zagreb: Masmmedia.

Abstract: A growing number of enterprises in the Republic of Croatia deliver negative financial performance, which can be accurately assessed by applying a static financial analysis. Therefore, the aim of this paper is to analyse the key financial indicators of selected enterprises and determine the possibilities for their improvement. This would affect a more favourable financial situation and better results of those enterprises, both within their sector and a wider context of business environment. Scientific and technical literature and financial reports have been analysed for this purpose. On the basis of the conducted analysis of available data, synthesis and deduction and particularly classification and comparison, a conclusion has been drawn about the financial situation of the observed enterprise(s) and possible improvements of the main financial indicators.

Due to the yearlong crisis and unfavourable economic conditions in the Republic of Croatia, with a downward trend of all the relevant indicators, profitability and solvency in particular, an unfavourable development of financial indicators of the analysed enterprises is to be expected. In this context, the significance of a financial analysis is profound since it enables the observation of early risk indicators in the current business activities and the impact on their improvement.

According to the National Classification of Economic Activities 2007 the assessed enterprises are in sector C Processing Industry, more precisely Production of other foodstuffs – Production of cocoa and confectionery (Class 10.82).

Key words: Financial analysis, indicators, financial reports

Sukobi zbog prirodnih izvora: geoekonomske i/ili geopolitičke?

[Conflicts for Natural Resources:
Geo-Economic or Geopolitical?]

doc. dr. sc. **Petar Kurečić**, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom
javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: petar.kurecic@vps.hr

Sažetak: Rad se bavi istraživanjem utjecaja neobnovljivih prirodnih izvora te ovisnosti država o njihovoj eksploataciji i izvozu na nastanak sukoba. Ti sukobi nastaju jer velike razlike u raspodjeli prirodnih izvora na Zemlji izazivaju velike nejednakosti u mogućnostima pristupa tim izvorima bez posezanja za izvorima koji se nalaze na teritorijima drugih država. Teza koja se postavlja u radu jest da se sukobi zbog prirodnih izvora mogu označiti geoekonomske-geopolitičkima te se dokazuje nizom primjera suvremenih sukoba zbog prirodnih izvora u kojima geoekonomska suparništva, kao posljedica sukobljenih interesa zbog kontrole nad nalazištima i izvoznim putovima prirodnih izvora, generiraju sukobe koji se vode zbog prirodnih izvora. Postavljeno je pitanje mogu li se sukobi zbog kontrole i eksploatacije prirodnih izvora smatrati geopolitičkim sukobima ili se radi o novijemu i drugačijemu tipu sukoba koji bi se mogli označiti kao geoekonomske-geopolitičke (postgeopolitičke) sukobi. Iznese su i osnovne značajke koje treba istraživati kada se istražuju sukobi koji se vode radi kontrole i eksploatacije prirodnih izvora, kao i predviđanja o mogućim geoekonomske-geopolitičkim sukobima do kojih bi u budućnosti moglo doći u regijama bogatim prirodnim izvorima.

Ključne riječi: prirodni izvori, nafta, geoeconomija, geoekonomska suparništva, geoekonomske-geopolitičke sukobi

1. Uvod

Sve veća ovisnost ljudskoga društva o prirodnim izvorima,* među kojima posebno mjesto imaju neobnovljivi izvori energije, osim što pogubno djeluje na perspektive ljudskoga društva u budućnosti, uzrokuje i geopolitička i geoekonomska suparništva, pa i sukobe. Prirodni izvori, bilo da se radi o najvažnijim suvremenim neobnovljivim izvorima energije, poput nafte i plina, ili o strateški važnim mineralima i rudama, neravnomjerno su raspodijeljeni na Zemlji. Iz činjenica da su prirodni izvori nejednako raspoređeni u prostoru te da se u njemu pojavljuju poput enklava, proizlazi njihov izrazito geografski, ali i geopolitički karakter suparništava i sukoba koji nastaju radi kontrole nad njihovim nalazištima i eksploatacijom. Geoekonomska suparništva, kao i tip sukoba, koji se pojavljuju i traju zbog prirodnih izvora (nazvani i „ratovima za prirodne izvore“ – *resource wars*) značajno, čak i ključno definiraju geoekonomske i geopolitičke odnose u pojedinim državama, ali i u nekim regijama svijeta te pojedine regije čine dugoročno nestabilnima, s vrlo slabim mogućnostima za ekonomski i društveni razvoj koji bi pogodovao većini stanovništva tih geopolitičkih regija, a ne samo vojno-političkim elitama država. Cijena sukoba zbog prirodnih izvora nije samo materijalna nego je i cijena u ljudskim životima vrlo visoka. Istraživanja su pokazala da je tijekom 1990-ih godina u sukobima povezanim s kontrolom nad eksploatacijom prirodnih izvora i profitima ostvarenim od te eksploatacije, živote izgubilo više od pet milijuna ljudi, od čega kudikamo najveći dio u Podsaharskoj Africi. Gotovo šest milijuna ljudi postali su izbjeglice, dok je između 11 i 15 milijuna ljudi postalo prognanicima unutar granica vlastitih država. Uništeni su i znatni dijelovi prirodnoga okoliša na prostorima najveće eksploatacije prirodnih izvora. Istodobno su se male skupine ljudi – kao što su vođe pobunjenika, pripadnici korumpiranih vlada i inozemne korporacije koje su sudjelovale u kupovini i kasnijoj preprodaji vrijednih prirodnih izvora – obogatile i zaradile milijarde dolara (Renner, 2002: 6). Evidentna je duboka i trajna povezanost globalnoga tržišta sirovina s ratovima koji se mogu nazvati „ratovima za prirodne izvore“ (Le Billon, 2004). Ovo tržište, koje je u sve većem usponu, daje za pravo pretpostavljati da će sukobi u budućnosti ponajprije biti sukobi oko prirodnih izvora te da će geoekonomska suparništva definirati međunarodne odnose u idućim desetljećima.

* U radu se ne obrađuje sukob zbog vode (*water wars*) jer ta tema, zbog specifičnosti i opsežnosti, zahtijeva poseban rad, posvećen samo problematici vode kao objekta suparništava i sukoba, koji će u budućnosti biti sve češći i obimniji.

2. Dosadašnja istraživanja sukoba zbog prirodnih izvora

Među dosadašnjim istraživanjima veze između izloženosti država sukobima te bogatstva i stupnja ovisnosti države o izvozu prirodnih izvora, koja su konzultirana za potrebe ovog rada, ističu se kvantitativno utemeljena istraživanja Colliera (2004, 2007) te Colliera i Hoeffler (1998, 2005). Ta su istraživanja pokazala jasnu povezanost ovisnosti o izvozu prirodnih izvora i rizika od izbijanja i produljivanja trajanja sukoba. Očiglednu vezu između bogatstva prirodnim izvorima i želje za što većom zaradom od eksploatacije te unutardržavnih sukoba – koji se često nazivaju građanskim ratovima – pokazale su i studije drugih istraživača (Ross, 2003; Collier, 2004, 2006).

Studija zasnovana na istraživanju koje je proveo Ross (2003) pokazala je da bogatstvo prirodnim izvorima igra značajnu ulogu u izbijanju sukoba i produljuje njihovo trajanje, ali nema tako jasan i nedvosmislen učinak na trajanje samih sukoba. Istraživanje koje su proveli Brunnschweiler i Bulte (2009) pokazalo je utjecaj bogatstva prirodnim izvorima na produljivanje trajanja sukoba, ali ne i na povećanu mogućnost od izbijanja sukoba. Istraživanja uzroka sukoba u kojima prirodni izvori čine bitan čimbenik uglavnom se fokusiraju na ekonomske uzroke sukoba u kojima prirodni izvori, kao objekti sukoba, igraju važnu ulogu. Ballentine (2003) navodi spoj pohlepe i nedaće kao posebno snažan čimbenik relevantan za objašnjavanje uzroka sukoba. Ross (2004) uz pohlepu i nedaće ispituje ostale moguće uzročnike sukoba. Rosser (2006) kao ostale razloge zašto prirodni izvori mogu biti povezani s izbijanjem sukoba navodi mogućnost inozemnih intervencija, a Collier i Hoeffler (2005) navode povećanu vjerojatnost od ekonomskih šokova povezanih s fluktuacijama u cijenama prirodnih izvora o čijemu izvozu izrazito ovise pojedine države.

Istražujući povezanost ovisnosti o izvozu prirodnih izvora s rizicima od izbijanja sukoba te utjecaj na trajanje sukoba vezanih uz prirodne izvore, Collier je analizirao 54 građanska rata visokoga intenziteta*, koji su se pojavili i odvijali između 1965. i 1999. godine. Ta je analiza dokazala da viši stupanj udjela izvoza sirovina u BDP-u „značajno i bitno“ povećava rizik od sukoba. Posebice je izražena korelacija između ovisnosti o izvozu nafte i mogućnosti izbijanja sukoba. Za države kojima 10 – 25% BDP-a generira izvoz prirodnih izvora, uz ostale značajke konstantne na razini prosjeka za države u razvoju s niskim prihodima stanovništva, rizik od građanskoga rata u idućih pet godina raste s 11 na 29% (Collier, 2004: 1-2).

Kada je u pitanju uzročno-posljedična veza između ovisnosti o izvozu sirovina i mogućnosti izbijanja građanskoga rata, tvrdi se da je najopasnija razina te ovisnosti 26% bruto društvenoga proizvoda. Pri toj razini ovisnosti o izvozu sirovina, država ima čak 23% mogućnosti naći se uvučena u građanski rat. Istovremeno, ako ne bi bila izvoznica sirovina, ista država, s jednakim ostalim značajkama, imala bi rizik naći se uvučena u građanski rat od samo polovine postotka! Udio izvoza sirovina u BDP-u radikalno utječe na mogućnost izbijanja građanskoga rata u nekoj državi (Collier, 2007:

* Kao kriterij da bi sukob bio proglašen građanskim ratom, uz činjenicu da se radi o unutardržavnome sukobu, uzeta je brojka od najmanje tisuću poginulih u borbama.

201-202). Postoji i određena sličnost u uzrocima državnih udara i građanskih ratova. Standardni pokazatelji nezadovoljstva, kao što su politička represija i ekonomska nejednakost, ne pokazuju se kao važniji čimbenici koji bi utjecali na njihovo izbijanje. Međutim, postoje zajednički ekonomski pokazatelji koji ukazuju na izloženost riziku od građanskih ratova i vojnih pučeva, a to su niska razina prihoda stanovništva i spor ekonomski rast (Collier i Hoeffler, 2005: 2).

3. Sukobi zbog prirodnih izvora – geoekonomsko-geopolitički tip sukoba?

Eksploatacija prirodnih izvora još od vremena kolonijalizma utječe na povećanu mogućnost nasilja i sukoba, pa i ratova. Raspadom kolonijalnih carstava, u većem dijelu nekadašnjih kolonija uspostavljaju se neokolonijalni odnosi. U njima bivše kolonijalne matice, potpomognute još nekim razvijenim i moćnim državama, poput SAD-a, i dalje imaju utjecaj kroz kontrolu nad eksploatacijom prirodnih izvora i kontrolu nad izvozom prirodnih izvora, od kojih su mnogi tijekom Hladnoga rata, ali i u suvremeno doba, proglašeni strateškim izvorima (npr. nafta, rijetki minerali i rude, posebice uranova ruda). Potreba za tim (strateškim) izvorima opravdavala je sva sredstva koja su se upotrebljavala kako bi opskrba njima bila nesmetana:

- organiziranje državnih udara i vojnih pučeva
- podržavanje diktatorskih režima odgovornih za masovne zločine nad civilnim stanovništvom
- vojne intervencije
- vojna pomoć, u materijalnim i ljudskim kapacitetima, koja je trebala služiti održavanju elita koje su činile upravljački dio režima, kako bi se osigurala nesmetana opskrba prirodnim izvorima razvijenih i bogatih država.

Nakon završetka Hladnoga rata, ulaskom u suvremeno razdoblje koje obilježuje ekonomski neoliberalizam, između razvijenih i nerazvijenih država još postoje neokolonijalni odnosi. U tim suvremenim neokolonijalnim odnosima, bivše bogate i razvijene države te brzorastuće azijske ekonomije (ponajprije NR Kina) sudjeluju u suparništva zbog eksploatacije prirodnih izvora u zemljama u razvoju, bivšim kolonijama. Ta suparništva ne generiraju izravne vojne sukobe između država koje u njima sudjeluju, nego se radi o geoekonomskim suparništva, čija posljedica, u državama koje obiluju prirodnim izvorima, mogu biti povećani rizici od građanskih ratova, ali i međudržavnih ratova. Vojni sukobi budućnosti bi u mnogo većoj mjeri mogli biti rezultati „očajničkih“ potreba za prirodnim izvorima, kao što su energija, hrana i voda. Sukobi bi u budućnosti manje mogli biti izazvani ideološkim, vjerskim ili nacionalnim pobudama i obranom časti vlastite nacije, a više potrebom za prirodnim izvorima (Schwartz i Randall, 2003).

TABLICA 1. Razlikovanje ideoloških, geopolitičkih i geoekonomsko-geopolitičkih sukoba

	IDEOLOŠKI SUKOBI	GEOPOLITIČKI SUKOBI	GEOEKONOMSKO-GEOPOLITIČKI (POSTGEOPOLITIČKI) SUKOBI
Kakvih su suparništava sukobi izrazi?	ideološka suparništva i natjecanja	geopolitička suparništva	geoekonomska suparništva
Objekt suparništava	ideološka suprotstavljenost i želja za prevlašću vlastite ili odbacivanjem suprotne ideologije u pojedinoj državi ili regiji	teritoriji, neovisno o veličini i vrijednosti, u smislu bogatstva prirodnim izvorima i/ili obradivim zemljištem	prirodni izvori koji se nalaze na nekome prostoru; kontrola nad njihovom eksploatacijom, i/ili putovima izvoza, i/ili prihodima koji se stvaraju od njihova izvoza
Prevladavajuća razina pojavnosti suparništva	globalna	regionalna (među)državna	globalna regionalna
Primjeri suparništva	SAD – SSSR	NR Kina – SSSR Vijetnam – NR Kina	SAD – NR Kina Podsaharska Afrika
Pretežito razdoblje pojavnosti sukoba	hladnoratovsko razdoblje	od konca 1970-ih do druge polovice 1990-ih godina	od 1990-ih godina do danas, s tendencijom jačanja
Glavni akteri sukoba	supersile i države Trećega svijeta, koje su bile u više ili manje zavisnome odnosu o jednoj ili drugoj supersili	države koje su imale ili imaju teritorijalne aspiracije, zahtjeve i/ili neriješene teritorijalne sporove sa susjednim državama	države bogate prirodnim izvorima i izvoznice prirodnih izvora, razvijene i moćne države uvoznice prirodnih izvora
Prevladavajuće razine pojavnosti sukoba	regionalna	regionalna (među)državna	regionalna unutardržavna
Primjeri geografske pojavnosti sukoba	Srednja Amerika šira regija Bliskoga istoka Podsaharska Afrika jugoistočna Azija (do 1975. g.)	istočna Azija jugoistočna Azija (Indokina) poslije 1975. g. alžirski rat za neovisnost Vijetnam – Kambodža (1979. g.) Vijetnam – NR Kina (1979. g.)	Podsaharska Afrika DR Kongo. Sijera Leone Angola Nigerija (delta rijeke Niger) Sudan (Darfur)

Suvremeni sukobi u geopolitički nestabilnim regijama svijeta na prvi pogled upućuju da se radi o geopolitičkim sukobima, tj. onim sukobima čiji je uzrok neposredna, fizička kontrola nad teritorijem koji i ne mora imati znatniju ili gotovo nikakvu vrijednost. Geopolitički sukobi, u smislu kako ih je opisivao Y. Lacoste (2000: 120-158), upravo su sukobi zbog kontrole nad teritorijem, koliko god taj teritorij bio malen ili male vrijednosti u smislu bogatstva prirodnim izvorima ili iskoristivosti, primjerice za proizvodnju hrane. Otkrivanje dublje pozadine sukoba ukazuje da postoje vrlo snažni motivi koji se odnose na kontrolu nalazišta, putova dopreme i izvoza prirodnih izvora. Sukobi oko prostora bogatih prirodnim izvorima (koje ako su međudržavni

i po intenzitetu snažni, možemo nazivati i ratovima za prirodne izvore) ne moraju se voditi interesima za neposrednom kontrolom nad teritorijem, iako i takve mogućnosti nisu isključene. Geoekonomska suparništva, čija posljedica mogu biti sukobi zbog prirodnih izvora, vođena interesima pristupa prirodnim izvorima i kontrole nad putovima njihove dopreme te izvoza na tržišta, kao i kontrole nad prihodima od izvoza prirodnih izvora, javljaju se uglavnom zbog motiva kontrole (kroz poslovne sporazume) nad eksploatacijom ili samo izvozom prirodnih izvora u države gdje za njima postoji potreba.

Pri klasifikaciji sukoba kao ideoloških, geopolitičkih ili geoekonomsko-geopolitičkih treba u obzir uzimati činjenicu da je svaki sukob jedinstven po svojoj geografskoj pojavnosti, genezi, akterima, trajanju i značajkama. Neki sukobi imaju i značajke ideoloških te geoekonomsko-geopolitičkih sukoba jer su trajali dovoljno dugo da se međunarodne okolnosti toliko promijene i izgubi ideološka crta koja je postojala te je ostao samo interes za kontrolom prostora s prirodnim izvorima. Primjer takvoga sukoba bio je rat u Angoli, koji je započeo sredinom 1970-ih i trajao je gotovo tri desetljeća.*

S opravdanjem se može postaviti i pitanje da li suvremeno razdoblje – u kojem su ideološka suparništva uglavnom zamijenili geopolitički sukobi, koji sada uvelike bivaju zamijenjeni geoekonomskim suparništva – zahtijeva i redefiniciju pojma „geopolitički sukobi“ ili uvođenje novoga pojma „geoekonomsko-geopolitički sukobi“, koje bi se moglo nazvati i „postgeopolitičkim sukobima“. Budući da je u prirodi tih suparništava ipak sadržana i potreba za barem neizravnom kontrolom (npr. preko suradnje velesila s vojno-političkim elitama država bogatim prirodnim izvorima i ovisnima o njihovu izvozu) određenoga prostora na kojemu se prirodni izvori nalaze, geopolitički karakter mogućih sukoba (do kojih uglavnom dolazi ako se poveća interes za kontrolom određenoga prostora bogatog prirodnim izvorima) ipak je prisutan. Pojam „geoekonomsko-geopolitički sukobi“ ukazuje da ti sukobi u sebi mogu sadržavati i značajke geopolitičkih sukoba, ali ipak primarno sadržavaju značajke sukoba za prirodne izvore. Ti se sukobi mogu nazvati i postgeopolitičkim sukobima – taj bi pojam ukazivao na prevladanost tradicionalnih shvaćanja geopolitike i geopolitičkih sukoba te priznavanje uloge koju u tim sukobima imaju geoekonomska logika i interesi.

Pri istraživanju stvarne prirode sukoba i suparništava u naftom bogatim regijama svijeta i njihovu klasificiranju, u obzir svakako treba uzeti i tvrdnju da se carstva ne grade samo vojnim sredstvima niti je suvremena hegemonija u međunarodnim odnosima primarno vezana uz vojnu silu i teritorijalna osvajanja. Međutim, krvavi vojni sukobi još uvijek traju opravdavajući se izričito geografskim odnosima i uvjetima.

* I sukobi u jugoistočnoj Aziji imali su vrlo izraženu ideološku crtu, koja je bila krucijalna sve do povlačenja SAD-a i pada Južnog Vijetnama 1975. g. Tada u Indokini dolazi do regionalne prevlasti Vijetnama, koji 1979. g. ulazi u sukob s režimom Crvenih Kmera u Kambodži, a poslije i u sukob s NR Kinom oko graničnih pitanja. Evidentno je da ideološka suprotstavljenost između tih aktera tada ipak nije bila dominantna, nego su to bili interesi za teritorijalnim širenjem i regionalnom dominacijom (u slučaju Vijetnama) ili sprečavanjem te dominacije (u slučaju NR Kine).

Vojna se sila u suvremenim geopolitičkim uvjetima povezuje s granicama „tržišnoga društva“ (Agnew, 2005). Vojna sila možda izravno ne oblikuje suvremeni globalni poredak, no postavlja se pitanje služi li ona za održanje toga poretka?

Problem financiranja jedna je od značajki koja razlikuje građanske ratove od međdržavnih ratova jer pobunjeničke snage nemaju mogućnost financiranja ratovanja od poreza, dok vlasti u državama to imaju. Upravo zato pobunjeničke snage vrlo često moraju pribjegavati ilegalnoj eksploataciji, krijumčarenju ili jednostavno otimanju vrijednih prirodnih izvora (Collier, 2006: 1). Misli se na prirodne izvore specifičnih značajki, koji ne zauzimaju velik volumen i ne zahtijevaju sofisticiranu infrastrukturu za transport, pa su stoga vrlo pogodni za krijumčarenje. U tu skupinu prirodnih izvora spadaju npr. dijamanti, različiti strateški važni i na tržištu traženi i skupi minerali, kao i rijetke, skupe vrste drveta. Upotreba samo kvantitativnih ekonomskih metoda i pristupa, kao i interpretacije teorije racionalnoga izbora često pojednostavnjuju ili previdaju geografske dimenzije (raspored, pojavnost) sukoba vezanih uz kontrolu nalažišta, eksploatacije i izvoza prirodnih izvora. Ako se prostorni aspekti sukoba primarno definiraju u okvirima zaliha prirodnih izvora, tokova njihove eksploatacije i izvoza, koji donose velike profite onima koji ih kontroliraju, zanemaruju se ostali geografski aspekti prirodnih izvora (poput specifičnosti koje posjeduje svaka od roba koja se krijumčari ili izvozi, lanci opskrbe tom robom, kao i specifičnosti njezine potražnje), koji su ključni za analizu pojavnosti, učestalosti, trajanja i intenziteta sukoba vezanih uz prirodne izvore (Le Billon, 2008: 345-372). Zato su potrebne i kvalitativne metode istraživanja ovisnosti o izvozu prirodnih izvora i mogućnosti izbijanja sukoba, kakve predlaže Renner (2002).

Eksploatacija prirodnih izvora u navedenim državama obično dovodi do otpora jer se obavlja bez obzira na volju lokalnoga stanovništva, koje od te eksploatacije u pravilu ne dobiva gotovo ništa, osim oduzimanja zemljišta, uništavanja tradicionalnoga načina života, uništavanja okoliša (zagađenje voda, tla i zraka) te povećanje socijalnih razlika. Jedan od uzroka „ratova za prirodne izvore“ jesu i tvrtke koje se bave rudarstvom i eksploatacijom drveta, koje uništavaju okoliš i tako s vjekovnih staništa tjeraju stanovništvo (često manjinske, domorodačke narode) koje nastanjuje prostore na kojima se nalaze rude ili šume i koje od eksploatacije tih prirodnih izvora nema ništa osim štete (Klare, 2001: 208). Većina građanskih ratova, koji nisu započeli kao posljedica težnji da se prisvoji veći dio ili cjelokupna zarada od eksploatacije prirodnih izvora, ubrzo se pretvara u sukobe koji imaju izraženu tu sastavnicu. Kad su u pitanju sukobi zbog prirodnih izvora, radi se o geoekonomsko-geopolitičkim sukobima. U njima se prirodni izvori, zbog geoekonomske logike što veće eksploatacije i prisvajanja prihoda od njih, pojavljuju kao uzroci sukoba. Ujedno je prisutan i geopolitički aspekt tih sukoba, jer bez kontrole, barem djelomične, tih dijelova teritorija, nemoguće je kontrolirati eksploataciju prirodnih izvora.

U posljednjih desetak godina pokazuje se da potražnja za energentima, mineralima, vodom i ostalim prirodnim izvorima ubrzano raste. Povećava se broj suparništava i mogućih sukoba oko pristupa i iskorištavanja te posjedovanja prirodnih izvora. Povećava se također i volja i odlučnost razvijenih i moćnih država, ali i onih koje se ubrzano

razvijaju (npr. NR Kina), za intervencijama kako bi osigurale i „zaštitile“ svoje vrijedne izvore sirovina, lokacije na kojima se nalaze prirodni izvori koji su im potrebni (Klare, 2001: 20-21). Te su lokacije obično smještene u nerazvijenim državama, a ujedno u državama i regijama svijeta koje su nestabilne. Stoga se postavlja pitanje jesu li prirodni izvori uzrok ili jedan od uzroka njihove nestabilnosti. Ako jesu, to potkrepljuje tezu o geoekonomsko-geopolitičkim sukobima kao prevladavajućim sukobima sadašnjosti i bliske budućnosti. Osiguranje dobave sirovina da bi kapitalistička ekonomija mogla funkcionirati jest nužnost. Za njezino se osiguranje koriste sva raspoloživa sredstva, pa i vojna sila. Te je tvrdnje moguće potkrijepiti konkretnim primjerima o pojavnosti ili izostanku nasilja i sukoba u državama bogatim prirodnim izvorima. Naime, bogatstvo nekih država naftom i njihova velika proizvodnje nafte ujedno ne znače da će u njima nužno izbiti sukob ili čak rat. Dapače, među najveće svjetske proizvođače nafte spadaju države poput Saudijske Arabije, Rusije (nekadašnjega SSSR-a), SAD-a, NR Kine, Kanade, Australije, Norveške. Neke od tih država velike su izvoznice nafte, dok su SAD i NR Kina veliki proizvođači, ali istodobno (zbog iznimno velike potrošnje) i veliki uvoznici nafte. U razdoblju Hladnoga rata i posthladnoratovskome dobu u tim državama nije bilo sukoba vezanih uz proizvodnju i izvoz prirodnih izvora.

Međutim, u drugim državama koje spadaju među najveće svjetske proizvođače nafte (poput Iraka, Kuvajta, Nigerije, Irana, Sudana) sukoba izravno ili nešto manje izravno vezanih uz naftu itekako je bilo. Ključni čimbenici koji su neku državu „gurnuli“ prema sukobu nisu bili samo bogatstvo naftom nego i geografski položaj, geopolitička (ne)moć i ovisnost (stupanj ovisnosti) neke države o proizvodnji i izvozu nafte, a u određenoj mjeri i stupanj ovisnosti velikih i moćnih država svijeta, uvoznica nafte (ponajprije SAD-a) o nafti iz neke od izvoznica nafte. Geografski raspored nasilja i sukoba daje za pravo tvrditi da su korištenje vojne sile i uplitanje u sukobe povezani s očuvanjem postojećega svjetskog poretka, zasnovanog na tržišnim mehanizmima neoliberalnoga kapitalizma, koji podržavaju najmoćnije države svijeta, a posebice SAD. Geografski raspored korištenja američke vojne sile i njezina upliva u sukobe ili čak započinjanja vojnih sukoba (primjerice u Iraku 2003. g.) pokazuje da se vojna sila SAD-a najviše koristi upravo u regijama vrlo bogatim prirodnim izvorima i/ili tamo gdje nestabilnost prijeti postojećim geopolitičkim odnosima u regiji, što može ugroziti postojeći regionalni geopolitički poredak. Osim upletenosti u sukobe, važna je i uključenost američkih korporacija u eksploataciju i izvoz prirodnih izvora iz regija koje su bogate tim izvorima, uglavnom kroz poduzeća u zajedničkom vlasništvu i/ili koncesije.

4. Zaključak

Suvremeno doba obilježuju geopolitički i geoekonomski uvjeti u kojima geoekonomska logika osiguravanja što veće dostupnosti važnim prirodnim izvorima igra važnu, pa i ključnu ulogu, kroz determiniranje geografskoga rasporeda, pojavnosti, a ponekad

i intenziteta i trajanja „ratova za prirodne izvore“, koje se može označiti kao geoekonomsko-geopolitičke sukobe. Sukobi zbog prirodnih izvora najviše utječu na države u kojima se vode, uništavajući ekonomiju, ali i čitava društva tih država. Ujedno su gotovo bez iznimke povezani s interesima velikih i moćnih država (i razvijenih i onih u razvoju) za nesmetanom opskrbom prirodnim izvorima, ali i željom za ostvarenjem profita od strane multinacionalnih korporacija, ratnih profitera i proizvođača oružja. Jačanje američkih vojnih snaga u regiji istočne Afrike i Gvinejskoga zaljeva upućuje na jasnu povezanost između jačanja važnosti pojedinih regije svijeta u opskrbi naftom, ali i ostalim važnim prirodnim izvorima, koju prati povećanje američke vojne prisutnosti i angažiranosti. Isto vrijedi i za najavu jačanja američke vojne prisutnosti u regiji Azija-Pacifik i najave razmještanja vojnih snaga SAD-a na sjeveru Australije (uz prijašnju prisutnost na Okinawi, Guam i u Južnoj Koreji), jer se tu otkrivaju nova nalazišta nafte (podmorje Istočnoga Timora, Indonezije, Bruneja, Južnokinesko more te otoci Spratly i Paracel, nad kojima, kao i nad vodama koje ih okružuju, prava polaže više država od kojih su neke iznimno važne – poput NR Kine, ali ne treba zaboraviti ni Vijetnam). Stoga možemo očekivati povećanu razinu suparništva SAD-a i NR Kine u toj regiji. Nastojanja SAD-a prati NR Kina koja (zasad) ne upotrebljava vojnu silu u odnosima s drugim državama u osiguravanju dostupnosti prirodnim izvorima, ali je razina geoekonomske suparništva SAD-a i NR Kine u regijama bogatim prirodnim izvorima, kao što je npr. Podсахarska Afrika, sve veća. To bi u budućnosti vjerojatno moglo dovesti i do novih geoekonomsko-geopolitičkih sukoba oko prirodnih izvora u kojima će sudjelovati suvremene velesile.

5. Literatura

1. Agnew, J. (2005), *Hegemony: The New Shape of Global Power*, Philadelphia: Temple University Press.
2. Ballentine, K. (2003), Beyond Greed and Grievance: Reconsidering the Economic Dynamics of Armed Conflict, u: Ballantine, K. i Sherman, J. (ur.) *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance*. London: Lynne Rienner.
3. Brunnschweiler, C.; Bulte, E. (2009), *Natural Resources and Violent Conflict: Resource Abundance, Dependence and the Onset of Civil Wars*, Oxford: University of Oxford.
4. Collier, P. (2004), *Natural Resources, Development and Conflict: Channels of Causation and Policy Interventions*, Oxford: Oxford University & The World Bank.
5. Collier, P. (2006), *Natural Resources, Development and Conflict: Channels of Causation and Policy Interventions*, Oxford – Washington, D.C.: Oxford University and the World Bank.
6. Collier, P. (2007), The Economic Causes Of Civil Conflict and their Implications for Policy, u: Crocker, C. A., Hampson, F. O., Aall, P. (ur.), *Leashing the Dogs of War: conflict management in a divided world*, Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace Press Books, str. 197-218.

7. Collier, P.; Hoeffler, A. (1998), On Economic Causes of Civil War, *Oxford Economic Papers*, No. 50, str. 563-573.
8. Collier, P.; Hoeffler, A. (2005), Resource Rents, Governance, and Conflict, *Journal of Conflict Resolution*, No. 49, str. 625-633.
9. Klare, M. (2001), *Resource Wars: The New Landscape of Global Conflict*, New York: Metropolitan Books.
10. Lacoste, Y. (2000), Rivalries for Territory, *Geopolitics*, Vol. 5, No. 2, str. 120-158.
11. Le Billon, P. (2004), The Geopolitical Economy of Resource Wars, *Geopolitics*, Vol. 9, No. 1, str. 1-28.
12. Le Billon, P. (2008), Diamond Wars? Conflict Diamonds and Geographies of Resource Wars, *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 98, No. 2, str. 345-372.
13. Renner, M. (2002), *The Anatomy of Resource Wars*, Worldwatch Paper 162, Washington, D.C.: Worldwatch Institute.
14. Ross, M. (2003), *How Do Natural Resources Influence Civil War?*, <http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/ross/HowDoesNat3.pdf> (27. 2. 2014.)
15. Ross, M. (2004), How do Natural Resources Influence Civil War? Evidence from 13 Cases, *International Organisation*, No. 58, str. 35-68.
16. Rosser, A. (2006), *The Political Economy of the Resource Curse: A Literature Survey*, IDS Working Paper 268, Brighton: IDS Publications.
17. Schwartz, P.; Randall, D. (2003), *An Abrupt Climate Change Scenario and Its Implications for United States National Security*, <http://www.gbn.com/articles/pdfs/Abrupt%20Climate%20Change%20February%202004.pdf> (8. 3. 2014.).

Abstract: This paper studies the influence of states' dependence on the exploitation and export of non-renewable natural resources on the development of conflicts. These conflicts arise and evolve because significant differences in the distribution of natural resources on the Earth cause great inequalities in the possibilities of accessing natural resources without reaching for natural resources located on the territories of other states. The thesis that is proposed in this paper is that resource conflicts can be described as geo-economic and geopolitical conflicts. The thesis is verified through a number of examples of contemporary resource conflicts in which the geopolitical rivalries, as a consequence of conflicted interests regarding the control of natural resource deposits and export routes, generate conflicts that evolve around natural resources. A research question was posed whether the conflicts about natural resources can be considered as geopolitical conflicts, or they should be considered as a new, different type of conflicts, geo-economic and geopolitical (post-geopolitical) conflicts. The basic characteristics of conflicts that should be studied in the study of conflicts that evolve around the control and exploitation of natural resources were also presented, as well as the predictions about the possible geo-economic and geopolitical conflicts that could arise in the regions abundant with natural resources.

Key words: Natural resources, oil, geo-economics, geo-economic rivalries, geo-economic and geopolitical conflicts

Model analize poslovanja i financijskoga stanja poduzetnika na primjeru*

[Analysis Model of Business and Financial Status of an Entrepreneur, an Example]

mr. sc. **Branko Parać**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: branko.parc@progres-revizija.hr

Sanja Dragović, studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska

Sažetak: U prilogu je prikazan model analize poslovanja i financijskoga stanja poduzetnika na primjeru Lantea Grupe d.d. iz Zagreba za razdoblje 2009. – 2012. godine. Svrha je rada prikazati praktični model financijske analize koji će obuhvatiti ključne elemente financijskoga poslovanja i financijskoga stanja izabranoga poduzetnika, s računovodstvenoga i revizijskoga stajališta.

Predmetna se analiza provodi na temelju javno objavljenih godišnjih financijskih izvještaja, koji su dostupni na *web*-stranicama Financijske agencije (FINA-e). U postupku financijske analize koriste se uobičajene metode: metoda vertikalne i horizontalne analize financijskih izvještaja (računa dobiti i gubitka i bilance), analiza trenda i analiza pomoću pokazatelja, pri čemu se polazi od općih pravila induktivne i deduktivne metode znanstvenoga istraživanja.

Primijenjeni model analize – osim uvodnih napomena o cilju i svrsi, kao i teorijskim napomenama o analizi financijskih izvještaja – uključuje sljedeće segmente: temeljne podatke i informacije o poduzetniku (vlasnička struktura, statusno ustrojstvo, organizam, obilježje djelatnosti, tržište nabave i prodaje, broj i struktura radnika...), prikaz financijskoga poslovanja u promatranome razdoblju od četiriju godina (raščlamba, opis

* Predmetna je analiza obrađena u specijalističkome diplomskom radu Sanje Dragović, apsolvantice specijalističkoga stručnog studija Financijski menadžment na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, s pravom javnosti iz Zaprešića, koji je pripremila i obranila u veljači 2014. godine, pod mentorstvom autora članka. (The above analysis has been performed in the specialist graduate paper by Sanja Dragović, a final year student of the Specialist Studies in *Financial Management*, at the *Baltazar Adam Krčelić* College of Business and Management from Zaprešić, prepared and defended in February 2014, under the mentorship of the author.)

i ocjena iskazanih elemenata računa dobiti i gubitka), prikaz financijskoga stanja krajem promatranih obračunskih razdoblja (raščlamba, opis i ocjena iskazanih elemenata bilance) te zaključno razmatranje (ocjena i preporuke). Promjene tijekom promatranoga razdoblja izražene su pokazateljima trenda u obliku prosječne godišnje stope promjene. U okviru pojedinih segmenata izračunani su, interpretirani i ocijenjeni ključni financijski pokazatelji, s obzirom na poželjne (teorijske) s jedne, te na prosjek hrvatskoga gospodarstva i/ili pripadajuće gospodarske djelatnosti, s druge strane.

Cilj je opisane analize kritički osvrt, prepoznavanje možebitnih pogrešaka i prijevora u financijskim izvještajima, interpretacija i ocjena iskazanih elemenata poslovanja i financijskoga stanja, primijenjenih računovodstvenih politika, kao i ključnih financijskih pokazatelja, u svrhu stjecanja realnih spoznaja o uspješnosti i financijskome stanju poduzetnika.

Prikazani model može poslužiti kao predložak za analizu poslovanja i financijskoga stanja poduzetnika u svakodnevnoj praksi, uz pretpostavljeno solidno poznavanje računovodstva i računovodstvenih standarda.

Ključne riječi: analiza, poslovanje, financijsko stanje

1. Uvod

U radu je prikazan model analize poslovanja i financijskoga stanja promatranoga trgovačkog društva, pri čemu se, zbog ograničenoga prostora, naglasak stavlja na ključne elemente iz financijskih izvještaja za razdoblje od 2009. do 2012. godine. Cilj je opisanoga modela pokazati rizike u postupku analize, interpretacije i ocjene poslovanja i financijskoga stanja ako se nekritički polazi samo od iskazanih elemenata u financijskim izvještajima (računu dobiti i gubitka, bilanci, izvještaja o novčanome tijeku, izvještaju o promjenama kapitala i bilješkama uz financijske izvještaje). S obzirom na višegodišnje iskustvo na predmetnome području, autor može ustvrditi da kod velikoga broja hrvatskih poduzetnika postoje i veća odstupanja od primjene pravila računovodstvenih standarda od ovdje opisanih, što upućuje na potrebu povećane pozornosti pri analizi financijskih izvještaja.

U svakome slučaju, pri analizi i primjeni uobičajenih metoda financijske analize, i prikaza popratnih (brojnih) financijskih pokazatelja, potrebno je preispitati ispravnost iskazanih elemenata u financijskim izvještajima sa stajališta vrijedećih računovodstvenih standarda. Dakle, za uspješnu financijsku analizu nije dovoljno samo vladati poznatim metodama financijske analize nego treba imati i solidno znanje iz računovodstva, napose iz područja primjene računovodstvenih standarda, te poznavati neke postupke revizije financijskih izvještaja.

Elementi poslovanja i financijskoga stanja u promatranome četverogodišnjem razdoblju analizirat će se sa stajališta obujma i dinamike promjene te sa stajališta

strukture, pri čemu se koriste uobičajene metode horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja.

2. Temeljni podaci o poduzetniku

Za analizu poslovanja i financijskoga stanja nekoga trgovačkog društva važno je sagledati njegova ključna obilježja, kao što su: posebnosti djelatnosti, vlasnička struktura, tržište prodaje, tržište nabave, organizacijska struktura, struktura zaposlenika... Promatrano društvo – Lantea Grupa d.d., za trgovinu na malo tekstilnim proizvodima, iz Zagreba, OIB: 28568549027 (u daljnjemu tekstu: Društvo) – utemeljeno je 2001. godine spajanjem dviju tada poznatih tekstilnih kuća: Standard konfekcije i Robnoga magazina. Krajem 2012. godine maloprodaja se obavlja u 143 prodavaonice širom Hrvatske, od kojih je dio monobrand trgovina, u kojima se nude proizvodi renomiranih svjetskih modnih marki. U vrijeme provođenja analize Društvo iskazuje temeljni kapital u iznosu od 36,086.610 kuna, a jedini je dioničar Tekstilpromet d.d. za trgovinu na veliko i malo, iz Zagreba.

Vlasnička vezanost Društva s vladajućim društvom Tekstilpromet d.d., kao i s tri ma ovisnim društvima, znatno utječe na interpretaciju ključnih elemenata poslovanja i financijskoga stanja, s jedne strane, te sagledavanje i ocjenu mogućnosti daljnjeg poslovanja, s druge strane. Društvo sastavlja i prezentira godišnje financijske izvještaje prema Zakonu o računovodstvu (ZoRa) i odredbama Međunarodnih standarda financijskoga izvještavanja (MSFI) te je obveznik provođenja revizije.

3. Financijsko poslovanje

Financijsko poslovanje Društva analizirat će se na temelju podataka iz njegova računa dobiti i gubitka za razdoblje od 2010. do 2012. godine. Račun dobiti i gubitka jedan je od temeljnih financijskih izvještaja koji pokazuje obujam i strukturu prihoda, rashoda i financijski rezultat u obračunskome razdoblju, redovito u poslovnoj godini (Parać, 2013: 83). Skraćeni oblik računa dobiti i gubitka za promatrana obračunska razdoblja prikazan je u tablici 1.

Iz prikazanih podataka razvidan je kontinuirani pad obujma ukupnih aktivnosti (prihoda), po prosječnoj godišnjoj stopi od 13,4%, dok su ukupni rashodi padali po prosječnoj stopi od 12,8% godišnje. U svim obračunskim razdobljima Društvo iskazuje visoki iznos nominalnoga gubitka, koji je činio prosječno visokih 10,1% ukupnih prihoda. U poslovnoj 2011. godini, gubitak (u koji je iznosio 13,6 mil. kuna), razmjerno je dvostruko manji od prosječnoga udjela u ukupnim prihodima tijekom promatranih razdoblja, što je upućivalo na potrebu dodatne analize.

TABLICA 1. Skraćeni račun dobiti i gubitka (ooo kn)

Tek. broj	Naziv	2009.		2010.		2011.		2012.		Pros.st. prom.(%)
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Poslovni prihodi	334.889	99,9	276.679	99,9	267.522	100,0	217.773	99,9	-13,4
2.	Poslovni rashodi	365.805	109,1	298.011	107,6	274.766	102,7	240.316	110,2	-13,1
3.	Financijski prihodi	404	0,1	239	0,1	87	0,0	291	0,1	-10,4
4.	Financijski rashodi	7.085	2,1	9.118	3,3	6.417	2,4	6.566	3,0	-2,5
5.	Udio u dobiti od pridruž. poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
6.	Udio u gubitku od pridruž. poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
7.	Izvanredni - ostali prihodi	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
8.	Izvanredni - ostali rashodi	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
9.	UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)	335.293	100,0	276.918	100,0	267.609	100,0	218.064	100,0	-13,4
10.	UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)	372.890	111,2	307.129	110,9	281.183	105,1	246.882	113,2	-12,8
11.	Dobit ili gubitak prije poreza (9-10)	-37.597	-11,2	-30.211	-10,9	-13.574	-5,1	-28.818	-13,2	-8,5
12.	Porez na dobit	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
13.	Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)	-37.597	-11,2	-30.211	-10,9	-13.574	-5,1	-28.818	-13,2	-8,5

TABLICA 2. Struktura poslovnih prihoda (ooo kn)

Tek. broj	Naziv	2009.		2010.		2011.		2012.		Pros.st. prom.(%)
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Prihodi od prodaje	315.759	94,3	262.664	94,9	235.155	87,9	205.764	94,5	-13,3
2.	Ostali poslovni prihodi	19.130	5,7	14.015	5,1	32.367	12,1	12.009	5,5	-14,4
3.	Ukupno	334.889	100,0	276.679	100,0	267.522	100,0	217.773	100,0	-13,4

3.1. Prihodi

Tijekom analize strukture prihoda, utvrđena je neodgovarajuća klasifikacija učinaka prodaje nekretnina, koji su iskazani u okviru ostalih *poslovnih* prihoda, što je imalo značajan utjecaj na interpretaciju i ocjenu obujma poslovnih aktivnosti, s jedne strane, te pripadajućega financijskog rezultata (po vrstama aktivnosti), s druge strane. Inače, obveznici primjene Međunarodnih standarda financijskih izvještavanja (MSFI), prema odredbi iz točke 85. MRS-a 1 (Prezentiranje financijskih izvještaja), ne iskazuju izvanredne stavke, ali je pozitivne učinke od prodaje nekretnina valjalo iskazati u okviru stavke „izvanredni-ostali prihodi“, koji ne proizlaze iz redovite aktivnosti trgovačkoga društva, te ju detaljnije opisati u popratnoj bilješci.

Prema odredbi iz t. 86. MRS-a 1 (Prezentiranje financijskih izvještaja): „Kada su stavke prihoda i rashoda značajne, njihove vrste i iznose treba prikazati odvojeno.“ Nadalje, prema t. 87., okolnosti koje stvaraju uvjete za odvojeno objavljivanje stavki prihoda i rashoda uključuju, između ostaloga, i otuđivanje stavki nekretnina, postrojenja i opreme. Inače, ispravna klasifikacija poslovnih događaja, zbog mogućnosti pogrešne interpretacije i ocjene poslovanja i financijskog stanja, jedan je od općih revizijskih ciljeva (Tušek i Žager, 2007).

Polazna klasifikacija prihoda, posebice u računu dobiti i gubitka za 2011. godinu, zbog učinka prodaje nekretnina (dobitka u iznosu od čak 18,1 mil. kuna), dovela je do pogrešne interpretacije i ocjene finansijskoga poslovanja promatranoga obračunskog razdoblja. U postupku analize prihoda posebnu pozornost valja usmjeriti analizi poslovnih prihoda (tablica 2).

Iz prikazane strukture poslovnih prihoda moguće je uočiti kontinuirani pad obujma prihoda od prodaje, po prosječnoj godišnjoj stopi od 13,3%, uz osjetno smanjenja njihova udjela u 2011. godini (s 94,5% na 87,9%), i to zbog velikoga iznosa ostalih poslovnih prihoda (koji su iznosili 32,4 mil. kuna, a činili su čak 12,1% rečenih prihoda). Od navedenoga iznosa čak 18,1 mil. kuna odnosi se na učinak prodaje nekretnine, a što je trebalo iskazati kao izvanrednu (ostalu) stavku, a ne u okviru poslovnih (redovitih) prihoda! Dakle, poslovni prihodi u 2011. godini iznosili su 249,5 mil. kuna, umjesto 267,5 mil. kuna, kako je iskazano u godišnjim finansijskim izvještajima, a što je svakako relevantno u provođenju finansijske analize, te za interpretaciju i ocjenu pokazatelja.

Za ocjenu „kvalitete“ prihoda ključno je analizirati prihode od prodaje robe, što je temeljna djelatnost Društva (tablica 3).

TABLICA 3. Struktura prihoda od prodaje (000 kn)

Tek. broj	Naziv	2009.		2010.		2011.		2012.		Pros. st. prom. (%)
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Prihodi od prodaje robe na malo	313.620	99,3	260.627	99,2	232.144	98,7	203.755	99,0	-13,4
2.	Prihodi od prodaje robe na veliko	1.646	0,5	1.552	0,6	2.554	1,1	1.403	0,7	-5,2
3.	Prihodi od prodaje robe na ino tržištu	493	0,2	485	0,2	457	0,2	606	0,3	7,1
4.	Ukupno	315.759	100,0	262.664	100,0	235.155	100,0	205.764	100,0	-13,3

Iz tablice je, osim kontinuiranoga pada obujma prihoda, razvidan i stabilan udio prihoda od prodaje robe na malo, što je temeljna djelatnost Društva, koji čine prosječno 99% tih prihoda.

Produktivnost, kao jedan od ključnih pokazatelja učinkovitosti ekonomske aktivnosti, u trgovačkoj djelatnosti najčešće se iskazuje odnosom prihoda od prodaje i prosječnoga broja radnika koji su sudjelovali u ostvarivanju odnosnih prihoda. U promatranome razdoblju Društvo iskazuje kontinuirani pad produktivnosti po prosječnoj godišnjoj stopi od 7,6% (pad od prosječno 511 tis. kuna prihoda po zaposleniku u 2009. do samo 403 tis. kuna u 2012. godini), što je u izravnoj svezi s pripadajućim (nepovoljnim) finansijskim pokazateljima.

3.2. Rashodi

Ukupni su se rashodi, primarno zbog smanjenja obujma prodaje, smanjivali po prosječnoj godišnjoj stopi od 12,8%. Za analizu rashoda posebno je važno sagledati strukturu i kretanje poslovnih rashoda, koji su činili prosječno 97,5% ukupnih rashoda (tablica 4), dok se preostalih 2,5% odnosilo na financijske rashode.

Materijalni troškovi, koji se najvećim dijelom odnose na troškove prodane robe (prosječno 77,5%), smanjivali su se po prosječnoj godišnjoj stopi od 12,3%, primarno zbog smanjivanja obujma prodaje (prosječno 13,3% godišnje), ali i zbog kontinuiranoga smanjivanja prosječne stope razlike u cijeni (RUC-a), s 33,4% u 2009., na 32,3% prihoda od prodaje u 2012. godini.

Troškovi osoblja – zbog smanjivanja broja radnika, ali i prosječne plaće – kontinuirano se smanjuju po prosječnoj godišnjoj stopi od 11,4%, ali još uvijek sporije od smanjivanja obujma prodaje (13,3%).

Društvo je u poslovnoj 2012. godini promijenilo vijek upotrebe građevinskih objekata (prodajnih prostora) tako da je dotadašnji vijek upotrebe od 20 godina povećan na 40 godina (stopa amortizacije smanjena je s dotadašnjih 5% na 2,5%), čime je narušeno načelo dosljednosti i usporedivosti predmetnih troškova. To je izravno utjecalo na smanjivanje *troškova amortizacije* (ukupnih rashoda), za 768 tisuća kuna.

Društvo u svim godinama iskazuje razmjerno visoke troškove *vrijednosnoga usklađenja* (prosječno 9,2 mil. kuna), a oni se najvećim dijelom odnose na usklađivanje (smanjivanje) vrijednosti robe, koja je podložna modnim trendovima, što je u skladu sa zahtjevima iz MRS-a 2 (*Zalihe*). Iz tablice je razvidno da nisu iskazani troškovi *rezerviranja*, što upućuje na vjerojatnu podcijenjenost ukupnih rashoda. U slučaju da nema potencijalnih ostalih rashoda (primjerice za sudske sporove), preostaje buduća izvjesna obveza za otpremnine radnicima, a u skladu sa zahtjevima iz MRS-a 19 (*Primanja zaposlenih*).

3.3. Financijski rezultat

Posebnu pozornost u postupku financijske analize treba usmjeriti na odnos prihoda i rashoda, odnosno na financijski rezultat u obračunskome razdoblju, kao i na njegovu strukturu (tablica 5).

Razvidno je da Društvo u svim obračunskim razdobljima ima visoki (očekivani) gubitak od financijskih, ali i od poslovnih aktivnosti. U poslovnoj 2012. godini iskazani gubitak od 28,8 mil. kuna činio je čak 13,2% ukupnih prihoda. Pri interpretaciji i ocjeni iskazanoga rezultata u 2011. godine valja uzeti u obzir učinak primijenjene klasifikacije učinka od prodaje nekretnina, kada je 18,1 mil. kuna dobiti iskazano u okviru poslovnih prihoda, umjesto od izvanrednih-ostalih aktivnosti. Nadalje, valja uzeti u obzir smanjivanje troškova amortizacije u 2012. godini, izostanak rezerviranja,

TABLICA 4. Struktura poslovnih rashoda (ooo kn)

Tek. broj	Naziv	2009.		2010.		2011.		2012.		Pros.st. prom.(%)
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
2.	Materijalni troškovi	268.090	73,3	222.752	74,7	203.830	74,2	181.125	75,4	-12,3
3.	Troškovi osoblja	44.530	12,2	37.766	12,7	34.940	12,7	30.979	12,9	-11,4
4.	Amortizacija	7.500	2,1	6.659	2,2	6.383	2,3	4.691	2,0	-14,5
5.	Ostali troškovi	21.737	5,9	17.412	5,8	14.512	5,3	13.383	5,6	-14,9
6.	Vrijednosno uskladjivanje	10.903	3,0	6.988	2,3	11.232	4,1	7.721	3,2	-10,9
7.	Rezerviranja	809	0,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
8.	Ostali poslovni rashodi	12.236	3,3	6.434	2,2	3.869	1,4	2.417	1,0	-41,8
9.	Ukupno	365.805	100,0	298.011	100,0	274.766	100,0	240.316	100,0	-13,1

TABLICA 5. Struktura finansijskoga rezultata (ooo kn)

Tek. broj	Naziv	2009.		2010.		2011.		2012.		Pros.st. prom.(%)
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Poslovne aktivnosti	-30.916	82,2	-21.332	70,6	-7.244	53,4	-22.543	78,2	-10,0
2.	Financijske aktivnosti	-6.681	17,8	-8.879	29,4	-6.330	46,6	-6.275	21,8	-2,1
3.	Od ulaganja kod pridruženih poduzetnik	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
4.	Izvanredne aktivnosti	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
5.	Ukupno	-37.597	100,0	-30.211	100,0	-13.574	100,0	-28.818	100,0	-8,5

TABLICA 6. Skraćena bilanca (ooo kn)

Tek. broj	Naziv	31.12.2009.		31.12.2010.		31.12.2011.		31.12.2012.		Pros.st. prom.(%)
		Svota	%	Svota	%	Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Potraživ. za upisani, a neplać. kapital	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
2.	Dugotrajna imovina	85.344	31,7	84.708	36,1	60.491	31,2	66.435	38,4	-8,0
3.	Kratkotrajna imovina	183.647	68,3	149.658	63,8	133.639	68,8	106.608	61,6	-16,6
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obrač. prihodi	56	0,0	29	0,0	30	0,0	3	0,0	-62,3
I.	UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)	269.047	100,0	234.395	100,0	194.160	100,0	173.046	100,0	-13,7
5.	Kapital i rezerve	44.413	16,5	13.943	5,9	111	0,1	-12.757	-7,4	-166,0
6.	Rezerviranja	809	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
7.	Dugoročne obveze	40.000	14,9	32.000	13,7	0	0,0	6.000	3,5	
8.	Kratkoročne obveze	183.488	68,2	187.845	80,1	193.468	99,6	179.020	103,5	-0,8
9.	Odg. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	337	0,1	607	0,3	581	0,3	783	0,5	32,4
II.	UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)	269.047	100,0	234.395	100,0	194.160	100,0	173.046	100,0	-13,7

TABLICA 7. Struktura kratkotrajne imovine (ooo kn)

Tek. broj	Naziv	31.12.2009.		31.12.2010.		31.12.2011.		31.12.2012.		Pros.st. prom.(%)
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Zalihe	124.852	68,0	107.870	72,1	91.998	68,8	78.650	73,8	-14,3
2.	Potraživanja	40.798	22,2	31.069	20,8	30.698	23,0	20.224	19,0	-20,9
3.	Kratkotrajna financijska imovina	16.669	9,1	8.688	5,8	9.788	7,3	6.295	5,9	-27,7
4.	Novac u banci i blagajni	1.328	0,7	2.031	1,4	1.155	0,9	1.439	1,3	2,7
5.	Ukupno	183.647	100,0	149.658	100,0	133.639	100,0	106.608	100,0	-16,6

posebice za troškove otpremnina, te neiskazivanje objektivno nepostojeće financijske imovine (ulaganje u ovisna društva).

4. Financijsko stanje

Financijsko stanje Društva analizirano je na temelju podataka iz bilance krajem promatranih obračunskih razdoblja. Bilanca je jedan od temeljnih financijskih izvještaja, koji pokazuje obujam i strukturu imovine, obveza i kapitala, kojim društvo raspolaže na određeni dan (na kraju obračunskoga razdoblja, redovito na kraju poslovne godine; Parać, 2013). Skraćena bilanca, krajem promatranih obračunskih razdoblja, prikazana je u tablici 6.

Iz tablice je razvidno kontinuirano smanjivanje ukupne imovine (aktive), kao i izvora financiranja (pasive), po prosječnoj godišnjoj stopi od 13,7%, što je u svezi sa smanjivanjem obujma aktivnosti (prodaje), ali i pokazatelj smanjivanja ekonomske snage Društva.

4.1. Imovina (aktiva)

Dugotrajna imovina, koja je činila prosječno 34,4% ukupne imovine, smanjila se s 85,3 mil. kuna krajem 2009. na 66,4 mil. kuna krajem 2012. godine, zbog prodaje dijela nekretnina, ali i zbog obračunane amortizacije.

U svrhu ove analize valja posebno istaknuti da Društvo iskazuje visoku nominalnu vrijednost *dugotrajne financijske imovine* – ukupno 33 mil. kuna, od čega se čak 25 mil. kuna odnosi na ulaganja u ovisno društvo Lauris Moda d.o.o., a preostalih 8 mil. kuna u obliku zajmova povezanim društvima! Tijekom provođenja analize utvrđeno je da iskazano ulaganje u Lauris Moda d.o.o., zapravo, realno ne postoji! Naime, uvidom u Registar godišnjih financijskih izvještaja (GFI) kod FINA-e, utvrđeno je da rečeno društvo u posljednjim dostupnim financijskim izvještajima (za 2012. godinu), iskazuje gubitak iznad visine kapitala (negativni kapital), u iznosu od 4,1 mil. kuna! Nadalje, ovisno društvo Standard Zadar d.o.o., iz Zadra, u kojemu se iskazuje ulaganje u iznosu od 10.200 kuna, nakon postupka stečaja, 8. rujna 2011. godine, brisano je iz sudskoga registra. To upućuje na zaključak da je financijsko stanje Društva krajem promatranoga razdoblja osjetno lošije od iskazanoga u godišnjim financijskim izvještajima za 2012. godinu!

Kratkotrajna imovina, koja se pretežito odnosi na zalihe trgovačke robe (prosječno oko 71%), iznosila je prosječno 143 mil. kuna, smanjivala se po visokoj prosječnoj godišnjoj stopi od 16,6%, a struktura je prikazana u tablici 7.

Kontinuirano smanjivanje zaliha i potraživanja (najviše od „kartičara“ za prodanu robu) u izravnoj je svezi sa smanjivanjem broja prodajnih mjesta i obujma aktivnosti

(prodaje). Jedan od najčešćih pokazatelja aktivnosti u trgovačkoj djelatnosti jest koeficijent obrta zaliha, kao odnos između nabavne vrijednosti prodane robe i vrijednosti zaliha – u svim promatranim godinama bio je samo oko 1,7. Odnosno, prosječni broj dana vezivanja zaliha trgovačke robe iznosio je (pre)dugih 215 dana, što je svakako nezadovoljavajući pokazatelj.

4.2. Izvori financiranja (pasiva)

U pasivi bilance valja istaknuti kontinuirano pogoršanje strukture financiranja (smanjivanje kapitala), pri čemu je krajem promatranoga razdoblja (2012. godine) kapital negativan, čak 12,8 mil. kuna. Dakle, cjelokupna imovina, knjigovodstvene vrijednosti 173 mil. kuna, financira se iz tuđih izvora (obveza), u iznosu od 186 mil. kuna, od čega se samo 6 mil. kuna odnosi na dugoročne obveze! Nelikvidnost i nemogućnost normalnoga poslovanja Društva razvidna je iz nominalnoga iznosa i strukture kratkoročnih obveza, koje krajem 2012. godine iznose 179 mil. kuna. Od toga iznosa 82,4 mil. kuna odnosi se na obveze prema povezanim poduzetnicima, 73,7 mil. kuna obveze su prema bankama, a 17 mil. kuna jesu obveze prema dobavljačima. Krajem promatranoga razdoblja Društvo iskazuje negativni radni kapital (razliku između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza) u iznosu od čak 72 mil. kuna, što ukazuje na ozbiljnu nelikvidnost i nemogućnost podmirenja dospjelih obveza.

Zaključno, ako se pretpostavi da Društvo realno iskazuje ostalu imovinu i obveze, krajem 2012. godine, uključujući i potraživanja za odobrene zajmove, nakon ispravka ulaganja u ovisna društva u iznosu od 25,3 mil. kuna, Društvo bi imalo negativni kapital, koji iznosi čak 38 mil. kuna! Jasno je da su svi uobičajeni pokazatelji financijskoga stanja Društva koji ovdje, zbog ograničenoga prostora, nisu prikazani, izrazito nepovoljni. Može se pretpostaviti da financijsko poslovanje u poslovnoj 2013. godini, za koju financijski izvještaji u vrijeme finalizacije ovoga rada još nisu bili objavljeni, nije znatno bolje, što ukazuje na potrebu žurnoga donošenja strateških poslovnih odluka. Jasno je da je dosadašnje poslovanje bilo moguće zbog vlasničke i poslovne povezanosti s jedinim dioničarom, ali to svakako nije dugoročno održivo.

5. Zaključak

Nakon kratkoga opisa nekih elemenata poslovanja i financijskoga stanja na primjeru određenoga trgovačkog društva i prikaza primijenjenoga modela financijske analize, moguće je oblikovati i istaknuti sljedeće zaključke:

1. Temeljni preduvjet kvalitetne analize poslovanja i financijskoga stanja jesu stručno sastavljeni financijski izvještaji, što znači uz dosljednu primjenu računovodstvenih standarda i pravila struke, kako sa stajališta realnosti iskazanih elemenata, tako i

njihove ispravne klasifikacije. Pritom se pretpostavlja da su u popratnim bilješkama, osim podrobnoga opisa pojedinih elemenata u financijskim izvještajima, objavljene i sve važnije računovodstvene politike.

2. Računovodstvene procjene, najčešće na području amortizacije, iskazanih potraživanja, financijskih ulaganja, potencijalnih obveza..., u pravilu znatno utječu na iskazano financijsko poslovanje, ali i na mogućnost kvalitetne analize, posebice u slučaju ako se pretpostavi da su iskazani financijski izvještaji ispravni. Upravo je zbog toga važno objaviti primijenjene računovodstvene procjene te obrazložiti razloge i učinke njihove možebitne promjene u odnosu na prijašnja razdoblja.
3. Unatoč provedenoj propisanoj reviziji financijskih izvještaja, kao i možebitnoga pozitivnog revizorskog mišljenja, iskazane elemente poslovanja i financijskoga stanja valja prihvaćati kritički i promatrati prema poznatom revizijskom načelu – „načelu profesionalnoga skepticizma“. Poznati računovodstveni i revizijski skandali, i domaći i inozemni, pokazuju da ni revizija ne osigurava apsolutnu pouzdanost financijskih izvještaja.
4. Pri analizi poslovanja i financijskoga stanja te interpretaciji i ocjeni pojedinih financijskih pokazatelja valja, između ostaloga, sagledati i vlasničku strukturu društva te odnose s povezanim strankama. To je važno za razumijevanje protekloga i aktualnoga poslovanja i financijskoga stanja te za prosudbu budućega poslovanja.

6. Izvori i literatura

1. Dragović, S. (2014), *Analiza poslovanja i financijskog stanja Lantea Grupa d.d. Zagreb, u razdoblju 2009. – 2014.*, specijalistički diplomski rad, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
2. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI).
3. Parać, B. (2013), *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
4. Tušek, B.; Žager, L. (2007), *Revizija*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
5. Žager, L.; Žager, K.; Mamić Sačer, I.; Sever, S. (2008), *Analiza financijskih izvještaja*, 2. prošireno izdanje, Zagreb: Masmedia.
6. <http://www.fina.hr>
7. <https://sudreg.pravosudje.hr>

Abstract: The contribution presents an analysis model of the business and financial status of an entrepreneur, using the example of Lantea Grupa d.d., from Zagreb, for the 2009-2012 period. The purpose of the paper is to present a practical model of financial analysis encompassing key elements of financial operations and the financial status of the selected entrepreneur, from the viewpoint of accounting and auditing.

The said analysis has been conducted based on publicly announced annual financial statements, available on the web pages of the Financial Agency (FINA). The usual methods have been used in the financial analysis process: the vertical and horizontal analysis of the financial statements (profit and loss account and balance sheet), trend analysis and indicator analysis, starting from the general rules of the inductive and deductive scientific research method.

As well as the introductory notes on the aim and purpose and the theoretical notes on the financial statement analysis, the applied model of analysis includes the following segments: basic data and information on the entrepreneur (ownership structure, status structure, flowchart, characteristics of the business, procurement and sales market, number and structure of employees ...); a presentation of the financial operations in the observed four year period (analysis, description and evaluation of the stated elements of the profit and loss account); a presentation of the financial status at the end of the observed accounting periods (analysis, description and evaluation of the stated balance sheet elements), and the final consideration (evaluation and recommendations). The changes during the observed period were expressed by the trend indicators in the form of an average annual rate change. Within the framework of individual segments, the key financial indicators have been calculated, interpreted and evaluated with regard to what is desired (theoretical), on the one hand, and with regard to the average in the Croatian economy and/or the relevant economic activity on the other.

The goal of the described analysis is to provide a critical review, recognise any possible errors and fraud in the financial statements, provide an interpretation and evaluation of the stated elements of the business and financial status, applied accounting policies, as well as key financial indicators, all with the purpose of obtaining realistic insight into the success and financial status of the entrepreneur.

The presented model can serve as a template for the analysis of the business operations and financial status of entrepreneurs in their daily practice, assuming a solid knowledge of accounting and accounting standards.

Key words: analysis, business, financial status

Ograničavajuće okolnosti u funkcioniranju lokalnih jedinica u Republici Hrvatskoj

[Limitations to Functioning of Local Government Units in the Republic of Croatia]

dr. sc. **Vinko Morović**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dekan@vspu.hr

dr. sc. **Ivica Čulo**, Državni ured za reviziju, PU Požega, Požega, Republika Hrvatska, e-adresa: ivica.culo@revizija.hr

Sažetak: Lokalni sustav Republike Hrvatske karakterizira prostorno nerazmjerni razvoj koji se odvija u uvjetima visoke razine zastupljenosti brojnih prirodnih i društvenih dobara (resursa) raspoređenih na svim dijelovima lokalne državne vlasti. Proces nerazmjernoga razvoja odvija se unatoč činjenici da je hrvatski sustav jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave utemeljen na suvremenim teorijskim i praktičnim rješenjima te zasnovan na načelima supsidijarnosti i solidarnosti, načelima koja omogućuju svim jedinicama obavljanje poslova iz njihove mjerodavnosti. Svi samoupravni dijelovi izgrađenoga sustava međusobno su povezani s mogućnošću sinkroniziranoga djelovanja u zadovoljavanju javnih potreba i interesa građana kao i rješavanja njihovih svakodnevnih potreba.

Usprkos tomu, brojne su ograničavajuće okolnosti funkcioniranja lokalnih jedinica koje uzrokuju velike poteškoće u zadovoljavanju socioekonomskih potreba i interesa građana. Na tu su se temu referirali brojni stručnjaci i znanstvenici, udruge i institucije vođenjem parcijalnih rasprava na razini slobodnih kvantitativnih retoričkih izričaja (slab fiskalni kapacitet, prevelike pomoći, prevelik broj jedinica itd.), a ne kvalitativnih vrijednosti kao što su proračunska struktura (razvojni i nerazvojni rashodi), disciplina i odgovornost, socioekonomski nerazmjer i drugi navodi koji uglavnom nikada nisu bili predmetom razmatranja.

Ključne riječi: lokalne jedinice, pokazatelji, odgovornost, proračun, zadovoljavanje javnih potreba

1. Uvod

Ukupno raspoloživa nacionalna prirodna i društvena dobra (resursi) narodno su bogatstvo koje je raspoređeno između državnih razina vlasti (središnja i lokalna) i unutar njih, o čemu svjedoče županijski temeljni planskorazvojni dokumenti kao što su prostorni planovi, strategije razvoja, ROP-ovi i drugo, kojima su obuhvaćene sve lokalne jedinice s njihovim komparativnim prednostima i razvojnim mogućnostima (Morović, 2011). Isto je tako raspoređena i razvojno raspoloživa ukupna vrijednost kapitala koji se nalazi u vlasništvu svih subjekata javnoga sektora i svih pojedinaca. Raspoloživi se kapital tijekom vremena mijenjao na svim razinama javnoga i privatnoga sektora.

Sve su promjene povećanja/smanjenja ukupnoga proizvodnog kapitala determinirane veličinom ostvarene akumulacije i pojedinačnih ušteda iz ostvarivanoga dohotka. To se kretanje uobičajeno promatra i izražava kroz promjene BDP-a koji se stvara na svim teritorijalno ustrojenim razinama, na cijelome državnom prostoru i u svim jedinicama. Njegovo stvaranje nije, dakle, privilegij samo nekih jedinica, bile one velike ili male, već svih njih. Ostvarivanje BDP-a determinirano je nerazmjernim mogućnostima i socioekonomskim uvjetima pojedinih jedinica, što se izražavalo u nemogućnosti ravnomjernoga zadovoljavanja javnih potreba i interesa svih građana. S obzirom na to da su se dosadašnja stručno-znanstvena istraživanja odnosila uglavnom na istraživanje kvantitativnoga stanja lokalnoga sustava, u radu ćemo ukazati na kvalitativne vrijednosne značajke tog sustava.

Svi samoupravni dijelovi izgrađenoga sustava međusobno su povezani i sinkronizirano djeluju u funkciji zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana te rješavanja njihovih svakodnevnih problema. I pored jasno postavljenih proračunskih ciljeva, pored činjenice da je hrvatski sustav jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave utemeljen na suvremenim teorijskim i praktičnim rješenjima i tisućljetnoj tradiciji te je zasnovan na načelima supsidijarnosti i solidarnosti (načelima koja omogućuju svim jedinicama obavljanje poslova iz njihove nadležnosti) – proces lokalnoga razvoja ne odvija se ravnomjerno. Cilj je ovog rada ukazati na neke ograničavajuće okolnosti koje opterećuju funkcioniranje lokalnih jedinica.

2. Proračunska odgovornost funkcioniranja lokalnoga sustava

Polazeći od biti javnih financija i analogno uspostavljenoga samoupravnog sustava, središnja i lokalna država imaju odgovornost izvršavanja dodijeljenih funkcija i poslova te obavljanje financijske i ekonomske aktivnosti u cilju zadovoljavanja interesa i potreba stanovništva. Poznato je da država provodi financijske aktivnosti kako bi osigurala funkcioniranje sustava, podigla opću razinu sigurnosti te svih društvenih i gospodarskih potreba i interesa. U osiguravanju financijskih sredstava polazi se od definicije javnih financija koja podrazumijeva prikupljanje, raspodjelu, preraspodjelu

i trošenje novčanih sredstava (Jelčić, 1997). Iz definicije javnih financija jasno uočavamo da se uspostavljeni proračunski proces temelji na jednostavnim kvantitativnim aktivnostima iz kojih se navedena definicija, prema pojednostavnjenomu shvaćanju, može svesti na: prikupiti, podijeliti i potrošiti financijska (proračunska) sredstva. Takvo poimanje definicije ukazuje na to da se javnim financijama teško može pristupiti s kvalitativno vrijednosnoga motrišta, odnosno promatrati ih kao derivat BDP-a koji treba biti egzaktni mjeritelj razvojno usmjerenih svekolikih državnih interesa. Izvjesno je da parcijalna definicija ne omogućuje socioekonomsku interakciju i ne daje izgleda da se osiguraju razvojne pretpostavke i zadovolje javne potrebe te sveopći interesi. Zbog nejasne poruke koju nosi definicija umanjena je sposobnost razvojnoga i ravnomjernoga socioekonomskog usmjerenja na razini središnje države, a napose u granicama lokalne države. Pri tome se, između ostaloga, sučeljavamo i s problemom integrativnoga upravljanja i raspolaganja proračunskom imovinom, neravnomjernim razvojem, s disciplinom te s odgovornošću upravljanja.

2.1. Nepravilnosti u funkcioniranju lokalnih jedinica

Prethodno smo naglasili da je ustroj lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj uspostavljen prema suvremenim teorijskim rješenjima. Unatoč tomu prisutne su brojne poteškoće. One su ponajprije izazvane nedostatkom discipline i odgovornosti u upravljanju i raspolaganju imovinom cjelokupnoga samoupravnog sustava te tisućama učinjenih formalnih i materijalnih nepravilnosti (šteta) na godišnjoj razini, a što je mjerljivo (i što bi trebalo biti predmetom posebnoga istraživanja u kojemu bi se svaka nepravilnost kvantificirala i personalizirala u interesu naroda, svih nas). S vrijednosnoga motrišta, učinjene nepravilnosti imaju uglavnom karakter subjektivnih, a ne objektivnih poteškoća. Sve one ozbiljno utječu na stanje i funkcioniranje samoupravnoga sustava i njegove mogućnosti da zadovolji socioekonomske potrebe stanovnika (Čulo, 2011).

Nepravilnosti u funkcioniranju lokalnih i područnih jedinica utvrđene su na gotovo svim područjima – od planiranja, računovodstvenoga poslovanja, prihoda i rashoda do javne nabave i zaduživanja. Nepravilnosti se, primjerice, odnose na: evidentiranje rashoda u vrijeme nastanka poslovnoga događaja, što utječe i na rezultat poslovanja; nepopisivanje cjelokupne imovine i obveza; evidentiranje obveza u poslovnim knjigama i njihovo iskazivanje u financijskim izvještajima; poduzimanje mjera za naplatu potraživanja; nezakonito raspolaganje imovinom i sredstvima; nenamjensko trošenje proračunskih sredstava; isplatu veće plaće od zakonom propisane; izravno povjeravanje obavljanja pojedinih komunalnih djelatnosti; doznačivanje sredstava trgovačkim društvima za redovito poslovanje, a ne kao subvencije i kapitalne pomoći; zaključivanje dodataka osnovnim ugovorima mimo propisa; ugovaranje poslova bez propisanih postupaka javne nabave; ugovaranje i izvođenje radova bez građevinske dozvole; davanje jamstava za zaduživanje pravnim osobama u privatnom vlasništvu itd. (DUR, Izvješća).

2.2. Disciplina i odgovornost upravljanja proračunskom imovinom

Odnos prema proračunskoj imovini i proračunskim vrijednostima, disciplina i odgovornost upravljanja – pretpostavka su uspješnoga zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana. Danas u svojoj suverenoj demokratskoj državi konačno kontroliramo svoje financije dokazujući da smo napredna europska zemlja. No, unatoč tomu, sve se češće sučeljavamo s ozbiljnim problemima koji su postali kronični i opterećujući za funkcioniranje i financiranje samoupravnoga sustava. Isto tako, u pokušaju spoznaje ozbiljnosti problema, već niz godina sučeljavamo se sa stručnim i znanstvenim proturječjima i paušalnim tvrdnjama koje su dijametralno suprotne istinskim rješenjima i koje stvaraju opću pomutnju. One se po inerciji prenose djelujući snažno i zbunjujuće te predstavljaju ozbiljna ograničenja u funkcioniranju lokalnih i područnih jedinica i ostvarivanju proklamiranih proračunskih ciljeva. Ovdje želimo ukazati na neke ograničavajuće okolnosti koje opterećuju funkcioniranje lokalnih jedinica. Polazimo od stručnih i znanstvenih radova u kojima se učestalo otvaraju kvantitativna pitanja o okolnostima uspostavljenoga hrvatskog samoupravnog modela. Njihovi se autori po tko zna koji put bave ustrojem, brojem i veličinom lokalnih jedinica te brojem stanovnika po jedinici i drugim sličnim pitanjima iako je taj sustav uspostavljen u skladu sa suvremenim teorijskim, iskustvenim i povijesnim rješenjima i kriterijima. Istovremeno su gotovo potpuno zanemarena kvalitativna istraživanja o disciplini i odgovornosti raspolaganja i upravljanja proračunskom imovinom na svim razinama, kao primjerice: o neracionalnostima i neučinkovitosti većih jedinica, o produciranju nerazvojnih (tekućih) rashoda na štetu razvojnih (kapitalnih) rashoda odnosno, o neučinkovitosti raspolaganja proračunskim sredstvima, o nenamjenskom i nepotrebnome trošenju, o nepoštivanju postupaka javne nabave, o nepotrebnome zapošljavanju, o neutemeljenim (ishitrenim) decentralizacijama nadležnosti, o ogromnim kaznama sudskih presuda i naknadama odvjetničkih usluga, o nužnosti poštivanja načela supsidijarnosti i solidarnosti, o kontroli i nadzoru obavljanja i izvršavanja poslova te o tisućama utvrđenih nepravilnosti (i danih naloga) koje se ne otklanjaju, o poremećajima (društvenim, reprodukcijским i ekonomskim) i o mnogim drugim kroničnim pojavama koje su uzrokom ograničavajućega socioekonomskog razvoja i nemogućnosti zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana. To su sve neistražena područja čijim se istraživanjem može pridonijeti razvoju i socioekonomskoj stabilnosti na svim razinama vlasti. U okviru ponuđenih rješenja jest i rješenje da se slabije razvijenim teritorijalnim jedinicama s nerazmjernim prihodima ti prihodi osiguraju instrumentom pomoći koja se dodjeljuje iz proračuna, a koji je utvrđen u skladu s ustavnim (i zakonskim) odredbama (Ustav RH, 2010. čl. 137). U nastavku ćemo razmotriti neke ograničavajuće okolnosti funkcioniranja lokalnih jedinica.

3. Razvojna ograničenja

Nedostatak discipline i odgovornosti, uz neravnomjernu lokalnu (teritorijalnu) raspoređenost ekonomskih mogućnosti kao i problem neravnomjerno i nerazmjerno raspoloživoga novca za obavljanje poslova i funkcija iz samoupravnoga djelokruga samoupravnih razina vlasti, proklamira se temeljnim uzročnikom ograničavajućega socioekonomskog razvoja i neravnomjernoga zadovoljavanja javnih potreba. Jediničama s nedovoljnim fiskalnim kapacitetom prihodi se osiguravaju iz pomoći koje se dodjeljuju iz proračuna. Instrument pomoći utvrđen je u skladu s ustavnim odredbama (Ustav RH, 2010. čl. 137). On je usvojen i prihvaćen Europskom poveljom o lokalnoj samoupravi i reguliran zakonskim odredbama. U praksi se na taj način osigurava približno ravnomjerna razina zadovoljavanja javnih potreba i interesa stanovnika svih jedinica. Pomoć se dodjeljuje jedinicama slabe ekonomske snage, odnosno jedinicama čiji fiskalni kapacitet ne može osigurati razmjerne izvore prihoda. Tomu se pitanju pristupa selektivno bježeći od biti problema. Kod većine autora prisutan je inverzijski pristup, prema kojemu se trebaju ukinuti sve jedinice koje nemaju dovoljne (razmjerne) izvore vlastitih prihoda za financiranje poslova i funkcija iz svojega djelokruga. Treba ih ukinuti (ne razvijati) i zbog toga što ih je – prema raznim mišljenjima, a ne egzaktnim pokazateljima – previše. „Hrvatska znanstvena, stručna pa i politička javnost gotovo se u cijelosti slaže s mišljenjem da je Republici Hrvatskoj potrebna izmjena postojećeg sustava lokalne i područne (regionalne) samouprave. (...) Jasno je da Općina Civljane i Grad Split, kao dvije krajnosti, zasigurno nisu u stanju vršiti iste ovlasti“ (Bakota, 2010). Čestim razlogom za ukidanje jedinica smatra se davanje pomoći, što je preveliko proračunsko opterećenje, zbog čega smo svi u problemima. „U Hrvatskoj je danas oko 7% općina s manje od tisuću stanovnika, koje bi se mogle ukinuti te njihovo područje priključiti okolnim općinama (...) time bi se postigle određene uštede“ (Ivanišević, 2010). U razmatranju sustava lokalne samouprave i postignutih socioekonomskih učinaka, tijekom protekloga vremena uglavnom su se analizirali kvantitativni, a manje kvalitativni pokazatelji, na što želimo ukazati.

3.1. Kvantitativni pokazatelji

Istraživanje samoupravnoga sustava u Republici Hrvatskoj uglavnom se temelji na razmatranju kvantitativnih pokazatelja. On obuhvaća spektar jednostavnih količinskih odrednica i usporedbi između (tuzemnih i inozemnih) jedinica, iz kojih se mogu izvoditi različiti zaključci kojima se po potrebi mogu zadovoljiti različite interesne opcije, ali ne i potrebe stanovnika. Korištenjem tih pokazatelja izloženi smo velikome riziku izvođenja neistinitih zaključaka. Osim toga, ti nam pokazatelji pružaju male (gotovo nikakve) izgleda za dobivanje kvalitetnih rješenja (zaključaka). S druge strane, izloženi smo velikomu riziku da se takvim rješenjima ne podigne razina kvalitete funkcioniranja i financiranja cjelokupnoga samoupravnoga sustava, već da ona padne, a

time pada i razina zadovoljavanja javnih potreba i interesa stanovnika i samoupravnih jedinica, o čemu već godinama svjedoče opća socioekonomska kretanja i kvalitativni pokazatelji (prezentirani u ovome radu). Unatoč znanstvenim i stručnim nastojanjima i kvantitativnim polazištima, svjedoci smo već kroničnih razvojnih teškoća u funkcioniranju i zadovoljavanju socioekonomskih interesa stanovnika i samoupravnoga sustava i njihova sve dubljega potonuća.

Na znanstvenim i stručnim skupovima i forumima, u knjigama i člancima, na internetskim stranicama, blogovima i drugdje vode se rasprave o potrebi reforme lokalne samouprave. Pritom se uglavnom koriste kvantitativni pokazatelji, među kojima su najčešći: prevelik broj jedinica, preveliki broj malih jedinica, slab fiskalni kapacitet, prevelike pomoći, prosječno premali broj stanovnika u jedinicama, preveliki broj zaposlenih i drugo. Na kraju sve te rasprave rezultiraju izvođenjem istih (retoričkih) zaključaka bez pozivanja na činjenice i njihovo uvažavanje. Što bi smo dobili uvažavajući činjenice i što bi ostalo od „neupitnih“ retoričkih tvrdnji (zaključaka)? Na osnovi egzaktnih kvantitativnih pokazatelja želimo omogućiti izvođenje sintetskih zaključaka na, primjerice, istim pokazateljima koji su poslužili za izvođenje retoričkih zaključaka po kojima treba mijenjati sustav koji je uspostavljen na suvremenim teorijskim i iskustvenim rješenjima. Navodimo neke primjere:

- skupina znanstvenika otkrila je da je 576 veće od 100 i to 5,7 puta, čime se ukazuje na to da je danas 5,7 puta više lokalnih jedinica, općina i gradova nego što ih je bilo 1992. Zato treba ukidati i te općine i male gradove. „Broj *općina* trebao bi biti oko 150, a ni u kojem slučaju ne bi trebao prijeći 300“ (Koprić, 2010). Predloženi broj jedinica ne proizlazi iz provedene analize i sintetski izvedenih zaključaka, već je dan na razini pogodbe i procjene odoka.
- kada se govori o pretpostavci da je u RH preveliki broj jedinica s manje od 1.000 stanovnika, to podrazumijeva da ih se mora odmah ukinuti. Zanimljivo je da nekritičko promišljanje, tada je premali broj jedinica ili jedinica do tisuću stanovnika, u: RH 7%, Italiji 20%, Španjolskoj 50%, Švicarskoj 60%, Austriji 52%, Mađarskoj 55%, Latviji 33%, Estoniji 50%, Francuskoj oko 80% itd.
- treba ukinuti sve jedinice koje nemaju razmjerne (dovoljne) izvore vlastitih prihoda za financiranje poslova i funkcija iz svoje nadležnosti. Teza nije ni stručna ni znanstvena, već je zamijenjena teza. Ona je posljedica, a uzrok je nerazvijenost i slaba ekonomska snaga (BDP) jedinice, a to znači slaboga fiskalnog kapaciteta iz kojega se osiguravaju proračunski prihodi. Poruka je te teze da treba ukidati, a ne razvijati takve jedinice. Jedinica se svjesno promatra kao administrativna tvorevina nastala upisom u registar, a ne kao naselje u kojemu (stoljećima) žive ljudi. Smatra se da je problem jednostavno rješiv, kako je jedinica upisana tako ju i brišemo.
- prevelike pomoći jedinicama. One prosječno iznose: u RH 8,5%, u RH bez Grada Zagreba 12%, u Njemačkoj 27,5%, u Austriji 17,1%, u Portugalu 33,1%, u Francuskoj 34,2%, u Belgiji 53,0%, u Italiji 79,5% itd.

- premali broj stanovnika po jedinici. Prosječan je broj stanovnika po jedinici u RH 4,7 puta veći nego u Francuskoj, 3,2 puta veći nego u Švicarskoj, 2,4 puta veći nego u Austriji, 11% veći nego u Italiji itd. Prosječna površina u RH je 101,7 km² po jedinici, i veća je od tih zemalja.
- mali fiskalni kapacitet nije uzrok, već posljedica jer njegova snaga ovisi o veličini bruto domaćega proizvoda po stanovniku i u pravilu raste s njegovim porastom. Velike su razlike u ekonomskoj snazi među županijama. Tako je raspon u strukturi ostvarenoga BDP-a u 2011. od 33,1% u Gradu Zagrebu do 0,9% u Ličko-senjskoj županiji (udjel stanovnika u RH 1,5%). Promatramo li fiskalni kapacitet RH bez Grada Zagreba, tada prosjek ostvarenoga BDP-a po stanovniku RH iznosi 62.934,00 kn. Najmanji BDP po stanovniku ima Brodsko-posavska županija – 43.658,00 kn ili 30,6% manje od prosjeka RH bez Grada Zagreb, a najveći BDP po stanovniku ostvaruju Istarska županija – 96.614,00 ili 53,5% iznad prosjeka RH. Porezni prihodi po stanovniku u RH bez Grada Zagreba u 2011. iznose 2.063,00 kn. Najveće porezne prihode po stanovniku ostvaruje Istarska županija – 64,7% više od prosjeka RH, a najmanje Brodsko-posavska županija – 42,2% manje od prosjeka RH. Ličko-senjska županija, koja u strukturi ima najmanji BDP u RH, ima 4,9% manji BDP po stanovniku od prosjeka RH, a ostvareni su porezni prihodi po stanovniku 39,6% veći od prosjeka RH (DZS i DUR, 2014).

Zbog velikih razlika u ekonomskim, a time i poreznim osnovicama lokalnih i područnih jedinica, proizlaze i različiti fiskalni kapaciteti koji neposredno utječu na razinu zadovoljavanja javnih potreba po stanovniku. Prema procjeni fiskalnoga kapaciteta lokalnih jedinica utvrđuje se visina pomoći onim jedinicama koje ostvaruju niže porezne osnovice, odnosno koje imaju manji fiskalni kapacitet (Čulo, 2011).

3.2. Kvalitativni pokazatelji

Kvalitativnim pristupom vrednovanju samoupravnih jedinica ograničene su mogućnosti improviziranomu zaključivanju i nekritičkomu promišljanju. To je pristup iz kojega se uočava postojanost sustava i razina kvalitete ostvarivanja proračunskih ciljeva te uspješnost zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana. Na temelju kvalitativnih pokazatelja vrednujemo uspješnost samoupravnoga sustava te prosuđujemo postojanost njegovih kvantitativnih pokazatelja.

Dosadašnja su se istraživanja uglavnom temeljila na razmatranju kvantitativnih pokazatelja. U izvođenju zaključaka rijetko su se razmatrani kvalitativni pokazatelji, kao što su odnos razvojnih i nerazvojnih (kapitalnih i tekućih) rashoda, socioekonomski nerazmjer, upravljanje i raspolaganje prirodnim i društvenim resursima, disciplina i odgovornost.

Slijedom navedenih formulacija stručne i znanstvene javnosti, retorički zaključci (rješenja) provedenim reformama pretočeni su u stvarnost. Prema tim zaključcima,

ušlo se u reformiranje (svaka je reforma u osnovi razaranje, ali mora unaprijed nuditi bolja rješenja od postojećih) lokalne samouprave. Provedena reforma (2001.) nije dala pozitivne rezultate. Nije napravljena analiza provedene reforme i argumentacija na temelju kojih je ona provedena, a u pripremi je najava nove reforme i to uz iste argumentacije istih autora kojom je najavljivana i provedena prethodna reforma.

Među najviše isticanim uzročnikom teškoga socioekonomskog stanja u pripremi reforme 2001., između ostalih, istican je (uz kultnu tvrdnju o prevelikome broju jedinica) prevelik broj zaposlenih u lokalnim jedinicama (Čulo, 2002, 2012). S obzirom na iznesenu tvrdnju, nakon provedene reforme u tablici 1 promatramo kretanje broja zaposlenih u tijelima jedinica lokalne i područne samouprave i kod proračunskih korisnika od 1999. do 2012.

TABLICA 1. Broj zaposlenih u tijelima jedinica lokalne i područne samouprave od 1999. do 2012. i kod proračunskih korisnika (na dan 31. prosinca)

Zaposleni u JLPRS-u (bez Grada Zagreba)	Godine / Prosječna god. stopa rasta na dan 31. prosinca						
	1999.	2005.	2007.	2009.	2011.	2012.	2012./1999.
Ukupno	7.612	9.114	9.764	11.770	12.206	12.404	3,8
Broj zaposlenih kod proračunskih korisnika od 2005. do 2012.							
Ukupno	-	12.992	14.326	15.330	16.473	17.015	7,0

Izvor: obradili autori na temelju godišnjih financijskih izvještaja JLPRS-a, Izvješća o radu Državnog ureda za reviziju, www.revizija.hr i www.mfin.hr

Iz tablice je vidljivo da je broj zaposlenih u tijelima jedinica lokalne i područne samouprave (bez Grada Zagreba) od 31. prosinca 1999. do 2012. povećan za 4.594 zaposlenika ili za 63,0%, što znači da je u promatranome razdoblju ostvarena iznimno visoka prosječna godišnja stopa rasta 3,8%. Broj zaposlenih kod proračunskih korisnika od 2005. do 2012. povećan je za 4.023 ili 31,0%, što čini galopirajuću prosječnu godišnju stopu rasta 7,0%. Ostvareno povećanje broja zaposlenih nije se temeljilo na racionalnoj socioekonomskoj opravdanosti niti je rezultat razvojne efikasnosti.

U tablici 2 pratimo kretanje udjela rashoda za zaposlene i razvojne rashode u ukupnim rashodima 2012. u odnosu na 2000. (s Gradom Zagrebom). Prema navedenim podacima u tablici 2 vidimo da se struktura proračunskih rashoda 2012. u odnosu na 2000. znatno pogoršala. U 2000. godini izdvajanja za razvoj su 476 mil. kn ili 35,2% više od rashoda za zaposlene, dok su 2012. bila manja 1,3 mlrd. kn ili 28,6% od rashoda za zaposlene. U tome razdoblju rashodi za zaposlene povećani su u apsolutnome iznosu 3,5 puta, a razvojni rashodi povećani su samo 1,8 puta, dok su ukupni proračunski rashodi porasli 2,4 puta.

TABLICA 2. Ukupni rashodi za zaposlene i razvojni rashodi u 2012. i u 2000. te udjel u ukupnim rashodima i izdacima u tim godinama (s Gradom Zagrebom)

Ukupno rashodi i izdaci JLPRS	Rashodi za zaposlene	Razvojni (investicijski) rashodi	Index 3/2	Drugi rashodi	UKUPNI RASHODI I IZDACI
1	2	3	4	5	6
UKUPNO 2012.	4.676.773.371	3.337.075.956	71,4	14.051.486.729	22.065.336.056
Udjel u %	21,2	15,1	-	63,7	100,0
UKUPNO 2000.	1.332.514.430	1.801.385.962	135,2	6.067.221.117	9.201.121.509
Udjel u %	14,5	19,6	-	65,9	100,0
Indeks 2012./2000.	351,0	185,3	-	231,6	239,8

Izvor: obradili autori na temelju godišnjih financijskih izvještaja JLPRS, Izvješća o radu Državnog ureda za reviziju, www.revizija.hr i www.mfin.hr

Udjel rashoda za zaposlene u relativnome je iznosu u odnosu na 2000. porastao s 14,5% na 21,2% ili za 46,2% u 2012. U istome razdoblju udjel razvojnih rashoda u ukupnim rashodima smanjen je s 19,6% u 2000. na 15,1% ili za 23,0% u 2012. godini.

TABLICA 3. Udjel rashoda za zaposlene i razvojne rashode u ukupnim rashodima i izdacima prema razinama vlasti JLPRS-a (bez Grada Zagreba) u razdoblju od 2010. do 2012.

Ukupno JLPRS-a	Broj jedinica	Udjel ukupnih rashoda i izdataka %	Udjel rashoda za zaposlene u ukupnim rashodima i izdacima			Udjel razvojnih rashoda u ukupnim rashodima i izdacima		
		2012.	2012.	2011.	2010.	2012.	2011.	2010.
županije	20	22,0	15,5	15,5	15,5	12,0	12,0	16,4
gradovi	426	54,7	24,8	24,8	23,4	17,4	17,4	17,7
općine	429	23,3	16,0	16,0	13,9	23,3	23,3	22,6
RH bez Grada Zagreba	575	100,0	20,8	20,8	19,6	17,7	17,6	18,5

Izvor: obradili autori na temelju godišnjih financijskih izvještaja JLPRS-a, Izvješća o radu Državnog ureda za reviziju, www.revizija.hr i www.mfin.hr

U tablici 3 promatramo strukturu ukupnih rashoda te udjel rashoda za zaposlene i razvojne rashode u ukupnim rashodima prema razinama lokalne vlasti u trogodišnjemu razdoblju. Vidimo da s najvećim rashodima za financiranje javnih potreba i interesa građana raspolažu gradovi – 54,7%, općine – 23,3%, a županije – 22,0%. Najveći udjel rashoda za zaposlene u ukupnim proračunskim rashodima imaju gradovi – 24,8%, općine – 16,0%, te županije – 15,5%. U raspolaganju proračunskim sredstvima, kao i prethodnim primjerima, najučinkovitije su općine. One imaju 35,5% manji udjel

rashoda za zaposlene od gradova u ukupnim proračunskim rashodima i izdacima, udjel je njihova izdvajanja sredstava za investicijska ulaganja (razvoj) 34,0% veći od udjela gradova i 31,6% veći od udjela RH, a to znači da se u petogodišnjemu ulaganju izgube dvije godine ulaganja.

4. Zaključak

Razvoj RH karakterizira prostorno nerazmjerni lokalni razvoj koji se odvija u uvjetima visoke razine zastupljenosti brojnoga prirodnoga i društvenoga bogatstva, dobrima koja se nalaze u svim lokalnim jedinicama. Proces nerazmjernoga razvoja odvija se i pored činjenice da je Hrvatska samoupravni sustav izgradila u skladu sa suvremenim općeprihvaćenim rješenjima temeljeći ga na načelima supsidijarnosti i solidarnosti. Usprkos tomu brojne su ograničavajuće okolnosti funkcioniranja lokalnih jedinica koje uzrokuju velike poteškoće u zadovoljavanju socioekonomskih potreba i interesa građana. Uspješnost funkcioniranja lokalnoga sustava i sposobnost zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana uvjetovana je disciplinom i odgovornošću upravljanja proračunskom imovinom i proračunskim vrijednostima. Tijekom protekloga vremena predmet istraživanja bile su kvantitativne vrijednosti u okviru kojih je razmatran ustroj lokalnih jedinica, njihov broj i veličina, broj stanovnika po jedinici i dr. Ravnomjerno zadovoljavanje javnih potreba jedinica ne može se postići na osnovi rezultata kvantitativnih istraživanja jer iz njih proizlaze samo novi statistički prosjeci, nego je potrebno istraživanja usmjeriti na kvalitativne vrijednosti, na jačanje i povećanje ekonomske snage i fiskalnoga kapaciteta jedinica. Predmetom istraživanja moraju postati sva primarna pitanja, pitanja koja se gotovo svakodnevno javljaju, npr. disciplina i odgovornost raspolaganja i upravljanja proračunskom imovinom na svim razinama. Također, nema istraživanja o važnim materijalnim i socijalnim pitanjima koja determiniraju cijeli sustav, kao što su primjerice istraživanja: o neracionalnostima i neučinkovitosti većih jedinica, o produciranju nerazvojnih (tekućih) rashoda na štetu razvojnih (kapitalnih) rashoda, odnosno o neučinkovitosti raspolaganja proračunskim sredstvima, o nenamjenskom i nepotrebnom trošenju, o nepoštivanju postupaka javne nabave, o nepotrebnome zapošljavanju, o neutemeljenim (ishitrenim) decentralizacijama nadležnosti, o ogromnim kaznama sudskih presuda i naknadama odvjetničkih usluga, o nužnosti poštivanja načela supsidijarnosti i solidarnosti, o razvijanju, a ne ukidanju jedinica, o kontroli i nadzoru obavljanja i izvršavanja poslova te o mnogim drugim utvrđenim nepravilnostima koje se ne otklanjaju, kao i o mnogim drugim kroničnim pojavama koje su uzrokom ograničavajućega socioekonomskog razvoja i nemogućnosti zadovoljavanja javnih potreba i interesa građana. S posebnom pozornošću treba razmotriti mogućnost da se ujednači raspolaganje proračunskim sredstvima na razini prosječne učinkovitosti općina čiji je udjel rashoda za zaposlene 35,5% manji od udjela gradova u ukupnim proračunskim rashodima i izdacima, a udjel razvojnih

rashoda je 34,0% veći od udjela gradova u ukupnim proračunskim rashodima i izdacima itd. Sve su to neistražena područja čijim se istraživanjem može pridonijeti razvoju i socioekonomskoj stabilnosti na svim razinama vlasti. U tim su područjima skrivene velike racionalizacijske mogućnosti i velike uštede kao direktne koristi, što nije teško izračunati (kvantificirati). Naši stručnjaci i znanstvenici to mogu i to od njih očekuje hrvatska politička i demokratska javnost.

5. Literatura

1. Bakota, B. (2010), Utjecaj načela supsidijarnosti na razmišljanja o ustrojstvu lokalne samouprave, HAZU, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava; Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava, 23. i 24. ožujka 2010.
2. Čulo, I. (2002), *Financiranje jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj*, Požega: Matica hrvatska i Veleučilište u Požegi.
3. Čulo, I. (2011), *Funkcioniranje lokalne i područne samouprave u Republici Hrvatskoj*, Požega: Geno d.o.o.
4. Čulo, I.; Šimović, J.; Rogić-Lugarić, T. (2010), Financijska održivost lokalnih jedinica – stanje i moguće inovacije, HAZU, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava; Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava, 23. i 24. ožujka 2010.
5. Ivanišević, S. (2010), Teritorijalne strukture lokalne samouprave u europskim zemljama i njihove teritorijalne reforme; HAZU, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava; Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava, 23. i 24. ožujka 2010.
6. Izvješća o radu Državnog ureda za reviziju (DUR), razne godine, www.revizija.hr (3. ožujka 2014.)
7. Koprić, I. (2010), Glavne karakteristike postojećeg i prijedlog novog teritorijalnog ustrojstva Hrvatske – zašto nam treba teritorijalna reorganizacija? Godišnje savjetovanje Instituta za javnu upravu 2010. Kakva reforma lokalne i regionalne samouprave? Zagreb, 22. 4. 2010.
8. Ministarstvo financija, www.mfin.hr (3. ožujka 2014.)
9. Morović, V.; Potočki, M. (2011), Uloga lokalne zajednice u realizaciji razvojnih projekata – primjer Westgate, *Projekti i projektni menadžment*, zbornik radova sa znanstveno-stručnoga skupa, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, str. 771-782.
10. Morović, V.; Santini, G. (2002), Fiskalni odnosi centralne i lokalnih vlasti, *Ekonomija/Economics*, god. IX., br. 4, str. 793-801.
11. *Narodne novine*, razni brojevi.
12. Priopćenja (2014), Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr (1. ožujka 2014.)
13. Ustav Republike Hrvatske, *Narodne novine*, 85/10.

Abstract: The local government system of the Republic of Croatia is characterized by geographically unequal development under the conditions of a high level of various natural and public resources dispersed throughout all levels of local government. The process of unequal development is ongoing despite the fact that the Croatian system of local and regional self-government is based on the principles of subsidiarity and solidarity, the principles which enable all units to perform tasks they are responsible for. All the self-government parts of the system are interconnected and have the possibility of taking synchronous action to satisfy public needs and interests of citizens and to meet their everyday needs.

However, there are numerous limitations to the functioning of local government units which cause great difficulties in satisfying social and economic needs and interests of citizens. This issue has been referred to by numerous experts and scientists, associations and institutions in their partial discussions at the level of free quantitative rhetorical expression (low fiscal capacity, to high subsidies' level, large number of units etc.), and not at the level of qualitative values such as budget structure (development and non-development expenditure), discipline and responsibility, social and economic disproportion and other issues that mostly have not been considered.

Key words: local government units, indicators, responsibility, budget, meeting public needs

Posljedice procikličnoga ponašanja banaka

[Consequences of Banks' Proccyclical Behavior]

Petra Popek Biškupec, univ. spec. oec; asistentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: pbiskupec@vspu.hr
mr. sc. **Zdravko Lešić**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zdravko.lesic@gmail.com

Sažetak: Poslovne banke kroz kreditnu aktivnost i sekundarnu emisiju novca trebale bi biti potpora gospodarskome rastu, no kontrakcija kreditnih plasmana u razdoblju krize i recesije ukazuje na prociklično ponašanje banaka i produbljuje negativne trendove u gospodarstvu. Cilj je ovog rada empirijskom analizom prikazati povezanost kreditnih i poslovnih ciklusa te na temelju takve povezanosti dokazati procikličnost kreditne aktivnosti banaka. Kako bi se analiziralo prociklično ponašanje banaka te prikazao utjecaj na gospodarstvo, napravljena je analiza vremenskih serija kreditnih plasmana banaka i kretanja BDP-a koja uključuje kointegraciju Johansenovom metodom i model korekcije odstupanja (VECM). Uzročnost kreditnih plasmana i BDP-a analizirana je Grangerovim testom koji potvrđuje da BDP uzrokuje kreditne plasmane poduzećima, što dokazuje tvrdnju o procikličnosti kreditnih aktivnosti. Dobiveni rezultati ukazuju na negativan utjecaj kreditne aktivnosti banaka jer se zbog prociklične kreditne politike produbljuje pad poslovnih ciklusa, što se reflektira kroz negativne stope rasta BDP-a.

Ključne riječi: procikličnost banaka, kreditni ciklusi, gospodarski rast

1. Uvod

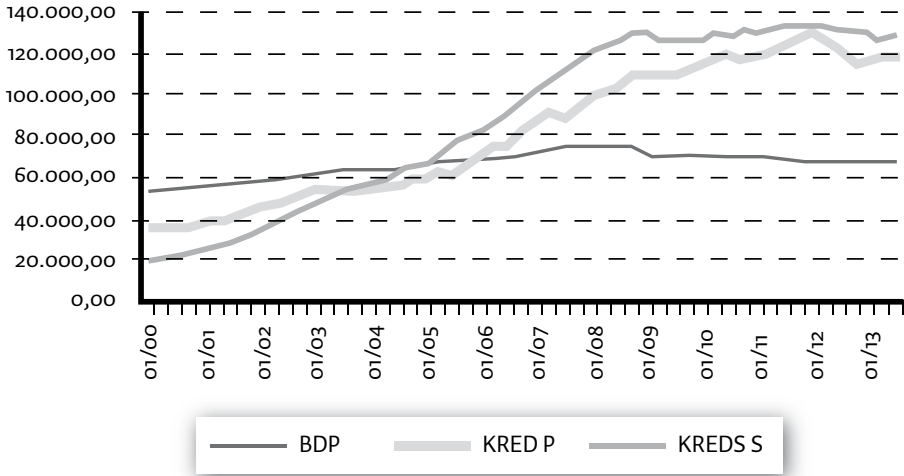
U vrijeme monetarne ekspanzije, poduzeća i stanovništvo lakše se zadužuju, niži su troškovi kreditiranja, raste vrijednost imovine kao kolaterala te postoje pozitivna buduća očekivanja (Ivanov i Lovrinović, 2009). U takvim uvjetima banke lakše odobravaju kredite i percipiraju nižu razinu rizika. Prema tome, ekspanzivna monetarna politika pridonosi uzlaznomu trendu kreditnoga i poslovnoga ciklusa jer u razdoblju blagostanja svi subjekti više troše, povećava se zaduživanje, što rezultira ponovnom potrošnjom i u konačnici utječe na porast proizvodnje i rast BDP-a. Povezanost rasta kreditne aktivnosti i rasta BDP-a sagledava se i s percepcije preuzimanja rizika, te je dokazano da se u vrijeme uzleta u kreditnim i poslovnim ciklusima kreditni rizik podcjenjuje (Kelly i sur., 2013).

Prema tome, dok se u razdoblju blagostanja dobro upravlja individualnim rizikom pojedine banke (kreditni su uglavnom pokriveni dobrim kolateralima), ukupni se sistemski rizik međupovezanosti zanemaruje i postupno povećava. Porast sistemskoga rizika determiniran je temeljem četiriju osnovnih pokazatelja. Pokazatelji porasta sistemskoga rizika jesu: snažan porast kreditne aktivnosti, prekomjerno korištenje poluge, smanjenje sistemske likvidnosti i porast inozemnoga zaduživanja (Lim i sur., 2011). Pregrijavanjem ekonomije i povećanjem izloženosti banaka zbog međusektorske i međuvremenske povezanosti finansijskih institucija, postoji velika vjerojatnost materijalizacije rizika, što se može odraziti na sve sudionike finansijskoga tržišta. Materijalizacijom rizika svi sudionici finansijskoga sustava postaju oprezniji, te se smanjuje i potražnja i ponuda kredita. Smanjenjem kreditne aktivnosti banaka smanjuje se količina novca stvorenoga na temelju sekundarne emisije. S obzirom na to da suvremeni novac stvoren kroz kreditnu aktivnost poslovnih banaka djeluje kao pokretač razvoja gospodarstva i pridonosi stvaranju budućih novih realnih vrijednosti (Ivanov i Santini, 2011), smanjena sekundarna emisija pridonosi smanjenju poslovne aktivnosti subjekata i padu poslovnoga ciklusa. Iz te perspektive problem procikličnosti kreditne aktivnosti banaka kao nosioca suvremenoga razvoja, može postati kočnica cjelokupnoga gospodarstva.

2. Uzroci procikličnoga ponašanja banaka

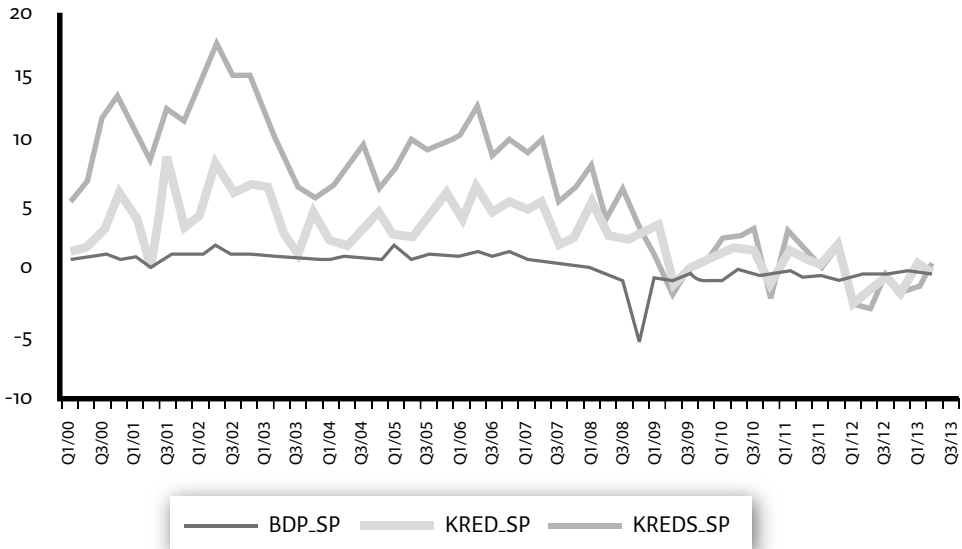
Banke kao kreditori gospodarstva imaju važnu ulogu u poslovnome ciklusu. Kontrakcijom kreditne ponude smanjuje se dostupnost sredstava za gospodarstvo i pojavljuje se efekt procikličnosti (Bikker i Hu, 2002). Procikličnost se pojavljuje i kao posljedica većih apetita banaka u vrijeme uzleta gospodarstva, kada se kreditni rizik dužnika podcjenjuje, a vrijednost kolaterala precjenjuje (Adrian i Shin, 2008). Nastupom krize i recesije dolazi do materijalizacije rizika te banke smanjuju i zaustavljaju kreditnu aktivnost, čime se smanjuje i financiranje gospodarstva. Nedostupnost izvora finan-

GRAFIKON 1. Kreditna aktivnost banaka i BDP, u milijunima kuna



Izvor: izrada autorice prema podacima ESB-a i HNB-a

GRAFIKON 2. Stope rasta kreditnih plasmana i BDP-a



Izvor: izrada autorice prema podacima ESB-a i HNB-a

ciranja za poduzeća i cjelokupno gospodarstvo znači produblјivanje krize. Međusobna povezanost kreditnih i poslovnih ciklusa vidljiva je kroz korelaciju rasta kredita i rasta bruto društvenoga proizvoda Hrvatske. Grafikon 1 prikazuje iznos kredita stanovništvu i poduzećima te BDP (sezonski prilagođeno) u milijunima kuna.

Na temelju kretanja kreditnih plasmana (poduzećima i stanovništvu) i BDP-a, razvidno je da su kreditni i poslovni ciklusi usko povezani. Problem procikličnosti kreditne aktivnosti očituje se upravo u povezanosti kreditnih i poslovnih ciklusa, ali tako da se pad kreditnih i poslovnih ciklusa događa gotovo istovremeno, dok uzletu kreditnih ciklusa uvijek prethodi uzlet poslovnoga ciklusa (Ivanov, 2009), što znači da do ponovnoga uzleta kreditnoga ciklusa neće doći ako se ne dogodi uzlet poslovnoga ciklusa, a zbog prije navedenoga procikličnog ponašanja banaka, rast poslovnoga ciklusa gotovo je nemoguć bez potpore banaka u obliku kreditiranja gospodarstva.

Grafikon 2 prikazuje kretanja kreditnih plasmana i BDP-a izražena kroz stope promjene u odnosu na prošlo razdoblje. Iz grafikona 2 vidljivo je da je pad BDP-a izazvao pad kreditnih plasmana, no ponovni rast kreditnih plasmana dogodio se tek nakon oporavka BDP-a. Jedan od glavnih uzroka procikličnoga ponašanja banaka jest pogrešna i nepotpuna procjena rizika, što je jednim dijelom posljedica asimetričnih informacija. Takva procjena kreditnoga rizika najvećim je dijelom dobivena na temelju kratkoročnih očekivanja i ne uključuje međuvremensku i međusektorsku korelaciju (Horvath i dr., 2010). Osim toga, mikroprudencijalna regulacija zanemaruje doprinos pojedine banke i njezine izloženosti individualnim rizicima ukupnomu povećanju sistemskoga rizika.

3. Podaci i metodologija

Analiza povezanosti kreditne aktivnosti poslovnih banaka i gospodarskoga rasta izraženoga kroz BDP (u tekućim cijenama, sezonski prilagođeno) napravljena je prema podacima Europske središnje banke (ESB) i Hrvatske narodne banke (HNB). Analiza se odnosi na razdoblje od 2000:Q1 do 2013:Q3.

U analizi su korištene ove varijable:

- bruto domaći proizvod – BDP
- ukupni kreditni plasmani ostalomu domaćem sektoru – KRED
- kreditni plasmani poduzećima (nefinancijskim trgovačkim društvima) – KRED_P
- kreditni plasmani stanovništvu – KRED_S.

Istraživanje se temelji na pretpostavci da su poslovne banke sklone procikličnom ponašanju, odnosno da su kreditna aktivnost i poslovni ciklusi povezani tako da uzlet u poslovnome ciklusu prethodi uzletu u kreditnome ciklusu. To znači da pad poslovnoga ciklusa povlači pad kreditne aktivnosti i rezultira dugoročnom stagnacijom ili recesijom u gospodarstvu zbog izostanka ponovne aktivacije kreditnoga ciklusa.

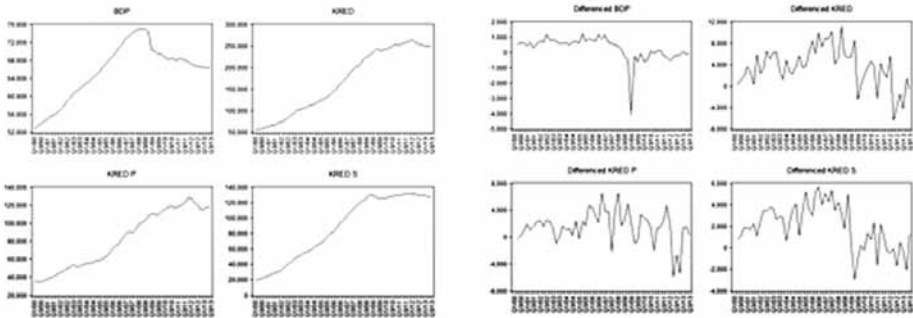
Odnos poslovnoga ciklusa i kreditne aktivnosti banaka prikazan je dugoročnom kointegracijom vremenskih serija kretanja BDP-a i kreditnih plasmana poduzećima i stanovništvu. Dugoročna kointegracija temeljena je na Johansenovoj proceduri. U ovome je radu, duljina pomaka (*lag length*) 2, prema AIC, SC i HQ informacijskim kriterijima.

Vektor varijabli definiran je kao $P_t = [KRED, BDP]$, a vektor korekcije pogreške kao $\Delta P_t = \sum_{i=1}^{k-1} \Gamma_i^* \Delta Z_{t-1} + \alpha \beta_1 Z_{t-1} + \mu + e_t$, pri čemu su Γ_i^* – matrice parametara, β – kointegracijska matrica, α – matrica brzine korekcije pogreške.

Izraz $\sum_{i=1}^{k-1} \Gamma_i^* \Delta Z_{t-1}$ označuje kratkoročnu dinamiku, a član $\alpha \beta_1 Z_{t-1}$ dugoročnu dinamiku (Bahovec i Erjavec, 2009). Veza i integracija između kratkoročne dinamike i dugoročne ravnoteže definirane su VEC modelom (Maddala i Lahiri, 2009).

Prvi je korak analize testiranje stacionarnosti varijabli.

GRAFIKON 3. Varijable (BDP, KRED, KRED.P, KRED.S) u razinama i u prvim diferencijama



Izvor: izrada autorice

Grafikon 3 ukazuje na nestacionarnost varijabli u razinama te na stacionarnost varijabli u prvim diferencijama.

TABLICA 1. Rezultati ADF testa jediničnoga korijena

varijabla	ADF test: varijable u razinama			ADF test: varijable u prvim diferencijama		
	konstanta	trend& konst.	bez trend&konst.	konstanta	trend&konst.	bez trend&konst.
BDP	-2,047536 (2)	-0,650362 (1)	0,472545 (2)	-2,419148 (1)	-4,897867* (0)	-2,352046* (1)
KRED	-1,502881 (1)	0,220515 (1)	0,024132 (3)	-4,066250* (0)	-4,376297* (0)	-1,100235 (2)
KRED_P	-1,142544 (1)	-0,980223 (1)	1,965644 (1)	-4,937507* (0)	-5,017337* (0)	-3,880059* (0)
KRED_S	-1,919800 (1)	0,104117 (1)	-0,124101 (3)	-1,372044 (2)	-4,051721* (0)	-1,062940 (2)

* Nulta hipoteza o nestacionarnosti varijabli odbačena je uz razinu značajnosti 5%.

Izvor: izrada autorice

Rezultati ADF testa jediničnoga korijena za varijable BDP, KRED, KRED_P i KRED_S pokazuju da su sve varijable stacionarne u prvim diferencijama uz uključenu konstantu i trend.

Kointegracija između varijabli utvrdit će se na temelju Johansenove procedure. Prema ekonomskoj teoriji, postoji mogućnost da je linearna kombinacija dviju nestacionarnih varijabli u dugome roku stacionarna (Engle i Granger, 1987).

Tablica 2. Rezultati Johansenove procedure

Broj kointegracijskih jednadžbi	Eigenvalue	Trace statistic	0,05 critical value	Max-Eigen statistic	0,05 critical value
None	0,389207	40,98488*	25,87211	26,12883*	19,38704
At most 1	0,244445	14,85605*	12,51798	14,85605*	12,51798

* Trace Statistic i Max-Eigen Statistic odbacuju nultu hipotezu o nepostojanju kointegracije i upućuju na najmanje 1 kointegracijsku jednadžbu.

Izvor: autorica

Kointegracijski vektor definiran je kao:

<i>KRED</i>	<i>BDP</i>	<i>TREND</i>
1.0000	-9.661908	-462,6956
	(1,69532)	(699,514)

Procijenjeni je model korekcije pogreške:

$$\begin{aligned}
 DKRED_1 &= 0,088DKRED_{t-1} - 0,054DKRED_{t-2} \\
 &- 1,036DBDP_{t-1} + 1,579DBDP_{t-2} \\
 &(0,66769) (-0,41756) (-1,93213) (2,82031) \\
 &-0,043ECT_{t-1} + 3409,789 \\
 &(-1,93213) (4,27984)
 \end{aligned}$$

Prema jednadžbi dugoročne ravnoteže, član korekcije pogreške (ECT) definiran je kao:

$$\begin{aligned}
 ECT &= KRED -13,198 BDP -700773,5 \\
 &(-8,68201)
 \end{aligned}$$

Član korekcije pogreške statistički je značajan (t-vrijednost iznosi -1,93213). Koeficijent korekcije varijable KRED iznosi -0,043, što znači da postoji kvartalna korekcija neravnoteže od 4,3%. Nadalje, potrebno je testirati mogućnost pojave prividne kointegracije. Test reziduala pokazuje da su pogreške relacije (VEC Residual Normality Test; skewness (chi-sq) = 132.1691, p = 0,0000, kurtosis (chi-sq) = 1083,167, p = 0,000, Jarque-Bera = 1215,336, p = 0,0000) normalno distribuirane, te prema tome ne postoji problem prividne kointegracije.

Grangerovim testom analizira se uzročnost između BDP-a i kreditne aktivnosti banaka. Tim se testom posebno utvrđuje povezanost BDP-a i kredita poduzećima, BDP-a i kredita stanovništvu. Tako se testira hipoteza o tome da li prošle vrijednosti jedne varijable objašnjavaju tekuće vrijednosti druge varijable (Bahovec i Erjavec, 2009).

Za detaljan uvid u uzročnost jedne varijable drugom, utjecaj BDP-a na kreditnu aktivnost banaka promatra se posebno za sektor stanovništva i sektor poduzeća.

TABLICA 3. Grangerov test uzročnosti za BDP, KRED_P i KRED_S

Nulta hipoteza	F-statistic	p-vrijednost
DKRED_P ne uzrokuje DBDP	1,48816	0,2362
DBDP ne uzrokuje DKRED_P	2,21861	0,1200
DKRED_S ne uzrokuje DBDP	3,93418	0,0263*
DBDP ne uzrokuje DKRED_P	14,8164	1,0000

* Prihvaća se nulta hipoteza o neuzročnosti jedne varijable drugom za razinu značajnosti 5%.

Izvor: izrada autorice

Na temelju Grangerova testa uzročnosti razvidno je da postoji obostrani uzročni efekt varijabli BDP i KRED_P te jednostrani efekt uzročnosti varijable BDP na KRED_S. Tim testom potvrđuje se procikličnost kreditne aktivnosti banaka, odnosno vidljivo je da na kreditne plasmane poduzećima utječe kretanje BDP-a.

U ekonometrijskoj analizi Grangerov test uzročnosti češće se koristi u VAR modelu, što uključuje simultani utjecaj svih varijabli (Bahovec i Erjavec, 2009). Skupni

test egzogenosti pokazuje da u jednadžbi u kojoj je BDP endogena varijabla, pomaci varijable KRED nisu statistički značajni ($c^2 = 0,7489996$, $p = 0,6876$), dok u jednadžbi u kojoj je KRED endogena varijabla, pomaci varijable BDP jesu statistički značajni ($c^2 = 8,650475$, $p = 0,0132$). Iz toga proizlazi da varijabla BDP uzrokuje varijablu KRED, čime je potvrđena početna pretpostavka o procikličnosti kreditne aktivnosti banaka.

4. Zaključak

Međusobna povezanost kreditnih i poslovnih ciklusa izražava problem procikličnosti kreditne aktivnosti banaka. U vrijeme blagostanja i u uvjetima povećane potrošnje svi subjekti imaju pozitivna očekivanja i skloniji su kreditnoj aktivnosti, bilo da plasiraju kredite ili se zadužuju. Veća kreditna aktivnost djeluje na uzlet u poslovnome ciklusu i pridonosi procikličnosti banaka. No, zbog povećanih pozitivnih očekivanja, zanemaruje se sistemski rizik, koji se tijekom vremena akumulira te u razdoblju krize i recesije dolazi do njegove materijalizacije. U vrijeme krize i recesije, osim sistemskoga rizika, dolaze do izražaja i posljedice procikličnoga ponašanja banaka, što se očituje u smanjenju proizvodnje, smanjenim (ili negativnim) stopama rasta BDP-a i padu poslovnih ciklusa. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji obostrani uzročni efekt između kredita poduzećima i BDP-a, a skupni test egzogenosti pokazuje da su pomaci BDP-a statistički značajni i utječu na kreditne plasmane stanovništvu i poduzećima. Rezultati potvrđuju procikličnost kreditne aktivnosti banaka, odnosno vidljivo je da na kretanja kreditnih plasmana poduzećima utječu kretanja BDP-a, što dokazuje procikličnost kreditne aktivnosti banaka. Posljedica prociklične kreditne aktivnosti banaka jest produbljanje pada poslovnoga ciklusa i zastoj oporavka gospodarstva.

Problem procikličnosti predmet je rasprava brojnih ekonomskih stručnjaka i regulatora, te se danas stavlja naglasak na implementaciju onih mjera i instrumenata koji će regulirati finansijski sustav u cjelini i u vrijeme blagostanja osigurati amortizere u obliku dodatnoga zaštitnog sloja kapitala koji će banke moći aktivirati u vrijeme krize i recesije kako bi se ublažile amplitude pada poslovnih i kreditnih ciklusa.

5. Literatura

1. Adrian, T.; Shin, H. (2008), Liquidity and financial cycles, BIS Working Papers No. 256, Monetary and Economic Department, <http://www.bis.org/publ/work256.htm> (14. 4. 2014.)
2. Bikker, J.; Hu, H. (2002), Cyclical patterns in profits, provisioning and lending of banks and procyclicality of the new Basel capital requirements, <http://econpapers.repec.org/paper/dnbressup/39.htm> (10. 4. 2014.)

3. Engle, R. F.; Granger, C. W. J. (1987), Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing, *Econometrica*, Vol. 55, No. 2, str. 251-276.
4. Horvath, E.; Mero, K.; Zsomboki, B. (2010), Studies on the procyclical behaviour of banks, *NBH occasional papers*, http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu_mnbtanulmanyok/mnbhu_muhelytanulmanyok/mnbhu_muh23_hu/op2002_10.pdf (13. 2. 2014.)
5. Ivanov, M. (2009), Money, liquidity and financial cycles, *Global Business and Economics Anthology*, Vol. 2, Worcester, USA: Business & Economics Society International, str. 164-174.
6. Ivanov, M.; Lovrinović, I. (2009), Monetary transmission mechanism and behaviour of asset prices: the case of Croatia, *Review of Business Research* (1546-2609), str. 1-18.
7. Ivanov, M.; Mijatović, E. (2009), Procyclical behaviour of banks, *International Scientific Conference Economic Policy and Global Recession "Economic Policy and Global Recession"*, Beograd, str. 87-98.
8. Ivanov, M.; Santini, G. (2011), Uloga dopunskog kredita u poticanju poduzetničke aktivnosti i ekonomskog razvoja, *Ekonomija/Economics*, Vol. 18, No. 2, str. 233-269.
9. Kelly, R.; McQuinn, K.; Stuart, R. (2013), Exploring the steady-state relationship between credit and GDP for a small open economy the case of Ireland, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1531.pdf> (8. 4. 2014.)
10. Lim, C.; Columba, F.; Costa, A.; Kongsamut, P.; Otani, A.; Saiyid, M.; Wezel, T.; Wu, X. (2011), Macroprudential Policy: What Instruments and How to Use Them?, *IMF Working Paper* 238, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11238.pdf> (30. 12. 2013.)
11. Maddala, G. S.; Lahiri, K. (2009), *Introduction to econometrics*, Forth Edition, West Sussex: John Wiley & Sons.

Abstract: Banks should support economic growth through lending and secondary emission of money but the contraction of loans in times of crisis and recession indicates the procyclical behavior of banks and increases negative trends in the economy. In order to analyze the procyclical behavior of banks and to show the impact on the economy an analysis of the of time series of bank lending and GDP movements has been conducted. The analysis includes the Johansen cointegration method and error correction model (VECM). The causality of loans to GDP was estimated by a Granger test which proves that GDP causes credit loans to enterprises, which confirms the assumption of procyclicality of banks' credit activities. The results indicate a negative impact of banks' credit activity due to a procyclical credit policy which increased the decline in business cycles, which is reflected in the negative GDP growth rate.

Key words: procyclicality of banks, credit cycles, economic growth

Prilog ontološkomu pozicioniranju kontrolinga [Contribution to Ontological Positioning of Controlling]

prof. dr. sc. **Ivan Santini**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: isantini@efzg.hr

dr. sc. **Ivona Santini**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i
upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić,
Republika Hrvatska, e-adresa: ivona.santini@vspu.hr

Sažetak: Sve uočljivija neefikasnost atomističkoga kapitalizma otvara pitanje novih pogleda, pristupa funkcioniranju firme. Glavna kritika atomističkoga kapitalizma ogleda se u dvama ireverzibilnim procesima. Prvi se proces odnosi na signifikantnu aglomeraciju kapitala u formi iznimno velikih poslovnih organizacija (kompanija, korporacija), a koja se kolokvijalno atribuirala sintagmom „Big Business“. Drugi se proces, kudikamo važniji spram teme ovoga rada, odnosi na separaciju funkcije vlasništva od funkcije upravljanja, što se u literaturi atribuirala sintagmom menadžerska revolucija. Oba je navedena procesa „usisala“ literatura koja se bavila menadžerskom učinkovitosti (i poslije djelotvornosti), čime su postali izgubljenima i zanemarenima. Nasuprot literaturi o menadžmentu javljala se ipak, istina stidljivo i nenametljivo, i literatura koja je spominjala i ponešto elaborirala nikad riješen problem – principal-agent problem.

Ovim radom autori namjeravaju dati prilog zasnivanju novoga pogleda na funkcioniranje firme i to u sferi podsjećanja na ontološke odrednice firme koje su se, eto, recentno „otudile“ od svojega vlasnika. Hipoteza je ovoga rada, drugim riječima, da je kontrola, kontroling, ona pojavno prepoznatljiva djelatnost koja neće dopustiti eksproprijaciju (ne samo prirode) od strane ne vlasničkoga menadžmenta koji bi, čini se, i dalje trebao djelovati unutar dizajniranih (ne utrtih) putova oplemenjivanja vlasnikova kapitala.

Netom naznačeno distanciranje od menadžmenta iziskuje zaseban pogled, čini se aktualno neizostren, na ciljeve firme (manje je to zadovoljavajući profit, a više se radi o preživljavanju, vitalnosti), na izbor agenata (preferira se „in ultima linea“ podobnost VS sposobnost), na vrednovanje agentove izvedbe (preferira se povjerenje, lojalnost VS djelotvornost i učinkovitost). Konačni je zaključak rada: iz ontološki pozicioniranoga kontrolinga proizlazi njegova superiornija aktivnost spram aktivnosti menadžmenta.

Ključne riječi: atomistički kapitalizam, korporacija – *big business*, menadžerska revolucija, principal-agent problem, superiornost aktivnosti kontrolinga spram aktivnosti menadžmenta

1. Uvod

Naličje tehničke, odnosno interne podjele rada svakako je nastojanje da se adekvatno, tj. efektivno (djelotvorno) i efikasno (učinkovito) upravlja izvršiteljima radnih zadataka. Od znamenite Taylorove štoperice s početka 20. stoljeća, kada je započela era znanstvenoga upravljanja, permanentno je prisutno nastojanje u cilju artikulacije i realizacije nove „filozofije“ upravljanja. Štoviše, odnosne nakane poprimaju razmjere pozamašnoga pokreta koji karakterizira skretanje pozornosti na stanje izvršiteljeve „duše“, a to je pristup koji (pa i znatno) divergira od znanstvenoga pristupa. S vremenom se znanstveno upravljanje kompletiralo, uz ino, tzv. znanstvenim odlučivanjem koje je znatno poznatije pod nazivom teorija odlučivanja, a koja je prožeta (ne samo) uporabom kvantitativnih metoda. Negdje u isto vrijeme sve jasnije se javlja još jedna koncepcija – koncepcija kontrolinga. Kontroling bi, čini se, trebao služiti upravljanju, dakle menadžmentu. Utemeljeno je odatle upitati: *je li kontroling još jedna „filozofija“ menadžmenta ili je pak on nešto drugo, sui generis, različito?* U traganju za odgovorom na postavljeno pitanje, ponajprije će se pozornost posvetiti analizi postojeće domicilne literature o kontrolingu kako bi se saznalo što se pod kontrolingom razumijeva. Rezultirajuća saznanja pomoći će nadalje u elaboriranju gledišta – stava autora o tome na kojim bi se konzolama kontroling trebao temeljiti. Podastiranjem temelja izvest će se zaključak kako je kontroling generička funkcija, uostalom kao i menadžment, ali iz različitih vrelišta što nipošto ne vodi zaključku da je presjek tih dviju generičkih funkcija vakantan skup.

2. Domicilna literatura o kontrolingu

Pozicioniranje kontrolinga, kao i definiranje njegove uloge i značenja u okviru poslovne ekonomije, nije nimalo jednostavan zadatak. Postojeća domicilna znanstvena i stručna literatura o kontrolingu*, iako različitih pristupa i pogleda na funkciju kontrolinga u poduzeću, nedvojbeno se slaže u sljedećemu: (1) kontroling je koncepcija

* Skromno istraživanje postojeće domicilne literature za potrebe ovoga rada usmjereno je ponajprije na „pionire“ razvoja znanosti o kontrolingu u RH (Osmanagić Bedenik, Avelini-Holjevac), zatim na stručnjake iz toga područja u praksi (Očko, Švigir) te na prijevode iz inozemne, najčešće njemačke literature (Ziegenbein).

„izniknula“ iz praktičnoga djelovanja poduzeća, dakle iz potrebe rješavanja konkretnih upravljačkih problema koordinacije i integracije poslovnih aktivnosti i rezultata poslovnih aktivnosti poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007), (2), kontroling se najčešće „oslikava“ sintagmom „stručna potpora menadžmentu“ (Osmanagić Bedenik, 2007; Avelini-Holjevac, 1998) i (3) glavna zadaća kontrolinga ogleda se u pružanju „vjero-dostojnih“, dakle transparentnih informacijskih podloga za upravljanje i odlučivanje (Ziegenbein, 2008; Očko i Švigir, 2007). Sve su netom navedene odrednice kontrolinga, međutim, pomalo neodređene, neprecizne. Posljedično, generiraju se poteškoće ne samo u definiranju kontrolinga nego i u preciznijemu razgraničavanju kontrolinga i ostalih specijalističkih znanstvenih disciplina – poslovnih financija, računovodstva, menadžmenta.

Stavovi iz uzorkom obuhvaćene domicilne literature o kontrolingu dominantno naglašavaju kako je kontroling najviše povezan s menadžmentom, kako je on podržavajuća aktivnost menadžmenta i sl., sve do stava kako je kontroling „savjest“ menadžmenta.* Takva učestala gledišta naprosto iziskuju neko drugo, suplementarno objašnjenje koje, *per definitionem*, treba potražiti u ontološkoj dimenziji stvaranja potrebe za kontrolingom. Prije nego li se pobliže pokuša ontološki pozicionirati kontroling, valja se prethodno vratiti na čovjeka i njegovu firmu, dakle na koncept poznat u okviru ekonomske teorije pod nazivom *homo economicus*.

3. Povratak čovjeku i njegovoj firmi

Služiti nekome i/ili nečemu poprilično je neutralan te neodređen izraz. Skup saznanja, međutim, koji pretendira na pridjev znanstveni, tim se i takvim odrednicama ne bi trebao služiti jer one, *nota bene*, više odmažu nego što pomažu znanstvenoj misli. Stoga uopće ne iznenađuje potreba da se zauzme čvrsta, ontološka pozicija iz koje će „poteći“ bujica jasnih, određenih te korisnih misli, poglavito onih koje će pripomoći u segmentu određenijega pozicioniranja kontrolinga. Pritom, pozornost nije, ne može, a niti smije biti usmjerena na menadžment i to, ako ni iz kojega drugog razloga, onda zato što se kontroling vlastitom odlukom *ex ante* subordinirano smješta uz „obećanje“ da će se subordinirano ponašati. Najmanje će se „lutati“ ako se misao usmjeri na firmu, odnosno na njezine „roditelje“, dakle ljude, čovjeka, *de facto* na idealiziranu ljudsku jedinku.

* Premda inozemni autori nisu obuhvaćeni uzorkom temeljem kojega se obavlja sekundarno istraživanje, valja istaknuti kako i inozemni autori zauzimaju sličan stav. Pa zar znanost nije *per definitionem* univerzalna?! Reichman eksplicitno govori o menadžerskoj kontroli, uostalom tako je i nazvo svoju knjigu, iz čega slijedi kako je kontroling imanentan menadžmentu (Reichman, 2007: 5-13). Neki drugi autori ostavljaju dojam o tome kako kontroling posjeduje samosvojnost, ali u velikoj mjeri „koketiraju“ s menadžmentom (Weber i Schäffer, 2006: 16-24).

3.1. Neupitne čovjekove odrednice

Relevantan termin koji svakako treba spomenuti odnosi se na ljude, ljudsku populaciju, iz koje „izranja“ individuum, odnosno ispravnije čovjek – idealizacija populacijske jedinice. Uz etičke i estetičke atribute te činjenicu da je populacijska jedinica *homo faber*, on je i terminalan, smrtan. Odnosnoj se populacijskoj jedinici, međutim, ne može poreći prisutnost, egzistencija te barem dva nagona, i to: (1) nagon za održanjem (koji uključuje i nagon za razmjenom) i (2) nagon za prijenosom gena što dalje u budućnost.

S obzirom na kontekst teme, poželjno je da se prvi nagon – nagon za održanjem promotri iz dvaju kutova njegove manifestacije. Prvi iskaz nagona za održanjem ljudske jedinice svakako je njezina efektivnost (djelotvornost). *Conditio sine qua non* njezina opstanka ogleda se u izboru stvari koja se namjerava činiti, a to ponajprije znači biti u stanju zadovoljiti (u pravilu) tuđu potrebu, tj. potrebu neke druge ljudske jedinice. Na taj način, promatrana ljudska jedinka postaje neizbježna, odnosno društveno korisna. Ta i takva situacija ne traje unedogled, ali dok traje mora se dobro koje ljudska jedinka proizvodi realizirati na najbolji mogući način, dakle efikasno (učinkovito). *Via* učinkovitosti, drugim riječima, ljudska se jedinka „brani“ od svojih rivala koji ju, *nota bene*, nikad neće prestati ugrožavati. Tek uz povoljna zbivanja na obama područjima, ljudska jedinka daje nedvosmislene znakove da radi na samoodržanju.

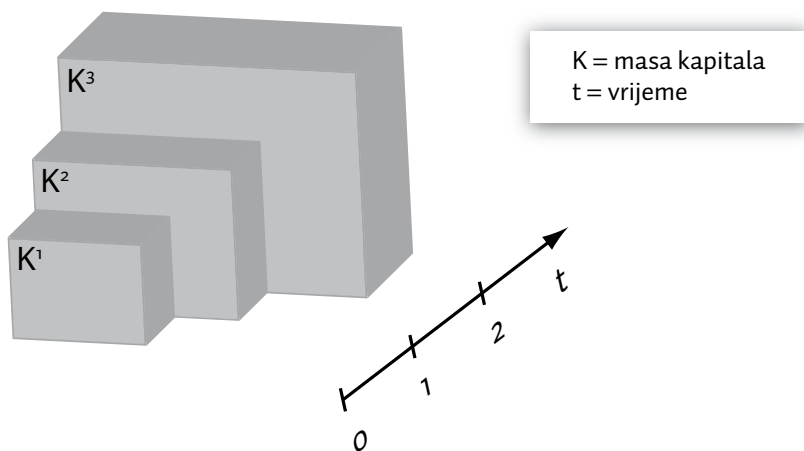
Drugi nagon – nagon za prijenosom vlastitih gena realizira se *via* aglomeracije materijala prikladnoga za bioreprodukciju (zemlja i rad) nad kojom ljudska jedinka, odnosno ljudski par, *nota bene*, ima pravo vlasništva. Na taj način, vlasništvo figurira kao transcendencija smrti. Sama činjenica da se neka ljudska jedinka smjestila pod „kišobran“ vlasništva – neka je ono u formi općega ekvivalenta novca, automatski joj daje dobre izgleda (ne samo) za prijenos vlastitih gena u budućnost. Odnos između tih dvaju fenomena, istina, trebalo bi istražiti, ali se može očekivati da će „u normalnim okolnostima“ ona ljudska jedinka koja ima veće vlasništvo, istodobno imati i veće šanse (naravno ukoliko to želi) prenijeti vlastite gene te egzistirati preko vlastitih potomaka što dalje u budućnost. Pojavni su oblici obaju navedenih te ponešto elaboriranih nagona povijesne kategorije *par excellence*.

3.2. Čovjekova ekonomska „proteza“ – firma

Termin firma latinskoga je porijekla i označuje potvrdu, a potvrdom se uvijek dopušta nekome nešto. U radu se koristi termin tvrtka jer on najbolje odgovara onome o čemu se želi pisati. Zašto? Zato što se to nešto stvrđuje, kondenzira, materijalizira i to nešto egzistira izvan ljudske jedinice. No, tvrtku treba i priznati, a to čini suveren, pa je prikladnije zbog toga ostati na stranomu terminu firma (potvrda). Gibanje individualnoga kapitala (firme)* vremenom, u ekonomskome prostoru (Santini, 1988: 25) prikazano je na slici 1.

* Individualni kapital ontološka je odrednica firme.

SLIKA 1. Gibanje individualnoga kapitala vremenom, u ekonomskome prostoru



Izvor: uradak autora

Ovdje se (slika 1) ne treba usredotočiti na evoluciju te metamorfozu firme, već pogled treba usmjeriti ispred individualnoga kapitala K_1 , gdje nije ništa prikazano. Zašto? Zato da se samim smjerom pogleda sugerira potreba traganja za nastankom ekonomskoga entiteta zvanog firma. Opravdano je i sasvim utemeljeno pitati se: *tko je (koji subjekt) tvorac individualnoga kapitala (firme)?* Plauzibilno je da to mora biti čovjek, odnosno preciznije, specifična ljudska jedinka koja je smatrala da se reprodukcija vlastita života može i treba realizirati preko firme. Na taj se način firma pokazuje kao čovjekova „proteza“ kojom on, uz društvenu konfirmaciju, kompenzira vlastite ograničenosti, od kojih barem dvije treba spomenuti. Prva je radna ograničenost, a druga se može atribuirati sintagmom prostorna ograničenost. Razmatranje Simonove ograničene racionalnosti ostavlja se za poslije.

Nerijetko individuum želi proizvesti više nego što to vlastitom snagom može učiniti. Zar svaki individuum, kada je jedino podložan „naredbi“ vlastite savjesti, ne daje maksimum i pritom se uopće ne žali? To što daje, međutim, u pravilu nije dovoljno za ono što bi trebalo dati i, u nakani da deklariranoj platežno-podržanoj potrebi udovolji, mora potražiti pomoć očekujući od te pomoći da bude „drugo ja“. Čak da promatrani individuum ne nađe vlastitu repliku, on je se ne može odreći ako se ne želi odreći dodane ekonomske vrijednosti i mora se zadovoljiti drugim najboljim rješenjem. Što je tomu razlog, pohlepa i/ili razum, ovdje je sasvim irelevantno.

Ograničenost kretanja, odnosno prostorna ograničenost individuumu ponajprije se odnosi na tvrdnju da ista osoba u isto vrijeme ne može biti na dvama različitim mjestima. Kako bi *oikodespotes* bio prisutan na agori (tržnici), on je morao imati svoje drugo ja, dakle osobu koja bi bila prisutna u *oikosu*. Drugim riječima, razdvajanje mjesta proizvodnje i mjesta razmjene uvjetovalo je provođenje replikacije, a njezina

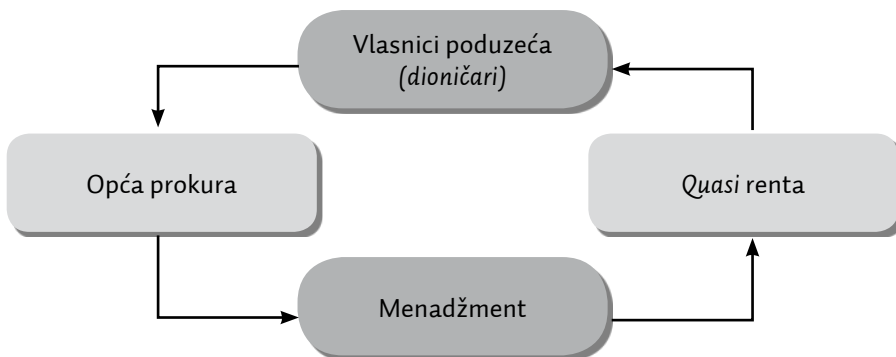
najbliža aproksimacija nedvojbeno je *oikodespotesova* žena. Za razliku od razrješenja radne ograničenosti, alternativa koje je insuficijencija ponude, alternativa razrješenja prostorne ograničenosti ogleđa se u autarhiji, odnosno propuštanju postizanja učinka temeljem već spomenutoga nagona za razmjenom.

Fizička ograničenost, na kojoj se treba zadržati, nije jedini razlog zbog kojega bi individuuum utemeljio firmu. Drugi je veliki razlog potreba razdvajanja obveza firme od obveza obiteljskoga domaćinstva. Firma je odatle sve više postajala „uzasebljen“ entitet za „oplođivanje“ individualnoga (obiteljskoga) kapitala, čime se znatno povećalo obiteljsko vlasništvo, odnosno obiteljsko bogatstvo. Firma se na taj način pokazuje i potvrđuje kao prikladan alat samoodržavanja te transcendencije.

3.3. Drama: principal-agent problem

Radna te prostorna ograničenost, a još i više ograničena racionalnost svakoga individuuma pojedinačno, da se ne zaboravi doprinos H. Simona, uzrok su propitivanja principal-agent relacije. Principal je osoba koja nešto što je u njezinu vlasništvu povjerava drugoj osobi – agentu da se o njoj sukladno želji principala brine uz svekoliku lojalnost. Netom opisana principal-agent relacija egzistentna je, čini se, jedino u „Edenskome vrtu“. Budući da je „Edenski vrt“ ideal koji se najvjerojatnije nikad ne može doseći, ne treba iznenaditi da će se susretati s principal-agent problemom kao znatno konkretnijim, da se ne kaže isključivim određenjem temeljne principal-agent relacije. Neosporno je kako je principal-agent problem univerzalni i bezvremenski problem. Pozornost se, dakako, nikako ne bi smjela raspršiti, već bi se trebalo usredotočiti na sržni problem menadžerske revolucije, a to je odnos između vlasnika firme (korporacije), s jedne i menadžmenta koji vodi poslove firme (korporacije), s druge strane. Svi bitni elementi toga problema sažeti su i prikazani na slici 2.

SLIKA 2. Generički principal-agent tijek vezan uz korporaciju



Izvor: uradak autora

Vremenski udaljeniji zahtjevi za vođenje poslova više su bili determinirani radnim i prostornim ograničenjima nego što je to slučaj s recentnim zahtjevima koji se postavljaju pred vođenje poslova. Recentno je, drugim riječima, stručno, odnosno tehničko znanje *conditio sine qua non* opstojnosti korporacije u ekonomskome prostoru i ne treba čuditi da tehnostuktura postaje „svijet za sebe“ koji i vlasnici i menadžment moraju, pri odlučivanju, ozbiljno tretirati (Galbraith, 1967). No, time se treba baviti poslije.

Ograničenje, *nota bene*, iziskuje uklanjanje, a ono se može realizirati jedino ako se angažiraju drugi ljudi u koje se vjeruje: uža i šira rodbina, kumovi, ali i stranci, i to u mjeri u kojoj poslovanje više ovisi o specijalističkim znanjima i vještinama. S obzirom na to da svi ti opunomoćenici – agenti, *ex lege* imaju autonomnost, nastaje plodno tlo za pojavu i djelovanje „crva sumnje“ u lojalnost prema samoj osobi principala te njegovu vlasništvo i njegovim interesima. Mjera odstupanja od lojalnoga ponašanja prepoznaje se u troškovima agenata, tj. šteti za vlasnika koja nastaje ponajprije zato što agent slijedi vlastite, a ne interese vlasnika (Santini, 2001). *Quasi* će renta odatle biti veća ako se troškovi agenata smanje i *vice versa*.

4. Izostavljena, ali važna pitanja

Prethodno je ukazano kako su učestala gledišta iz uzorkom obuhvaćene domicilne literature o kontrolingu i njegovu odnosu spram menadžmenta poprilično neodređena te zahtijevaju suplementarna objašnjenja. U ovome je radu polazište autora da kontroling egzistira *per se* i da treba tako egzistirati, te da je on autentična aktivnost *par excellence*. Oslanjajući se na netom eksplicirane odrednice, uputno je dati neka pojašnjenja, i to glede: (1) pojma menadžmenta, (2) odnosa kontrolinga i menadžerske kontrole te (3) tretmana vlasništva unutar teorije i prakse kontrolinga.

4.1. Izoštrenje pojma menadžment

Imenica menadžment vuče korijen iz glagola menadžirati (engl. *manage*), a prevodi se najčešće kao upravljanje. Zanimljivo je podsjetiti kako se korijen glagola upravljati nalazi u talijanskome jeziku i to u glagolu *manegiarre* (‘voditi’). Taj se glagol povijesno, *nota bene*, odnosio na vođenje konja na odredište. Poslije se odnosna specifikacija „izbrisala“ i ostala u općemu, dakle neodređenomu značenju vođenja s nekim ciljem. Glede teme ovog rada iznimno je važno primijetiti kako se vođenje realizira po nekom *itinerariusu* kojega su prostorne, vremenske i smislene koordinate *ex ante* poznate.

Početkom XX. stoljeća znanost je bila iznimno cijenjena, i to eksperimentalna znanost. Odatle je sasvim prirodno da je F. K. Taylor vlastitu ideju vođenja, odnosno upravljanja nekim složenim poslom (lijevanje čelika) atribuirao sintagmom znan-

stveno upravljanje. On se koristio tadašnjim veoma modernim prikladnim alatom (štopericom) kako bi odredio najprikladnijega i najučinkovitijega radnika za izvršenje analizom determiniranoga segmenta ukupnoga zadatka. Na radniku je jedino ostala izvedba, a planiranje i kontrola aktivnosti delegirana je tzv. bijelim ovratnicima. Izlučivanje fizičke izvedbe, nadalje, omogućilo je instaliranje tekuće vrpce, esencije fordizma, odnosno aktualne mekdonaldizacije. Radnik se pretvorio u suplement stroja koji je postao determinanta vrste, rasporeda i ritma njegova rada. Bile su važne samo njegove ruke jer je sve ono misaono „izlučeno“ i „odaslano“ na obradu „bijelim ovratnicima“. Prema tome, nasuprot radnikovoj izvedbi, „izrastao“ je znanstveni menadžment koji se do oko prve trećine XX. stoljeća sastojao od triju bitnih aktivnosti: planiranja, organiziranja i kontroliranja.

Kako je vrijeme protjecalo, atribut znanstveni naprosto se izgubio. Razlog se tome nalazi u činjenici da radnik nije jedino izvršitelj, nego je i ljudsko biće, a to povlači za sobom potrebu respektiranja radnikove „duše“. Čim je psihologija postala nezaobilazna točka, menadžmentu se morala asignirati i odrednica umjetničkoga. Zar nije, odatle, najbolje da se ispusti atribut znanstveni te da se govori samo o menadžmentu kada se ne može „izmjeriti“ koliko je menadžment znanost, a koliko je umjetnost, umijeće? Ma što i ma kako bilo, ostaje nedvojbeno i neprijeporna konstatacija: menadžment nikada nije izgubio ono izvorno značenje koje se ogleda u potrebi slijeđenja *itinerariusa*. Ta se potreba uvažavanja i slijeđenja *itinerariusa* ne mijenja ako vlasnik sam upravlja, ali se (manje-više) modificira ako principal odluči povjeriti slijeđenje *itinerariusa* drugoj osobi, odnosno agentu. Ta modifikacija, ponajprije zbog tehničkoga razloga, može biti i fundamentalna. Naime, sadržaj *itinerariusa* više se ne odnosi na proizvodno-tehničke determinante, nego se fokus stavlja na financijske odrednice, napose na stopu novčanoga povrata, odnosno stopu rentabilnosti. I ovdje je, *nota bene*, prisutno slijeđenje *itinerariusa*, ali se to iskazuje drugim i drugačijim informacijskim sadržajima.

4.2. Kontroling versus menadžerska kontrola

Kada se govorilo o temeljnim aktivnostima menadžmenta, obvezno se morala spomenuti kontrola. Ta se kontrola odnosi na provjeru mjere u kojoj je ono što je planirano i ostvareno, čime se istodobno kontrolira i način na koji je postavljena organizacija s namjerom da se impostirani potencijal učinkovito realizira. Ta i sve druge slične kontrole koriste načelo povratne sprege, da se poslužimo terminom sistemske teorije, koje ih poistovjećuje, a ne diferencira. Neizbježno, odatle, nameće se sljedeće pitanje: *predstavlja li netom opisana kontrola onu istu kontrolu koja bi se odnosila na kontrolu menadžmenta?* Odgovor je niječan. Zašto? Ponajprije, menadžerska je kontrola delegirana kontrola i ispravno ju je atribuirati sintagmom derivativna kontrola. Menadžment, odnosno agent, drugim riječima, ima pravo raspolaganja povjerenim mu vlasništvom, a ne pravo vlasništva ekvivalentno onome koje principal posjeduje.

Menadžment se, odatle, javlja kao *quasi*-principal, što znači da nije entitet koji bi se smio ignorirati ili pak čiji se zahtjevi ne bi izvršavali. Agenti, dakako, osobito u zrelim korporacijama (Galbraithov termin) imaju veliku autonomiju, tako da se menadžment, poput vlasnika, susreće s problemom lojalnosti i kredibilnoga ponašanja. Na djelu je tipičan principal-agent problem i, ako ga se želi razlikovati od principal-agent problema iz točke 3.3., mora mu se dati posebno ime – drugostupanjski principal-agent problem.

Time što menadžment kontrolira subordinirane izvršitelje, u situaciji je da lakše spoznaje kako on sam mora biti kontroliran. Ta kontrola, naravno, ne može biti identična onoj kontroli koju menadžment artikulira i realizira, već se mora razlikovati. Specifičnost vlasničke kontrole – ta kontrola naziva se kontroling^{*} – gradi se iz diferencije vlasništva *per se*, s jedne, i korištenja toga istog vlasništva, s druge strane. Te su razlike suptilne i time zagubljene, ali ih se, *nota bene*, nipošto ne bi smjelo previdjeti ni ignorirati. Ovdje se neće govoriti o tzv. eksternom mehanizmu kontrole menadžmenta (Katz i Rosen, 1994), ali će se spomenuti jedan specifičan mehanizam intrakorporacijske kontrole – interno tržište kapitala.

Jedan korporacijski mehanizam, poznat kao interno tržište kapitala, pogodan je i prikladan za obje kontrole – vlasničku kontrolu (kontroling) i menadžersku kontrolu. O tome kakva je i kolika važnost internoga tržišta kapitala, autori su već pisali (Santini i sur., 2007). Ovdje se naglašava pozicija izvornoga (klasičnoga) vlasnika. Premda izvorni vlasnik ne bi smio participirati u realizaciji poslovanja korporacije, ipak čini se kako nema prepreke da bude jedan od sudionika, promatrača na internome tržištu kapitala. Vlasnik bi na taj način iz prve ruke znao uravnotežuju li se (ili se to ne čini) dva egzistentna korporacijska *portfolija* i to: (1) poslovni *portfolio* i (2) financijski *portfolio*. Terminom harmonizacija *de facto* se ukazuje na postizanje konsenzusa između vlasnika i menadžmenta o tome što bi trebao biti *itinerarius* korporacije, a osobito zrele korporacije.

4.3. Tretman vlasništva unutar kontrolinga

Slijedeći stavove Osmanagić Bedenik (2007), utemeljiteljice kontrolinga u RH, saznaje se kako je „pojam kontrolinga vezan uz različita tumačenja“ (...) „Nesporazumi i nejasnoće o cilju i zadacima kontrolinga potječu dijelom zbog nejasnoća u etimologiji same riječi“, zatim upućuje čitatelje „na latinske pojmove *contra* i *rotulus*, iz kojih su se razvile francuska riječ *contre-rol* i engleska riječ *counterroll* kao oznaka za osobu koja vodi svoj registar i provjerava točnost podataka u originalnom registru.“ (...) „Pojam kontrolinga se izvodi iz korijena riječi *control*, za koju se smatra da ima više od 50 značenja“, te zaključuje da „u poslovnoj ekonomiji danas dominira kibernetički orijentirana interpretacija pojma, prema kojoj se *control* prevodi kao upravljanje, usmjeravanje, reguliranje procesa“ (Osmanagić Bedenik, 2007: 80).

* Ovo je stav autora. Naravno, o tome pitanju treba organizirati znanstvenu i stručnu raspravu, što autori i sugeriraju u zaključku ovoga rada.

Temeljem gornjih navoda teško se oteti zaključku kako vlasnik i vlasništvo nema nikakvoga utjecaja na kontroling, ali je zato gotovo „pupčanom vrpcom“ vezan uz menadžment. Autorica, međutim, navodi jedan zanimljiv stav. On glasi: „Zbog pogrešnog tumačenja kontrolinga kao nadzornog organa padao je ugled kontrolera među kolegama i nadređenima. Postupno se shvaćanje Controleur – u smislu kontrole menadžmenta, razvio u controler u smislu upravljanja, usmjeravanja“ (Osmanagić Bedenik, 2007:35). Relevantno je upitati se: *zašto su netom navedeni citati zanimljivi?*

Iz gornjeg je navoda razvidno kako se menadžment nadgleda, kontrolira, iz čega slijedi zaključak da je subordiniran onome tko ga kontrolira, a to ne može biti nitko drugi nego vlasnik dodirljive i/ili nedodirljive supstance koju menadžment „vodi“ u definiranome mu smjeru uz očekivanje da će to kretanje rezultirati barem onom efektivnošću i efikasnošću s kojom vlasnik *ex ante* računa. *Zar dvostruko knjigovodstvo nije potaklo (ne samo) trgovinu realiziranu na način da postoji istodobna obostrana kontrola?*

Nepoznati su razlozi zašto utemeljiteljica kontrolinga u RH dalje ne razvija tezu o tome kako je vlasništvo iznimno važno za kontroling jer argumente ne bi bilo teško naći. Već je Ksenofont govorio o načelima, pravilima, postupcima itd. kako se vodi *oikos*, a ti savjeti, dakako, nisu mogli biti upućeni niti jednoj drugoj osobi nego vlasniku ili njemu najbližoj osobi – ženi^{*}. Navedene misli ne ostavljaju nikakva traga sumnji u to kako su vlasnik i njegovo vlasništvo presudni, a veliki bi „griješ“ bio (onda, ali i sada) neekonomično ga upotrebljavati. Kontrola, odnosno kontroling^{**}, da se aktualizira tema rada, ima vlastito izvorište u vlasništvu i nema (opravdanoga) razloga da se ta činjenica „sramežljivo“ spominje ili se pak jednostavno prešućuje. Posljedice „ispuštanja“ izvorišta ljudske aktivnosti nazvane kontrola, odnosno kontroling poprilično su velike. Glavna se posljedica ogleda u tome da se predano ne pristupa ontološkomu, epistemološkomu i, odatle, metodološkomu utemeljenju kontrolinga.

5. Umjesto zaključka

Protekla izlaganja pokazala su kako je opravdano u vlasniku i njegovu vlasništvu vidjeti ontološko utemeljenje kontrolinga. Impostiranje svojevrzne Arhimedove „točke“ odvaja od pogleda na kontroling deklariran od strane (uzorkom obuhvaćenih) domicilnih znanstvenika i stručnjaka. S obzirom na to da je uzorak provedenoga sekundarnog istraživanja veoma skroman, te da je formiran više na temelju knjiga, nego znanstvenih članaka – upravo se u znanstvenim člancima propituju tzv. fundamentalna

* Slijede li se Aristotelove misli: premda se žena ubraja u robove, treba ju poštivati kao samog sebe.

** Kako ne bi bilo zabune, navod „kontrola, odnosno kontroling“ ovdje znači jedino taksonomiju upotrijebljenih pojmova unutar domicilne literature, a ne stav autora o njihovoj identičnosti, neidentičnosti ili pak samoslične komplementarnosti.

pitanja – nameće se potreba za dodatnim, znatno detaljnijim istraživanjima. Toj bi potrebi vlastiti obol trebali dati i ostali autori. Nalazi ovog rada, međutim, dostatni su, kako se čini, da budu inicijalnom podlogom kolokviju istomišljenika (uključujući i kolege iz područja korporativnoga upravljanja) jedne posebno organizirane konferencije. Dakle svih onih koji: (1) zastupaju stav kako se kontroling stavlja na dispoziciju menadžmentu, (2) smatraju kako je kontroling generička funkcija *par excellence*, (3) smatraju kako izvornu generičku vlasničku funkciju treba predstavljati korporacijsko upravljanje.

Želja nam je da se rasprava ne shvati kao demonstracija „navijačke strasti“, već sasvim eksplicitno, raspravu valja razumjeti u duhu kritičke teorije, a to znači da je namjera bila približiti se ispravnijemu pogledu na kontroling. Tek tada, kako se čini, moglo bi se odgovoriti na pitanje: *treba li kontroling, uz „tuđe“ metode, artikulirati i vlastite metode analize koje bi se „izljevale“ iz instituta vlasništva, a ne iz instituta generalne prokure na kojoj je menadžment, barem iz povijesne perspektive, nedvojbeno i neprijeporno generiran i impostiran?*

6. Izvori i literatura

1. Avelini-Holjevac, I. (1998), *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija: Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
2. Čengić, I. (2001), *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*, Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
3. Galbraith, J. K. (1967), *Nova industrijska država*, Zagreb: Stvarnost.
4. Katz, M. L.; Rosen, H. S. (1994), *Microeconomics*, 2. ed., Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney: Richard D. Irwin.
5. Očko, J.; Švigir, A. (2009), *Kontroling – upravljanje iz backstagea*, Zagreb: Altius savjetovanje – Kognosko.
6. Osmanagić Bedenik, N. i sur. (2010), *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M.E.P.
7. Osmanagić Bedenik, N. (2007), *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga.
8. Reichman, T. (1997), *Controlling: Concepts of Managerial Control, Controllorship, and Ratios*, Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
9. Santini, I.; Santini, I.; Zbiljski, A. (2007), Why Should the Internal Capital Market Be Studied in the Republic of Croatia?, *The 1st International Conference on Advances and System Research*, €CNSI – 2007., Zadar, October 25th to 27th, str. 20-30.
10. Santini, I. (2006), Potreba za ustrojem i razvojem kontrolinga u poduzeću, *Zbornik radova „Poslovna ekonomija“*, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 241-257.
11. Santini, I. (1988), Mikroekonomska jedinica kao subjekt društvene reprodukcije, *Ekonomski analitičar*, 6, str. 24-32.

* Na tome se području u RH „pionirom“ može smatrati D. Čengić (2001).

12. Weber, J.; Schäffer, U. (2006), *Einführung in das Controlling*, 11. vollständing überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
13. Ziegenbein, K. (2008), *Kontrolling*, 9. prerađena i aktualizirana naklada, Zagreb: RRiF-plus.

Abstract: The inefficiency of the atomistic capitalism has become increasingly apparent and therefore raises the issues of new views and approaches to the functioning of a company. The main criticism is reflected in two irreversible processes. The first process is related to the significant agglomeration of capital in the form of extremely large business organizations (company, corporation). This agglomeration of capital is colloquially attributed with the syntagm "Big Business". The other process, which is far more important in relation to the topic of this paper, refers to the separation of the function of ownership and the function of management. In professional literature this separation is attributed with the syntagm "Managerial Revolution". Both these processes were absorbed by the foreign professional literature concerned with the efficiency (and subsequently the effectiveness) of the management performance and in this way they became lost and neglected. As opposed to professional literature on management, literature appeared however, though shyly and unobtrusively, which mentioned and, to a certain degree, elaborated this unresolved problem – the agency problem (principal – agent problem).

The authors of this paper intend to contribute to the establishing of a new view on the functioning of the company, especially by reminiscing about the ontological determinants of the company, which have recently been alienated from their owner. The hypothesis of this paper is, in other words, that control, controlling is a recognizable activity which will not allow expropriation (not only of nature) by the non-owner management, which should still, it seems, act within the designed (not paved) pathways of enriching the owner's equity.

The above indicated dissociation from management requires a self-contained view (which currently seems to be out of focus) on company's goals (less oriented towards satisfactory profit, but more towards survival, vitality), on the choice of agents (suitability is preferred, in ultima linea, over ability), and on evaluating the agent's performance (confidence and loyalty are preferred over efficiency and effectiveness). The final conclusion of this paper is the following: from the ontological positioning of controlling arises the fact that the controlling activity is superior to the management activity.

Key words: atomistic capitalism, corporation – big business, managerial revolution, agency problem, superiority of controlling activity over management activity

Idiosinkrazijsko znanje – mogući smjer razvoja privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija u okviru cjeloživotnoga obrazovanja

[Idiosyncratic Knowledge – Possible Direction of Development of Private Institutions of Higher Education in Business within Lifelong Education]

dr. sc. **Ivona Santini**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivona.santini@vspu.hr

mr. sc. **Mario Švigir**, pred., Sindikat prometa i veza Hrvatske, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mariosvigir@yahoo.com

mr. sc. **Augustin Zbiljski**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, Republika Hrvatska, e-adresa: augustinzbiljski@yahoo.co.uk

Sažetak: Praćenje trendova u sustavu visokoga obrazovanja na području RH pokazalo je da je u razdoblju od 2004. do danas broj diplomiranih studenata u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama u stalnome porastu, dok sve izraženiji negativni trendovi hrvatskoga gospodarstva ukazuju na opadanje razine djelotvornosti i učinkovitosti hrvatskih poduzeća. Tragom toga, autori ovim radom nastoje odgovoriti na pitanje: zašto privatne poslovne visokoobrazovne institucije u RH ne doprinose dovoljno povećanju efektivnosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti) konkretnih poduzeća u RH?

Referirajući se na statističke podatke o kretanju nekih pokazatelja cjeloživotnoga obrazovanja zemalja članica EU 27 i RH te na Heniszevu tezu o potrebi kvalitativnoga zaokreta edukativnih i istraživačkih platformi poslovnih škola u globalnome okruženju, autori postavljaju hipotezu ovog rada. Ona se ogleda u potrebi za artikulacijom i implementacijom idiosinkrazijskoga hibridnog nastavnog procesa konceptualiziranog u formi cjeloživotnoga obrazovanja. Zaključak je rada: daljnji bi razvoj privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija trebao ići u smjeru proizvodnje idiosinkrazijskoga znanja kojim bi opravdale svoju ulogu u visokoobrazovnome sustavu RH te posljedično povećale svoj doprinos rastu efektivnosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti) konkretnih poduzeća u RH.

Ključne riječi: privatne poslovne visokoobrazovne institucije, cjeloživotno obrazovanje, idiosinkrazijsko znanje, djelotvornost i učinkovitost hrvatskih poduzeća

1. Uvod

Prije otprilike 25 godina na području Europske unije nastao je institucionalni okvir visokoobrazovnog sustava (Commission of the European Communities, 1991: 13). Posljedično, inauguriran je bolonjski proces u cilju potpore i razvoja institucionalnoga okvira visokoobrazovnog sustava (The European Higher Education Area, 2003: 9-15). Njegova je svrha, između ostaloga, djelotvorna i učinkovita povezanost poslovnih visokoobrazovnih institucija i konkretnih poduzeća na području Europske unije. Cilj je takvog povezivanja: (1) učinkoviti razvoj konkretnih poduzeća, a otuda i gospodarstva EU-a; (2) učinkoviti razvoj poslovnih visokoobrazovnih institucija, a otuda i institucionalnoga okvira visokoobrazovnog sustava EU-a. Republika Hrvatska nije ostala na granicama spomenutoga procesa. Naime, ona je prije otprilike 20 godina također krenula u stvaranje institucionalnoga okvira visokoobrazovnog sustava koji bi trebao ostvariti isti učinak (NN, 59/1996).

Rastući trend diplomiranih studenata u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama RH u razdoblju od 2004. do 2012. godine*, trebao bi se odraziti na učinkovitost cjelokupnoga hrvatskog gospodarstva. Međutim, financijska kriza koja potresa globalno gospodarstvo još od kraja 2008. godine (Ferguson, 2014), uključujući i gospodarstvo RH**, nedvojbeno stvara sumnju u djelotvorno i učinkovito povezivanje privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija s konkretnim poduzećima iz gospodarstva. Razlog navedenoj sumnji ogleda se u činjenici kako u razdoblju od 2008. do 2012. godine broj diplomiranih studenata u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama RH raste, dok BDP hrvatskoga gospodarstva u promatranome razdoblju pada. Otuda, logično se nameće sljedeće fundamentalno pitanje: *zašto privatne poslovne visokoobrazovne institucije ne doprinose dovoljno povećanju učinkovitosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti) konkretnih poduzeća u RH?*

Odgovoriti na netom postavljeno fundamentalno pitanje nije nimalo jednostavan zadatak. Između brojnih mogućih razloga tomu, jedan je, kako se čini, iznimno važan, a to je nemogućnost adekvatnoga i preciznijega utvrđivanja „odgovornosti“ privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija u smanjenju djelotvornosti i učinkovitosti konkretnih poduzeća u RH u odnosu na „odgovornost“ svih ostalih čimbenika koji interaktivno utječu na kvalitetu kretanja gospodarstva. Uvažavajući složenost navedenoga razloga, autori će ipak u ovome radu pokušati predložiti mogući scenarij koji bi trebao dati mogući odgovor na prethodno postavljeno fundamentalno pitanje.

* S obzirom na odabranu temu ovoga rada, u fokusu razmatranja bit će privatne poslovne visokoobrazovne institucije koje uključuju: (1) privatne poslovne visoke škole i (2) privatna poslovna veleučilišta. Rastući trend kretanja broja diplomiranih studenata u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama RH u razdoblju od 2004. do 2012. vidi u tablici 1, koja se nalazi u prilogu ovoga rada.

** Opadajući trend kretanja BDP-a u razdoblju od 2008. do 2012. godine jasno ukazuje na smanjenu učinkovitost hrvatskoga gospodarstva koja se, između ostaloga, javlja i kao posljedica globalne financijske krize. Kretanje BDP-a u razdoblju od 2004. do 2012. vidi u tablici 1, koja se nalazi u prilogu ovoga rada.

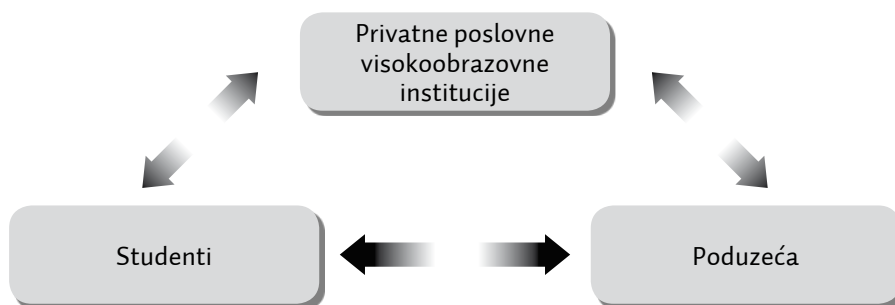
2. Prema osvjetljavanju problema razvoja privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija

Prikazani trendovi suprotnoga predznaka ostavljaju „neugodan dojam“ koji se po najprije ogleda u tome kako privatne poslovne visokoobrazovne institucije nemaju razvijen kvalitativan odnos s konkretnim poduzećima. Posljedično ostaju bez jasnih smjernica za daljnji razvoj, poglavito u kontekstu „vjerodostojnoga“ polazišta za unapređenje postojećih i uvođenje novih studijskih programa potrebnih za proizvodnju specifičnoga znanja. Ta „hrabra“ pretpostavka, nažalost, neće biti osvjetljena u ovome radu. Pozornost će biti usmjerena k osvjetljavanju problema razvoja privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija u kontekstu stvaranja kvalitativne poveznice s poduzećima kroz konceptualizaciju idiosinkrazijskoga znanja, a koja svoj institucionalni okvir ostvaruje u formi cjeloživotnoga obrazovanja (EURYDICE European Unit, 2000).

2.1. Polazište problema

Polazište problema razvoja privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija ogleda se u već prije prikazanoj svrsi nastanka institucionalnoga okvira visokoobrazovnoga sustava. Sukladno problemu istraživanja – razvoj privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija – unutar institucionalnoga okvira visokoobrazovnoga sustava djeluju sljedeći subjekti: privatne poslovne visokoobrazovne institucije,* studenti (upisani i diplomirani) te poduzeća, kako to prikazuje slika 1.

SLIKA 1. Institucionalna petlja: privatne poslovne visokoobrazovne institucije – studenti – poduzeća



Izvor: uradak autora

* Unutar institucionalnoga okvira visokoobrazovnoga sustava nalaze se: (a) privatne poslovne visokoobrazovne institucije – privatne poslovne visoke škole i privatna poslovna veleučilišta, (b) ostale privatne visokoobrazovne institucije – ostale privatne visoke škole i ostala privatna veleučilišta, (c) privatna sveučilišta i (d) javna sveučilišta. Zanimljivi prikaz specifičnih razlika među navedenim institucijama vidjeti u: Guena, A. (1998).

Slika 1 ilustrira povezanost i interakciju između pojedinih subjekata koji djeluju unutar institucionalnoga okvira visokoobrazovnoga sustava. S jedne strane, privatne poslovne visokoobrazovne institucije jedan su od respektabilnih nosilaca institucionalnoga razvoja visokoobrazovnoga sustava RH. S druge pak strane, poduzeća su glavni nosioci razvoja gospodarstva RH. U konačnici, s treće strane, studenti (upisani i diplomirani) mogu se shvatiti kao intermedijeri koji omogućavaju razvoj odnosa između privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija i poduzeća.

2.2. Visokoobrazovni nastavni proces: temeljna jedinica analize

Iako svaka relacija prikazana na slici 1. zaslužuje posebnu pozornost, ipak se treba fokusirati na relaciju privatna poslovna visokoobrazovna institucija – studenti, odnosno preciznije nastavnik – upisani studenti, s obzirom na to da taj odnos *de facto* predstavlja temelj, glavnu okosnicu visokoobrazovnoga nastavnog procesa. Poznato je kako se odvijanje visokoobrazovnoga nastavnog procesa kreće od nastavnika preko kolegija do upisanih studenata. Tehnologija prijenosa specifičnoga znanja od nastavnika do upisanih studenata u pravilu je definirana kroz predavanja, seminare i vježbe.

Budući da nastavnik ima više specifičnoga znanja od upisanih studenata o kolegiju, očito je kako u visokoobrazovnome nastavnom procesu egzistira *ex ante* asimetrija informacija. Netom navedenu *ex ante* asimetriju informacija nastavnik će nastojati savjesno dovesti u stanje egzistencije simetrije informacija (Akerlof, 1970: 489-492). Prema tome, visokoobrazovni se nastavni proces može definirati kao proces u kojemu se kroz tehnologiju prijenosa specifičnoga znanja smanjuje *ex ante* asimetrija informacija o kolegiju između nastavnika i upisanih studenata.

Netom predstavljeni visokoobrazovni nastavni proces, *de facto*, pretpostavlja kako nastavnik bez ikakvoga napora prenosi specifično znanje studentima kroz tehnologiju prijenosa specifičnoga znanja. Međutim, nastavnik treba poznavati, a otuda i ovladati tehnologijom prijenosa specifičnoga znanja, što naravno zahtijeva puno napora i vremena. Stoga se prethodno opisani visokoobrazovni nastavni proces treba dekomponirati na tri međusobno povezana i interaktivna te iznimno važna procesa: (1) *ex ante* visokoobrazovni nastavni proces, (2) izvedbeni visokoobrazovni nastavni proces i (3) *ex post* visokoobrazovni nastavni proces.

Pod *ex ante* visokoobrazovnim nastavnim procesom razumijeva se proces pripreme stanovitih metodičkih jedinica pojedinoga kolegija. Nadalje, izvedbeni visokoobrazovni nastavni proces ogleda se kao proces smanjenja *ex ante* asimetrije informacija o kolegiju između nastavnika i upisanih studenata. U konačnici, *ex post* visokoobrazovni nastavni proces obuhvaća unapređenje stanovitih metodičkih jedinica, pisanje znanstvenih i stručnih radova te odgovorno nadgledanje studenata u pisanju završnih radova. Navedeni visokoobrazovni nastavni procesi predstavljaju sastavne dijelove koji sudjeluju u proizvodnji specifičnoga znanja.

2.3. Neki problemi u proizvodnji specifičnoga znanja: preduvjet stvaranja idiosinkrazijskoga znanja

Netom predstavljeni visokoobrazovni nastavni proces prožet je sljedećim ugovornim odnosima: (1) privatna poslovna visokoobrazovna institucija – upisani studenti i (2) privatna poslovna visokoobrazovna institucija – nastavnici. Za raspravu posebno je zanimljiv potonji ugovorni odnos koji, *per definitionem*, ima sve karakteristike nepotpunoga ugovornog odnosa (Williamson, 1991: 271-276). Navedena karakteristika ostavlja prostor oportunističkomu ponašanju (Williamson, 1993: 101-105) nastavnika u proizvodnji specifičnoga znanja.

Navedena iznimno „neugodna“ situacija još se više produbljuje ako egzistira visok stupanj nepotpunosti spomenutoga ugovornog odnosa, s jedne, i ako u privatnoj poslovnoj visokoobrazovnoj instituciji ne postoji učinkovit mehanizam nadgledanja visokoobrazovnoga nastavnog procesa, s druge strane. U tome slučaju oportunističko ponašanje nastavnika u konačnici vodi prema egzistenciji *ex post* asimetrije informacija o kolegiju između nastavnika i upisanih studenata. Sve navedeno vodi prema problemu izloženosti upisanih studenata informacijskoj utjecanosti (engl. *information impactedness*) (Williamson, 1973: 318).

3. Prema osvjetljavanju problema proizvodnje idiosinkrazijskoga znanja

Zapošljavanjem u gospodarstvu, diplomirani će studenti – *ex post* studenti – u poduzećima nastojati primjenjivati specifična znanja koja su usvojili u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama. Međutim, stvarnost je toliko kompleksna da je pitanje vremena kada će se pojedini *ex post* student suočiti s takvim konkretnim problemom u poduzeću koji neće moći riješiti ni usvojenim specifičnim znanjem ni usvojenim iskustvom koje je stekao radom u poduzeću.

Stoga je logično očekivati kako će *ex post* student morati potražiti pomoć izvan poduzeća. Ovdje se postavlja pitanje: *koga će ex post student „pozvati u pomoć“?* Tražanje za odgovorom svakako otvara put novim pogledima, pristupima artikulacije i implementacije visokoobrazovnoga nastavnog procesa. Jedan od njih je i idiosinkrazijski hibridni nastavni proces konceptualiziran u formi cjeloživotnoga obrazovanja.

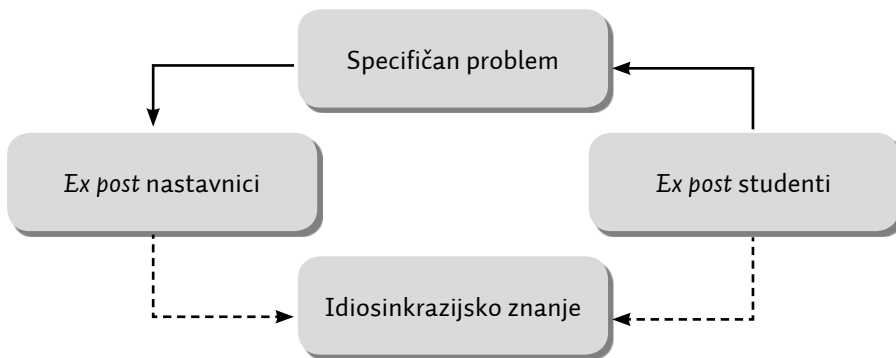
3.1. Idiosinkrazijski hibridni nastavni proces

Suočavajući se s konkretnim upravljačkim problemima u poduzeću koje ne može sam riješiti, može se očekivati da će *ex post* student „pozvati u pomoć“ onoga za koga smatra: (1) da je sposoban riješiti specifičan problem, (2) da je pouzdan u rješavanju

specifičnoga problema, (3) da će dati sve od sebe da se specifičan problem riješi i (4) da ga *ex post* student poznaje. Drugim riječima, *ex post* student izabrat će onoga kod kojega će informacijska utjecanost (engl. *information impactedness*) biti svedena na najmanju moguću mjeru.

Na podlozi dosadašnjega izlaganja logičan bi izbor trebala biti privatna poslovna visokoobrazovna institucija u kojoj je *ex post* student stjecao specifična znanja i kompetencije. U tome slučaju, slika 2 ilustrira kako će se odvijati proces rješavanja specifičnoga problema u kontekstu stvaranja idiosinkrazijskoga znanja.

Slika 2. Idiosinkrazijski hibridni nastavni proces



Izvor: uradak autora

Slika 2 prikazuje idiosinkrazijski hibridni nastavni proces. Navedeni proces započinje izlaganjem specifičnoga problema *ex post* studenta svojim bivšim nastavnicima – *ex post* nastavnicima. Sada je *ex post* student taj koji zna više o specifičnome problemu od svojih *ex post* nastavnika. Dakle, očito egzistira *ex ante* asimetrija informacija koju *ex post* student nastoji eliminirati. Navedeno je prikazano u gornjemu dijelu slike 2 punom linijom koja se kreće od *ex post* studenta preko specifičnoga problema do *ex post* nastavnika.

Jednom kada je *ex ante* asimetrija informacija o specifičnome problemu između *ex post* studenta i *ex post* nastavnika u potpunosti eliminirana, nastupa proces rješavanja specifičnoga problema. Navedeni je proces prikazan u donjem dijelu slike 2 isprekidanom linijom koja se kreće od *ex post* studenta prema idiosinkrazijskome znanju, s jedne, i od *ex post* nastavnika prema idiosinkrazijskome znanju, s druge strane.

3.2. Specifično znanje nasuprot idiosinkrazijskomu znanju

Na podlozi dosadašnjega izlaganja stvorilo se polazište za definiranje specifične razlike između specifičnoga znanja, s jedne, i idiosinkrazijskoga znanja, s druge strane. Specifično znanje jest znanje koje je proizvedeno unutar visokoobrazovnoga

nastavnog procesa i koje se može primijeniti na stanovite tipove konkretnih poduzeća. Budući da se specifično znanje može primijeniti na više različitih tipova konkretnih poduzeća, očito mora egzistirati alternativna upotreba takvoga znanja. Prema tome, oportunitetni trošak upotrebe specifičnoga znanja veći je od nule (Jensen i Meckling, 1996: 17-39).

Idiosinkrazijsko znanje jest znanje koje je proizvedeno unutar idiosinkrazijskoga hibridnog nastavnog procesa i koje se može primijeniti isključivo na pojedinačno konkretno poduzeće. Budući da se idiosinkrazijsko znanje može primijeniti isključivo na pojedinačno konkretno poduzeće, očito takvo znanje nema svoju alternativnu upotrebu. Prema tome, ako ne postoji alternativna upotreba idiosinkrazijskoga znanja, očito je da će oportunitetni trošak takvoga znanja biti jednak nuli. Drugim riječima, idiosinkrazijsko znanje ima svoju najbolju upotrebu upravo na tome pojedinačnom konkretnom poduzeću (Williamson i sur., 1975: 256-258).

4. Prema osvjetljavanju mogućega smjera razvoja privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija

Dosadašnja rasprava ukazuje na potrebu artikulacije i implementacije idiosinkrazijskoga hibridnog nastavnog procesa konceptualiziranoga u formi cjeloživotnoga obrazovanja. Njime bi se idiosinkrazijsko znanje stavilo u funkciju: (1) mogućega razvoja privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija i (2) stvaranja doprinosa privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija rastu efektivnosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti) konkretnih poduzeća u RH. Ipak, kako bi se spoznala stvarna potreba za idiosinkrazijskim znanjem, treba provesti primarno istraživanje. Međutim, autori nemaju namjeru to učiniti u ovome radu, već će se poslužiti sekundarnim izvorima istraživanja, i to (1) statističkim podacima iz Eurostatove baze o kretanju nekih pokazatelja cjeloživotnoga obrazovanja zemalja članica EU27 i RH te (2) istraživačkom studijom W. Henisza (2011).

Komparativna analiza statističkih podataka o kretanju nekih pokazatelja cjeloživotnoga obrazovanja u zemljama članicama EU27 i RH ima za cilj utvrditi stanje visokoobrazovnoga sustava RH sa stajališta polaznika programa cjeloživotnoga obrazovanja u odnosu na prosjek članica EU27, a u pogledu potrebe za razvojem koncepta cjeloživotnoga obrazovanja. S druge pak strane, analiza zaključaka provedene Heniszove istraživačke studije ima za cilj utvrditi potrebu kvalitativnoga zaokreta edukativnih i istraživačkih platformi poslovnih škola u globalnome okruženju, kojima pripadaju i privatne poslovne visokoobrazovne institucije.

4.1. Komparativna analiza statističkih podataka nekih pokazatelja cjeloživotnoga obrazovanja: prosjek EU27 – RH

Prema analizi Eurostatovih podataka* o kretanju nekih pokazatelja cjeloživotnoga obrazovanja u članicama EU27 i RH za 2011. godinu, mogu se istaknuti sljedeći relevantni zaključci za ocjenu potrebe za razvojem koncepta cjeloživotnoga obrazovanja:

- Pokazatelj participacije osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja pokazuje kako on u EU27 iznosi 10,2%, dok u RH iznosi 3,3%.
- Pokazatelj participacije zaposlenih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja pokazuje sljedeće: (a) udjel zaposlenih osoba koje sudjeluju u ukupnim programima cjeloživotnoga obrazovanja u EU27 iznosi 10,7%, dok u RH iznosi 2,2%; (b) udjel zaposlenih osoba u formalnim programima cjeloživotnoga obrazovanja u EU27 iznosi 3,2%, dok u RH iznosi 1,6%.
- Pokazatelj participacije diplomiranih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koje sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja pokazuje sljedeće: (a) udjel diplomiranih osoba koje sudjeluju u ukupnim programima cjeloživotnoga obrazovanja u EU27 iznosi 17,2%, dok u RH iznosi 3,8%; (b) udjel diplomiranih osoba u formalnim programima cjeloživotnoga obrazovanja u EU27 iznosi 5,9%, dok u RH iznosi 2,8%.
- Pokazatelj participacije zaposlenih menadžera i srodnih zanimanja u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja pokazuje kako udjel zaposlenih menadžera, profesionalaca, tehničara i srodnih zanimanja koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja u EU27 iznosi 15,7%, dok u RH iznosi 3,5%.
- Pokazatelj participacije osoba u financijskim i poslovnim djelatnostima u dobi od 25 godina do 54 godine koje sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja pokazuje sljedeće: (a) udjel osoba u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja koje sudjeluju u programima cjeloživotnoga osiguranja u EU27 iznosi 15,2%, dok u RH iznosi 3,9%; (b) udjel osoba u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima koje sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja u EU27 iznosi 15,5%, dok u RH iznosi 4,9%.

Prikazani statistički rezultati komparativne analize upućuju na zaključak kako RH znatno zaostaje za prosjekom EU27 po svim odabranim pokazateljima cjeloživotnoga obrazovanja. Ono što je iznimno zanimljivo spram teme rada jesu statistički podaci o diplomiranim osobama i zaposlenim osobama u financijskim i poslovnim djelatnostima koje sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja. Naime, njihov je udjel izrazito nizak, što može upućivati na zaključak kako privatne poslovne visokobrazovne institucije nisu ponudile adekvatne programe, dakle programe prilagođene

* Vidi tablicu 2 u prilogu rada.

njihovim specifičnim potrebama. Je li to doista tako, predmet je širega i dubljega, dakle primarnoga istraživanja.

4.2. Heniszova teza o potrebi kvalitativnoga zaokreta edukativnih i istraživačkih platformi poslovnih škola u globalnome okruženju

Posebno zanimljiv pristup jest pristup institucionalne teorije u pogledu isticanja povijesnih primjera legitimiteta privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija (poslovnih škola) u propulzivnim vremenima velikih promjena (Henisz, 2011: 299). U različitim povijesnim razdobljima, vezano uz ulogu poslovnoga ili općenito ekonomskoga obrazovanja, javljale su se slične debate o funkciji i obuhvatu slobode na tržištu i regulatornoga djelovanja. U tome smislu Henisz posebno naglašava dva povijesna razdoblja u kojima je djelovanje privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija (poslovnih škola) bilo obilježeno ili naglaskom na regulaciju tržišta (kao što je to bio slučaj između 1930. i 1950. godine) ili na neoliberalne politike (kao što je to bio slučaj između 1970. i 1980. godine).

Nastavno na prethodno navedeno, Henisz u svojim istraživanjima naglašava: (1) kako postojeća konstelacija ekonomskih problema i njihova dubina zahtijevaju da se u obrazovne programe privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija (poslovnih škola) u što većoj mjeri uključuju multidisciplinarna znanja, ali i multidisciplinarna istraživačka pitanja, (2) kako se fokus treba staviti na tzv. transferabilna pitanja stavljanjem naglaska na povratak izgubljenoga povjerenja u privatne poslovne visokoobrazovne institucije (poslovne škole), kao i utjecaj na poslovne prakse i ekonomske politike te (3) kako bi privatne poslovne visokoobrazovne institucije (poslovne škole) trebale aktivno doprinijeti izlasku iz krize legitimiteta ekonomije kao discipline i njezinih institucija.

5. Zaključak

Zaključno se može istaknuti kako zaista postoji opravdana sumnja u to da privatne poslovne visokoobrazovne institucije RH ne doprinose dovoljno povećanju efektivnosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti) konkretnih poduzeća u RH. Pokazalo se kako izrazito mali broj diplomiranih studenata, s jedne strane, i zaposlenih osoba u financijskome i poslovnome sektoru, s druge strane, sudjeluje u programima cjeloživotnoga obrazovanja. U tome smislu referentna je Heniszova teza o potrebi kvalitativnoga zaokreta edukativnih i istraživačkih platformi privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija (poslovnih škola) prema povećanju potreba ekonomske edukacije.

Mogući smjer zaokreta u razvoju privatnih poslovnih visokoobrazovnih institucija mogao bi se postići unapređenjem programa cjeloživotnoga obrazovanja, i to artikulacijom i implementacijom idiosinkrazijskoga hibridnog nastavnog procesa. Njime bi se na kvalitativnoj razini povezale privatne poslovne visokoobrazovne institucije i konkretna poduzeća u cilju proizvodnje idiosinkrazijskoga znanja. Upravo bi to i takvo znanje, *de facto*, nastalo na podlozi poznavanja *ex post* nastavnika i *ex post* studenata, što je iznimno važno sa stajališta anuliranja oportunističkoga ponašanja i informacijske utjecanosti (engl. *information impactedness*). U konačnici, ideja o artikulaciji i implementaciji idiosinkrazijskoga hibridnog nastavnog procesa, kako se čini, sasvim je opravdana jer bi se njome privatne poslovne visokoobrazovne institucije ne samo kvalitativno razvijale i time opravdale svoju ulogu u visokoobrazovnom sustavu RH nego bi posljedično i povećale svoj doprinos rastu efektivnosti (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti) konkretnih poduzeća u RH. Naravno, sve netom navedene hipoteze valjalo bi provjeriti primjenom metodologije znanstvenoistraživačkoga rada.

6. Izvori i literatura

1. Akerlof, G. (1970), The Markets for „Lemons“: quality uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, str. 488-500.
2. Commission of the European Communities, Task Force Human Resources, Education, Training and Youth (1991), Memorandum on Higher Education in the European Community, Brussels.
3. EURYDICE European Unit (2000), *Lifelong learning: the contribution of education systems in the Members States of the European Union*, Lisabon.
4. Ferguson, N. (2014), *Uspon novca: Financijska povijest svijeta*, 2. izdanje, Zagreb: Ljevak.
5. Guena, A. (1998), The Internationalisation of European Universities: A Return to Medieval Roots, *Minerva*, 36, str. 253-270.
6. Henisz, W. (2011), *Leveraging the financial crisis to fulfill the promise of progressive management*, Academy of Management learning & education: AMLE.
7. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
8. <http://www.azvo.hr/>
9. <http://www.dzs.hr/>
10. Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1996), Specific and General Knowledge and Organizational Structure, ed. by Paul S. Myers, u: *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, United States of America.
11. The European Higher Education Area (2003), *European Education*, Vol. 35, No. 2, str. 9-15.
12. Williamson, O. E. (1973), Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations, *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, str. 316-325.
13. Williamson, O. E.; Wacher, M. L.; Harris, J. E. (1975), Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 6, No. 1, str. 250-278.

14. Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, str. 269-296.
15. Williamson, O. E. (1993), Opportunism and its Critics, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, Issue 2, str. 97-107.
16. Zakon o visokim učilištima, *Narodne novine*, 59/1996.

Prilozi

TABLICA 1. Kretanje broja diplomiranih studenata u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama RH i BDP-a (u mlrd. kuna, tekuće cijene) u razdoblju od 2004. do 2012. godine

PARAMETAR ANALIZE	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Ukupan broj diplomiranih studenata u privatnim poslovnim visokoobrazovnim institucijama*	555	601	877	828	1.046	1.196	1.281	1.550	1.868
BDP (mlrd. kn, tekuće cijene)**	247,4	266,7	291,0	318,3	343,4	328,7	323,8	328,7	327,0

Izvori: * izračun autora prema podacima: <http://www.dzs.hr/> i <https://www.azvo.hr/>

** <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

TABLICA 2. Statistički podaci o kretanju nekih pokazatelja cjeloživotnoga obrazovanja u zemljama članicama EU27 i RH prema Eurostatovoj bazi podataka (2011. godina)

Participacija osoba u programima cjeloživotnoga obrazovanja prema dobnim skupinama (2011. godina)	EU27	RH
<i>Udjel osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	10,2%	3,3%
Participacija zaposlenih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine u programima cjeloživotnoga obrazovanja (2011. godina)	EU27	RH
<i>Udjel zaposlenih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u ukupnim programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	10,7%	2,2%
<i>Udjel zaposlenih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u formalnim programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	3,2%	1,6%
Participacija diplomiranih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine u programima cjeloživotnoga obrazovanja (2011. godina)	EU27	RH
<i>Udjel diplomiranih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u ukupnim programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	17,2%	3,8%
<i>Udjel diplomiranih osoba u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u formalnim programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	5,9%	2,8%

Participacija zaposlenih menadžera i srodnih zanimanja u dobi od 25-54 u programima cjeloživotnog obrazovanja (2011. godina)	EU27	RH
<i>Udjel zaposlenih menadžera, profesionalaca, tehničara i srodnih zanimanja u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	15,7%	3,5%
Participacija osoba u financijskim i poslovnim djelatnostima u dobi od 25 godina do 54 godine u programima cjeloživotnog obrazovanja (2011. godina)	EU27	RH
<i>Udjel osoba u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	15,2%	3,9%
<i>Udjel osoba u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima u dobi od 25 godina do 54 godine koji sudjeluju u programima cjeloživotnoga obrazovanja</i>	15,5%	4,9%

Izvor: statistički podaci iz baze Eurostat

Abstract: The insight into higher education trends in Croatia showed that from 2004 onwards the total number of graduate students at private institutions of higher education in business has been increasing continually, while the negative trends of Croatian economy point to the overall deterioration of effectiveness and efficiency of Croatian companies. According to these features, the authors have offered answers to the underlying question: why do Croatian private institutions of higher education in business not contribute enough to increasing the effectiveness and efficacy of Croatian companies as particular, specific entities?

The authors have arrived at their hypothesis based on statistical data related to the movement of some lifelong education indicators of EU 27 and Croatia as well as on the Henisz's thesis on the overall need of change of educational and research platforms of business schools in the global surroundings. This hypothesis proposes the importance of and the need for articulation and implementation of the idiosyncratic hybrid teaching process that is conceptualized in the form of lifelong education. Additionally, the authors emphasize that further development of private institutions of higher education in business should be focused on producing idiosyncratic knowledge by which they will justify their role within the Croatian higher education system on the one hand, and consequently increase their contribution to the effectiveness and efficacy of Croatian companies as particular, specific entities, on the other.

Key words: private institutions of higher education in business, lifelong education, idiosyncratic knowledge, effectiveness and efficiency of Croatian companies

Osobna potrošnja kao generator formuliranja izvoznoga rasta hrvatskoga gospodarstva

[Personal Consumption as Engine of Export-Led Growth of Croatian Economy]

mr. sc. **Mario Švigir**, dipl. oec.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mariosvigir@yahoo.com

Natali Lipić, studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: natali.lipic@gmail.com

Sunčica Magdić, studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: magdic.suncica@gmail.com

Sažetak: Makroekonomski agregat osobne potrošnje često se, u kolokvijalnome pa i u javnome stručnom diskursu u Hrvatskoj, karakterizira kao „nužno zlo“, kao nekvalitetan izvor rasta tipičan za male otvorene ekonomije opterećene unutarnjim i vanjskim neravnotežama, odnosno trendovima: smanjenja investicija, pada zaposlenosti, povećanja proračunskoga i deficita tekućega računa platne bilance te posljedičnoga povećanja ukupnoga zaduženja.

Autori će u radu prezentirati osnovne ekonomske, odnosno makroekonomske značajke agregata osobne potrošnje te trend njezina kretanja u Republici Hrvatskoj u nešto širem makroekonomskom kontekstu. Neka obilježja osobne potrošnje u Republici Hrvatskoj usporedit će s pokazateljima drugih članica Europske unije. Cilj je rada pravilno pozicionirati i donekle demistificirati ulogu osobne potrošnje u makroekonomskome kontekstu razvoja gospodarstva Republike Hrvatske.

Vodeći se suvremenim teorijama međunarodne razmjene – prije svega Lindero-
vom teorijom vanjske trgovine, Vernonovom teorijom životnoga ciklusa proizvoda te Porterovom teorijom konkurencijskih prednosti – autori postuliraju važnost makroekonomskoga agregata osobne potrošnje u procesu formuliranja izvozno orijentiranoga rasta maloga otvorenog gospodarstva poput hrvatskoga.

Hipoteza je rada da se kroz adekvatan makroekonomski tretman agregata osobne potrošnje i fenomena osobne potrošnje, a osobito kroz nedugovne izvore njezina rasta i razvoja, putem odgovarajuće ekonomske politike mogu ostvariti potrebni anticiklički i stabilizirajući efekti za hrvatsko gospodarstvo u srednjoročnome razdoblju. Posljedično, autori zagovaraju model u kojemu će se osobna potrošnja repositionirati u funkciji investicija i izvoznoga rasta hrvatskoga gospodarstva kao sredstvo neutraliziranja ne-

gativnih trendova: opadajućih stopa rasta, niske razine iskorištenosti domaćih resursa te produbljivanja vanjskih i unutarnjih neravnoteža.

Glavne riječi: osobna potrošnja, izvozni rast, makroekonomska stabilizacija

1. Uvod

Makroekonomski agregat osobne potrošnje često se u kolokvijalnome, pa i u javnome stručnom diskursu u Hrvatskoj karakterizira kao „nužno zlo“, odnosno nekvalitetan izvor rasta, tipičan za male otvorene ekonomije opterećene unutrašnjim i vanjskim neravnotežama, odnosno trendovima: smanjenja investicija, pada zaposlenosti, povećanja proračunskoga i deficita tekućega računa platne bilance te posljedičnoga povećanja ukupnoga zaduženja (Buturac i sur., 2009; Jafarov i Gunnarsson, 2008). U radu će se prezentirati osnovne ekonomske, odnosno makroekonomske značajke agregata osobne potrošnje kao i trend njezina kretanja u Republici Hrvatskoj u nešto širem makroekonomskom kontekstu trendova zemalja članica EU-a. Cilj je rada istaknuti model u kojemu će se osobna potrošnja repositionirati u funkciji investicija i izvoznoga rasta hrvatskoga gospodarstva, kao sredstvo neutraliziranja negativnih trendova: padajućih stopa rasta, niske razine iskorištenosti domaćih resursa te produbljivanja vanjskih i unutrašnjih neravnoteža.

2. Definicija makroekonomskoga agregata osobne potrošnje

Osobna je potrošnja najveća sastavnica bruto domaćeg proizvoda u većini gospodarstava, pa je njezino kretanje često presudno za kretanje ukupne gospodarske aktivnosti. Osobna potrošnja kao komponenta agregatne potražnje multiplikativno utječe na ukupna gospodarska kretanja. Sustavno praćenje i istraživanje osobne potrošnje u razvijenim je zemljama značajno za kreiranje i provođenje ekonomske i socijalne politike. O dugoročnim tendencijama i kratkoročnim kolebanjima ovoga makroekonomskog agregata u velikoj mjeri ovisi stupanj korištenja raspoloživoga proizvodnog potencijala svake zemlje. Apsorbirajući najveći dio tekuće proizvodnje, osobna potrošnja utječe na kretanje zaposlenosti, investicija, štednje. Vrijednosne i strukturne promjene osobne potrošnje dugoročno determiniraju gospodarske tijekove: ekonomski rast i razvitak, kretanje bruto domaćega proizvoda, strukturne promjene u proizvodnji i gospodarstvu, životni standard i kvalitetu života stanovništva. U zemljama koje uspijevaju ostvariti optimalnu raspodjelu nacionalnoga *outputa*, osobna potrošnja djeluje kao akcelerator gospodarskoga rasta i razvoja. Povećanje vrijednosti osobne potrošnje rezultira multiplikativnim efektima na ukupnu proizvodnju i gospodarstvo.

3. Izvori zadovoljenja, financiranja i promjene strukture osobne potrošnje

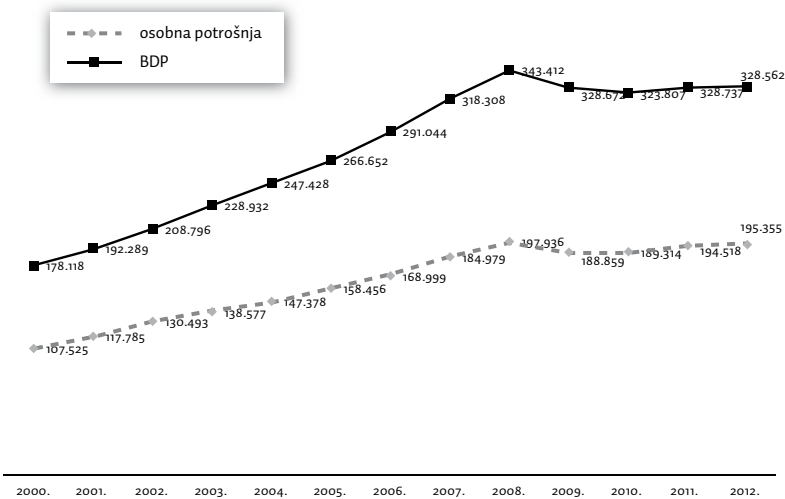
Osobna se potrošnja može zadovoljiti kupnjom inozemnih ili domaćih dobara i usluga. Ako se isključivo ili većim dijelom zadovoljava kupnjom inozemnih dobara i usluga, tada će njezin rast rezultirati rastom uvoza. Ako rast izvoza robe i usluga nije na razini rasta uvoza tih dobara, tada će rezultat biti deficit robne bilance, odnosno deficit tekućega računa platne bilance. No, rast osobne potrošnje nije direktan čimbenik povećanja spomenutih deficita pa i posljedičnoga inozemnog zaduživanja za potrebe financiranja istih deficita. Primarni je problem nedostatnost domaćih kvalitetom adekvatnih i cjenovno konkurentnih proizvoda i usluga koji bi zadovoljili potrebe domaćih potrošača. Makroekonomski gledano, problem treba locirati u sferi neadekvatne proizvodnje, a ne u trendovima rasta potrošnje. Drugi povezani silogizam koji se često susreće u javnome, ali nažalost i u stručnome diskursu o makroekonomske agregatu osobne potrošnje odnosi se na dugovno financiranje osobne potrošnje, a poznatiji je kao: „Više trošimo, no što smo stvorili, zaradili, stekli...“. Problem se sastoji u makroekonomske razumijevanju prirode financiranja osobne potrošnje koja se financira ili iz tekućih prihoda, ili iz kumuliranih prihoda, odnosno težauriranih prihoda u imovini potrošača, odnosno iz očekivanja budućih prihoda i efekta imovine (pri čemu možemo imovinu ekstrapolirati na financijsku imovinu te nekretnine i pokretnine potrošača) (Buturac i sur., 2009). Osobna potrošnja kao takva, a osobito ona koja se odnosi na netrajna dobra, financirat će se uglavnom iz tekućih prihoda potrošača, dok će se osobna potrošnja trajnih dobara financirati ili iz tekućih (nedugovnih izvora) ili iz financiranja putem dugovnih izvora (financijski i robni krediti). Osobna potrošnja, bilo da se financira iz dugovnih ili nedugovnih izvora financiranja, u pravilu je određena i psihološkim čimbenicima kao i efektom imovine koja se mijenja kroz vrijeme.

4. Osobna potrošnja u Republici Hrvatskoj

Nakon što smo u teorijskome smislu pozicionirali makroekonomski agregat osobne potrošnje, cilj nam je prezentirati osnovne ekonomske, odnosno makroekonomske, značajke agregata osobne potrošnje kao i trend njezina kretanja u Republici Hrvatskoj u nešto širem makroekonomskom kontekstu. Neke značajke osobne potrošnje u Republici Hrvatskoj usporedit će se sa značajkama osobne potrošnje drugih zemalja članica Europske unije. Cilj je rada pravilno pozicionirati i donekle demistificirati ulogu osobne potrošnje u makroekonomske kontekstu razvoja gospodarstva Republike Hrvatske.

SLIKA 1. Osobna potrošnja u Republici Hrvatskoj (2000. – 2012.)

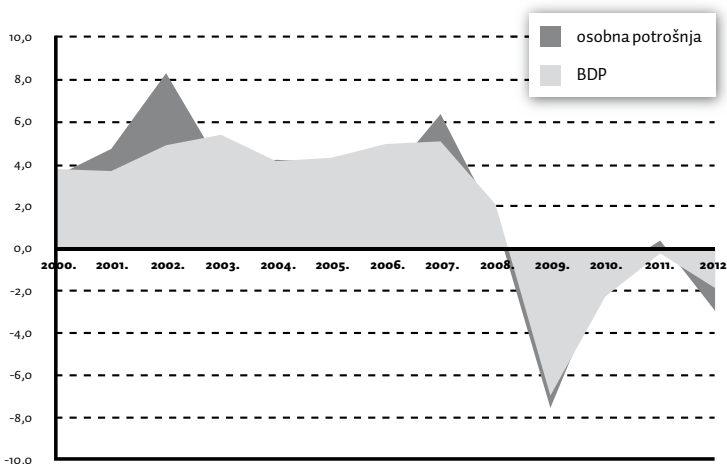
Rast osobne potrošnje i BDP-a u Hrvatskoj (2000. – 2012.)



Kao što je vidljivo iz grafičkoga prikaza kretanja BDP-a i osobne potrošnje, na djelu je znatna povezanost između tih dvaju fenomena. Smanjenje osobne potrošnje uzrokovalo je istovjetno smanjenje BDP-a.

SLIKA 2. Dinamika kretanja osobne potrošnje i BDP-a u Republici Hrvatskoj (2000. – 2012.)

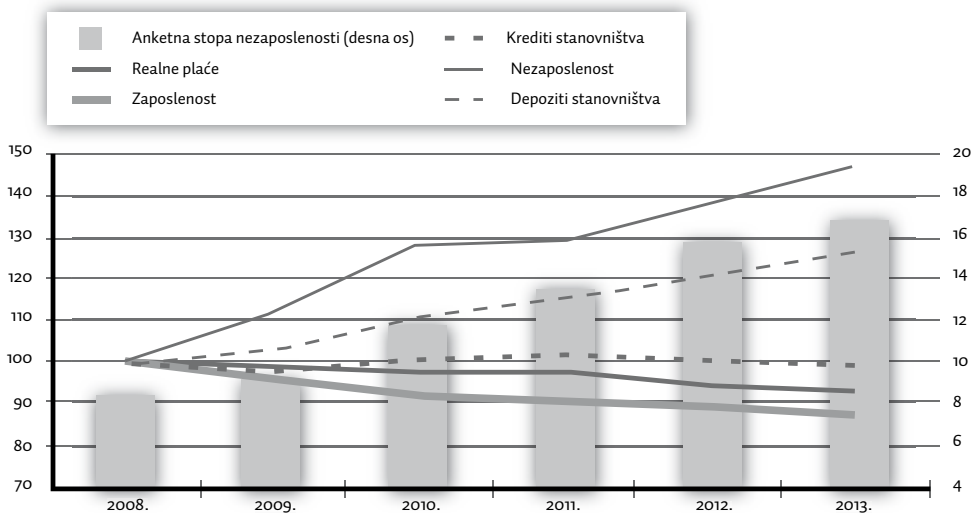
Realne stope rasta osobne potrošnje u odnosu na BDP u Hrvatskoj (2000. – 2012.)



Ovaj se odnos još bolje vidi u dinamičkoj perspektivi prikazanoj na slici 2. Rast osobne potrošnje prethodio je rastu BDP-a u promatranome razdoblju, pratio ga je kroz etapu ekspanzije i prethodio je padu BDP-a još većim padom makroekonomskog agregata osobne potrošnje. Valja uzeti u obzir da je u etapi pada, odnosno recesije, uz smanjenje realnih izvora financiranja svakako na djelu i pad potrošačkoga optimizma kao i ukupni pad sklonosti osobne potrošnje, za sve segmente stanovništva.

Podacima o kretanju i dinamičkome odnosu između BDP-a i osobne potrošnje pridružili smo i širi makroekonomski kontekst u cilju utvrđivanja u kojoj je mjeri kretanje BDP-a i osobne potrošnje determinirano izvorima financiranja koji proizlaze iz tekućih dohodaka, ali i efekata bogatstva. Drugi razlog analize značaja kretanja osobne potrošnje u kontekstu rasta BDP-a i u kontekstu reformuliranja izvozno baziranoga razvoja hrvatskoga gospodarstva jest dobivanje odgovora na pitanje u kojoj su mjeri navedeni makroekonomski trendovi utjecali na sposobnost gospodarstva da u višoj mjeri koristi svoje nacionalne kapacitete, odnosno resurse.

SLIKA 3. Dinamika kretanja osobne potrošnje i BDP-a u Republici Hrvatskoj (2000. – 2012.)



Izvor: preuzeto iz Erste banka analize, HNB, DZS

Kao što je vidljivo iz grafičkoga prikaza na slici 3, u navedenome razdoblju na djelu je pad izvora financiranja osobne potrošnje, dugovnih izvora (kreditu stanovništvu) te tekućih izvora financiranja (plaće), dok s druge strane možemo govoriti o neiskorištenosti domaćih kapaciteta (što je razvidno iz rastuće stope nezaposlenosti) te o imobilizaciji štednje (rast depozita ali ne iz istovjetnoga rasta investicija). Pad sklonosti potrošnji, karakterističan za vremena nepredvidivosti rizika, razvidan je iz činjenice

da se povećava financijska imovina, odnosno depoziti, što nema utjecaj na daljnji stabilan ili stabilizirajući rast osobne potrošnje.

Iz svih navedenih razloga autori su skloni – vodeći se suvremenim teorijama međunarodne razmjene, a prije svega Linderovom teorijom vanjske trgovine, Vernonom teorijom životnoga ciklusa proizvoda te Porterovom teorijom konkurencijskih prednosti – postulirati važnost makroekonomskoga agregata osobne potrošnje u procesu formuliranja izvozno orijentiranoga rasta maloga otvorenog gospodarstva poput hrvatskoga, u cilju ostvarivanja potrebnih anticikličkih i stabilizirajućih efekata za hrvatsko gospodarstvo u srednjoročnome razdoblju.

5. Osobna potrošnja kao generator formuliranja izvoznoga rasta hrvatskoga gospodarstva

TABLICA 1. Prikaz vrijednosti osobne potrošnje i BDP-a po glavi stanovnika u nekim europskim zemljama (2005. – 2012.)

	BDP / <i>per capita</i>		Osobna potrošnja / <i>per capita</i>	
	2008. / 2004.	2012. / 2008.	2008. / 2004.	2012. / 2008.
Hrvatska	1,43	0,93	1,41	0,95
Italija	1,10	0,98	1,11	1,01
Poljska	1,79	1,04	1,69	1,03
Njemačka	1,13	1,08	1,08	1,11
Austrija	1,18	1,07	1,14	1,12
Finska	1,20	1,02	1,21	1,11
Grčka	1,25	0,83	1,27	0,84
Irska	1,09	0,89	1,20	0,86

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata

Kao što je razvidno iz tabličnoga prikaza, Hrvatska ima znatan potencijal povećanja osobne potrošnje ako se prilagodi trendovima zemlja koje imaju rast BDP-a te koje su uspješnije prebrodile krizu 2008. g. stimulirajući domaću osobnu potrošnju.

Empirijska istraživanja poput onoga koje je proveo Boehe (2013), istražujući utjecaj domaćih čimbenika na uspješnost formuliranja izvoza brazilskih proizvođača namještaja, donose dovoljno elemenata koji idu u prilog hipotezi da prodaja proizvoda na domaćemu tržištu služi kao baza prodaje proizvoda na izvoznim tržištima.

Spomenuti rad novijega datuma u bitnome potvrđuje teze Lindera, Vernona i Portera o potrebi aktivne izgradnje izvozne ponude zemlje čemu u značajnome dijelu

posreduje osobna potrošnja kao vitalni dio agregatne potražnje. Pojednostavit ćemo (zbog skraćenosti formata članka i zbog nemogućnosti detaljnije razrade) te ćemo istaknuti osnovne teze navedenih autora o važnosti domaće potražnje za proizvodima kao „odskočne daske“ za formuliranje izvozne ponude.

Prema Linderovoj teoriji (Linder, 1961) o međunarodnoj razmjeni, što je veća sličnost struktura gospodarstva dviju zemalja, veća je mogućnost njihove međusobne razmjene, a to implicira potrebu jačanja i posljedičnoga restrukturiranja domaće osobne potražnje kako bi se na domaćemu terenu testirali složeniji proizvodi za zahtjevna EU tržišta.

S druge strane, prema teoriji životnoga ciklusa proizvoda Raymonda Vernona (1966) domaća je osobna potrošnja važna jer se u prvoj fazi ili fazi novoga proizvoda taj proizvod proizvodi i troši samo u zemlji inovacije, a inovacijski proizvodi jesu proizvodi koji su potrebni Hrvatskoj u procesu formuliranja izvoznoga rasta hrvatskoga gospodarstva.

Naposljetku, u procesu sustavnoga razvoja konkurentnosti zemlje kroz izgradnju konkurentskih prednosti, Porter (1971) također naglašava važnost domaće potražnje koja je preduvjet za razvoj domaćih proizvodnih i faktorskih tržišta te za strateško pozicioniranje izvoznih poduzeća.

6. Zaključak

Iz pregleda teorijskih odrednica te iz citiranih predmetnih znanstvenih radova koji su sadržani u članku, neosporno je da makroekonomski agregat osobne potrošnje ima važnu ulogu u procesu gospodarskoga rasta i stabilnosti. Radi se o jednome od stožernih izvora rasta nacionalnoga dohotka, osobito domaćih izvora rasta koji su bitni za stabiliziranje gospodarstva u situaciji smanjenoga potencijala vanjskih izvora rasta, što je karakteristično za globalnu recesiju i krizu. Iz prikaza kretanja agregata osobne potrošnje u Republici Hrvatskoj vezano uz rast BDP-a, razvidna je uloga osobne potrošnje u procesu rasta i stabilizacije hrvatskoga gospodarstva. Analiza osobne potrošnje u širemu kontekstu makroekonomskih pokazatelja za Republiku Hrvatsku pokazuje da je osobna potrošnja smanjena sukladno smanjenim izvorima njezina financiranja (pad vrijednosti tekućih i dugovnih izvora financiranja osobne potrošnje). Upravo osobna potrošnja može omogućiti potreban oblik poticaja domaćoj proizvodnji da podigne razinu svoje konkurentnosti na domaćemu, ali i na stranome tržištu.

Vodeći se suvremenim teorijama međunarodne razmjene – prije svega Linderovom teorijom vanjske trgovine, Vernonovom teorijom životnoga ciklusa proizvoda te Porterovom teorijom konkurencijskih prednosti – autori su istaknuli značajke modela u kojemu će se osobna potrošnja repositionirati u funkciji investicija i izvoznoga rasta hrvatskog gospodarstva kao sredstvo neutraliziranja negativnih trendova (opadajućih stopa rasta, niske razine iskorištenosti domaćih resursa te produbljava-

nja vanjske i unutarnje neravnoteže). Autori su potvrdili hipotezu rada da se kroz adekvatan makroekonomski tretman agregata osobne potrošnje i fenomena osobne potrošnje, a osobito kroz nedugovne izvore njezina rasta i razvoja, putem odgovarajuće ekonomske politike mogu ostvariti potrebni anticiklički i stabilizirajući efekti za hrvatsko gospodarstvo u srednjoročnome razdoblju. Istaknuli su više elemenata u prilog pravilnoga pozicioniranja i donekle demistificiranja uloge osobne potrošnje u makroekonomskome kontekstu razvoja gospodarstva Republike Hrvatske.

7. Izvori i literatura

1. Boehe, D. (2013), Collaborate at Home to Win Abroad: How Does Access to Local Network Resources Influence Export Behavior? *Journal of Small Business Management*, 51, str. 167-182.
2. Buturac, G. i sur. (2009), Hrvatsko gospodarstvo u svijetlu globalne recesije, *Ekonomski pregled*, 60 (12), str. 663-698.
3. Çelik, S.; Özerkek, Y. (2008), Panel cointegration analysis of consumer confidence and personal consumption in the European Union, *Journal of Business Economics and Management*, 10, issue 2, str. 161-168.
4. Dudek, H.; Koszela, G. (2013), Comparison of the household expenditures structures in selected countries of European Union, *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, Vol. 12, issue 3, str. 5-15.
5. Jafarov, E.; Gunnarsson, V. (2008), Učinkovitost državne socijalne potrošnje u Hrvatskoj, *Financijska teorija i praksa*, 32 (3), str. 291-322.
6. Leonidou, L. C. (2004), An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, *Journal of Small Business Management*, 42, str. 279-302.
7. Linder, S. B. (1961), *An Essay on Trade and Transformation*, Stockholm: Almqvist & Wicksell.
8. Porter, M. E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March/April 1979.
9. Slacalek, J. (2009), What Drives Personal Consumption? The Role of Housing and Financial Wealth, (November 17, 2009). ECB Working Paper No. 1117.
10. Truong, Y. (2010), Personal Aspirations and the Consumption of Luxury Goods, *International Journal of Market Research*, 52 (5), str. 653-671.
11. Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press.

Abstract: The macroeconomic aggregate of personal consumption is often referred to as a "necessary evil" depicting the "bad nature" of personal consumption led economic growth, typical for small open economies featured by heavy burdens of both internal and external imbalances: decrease of investments, slump in employment, increase of budget and foreign exchange current account deficits and increase in indebtedness.

The authors aim to present the basic macroeconomic features of personal consumption as well as to describe trends of personal consumption in Croatia in the wider macroeconomic context. Additionally, some of the fundamental features of Croatian personal consumption data have been compared with the corresponding data from EU countries. The goal of this analytical exercise is to contribute to the adequate macroeconomic positioning of personal consumption also possibly to contribute to overall demystification of the nature and potential of this aggregate for economic development of Croatia in general.

With reference to the leading contemporary foreign exchange theories, namely: Linder's theory of foreign exchange, Vernon's product cycle theory and Porter's building of national competitiveness theory, the authors have postulated the macroeconomic importance of personal consumption aggregate in the process of formulating an export-led growth for open and small markets economies, as is the case with the Croatian economy.

The hypothesis presented via this paper is that through adequate macroeconomic conduct of personal consumption and by stimulating its non-debt growth, economic policy can use it in achieving an important anti-cyclical and stabilizing effect in the Croatian economy in the midterm period. As a result, a different model of personal consumption valuation is advocated.

Key words: personal consumption, export-led growth, stabilizing effects

Utjecaj poslovnoga okruženja na nastanak novih poduzeća u Europskoj uniji

[Impact of Business Environment on Newly Registered Companies in European Union]

Tajana Toš Bublic, univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapresić, Republika Hrvatska, e-adresa: tajana.tos.bublic@vspu.hr

Barbara Franić, struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapresić, Republika Hrvatska, e-adresa: barbara.franic@vspu.hr

Marko Lajtman, mag. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapresić, Republika Hrvatska, e-adresa: marko.lajtman@vspu.hr

Sažetak: Poduzetnička aktivnost temelj je rasta svakoga gospodarstva. Od predstavljanja nove metodologije mjerenja i ocjenjivanja regulacijskih okvira Djankova i sur. 2002. godine i prihvaćanja jedinstvene metodologije od strane Svjetske banke u „Ease of doing business“, u znanstvenim krugovima nastale su brojne studije i pokrenuta su mnoga istraživanja o utjecaju poduzetničkoga okruženja, koje stvara državna regulativa, na pokretanje, razvoj, financiranje i solventnost poduzetničkoga sektora. Glavna znanstvena pitanja uglavnom su se kretala u okvirima postoji li utjecaj i do koje mjere signifikantnosti utječu regulacijska obilježja pojedine države na osnivanje novih poduzeća.

Cilj je članka dokazati postojanje utjecaja varijabli mjerenih od strane Svjetske banke na nastanak novih poduzeća u Europskoj uniji. Analizirani su podaci za „start-up business“ koji uključuju četiri varijable te podaci o broju novonastalih poduzeća i „gustoći“ otvaranja novih poduzeća, mjereno na svakih 1000 zaposlenih starosti od 15 do 64 godina. Signifikantnost varijabli mjerena je korištenjem panel-analize na uzorku od 28 zemalja članica u razdoblju od 2004. do 2012. godine. Kako bi se izbjegao efekt poslovnoga toka na sve promatrane varijable, u model je uključena i varijabla rast BDP-a.

Panel-analiza pokazuje signifikantnost svih varijabli uključenih u model, i to na razini signifikantnosti od 5%. Također, sve varijable imaju očekivani negativni predznak. Dobiveni podaci potkrepljuju očekivanu intuitivnu tezu da troškovno niži, vremenski kraći i proceduralno jednostavniji regulacijski uvjeti za početak poslovanja povećavaju broj novoregistriranih poduzeća u Europskoj uniji.

Ključne riječi: poslovno okruženje, *doing business*, Europska unija

1. Uvod

Poduzetnička je aktivnost ključna za svaki gospodarski rast i razvoj, a utjecaj poslovnoga okruženja na poduzetništvo sve više postaje središnja promatrana varijabla. Nepotrebne procedure i trošak koji nameću države regulacijskim mehanizmima direktno utječu na aktivnost poduzetnika i na razvoj privatnoga sektora, a regulacijske prepreke za otvaranje novih poduzeća time postaju prepreke i za kreiranje novih radnih mjesta, razvoj inovativnosti i tehnologije, a u konačnici i za gospodarski rast zemlje. Upravo zato sve više zemalja kao prioritet stavlja smanjenje procedura, troška i trajanja postupka otvaranja i registriranja poduzeća, a u cilju bržega gospodarskog rasta.

Iako se poslovno okruženje promatra kao najvažniji čimbenik investiranja i kreiranja novih poduzeća, gotovo je iznenađujuća činjenica da se intuitivna pretpostavka, prema kojoj olakšavanje otvaranja poduzeća dovodi do pozitivnih efekata na gospodarstvo, smatra *per se* i da stvarnih istraživanja na utjecaj zakonskih prepreka na poduzetničku aktivnost ima relativno malo. Navedenu konstataciju valjalo bi promatrati u kontekstu da je to gotovo prioritetni cilj svih vlada, svih država svijeta, a uz *relativno* malobrojna istraživanja posljedica takvoga provođenja politike na gospodarstvo.

Po uzoru na Djankov i sur., koji su 2002. godine analizirali utjecaj regulacijskoga okvira na registracije poduzeća, Svjetska banka 2003. godine razvija metodologiju *Ease of Doing Business* prema kojoj do danas kvantificira regulacijske procese u različitim segmentima poslovanja. Metodologija je tijekom vremena proširena kako u varijabilnom kontekstu tako i u broju promatranih zemalja, pa tako danas obuhvaća 189 zemalja svijeta u 2 važna segmenta: kompleksnost i trošak regulacijskih procesa te snagu pravnih institucija. Svaki od tih segmenata obuhvaća nekoliko područja regulacije (tablica 1).

TABLICA 1. Segmenti mjerenja utjecaja regulacije na poslovnu aktivnost

Kompleksnost i trošak regulacijskih procesa	Snaga pravnih institucija
Pokretanje poslovanja	Dobivanje kredita
Građevinske dozvole	Zaštita investitora
Dobivanje struje	Provedba ugovora
Registracija zemljišta	Rješavanje insolventnosti
Plaćanje poreza	Zapošljavanje radnika
Trgovanje preko granica	

Izvor: Doing Business: A Joint Publication and Project by World Bank and IFC

Podaci za zemlje skupljaju se iz 4 izvora i to: provedenih anketa među profesionalcima, relevantnih zakona i propisa, vlada zemalja i iz podataka regionalnoga osoblja Svjetske banke. Fokus *Doing Businessa* odnosi se na mala i srednja poduzeća.*

* Metodologija prikupljanja i obrade podataka dostupna je na www.doingbusiness.org.

Osim *Doing Business*, koji obuhvaća podatke za poslovno okruženje, Svjetska banka uz pomoć fundacije Kauffman Foundation daje podatke i u *Entrepreneurship Database*, koja obuhvaća nova registrirana privatna poduzeća ograničene odgovornosti u 139 zemalja svijeta od 2004. do 2012. godine. Podaci su standardizirani i usporedivi s podacima iz baze *Doing Business*.

Korištenjem podataka Svjetske banke, u ovom članku, provedena je panel-analiza na 28 članica Europske unije. Analiza obuhvaća razdoblje od 2004. do 2012. godine, a korišteni podaci odnose se na segment pokretanje poslovanja (*Starting a business*) i broj novootvorenih poduzeća te gustoću novootvorenih poduzeća na 1000 zaposlenih (starosti od 15 do 65 godina). Pokretanje poslovanja analizirano je kroz 4 varijable: broj potrebnih procedura, broj potrebnih dana, trošak kao postotak dohotka *per capita* i početni kapital kao postotak dohotka *per capita*. Kako bi se izbjegao efekt poslovnoga toka na sve promatrane varijable, u model je uključena i varijabla rast BDP-a.

Cilj je istraživanja dokazati postojanje utjecaja varijabli poslovnoga okruženja mjerenih od strane Svjetske banke na nastanak novih poduzeća u Europskoj uniji.

Rezultati panel-analize pokazali su signifikantnost svih varijabli uključenih u model na razini od 5%.

2. Pregled istraživanja

Najčešće analizirano poslovno okruženje svodi se na utjecaj regulative na gospodarski rast zemalja. Dobiveni rezultati gotovo su u potpunosti podjednaki kod svih istraživanja i svode se na pozitivnu korelaciju između kvalitete regulativa i ekonomskoga rasta.

Da loše ili prekomplikirane regulacijske mjere štete gospodarskom rastu, dokazali su Hall i Jones (1999). Oni su, služeći se podacima 127 zemalja, dokazali jaku vezu između *outputa* po radniku i regulacijskih uvjeta koje nazivaju socijalna infrastruktura. Djankov i sur. (2006) dokazuju da su regulatorne mjere važna determinanta rasta te da su *business-friendly* regulacije i više stope rasta kontinuirano signifikantne u svim modelima rasta. Vezu između *outputa* po radniku i troška pokretanja poslovanja dokazao je i Barseghyan 2008. godine. Otvaranje i razvoj novih poduzeća i njihovu važnost za kreiranje novih radnih mjesta dokazali su Haltiwanger i sur. (2010) na podacima za SAD. Godine 2011. Herrendorf i Teixeira jaz u dohotku između SAD-a i zemalja u razvoju objašnjavaju upravo razlikama u regulacijskim uvjetima.

Poduzetništvo je vrlo često promatrano u kontekstu regulacijskih mjera i okruženja. Tako Klapper i sur. (2006) na podacima europskih poduzeća proučavaju efekt tržišne regulacije na novoosnovana poduzeća ograničene odgovornosti i dolaze do zaključka da regulacijske zapreke smanjuju stvaranje novih poduzeća, pogotovo u industrijama koje bi po svojoj prirodi trebale imati visok udio novih poduzeća. Klapper i dr. (2008) na preliminarnim podacima Svjetske banke dokazuju da je viša razina poduzetništva značajno vezana za veći gospodarski rast i bolju vladu. Zemlje s nižim

regulacijskim barijerama i manjim stupnjem korupcije imaju više novih poduzeća, a osim toga dokazuju i pozitivnu korelaciju poduzetništva i ekonomskoga rasta. Klapper i dr. (2009) na podacima 100 zemalja dokazuju da modernizacija procesa registracije poslovanja djeluje pozitivno na broj novih poduzeća i da je brz i efektivan proces registracije ključan za razvoj poduzetništva.

Utjecaj reforme proučavale su Klapper i Love (2010) te su zaključile da reforme manje od 40% u broju procedura i 60% u smanjenju troška i potrebnih dana ne utječu znatno na broj novih poduzeća. Također, dokazuju da zemlje sa slabijim poslovnim okruženjem moraju provesti veće reforme kako bi to utjecalo na broj novoosnovanih poduzeća.

Osim na makropodacima, važnost regulacijskih obilježja poslovnoga okruženja proučavala se i na mikrorazinama. Tako je, proučavajući efekt registracijske procedure u Meksiku, Bruhn (2008) dokazala da je reforma pojednostavnjenja procedure povećala registraciju poduzeća za 5%, ali neočekivano je da je povećanje uslijedilo zbog otvaranja poduzeća od strane radnika koji su do tada bili zaposleni u drugim poduzećima, a ne od strane dotad neregistrirane neformalne ekonomije. Pored utjecaja regulacijskih mjera poslovnoga okruženja na gospodarski rast i broj novonastalih poduzeća, utjecaj se vrlo često smatra značajnim i kod priljeva direktnih stranih investicija (Bayraktar, 2013).

3. Metodologija

3.1. Podaci

Analiza i svi podaci odnose se na 28 zemalja Europske unije. Podaci obuhvaćaju razdoblje od 2004. do 2012. godine, a dani su na godišnjoj bazi. Neki od podataka nisu dostupni u cijelome razdoblju, a sažetak za te podatke i zemlje dan je u tablici 2.

Svi podaci u Doing Business bazi temelje se na poduzećima ograničene odgovornosti, a ankete se provode u najvećem gradu u zemlji. Baza je sastavljena od 11 segmenata od kojih svaki ima nekoliko varijabli na temelju kojih se ocjenjuje i rangira pojedina zemlja. Za potrebe ovoga članka promatran je segment početak poslovanja (*starting a business*) unutar kojeg se ocjenjuju 4 varijable prikazane u tablici 3.

Baza podataka o poduzetništvu sastoji se od dviju varijabli prikazanih u tablici 4, a obuhvaća podatke od 2004. do 2012. godine. Podaci o poduzetništvu nepotpuni su za Portugal, Poljsku, Luksemburg, Grčku, Estoniju i Bugarsku.

BDP rast izražen je na godišnjoj bazi kao postotak rasta BDP-a po tržišnim cijenama prema konstantnoj lokalnoj valuti temeljenoj na US dolarima iz 2005. godine. Svi podaci dobiveni su iz www.worldbank.org. Podaci su potpuni za svih 28 zemalja članica Europske unije u cijelome promatranom razdoblju.

TABLECA 2. Zemlje i razdoblje nepotpunih podataka korištenih u istraživanju

	Broj procedura	Potrebno vrijeme (broj dana)	Trošak (% dohotka per capita)	Početni kapital (% dohotka per capita)	Gustoća poduzeća	Broj novo-registriranih poduzeća	BDP rast (godišnji)
Bugarska	*	*	*	*	2008.-2012.	2008.-2012.	*
Čipar	2009. – 2012.	2009. – 2012.	2009. – 2012.	2009. – 2012.	*	*	*
Estonija	*	*	*	*	2004. – 2007.	2004. – 2007.	*
Grčka	*	*	*	*	2004. – 2010.	2004. – 2010.	*
Luksemburg	2007. – 2012.	2007. – 2012.	2007. – 2012.	2007. – 2012.	2004. – 2010., 2012.	2004. – 2010., 2013.	*
Malta	2012.	2012.	2012.	2012.	*	*	
Poljska	*	*	*	*	2005. – 2009.	2005. – 2009.	*
Portugal	*	*	*	*	2010.	2010.	*

* Podaci dostupni od 2004. do 2012. godine

TABLECA 3. Opis varijabli iz segmenta početak poslovanja analiziranih u modelu

Varijabla	Opis
Broj procedura	procedure koje su službeno potrebne ili često korištene u praksi da bi poduzetnik mogao započeti s radom
Potrebno vrijeme (broj dana)	broj kalendarskih dana potrebnih da se završe sve službeno potrebne procedure
Trošak (% dohotka per capita)	trošak izražen u postotku dohotka per capita koji je povezan sa svim potrebnim procedurama
Početni period (% dohotka per capita)	propisano minimalno početno razdoblje potrebno da bi poduzetnik mogao početi s radom

Izvor: www.doingbusiness.com

TABLICA 4. Opis varijabli iz segmenta *poduzetništvo* analiziranih u modelu

Gustoća poduzeća	broj novoregistriranih poduzeća ograničene odgovornosti u godini dana na 1000 zaposlenih (starosti od 15 do 64 godine)	u modelu: density
Broj novoregistriranih poduzeća	broj novoregistriranih poduzeća ograničene odgovornosti u razdoblju od godine dana	u modelu: firms

Izvor: www.doingbusiness.org

3.2. Model

Postavljeni model ovoga članka empirijski istražuje vezu između poslovnoga okruženja, koje je sažeto u podacima o početku poslovanja, i poduzetničke aktivnosti, koja je prikazana brojem i gustoćom novoregistriranih poduzeća. Važno je naglasiti da se svi podaci odnose na poduzeća ograničene odgovornosti. Ekonomska intuicija iza modela vrlo je jasna – troškovno niži, vremensko kraći i proceduralno jednostavniji regulacijski uvjeti za početak poslovanja trebali bi povećati broj novoregistriranih poduzeća.

Analiza je provedena pomoću panel-analize na 28 zemalja Europske unije u razdoblju od 2004. do 2012. godine. Provedeno je osam panel-analiza u kojima su zavisne varijable broj novoregistriranih poduzeća i gustoća novoregistriranih poduzeća, dok su nezavisne varijable broj procedura, broj dana, trošak procedura (% dohotka *per capita*) i trošak početnog kapitala (% dohotka *per capita*). U model je kao nezavisna varijabla uveden i rast BDP-a (% godišnje) kako bi se umanjio eventualni efekt poslovnoga toka i na zavisne i na nezavisne varijable.

Panel-analize provedene su ponajprije na *fixed effects* kako bi se obuhvatile bilo koje nepromatrane razlike između zemalja, a koje bi mogle utjecati na broj registracija ili trošak, po uzoru na Klapper i Love (2010).

Jednadžbe modela glase:

$$density_{it} = \alpha + \beta_1 x + \beta_2 gdp_{growth_{it}} + uit$$

$$\log(firms_{it}) = \alpha + \beta_1 x + \beta_2 gdp_{growth_{it}} + uit$$

$$x = \log(cost_{it}), \log(capital_{it}), \log(days_{it}), \log(procedure_{it}),$$

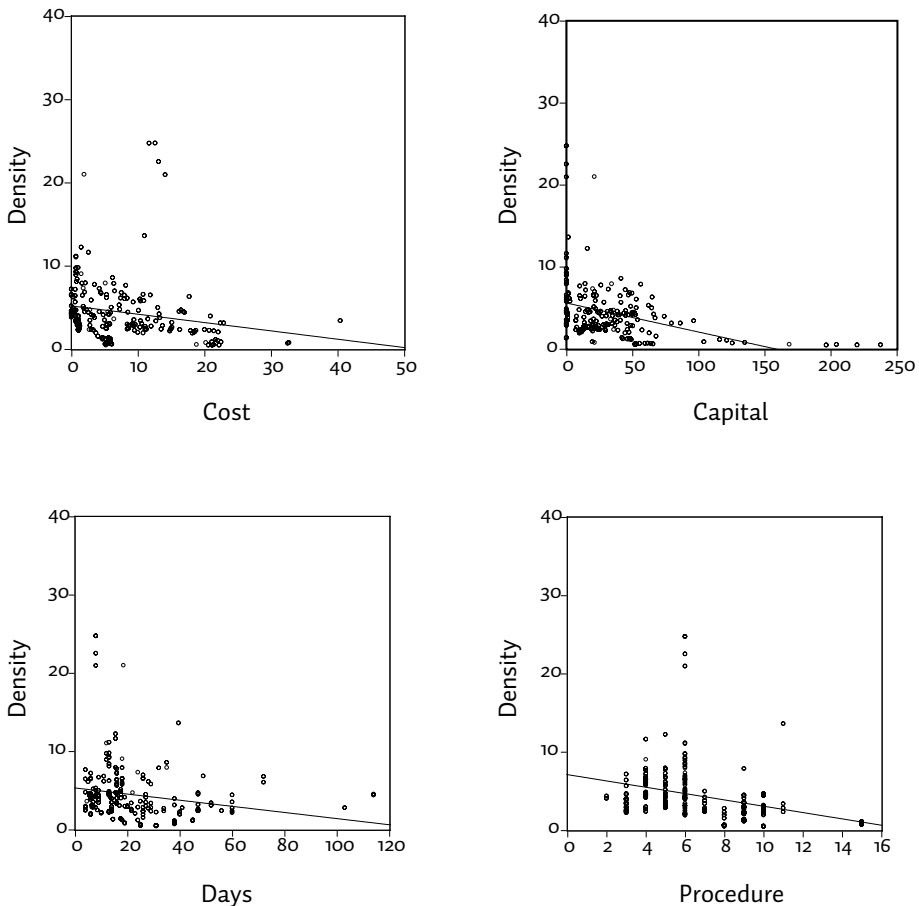
gdje su *density* i *firms* zavisne varijable, a *cost*, *capital*, *days*, *procedure* i *gdpgrowth* nezavisne varijable. Oznake *i* i *t* označavaju pojedinu članicu EU-a i godinu unutar promatranoga razdoblja; α je nepoznati intercept za svaku zemlju, a *u* je pogreška. Ukupan je broj opservacija u modelu 252 (28*9), a nakon prilagodbe s obzirom na

nepotpune podatke broj je opservacija 210. Analiza je provedena korištenjem softverskoga paketa EViews.

4. Rezultati analize

Prije testiranja modela za sve varijable proveden je Levin, Lin i Chu *unit root test*. Prema navedenom testu, sve su varijable stacionarne, tj. odbacuje se H_0 , koja kaže da varijable imaju *unit root*. Dijagrami rasipanja prikazani su za svaku od varijabli s obzirom na gustoću novoregistriranih poduzeća na 1000 zaposlenih starosti od 15 do 64 godine.

SLIKA 1. Dijagram rasipanja nezavisnih varijabli i gustoće novoregistriranih poduzeća



Izvor: izradili autori

Prema rezultatima dijagrama zaključujemo da su sve varijable negativno korelirane s gustoćom poduzeća, tj. da je smanjenje troška, minimalnoga kapitala, potrebnih dana i broja procedura korelirano s povećanjem gustoće novoregistriranih poduzeća. Podatak je očekivan i prema intuiciji, a i prema podacima za sve zemlje svijeta prema Svjetskoj banci, gdje su korelacije između promatranih varijabli signifikantne i negativne.

Panel-analiza provedena je s dvjema različitim zavisnim varijablama: gustoća novootvorenih poduzeća (*density*) i logaritam broja novootvorenih poduzeća. Sve su zavisne varijable, osim rasta BDP-a, logaritmirane. Sažetak rezultata panel-analize prikazan je u tablici 5.

TABLICA 5. Sažetak rezultata panel-analize

Varijabla	density				log(firms)			
log(cost)	-0,206				-0,044			
	(0,012)				(0,000)			
log(capital)		-0,1138				-0,015		
		(0,016)				(0,031)		
log(procedure)			-1,501				-0,347	
			(0,006)				(0,000)	
log(days)				-0,633				-0,141
				(0,001)				(0,00)
gdpgrowth	0,0553	0,0412	0,0612	0,0625	0,0087	0,0056	0,0103	0,0104
	(0,029)	(0,092)	(0,017)	(0,014)	(0,024)	(0,142)	(0,007)	(0,006)
Konstanta c	4,561	4,527	7,059	6,164	10,04	10,024	10,621	10,398
R-squared	0,887	0,887	0,888	0,89	0,974	0,973	0,975	0,976
Adjusted R-squared	0,869	0,869	0,87	0,872	0,97	0,969	0,971	0,972
Broj opservacija	210	210	210	210	210	210	210	210

Izvor: izradili autori

Prema rezultatima, važno je naglasiti da su sve varijable u obama modelima značajne na razini signifikantnosti od 5%, osim rasta BDP-a koji je signifikantan do 5% u modelu s gustoćom i troškom te brojem procedura i dana, a do značajnosti od 10% s troškom temeljnoga kapitala. U modelu s brojem poduzeća značajan je do 5% u svim analizama, osim u modelu s temeljnim kapitalom gdje nema značajnost ni na razini od 10%.

Sve varijable iz segmenta početka poslovanja imaju očekivane negativne predznake te opisuju negativnu korelaciju između gustoće novoregistriranih poduzeća, kao i broja novoregistriranih poduzeća i troška, trajanja i broja procedura vezanih za registraciju poduzeća.

5. Zaključak

U članku je na temelju sličnih provedenih istraživanja, najčešće na većemu uzorku zemalja, analiziran utjecaj okoline na novu poduzetničku aktivnost, tj. na gustoću i broj novoregistriranih poduzeća. Za razliku od sličnih istraživanja, analiza je provedena na 28 zemalja članica Europske unije za razdoblje od 2004. do 2012. godine.

Generalni zaključci dobiveni na temelju rezultata panel-analize dokazuju prethodno postavljenu intuitivnu tezu da smanjenje troška otvaranja poduzeća, broja potrebnih procedura, trajanja tih procedura kao i minimalnoga početnog kapitala, pozitivno djeluju na nastanak novih poduzeća u članicama Europske unije. Tako dobiveni rezultati slični su rezultatima analiza provedenih na uzorku većega broja zemalja ili drugih regija svijeta, što dovodi do zaključka da se može prepoznati uzorak ponašanja poduzetnika s obzirom na regulacijske prepreke i obveze koje nameće država. Daljnja bi istraživanja trebala uključiti, osim početka poslovanja, i ostalih 10 segmenata poslovnoga okruženja o kojima godišnje podatke objavljuje Svjetska banka. Time bi se zaokružilo istraživanje djelovanja poslovnoga okruženja na otvaranje novih poduzeća u Europskoj uniji.

6. Izvori i literatura

1. Barseghyan, L. (2008), Entry costs and cross-country differences in productivity and output, *Journal of Economic Growth*, Vol. 13, No. 2, str. 145-167.
2. Bayraktar, N. (2013), Foreign Direct Investment and Investment Climate, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 5, str. 83-92.
3. Bruhm, M. (2008), License to Sell: The Effect of Business Registration Reform on Entrepreneurial Activity in Mexico, *Policy Research Working Paper*, No. 4538, str. 1-51.
4. Djankov, S.; La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F.; Shleifer, A. (2002), The regulation of entry, *Quarterly Journal of Economics*, No. 117, str. 1-35.
5. Djankov, S.; McLiesh, C.; Ramalho, R. M. (2006), Regulation and growth, *Economic Letters*, No. 92, str. 395-401.
6. Hall, E. R.; Jones, I. C. (1999), Why do some Countries Produce so much more Output per Worker than Others? *Quarterly Journal of Economics*, No. 114, str. 83-116.
7. Haltiwanger, C. J.; Jarmin, S. R.; Miranda, J. (2010), Who creates jobs? Small vs. Large vs. Young, *National bureau of economic research, Working Paper*, No. 16300, str. 1-47.

8. Herrendorf, B.; Teixeira, A. (2011), Barriers to Entry and Development, *International Economic Review*, Vol. 52, No. 2, str. 573-602.
9. Klapper, L.; Amit, R.; Guillen F. M. (2008), Entrepreneurship and Firm Formation across Countries, *National Bureau of Economic Research: International Differences in Entrepreneurship*, University of Chicago Press, str. 129-158.
10. Klapper, L.; Laeven, L.; Rajan, R. (2006), Entry regulation as a barrier to entrepreneurship, *Journal of Financial Economics*, Vol. 82, str. 591-629.
11. Klapper, L.; Lewin, A.; Delgado, J. M. Q. (2009), The Impact of the Business Environment on the Business Creation Process. *Policy Research Working Paper*, No. 4937, str. 1-19.
12. Klapper, L.; Love, I. (2010), The Impact of Business Environment Reforms on New Firm Registration, *Impact Evaluation Series No. 49, Policy Research Working Paper No. 5493*, str. 1-50.
13. Svjetska banka. www.doingbusiness.org (20. 2. 2014.)
14. Svjetska banka. www.worldbank.org (20. 2. 2014.)

Abstract: The core of any economic growth is entrepreneurial activity. Ever since new methodology of measuring and grading regulatory effects was presented by Djan-kov in 2002, and the development of the unique methodology by the World bank in "Ease of Doing Business", in scientific circles there has been an avalanche of studies and research on the impact of the entrepreneurial environment, formed by the state regulation, on the start-up, development, financing and solvency of entrepreneurship.

The main scientific questions usually refer to the influence and significance of regulatory measures of the state on newly registered companies.

In the light of similar research, the purpose of this paper is to analyse the impact of "Ease of Doing Business" on newly registered companies in the European Union. The analysis includes data for start-up business with four variables, given by the World Bank in the annual reports, as well as the density of newly registered corporations per 1,000 working-age people (aged 15–64). The impact of variables is measured by means of a panel analysis on 28 member countries for the period from 2004 to 2012. To avoid the effect of business cycle on variables, GDP growth is included in model.

The panel analysis shows a 5% significance of all variables included in the model and in addition, all variables are negative, as expected.

Overall, the data complies with intuition thesis that lower requested start-up capital and cost of registration, as well as shorter and simpler regulation requirements for starting a business increases the number of newly registered companies in the European Union.

Key words: business environment, doing business, European Union

Nužnost proširenja ciljeva i instrumenata ekonomske politike u zemljama tranzicije

[Necessity of Broadening Economic Policy Objectives and Instruments for Transition Countries]

mr. sc. **Vladimir Žanić**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vladimir.zanic@gmail.com

Vesna Kotarski, dipl. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vesna.kotarski@vspu.hr

Sažetak: U radu se razmatra opravdanost proširenja uobičajenih makroekonomskih ciljeva i instrumenata onima koji bi obuhvatili i ubrzali društvene i političke promjene te činili sastavni dio ekonomske politike zemlje u tranziciji. Rasprava je potaknuta postojećim stanjem u Hrvatskoj i određenim međunarodnim opservacijama.

Tranzicijsko izvješće Europske banke za obnovu i razvoj, koja prati razvoj post-socijalističkih zemalja, za 2013. godinu ukazuje da se u zemljama koje su zastale na tranzicijskome putu pojavio novi problem – nisu u stanju provoditi reforme.

Je li razlog samo nedostatak političke volje i utjecaj ukorijenjenih interesnih skupina, kako se u Izvješću navodi, ili i necjelovit pristup tranziciji koja treba osim gospodarske obuhvatiti i društvenu i političku tranziciju?

Washingtonski konsenzus (1990.) predlaže reforme temeljene na načelima ekonomske struke. Reforme nisu u potpunosti provedene u zemljama Latinske Amerike ni u tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe. Stoga je 2003. došlo do promjena modela razvitka, tzv. Postwashingtonskoga konsenzusa.

Predlaže se da se ekonomska politika, kao dio državne politike koja se bavi odnosom države i gospodarstva, osim uobičajenih ciljeva (visoka zaposlenost, razina proizvodnje, stopa gospodarskoga rasta te cjenovna stabilnost i uravnotežena trgovinska bilanca) i uobičajenih instrumenata (fiskalna, monetarna i međunarodna ekonomska politika te politika dohotka) proširi novim.

S obzirom na međunarodnu metodologiju i raširenost njezine primjene u svijetu zaslugom Svjetskoga gospodarskog foruma, razmatra se da dodatni cilj ekonomske politike Hrvatske bude podizanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, čiji je pokazatelj indeks globalne konkurentnosti. Novi je instrument politika povećanja

konkurentnosti koja se temelji na sinergiji politika različitih podsustava Hrvatske obuhvaćenih s 12 podindeksa globalne konkurentnosti.

Ključne riječi: ekonomska politika, ciljevi, instrumenti, tranzicija, promjena, Hrvatska

1. Uvod

Zemlje u tranziciji pokušavaju naći način da se priključe razvijenim zemljama. Razvijene zemlje i međunarodne institucije u najboljoj namjeri pomažu slabije razvijenim zemljama ne bi li postigle brži ekonomski i politički razvoj. Ekonomska politika zemlje u tranziciji, kao što je Hrvatska, još nije uspjela unaprijediti nacionalno gospodarstvo i time znatnije podići razinu društvenoga blagostanja.

Radom se želi pridonijeti raspravi treba li, pored uobičajenih makroekonomskih ciljeva i instrumenata ekonomske politike, dodati i neke druge koji očigledno nisu u ekonomskoj sferi, a utječu na brzinu društvenih i političkih promjena i time na pretpostavke za gospodarski rast.

Stoga će se najprije pojasniti neka promišljanja autora kako bi se bolje razumjeli njihovi prijedlozi pristupu ekonomskoj politici zemlje u tranziciji.

2. Utjecajni čimbenici tranzicije

Izdvojeni su neki važni čimbenici za tranzicijski proces koji pored gospodarskih promjena podrazumijeva i društvene i političke promjene.

2.1. Univerzalnost poduzetničkoga ponašanja

Poduzetničko ponašanje ne odnosi se samo na poslovni sektor. U javnome sektoru i svakodnevnome životu jednako je primjenjiva najjezgrovitija definicija poduzetništva prema Timmonsu: „Poduzetništvo je proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega“ (Brusić, 2009: 14). Poduzetništvo je način promišljanja kako pristupiti izazovima, sastavni dio mentaliteta pojedinca i/ili zajednice. Šteta što nema više primjera pristupa rješavanju krucijalnih društvenih potreba kakav je onaj dr. Andrije Štampara u rješavanju pitanja narodnoga zdravlja ili Benjamina Franklina koji je svojim modelom biblioteka znatno i dugoročno podigao razinu pismenosti i znanja ne samo u SAD-u već i diljem svijeta.

Nobelovac Theodor Shulzta smatra da je poduzetnički pristup imanentan čovjeku, kao i sposobnost promišljanja. Shultz definira poduzetništvo kao sposobnost sukobljavanja s neravnotežom. Ta sposobnost nije ograničena samo na poslovne ljude. Na jednak način kao razum, i poduzetnička je sposobnost jedno od općih svojstava ljudskih bića. Njegova druga važna spoznaja jest da se poduzetničke sposobnosti mogu i steći, prije svega izobrazbom (Glas i sur., 1999: 28).

2.2. Pozitivan i cjelovit pristup

Uvažavajući stavove Timmonsa i Shultza, poduzetništvo možemo pojednostavnjeno definirati kao sposobnost pretvaranja nedostataka (minusa) u nešto korisno (plus). Pri tome je važan pozitivan pristup koji je pretpostavka za kreativna i kvalitetna rješenja. Izostanak pozitivnoga stava, čiji su indikatori indeks optimizma i/ili indeks poslovnoga optimizma, utječe i na makroekonomska kretanja jer ima za posljedicu pad povjerenja potrošača i investitora, što smanjuje osobnu potrošnju i ulaganja (Blanchard, 2011).

U Hrvatskoj plaćamo naknadu za „potencijalno piratstvo“ pri kupnji svakoga praznog CD ili DVD-a iako većina kupaca CD koristi samo za čuvanje vlastitih podataka. Poduzetnici se žale na preveliku administraciju i birokraciju koja je nastala donošenjem novih zakona, uredbi, pravilnika itd. samo zato što se ne provode striktno osnovni zakoni, primjerice Zakon o obveznim odnosima. Uspješnost holističkoga pristupa ilustrira u nastavku i primjer modela edukacije. Manjak pozitivnoga i cjelovitoga pristupa ne ide u prilog uspješnoj tranziciji.

2.3. Adekvatno obrazovanje i normiranje ponašanja

Nordijsko vijeće ministara, osnovano 1971. godine za unapređenje regionalne suradnje skandinavskih zemalja, usvojilo je Nordijski model edukacije za poduzetništvo^{*} u kojemu su ključni obrazovanje mladih (naročito predškolski odgoj, osnovno i srednje obrazovanje) kroz programe Junior Achievementa^{**} i međuresorska suradnja Nordijskoga vijeća, ministara rada, gospodarstva, poljoprivrede i ribarstva, kulture, prava, prostornoga uređenja, zdravlja, obrazovanja i istraživanja te, naravno, financija. Pouka je Nordijskoga modela važnost ciljanoga učenja od malih nogu, interdisciplinarni pristup i sinergija dionika. Interdisciplinarnost jest i jedno od bitnih obilježja poduzetništva.

* Program je dobio nagradu Knowledge Economy Networka za najbolji model edukacije u poduzetništvu.

** Junior Achievement najveća je i najrazvijenija međunarodna neprofitna organizacija koja se bavi ekonomskim „opismenjavanjem“ mladih s naglaskom na poduzetnički duh i praktičan pristup putem vježbovnih poduzeća. Osnovana je u SAD-u 1919. g. i djeluje u više od 100 zemalja nadopunjujući redovite programe edukacije.

Sve veće normiranje ponašanja u svakodnevnome životu (privatnom, poslovnom, javnom) ukazuje na nedostatke obrazovnoga procesa i holističkoga pristupa, s jedne strane, i nametanje birokratskoga umjesto poduzetničkoga pristupa, s druge strane. Zar ne bi bilo prirodnije da neke vještine i znanja mladi ljudi stječu završetkom srednje škole? Primjerice, upravljanje motornim vozilom ili znanja o održivome razvoju. Ne bi li time bila povećana njihova osobna sigurnost, a naravno i sigurnost okruženja u kojemu žive? Svjedoci smo da će svi koji rukuju pesticidima trebati polagati odgovarajući ispit (čak i diplomirani agronomi) iako su pesticidi poznati od vremena Mezopotamije, a prva zakonodavna rješenja donesena su još 1910. godine!

2.4. Društvene i tehničke inovacije

Najčešća asocijacija na spomen inovacije jesu novi proizvodi ili tehnologije. Zanimljivo je postojanje društvenih inovacija i njihov velik utjecaj na podizanje kvalitete života i na uspješnost poslovanja. Društvene inovacije dijele se na tržišne inovacije, inovacije u upravljanju, političke inovacije i institucionalne inovacije.

Tržišne inovacije imaju za cilj povećanje prodaje te predstavljaju nove načine marketinga usluga ili proizvoda. *Inovacije u upravljanju* jesu promjene u djelovanju organizacije poduzeća koje poboljšavaju proizvodnost, kvalitetu proizvoda i usluga te kvalitetu rada. Svjetski je poznat primjer metoda „20 ključeva“ koju je razradio prof. Iwao Kobayashi za potrebe Toyote.

Političke inovacije odnose se na mjere koje poduzima država u cilju reguliranja uvjeta privređivanja i na niz zakonodavnih mjera usmjerenih na postizanje određenih društvenih (političkih) ciljeva. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN, 29/2002) jedan je od takvih primjera. Političke inovacije mogu potaknuti i pojedinci, udruge ili političke stranke. Zanimljivu političku inovaciju vezanu uz ekonomsku politiku imaju Poljaci koji su Ustavom odredili maksimalni postotak državnoga deficita u odnosu na bruto društveni proizvod. *Institucionalne inovacije* posljedica su potrebe za implementacijom političkih inovacija. Izvršna vlast, često u suradnji s zakonodavnom, osniva institucije u cilju pružanja ili obavljanja aktivnosti koje su osmišljene najprije kao politička inovacija. HAMAG INVEST, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije, osnovana je temeljem spomenutoga Zakona (Žanić, 2013).

2.5. Uspješnost bez obzira na lokalno i globalno stanje

Što razlikuje visokorastuća poduzeća od ostalih? Istraživanje koje je provela poznata konzultantska kuća Deloitte & Touche na više od 300 uspješnih poduzeća u svijetu, pokazalo je da su poduzeća izvrsna, bez obzira na stanje u okruženju, u kategorijama donošenja strategija koje brzo odgovaraju na promjene na tržištu, **predanosti izvršenju ciljeva** (jer su zaposlenici predani viziji i izvršavanju planova) te **sposobnosti**

izvedbe, koje se temelje na 6 točaka: kvalitetnome vodstvu, organizaciji, ljudskim resursima, korporacijskoj kulturi, adekvatnim procesima te znanju. Financiranje je dio sposobnosti izvedbe, ali tako da financijske odluke proizlaze iz cjelokupne strategije poduzeća te nije među 10 ključnih čimbenika uspjeha poduzeća. Ima i primjera vrlo uspješnih nacionalnih ekonomija, javnih ustanova, lokalne vlasti, ali oni su prije izuzetak nego pravilo.

2.6. Poduzetničko upravljanje i spremnost na promjene

Istaknuta je univerzalnost poduzetničkoga ponašanja. Ono je jednako prisutno u privatnome životu, poslovnome svijetu ili javnome sektoru. Znanstvena i tehnološka dostignuća ubrzavaju promjene. Životni ciklus proizvoda, tehnologija, prilika sve je kraći. Nestaju zanimanja koja su se godinama činila nedodirljivima, a prepoznaju se zanimanja budućnosti.

Poduzetničko upravljanje bilo kojim sustavom (obitelj, poduzeće, grad, država...) podrazumijeva prepoznavanje prilika koje su posljedica promjena. Promjene nastaju zbog primjene inovacija. Da bi se neki sustav počeo ponašati poduzetnički, rukovodioci moraju prvi proglasiti vlastite proizvode i usluge zastarjelim, a ne čekati da to učine konkurenti. Sustavima se mora upravljati tako da se na novine gleda kao na povoljne prilike, a ne prijetnje. To znači da se danas radi na proizvodima, uslugama, procesima i tehnologijama koji će mijenjati sutrašnjicu (Drucker, 1992).

Javni je sektor inertniji na promjene u odnosu na poslovni ili privatni. Jaz između novih potreba i „zastarjelih proizvoda“ javnoga sektora prepoznaje privatna inicijativa te nudi programe koji imaju obilježja socijalnoga poduzetništva. Quirky.com uspješan je primjer socijalne platforme za komercijalizaciju inovacija.*

3. Preporuke ekonomske struke za zemlje u tranziciji

Washingtonski konsenzus** formuliran je 1990. u deset osnovnih preporuka prema kojima će institucije iz Washingtona (MMF, Svjetska banka i druge) voditi zdravu razvojnu politiku u Latinskoj Americi. To su sljedeće preporuke: fiskalna disciplina, preusmjeravanje javnih rashoda, porezna reforma, liberalizacija financijskog sustava, jedinstveni devizni tečaj utvrđen na konkurentskoj razini, vanjskotrgovinska

* Quirky.com internetska je stranica za razvoj i prodaju proizvoda gdje svatko može predložiti ideju za neki proizvod ili sudjelovati u razvoju tuđe ideje na partnerskoj osnovi.

** Washingtonski konsenzus vuče korijene iz 1989. kada je Institut za međunarodnu ekonomiku (Intitute for International Economics) u Washingtonu, DC, organizirao konferenciju za zemlje Latinske Amerike. Taj model ili skup recepata implementiran je i u tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe.

liberalizacija, otvorenost prema stranim ulaganjima, privatizacija, deregulacija (u smislu smanjivanja prepreka za ulazak na tržište te odgovarajuća regulacija na području zaštite okoliša) i jasna vlasnička prava. Reforme nisu u potpunosti provedene u zemljama Latinske Amerike ni u tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe. Tim se modelom ekonomskoga razvitka koristila neoliberalna škola mišljenja, a neki su ga ekonomisti nazvali manifestom „tržišnoga fundamentalizma“ (Radošević, 2003).

Postupno su se mijenjali pogledi na odnos države i ekonomskoga razvitka. Primjerice, Svjetska banka odustala je od podrške ideji „minimalne vlade“. Shvatila je da ne može biti održivoga ekonomskog razvitka ako nema uspješne moderne države. Izvješće o razvoju Svjetske banke za godinu 1997., „Država u promjenljivom svijetu“ („*The State in a Changing World*“, 1997., Development Report), započinje izjavom da je „završen razvitak pod dominacijom države, ali je jednako tako završen i razvitak bez države. Dobra vlada nije luksuz, nego vitalna potreba. Bez uspješne države održivi je rast, bilo ekonomski, bilo socijalni, nemoguć“. Stoga je 2003. došlo do promjena modela razvitka, tzv. Postwashingtonskoga konsenzusa. On polazi od umjerene regulativne uloge države u ekonomiji, posebice u onim područjima gospodarstva koja su privatizirana (javna infrastruktura, financijski sustav itd.). Država mora postati efikasnijom, s profesionalnom javnom upravom koja se zasniva na kompetenciji (Radošević, 2003: 885). Preporuke bi se mogle klasificirati u četiri glavne skupine mjera nove razvojne politike. Prva su skupina mjere za sprečavanje kriza, druga za završetak „reformi prve generacije“; treća za institucionalne reforme (odnosno „reforme druge generacije“), a četvrta za distribuciju dohotka i socijalnu politiku.

Instrumenti kojima se provode „reforme prve generacije“ jesu: znatno smanjivanje državnoga proračuna i fiskalne reforme, liberalizacija cijena (tržišno utvrđivanje deviznoga tečaja i kamatnih stopa), liberalizacija vanjske trgovine i stranih ulaganja, deregulacija u privatnome sektoru i privatizacija. „Reforme druge generacije“ koriste se sljedećim instrumentima: reforma tržišta rada, reforma državne uprave, reorganizacija vlade (izvršne vlasti), unapređivanje regulatorne uloge države (u financijskome sektoru, antimonopolističko i antidampinško zakonodavstvo i institucije, regulacija javnih usluga koje su privatizirane i sl.). Koriste se i poboljšanjem naplate fiskalnih prihoda, restrukturiranjem različitih sektora gospodarstva te izgradnjom institucija za poticanje izvoza. Kod „druge generacije reformi“ reformska vlada poduzima napore da eliminira interese posebnih interesnih skupina, koje tome pružaju politički otpor (Radošević, 2003: 889).

4. Tranzicija u škripcu

Tranzicijsko izvješće Europske banke za obnovu i razvoj za 2013. godinu, koja prati razvoj postsocijalističkih zemalja, ukazuje da se u zemljama koje su zastale na tranzicijskome putu pojavio novi problem – nisu u stanju provoditi reforme. Hrvatska,

kojoj EBRD prognozira prosječan godišnji rast BDP oko 1,3% u idućih 20 godina, mogla bi, u slučaju da provede reforme, ubrzati stopu rasta oko 0,5 postotnih poena, na približno 2%. To možda izgleda skromno, napominje EBRD, ali to bi bio dovoljno za povratak na putanju sustizanja EU-a. U slučaju Hrvatske, u posljednjemu izvješću posebno se apostrofiraju reforme javne uprave i tržišta rada te poboljšanje poslovne klime (EBRD, 2013).

„Recentna tranzicija je pokazala da slabe političke institucije i ukorijenjene interesne skupine mogu biti razlog zbog kojeg su zemlje zaglavile u tranziciji“, kaže Erik Berglof, glavni ekonomist EBRD-a. Pozivajući se na istraživanje te institucije, ističe da su izgledi za uspjeh reformi veći u „manje polariziranim društvima, ali ovisi i o vodstvu zemlje, kao i o vanjskoj potpori“. Ako ne ide drugačije, jedino što preostaje jest politička reforma. Kakva bi ona trebala biti, ovisi o prirodi problema. U slučaju da se radi o nestabilnoj koaliciji jer je Vlada sastavljena od manjih stranaka ili je pod utjecajem interesnih skupina, EBRD rješenje vidi u „više predsjedničkog sustava ili manje proporcionalnog izbornog sustava“ (JL, 2014). Na važnost uklanjanja interesnih skupina ukazuje i Teodor Perić kada govori o uklanjanju političkih prepreka jer je briga interesnih skupina (političkih elita) da osiguraju svoju rentu, a ne i razvoj (Perić, 2011).

5. Ekonomska politika, ekonomija temeljena na znanju i inovacijska politika

Gospodarska ili ekonomska politika podrazumijeva svjesno djelovanje države i društva u gospodarskoj sferi, a što treba imati posljedice na ukupan život, rad i razvitak povećanjem blagostanja društva.

Pokretač je ekonomskoga razvoja znanje pretvoreno u novu ekonomsku vrijednost. Inovacijska politika ruši tradicionalne obrasce znanstvene, tehnološke i industrijske politike jer ih stapa u jedinstvenu politiku gospodarskoga razvoja koristeći inovaciju koja u sebi integrira znanstveno istraživanje, njegovu tehnološku primjenu i komercijalnu eksploataciju. Da bi se postigla sinergija cjelokupnoga sustava (znanost, tehnologija, obrazovanje, proizvodnja), inovacijska politika je i način upravljanja (skup mjera, instrumenata i aktivnosti) inovacijskim sustavom. Nacionalni inovacijski sustav predstavlja način organiziranja institucija tako da potiču nastanak, difuziju i eksploataciju znanja i inovacija (Švarc, 2009).

U siječnju 2014. Ministarstvo gospodarstva objavilo je „Strategije industrijske politike 2014. – 2020.“, a Ministarstvo poduzetništva i obrta objavilo je „Strategije razvoja poduzetništva 2014. – 2020“. Još uvijek nije napravljena inovacijska strategija, a Europska komisija nije uspjela saznati koje ministarstvo je zaduženo za nju (znanosti i obrazovanja, gospodarstva ili regionalnog razvitka). Ostale strategije ili politike nisu napravljene. Zato ne čudi, referirajući se na pouke iz točke 2.5, stanje u društvu i gospodarstvu.

5.1. Proširen pristup ciljevima ekonomske politike te korištenju instrumenata za postizanje ciljeva u Hrvatskoj

Za realizaciju ciljeva gospodarske politike od posebne su važnosti:

- promocija poduzetništva i poticanje poduzetništva
- stvaranje prijateljskoga okruženja za poduzetništvo (uključujući i smanjenje korupcije)
- deregulacija (smanjenje procedura za poduzetničke aktivnosti i parafiskalnih nameta)
- obrazovanje koje prati potrebe poduzetništva (redovito i cjeloživotno)
- primjena tehnoloških i znanstvenih rješenja u poduzetništvu i gospodarstvu
- poticanje sustavne inovativnosti u privatnome i javnome sektoru na svim razinama
- efikasan i povezan sustav institucijske potpore poduzetništvu i gospodarstvu.

Kao što je vidljivo, ništa od navedenoga ne spada u uobičajene ciljeve (visoka zaposlenost, razina proizvodnje, stopa gospodarskoga rasta te cjenovna stabilnost i uravnotežena trgovinska bilanca) i uobičajene instrumente (fiskalna, monetarna i međunarodna ekonomska politika te politika dohotka) ekonomske politike.

Na koji način valorizirati različite preduvjete za uspješnu nacionalnu ekonomiju koji se u konačnici odražavaju kroz makroekonomske pokazatelje? Autori su se odlučili za indeks globalne konkurentnosti (IGK) koji godinama objavljuje Svjetski gospodarski forum (World Economic Forum – WEF) iz praktičnih razloga: raširenost primjene u svijetu i tradicija u Hrvatskoj u radu Nacionalnoga vijeća za konkurentnost. Treba voditi računa i o kritičkim primjedbama na pristup WEF-a u određivanju IGK-a koje se tiču metodoloških nedostataka i pristranosti, preširoke definicije i nejasnosti kvalitativnih mjera te slabe teorijske i empirijske osnove koja smanjuje vrijednost indeksa za analitičke svrhe i donošenje politike za zemlje u razvoju (Sanjaya, 2001).

Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013. – 2014. (WEF, 2014) obuhvaća 148 zemalja, a rezultati se temelje na anketi gospodarstvenika u 14.000 poduzeća širom svijeta te statističkim podacima za 2011. i 2012. Hrvatska je uključena od 2002. godine.

IGK određuje se na temelju triju indeksa i pridajućih podindeksa i podpodindeksa. To su **osnovni uvjeti** (podindeksi institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravstvo i osnovno obrazovanje), **povećanje efikasnosti** (podindeksi više obrazovanje i trening, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, razvoj financijskoga tržišta, tehnološka spremnost, veličina tržišta) te inovacije i sofisticiranost (podindeksi poslovna sofisticiranost i inovativnost). Prema indeksu globalne konkurentnosti, Hrvatska je 2013. g. bila na 75., 2012. g. na 81., 2011. g. na 76., a 2007. g. na 57. mjestu. IGK je pokazatelj kvalitete rješenja jedne države u odnosu na druge.

Analizirajući konkurentne prednosti Hrvatske (podindeks do 20. mjesta), ona je ocijenjena kao sigurna zemlja (niski poslovni troškovi s obzirom na terorizam), ima kvalitetne ceste i obrazovanje za prirodne znanosti.

Analizirajući konkurentske nedostatke Hrvatske (podindeksi iznad 100. mjesta), ona je iznad 140. mjesta s obzirom na troškove poljoprivredne politike, učinke poticaja za zapošljavanje, sposobnosti privlačenja talentiranih ljudi, učinke poticaja za investicije i opterećenost Vladinim odlukama. Iznad 120. je mjesta s obzirom na pravni okvir za strana ulaganja, efikasnost pravnoga okvira u rješavanju sporova, zadržavanje talentiranih ljudi, zapošljavanje i otpuštanje, suradnju poslodavaca i radnika, efikasnost pravnoga okvira u osporavaju propisa i rasipnost javne potrošnje. Iznad 100. je mjesta s obzirom na zaštitu ulagača, razvoj klastera, direktna strana ulaganja, pristranost odluka vladinih službenika, neovisnost sudstva, opći dug Vlade prema % BDP-a, učinkovitost upravnih odbora i sposobnosti za inovacije (NVK, 2013).

Uvažavajući čimbenike koji utječu na realizaciju ciljeva gospodarske politike, nepostojanje odgovarajućih strateških dokumenata za gospodarstvo, povezanost institucija unutar sustava te zastoj u provedbi reformi zbog pomanjkanja političke volje, predlaže se da dodatni cilj ekonomske politike Hrvatske bude podizanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva čiji je pokazatelj indeks globalne konkurentnosti. Novi je instrument politika povećanja konkurentnosti, koja se temelji na sinergiji politika različitih podsustava Hrvatske obuhvaćenih s 12 podindeksa globalne konkurentnosti.

Na ovaj bi način izvršna vlast mogla transparentno i brzo provoditi reforme vanjskih čimbenika u poslovnome okruženju, primjerice donošenjem odgovarajućih uredbi za povećanje učinaka poticaja za zapošljavanje ili direktno poticati poslovni sektor da unapređuju podindekse koji se odnose na unutarnje čimbenike u poduzeću, primjerice obrazovanje zaposlenika. Provođenje politike povećanja konkurentnosti bilo bi motivirajuće zbog jasno vidljivih rezultata i jednostavnije provedbe jer u većini slučajeva nije potrebno uključivanje zakonodavne vlasti (čime se izbjegava otpor spomenutih interesnih skupina). Čak i da izvršna vlast ne pokaže interes za provođenje usvojenih proširenih ciljeva i instrumenata, poslovni sektor potaknut je za samostalne akcije u okviru onih podindeksa koji predstavljaju unutarnji čimbenik poslovanja (primjerice, osnivanje klastera ili povećanje inovacijskoga kapaciteta poduzeća) te mu se olakšavaju direktan pristup poticajima EU-a, (primjerice, uključivanje u Uniju za inovacije).

6. Zaključak

Za efikasnu provedbu ekonomske politike bitna pretpostavka jest donošenje strateških i usklađenih dokumenata sustava i podsustava države na temelju konsenzusa političkih stranaka i subjekata civilnoga društva. Zastoj u provođenju reformi znači i zastoj u gospodarskoj, društvenoj i političkoj tranziciji države.

Je li razlog nedovoljnoga provođenja reformi samo nedostatak političke volje i utjecaj ukorijenjenih interesnih skupina ili je razlog puno jednostavniji – nedostatak

poduzetničkoga pristupa, kako se navodi u točki 2.1.? Mentalitet je nešto što se dugo gradi, a teško mijenja!

Proširenjem ciljeva i instrumenata ekonomske politike čimbenicima globalne konkurentnosti dao bi se veći značaj cjelovitomu pristupu gospodarskoga rasta jer ukupna konkurentnost proizlazi iz sinergije sustava i podsustava države. Indeks globalne konkurentnosti pokazatelj je kvalitete rješenja u odnosu na druge države. Može se očekivati da će se metodologija izračuna IGK-a za gospodarstva u razvoju uskladiti s opravdanim primjedbama struke.

7. Literatura

1. Brusić, A.; Cvitanović, V.; Gregov, Z.; Kutnjak, V.; Tomić, D.; Žanić, V. (2009), *Poduzetništvo 1*, udžbenik, Zagreb: Grupa VERN d.o.o.
2. Blanchard, O. (2011), *Makroekonomija*, Zagreb: Mate d.o.o.
3. Drucker, P. (1992), *Inovacija i poduzetništvo*, Zagreb: Globus.
4. Perić, T. (2011), *Ekonomska politika*, Zaprešić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“.
5. Glas, M.; Kaljeta, V.; Pšeničny, V. (ur.) (1999), *Poduzetništvo za 21. stoljeće: priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva RH.
6. Švarc, J. (2009), *Hrvatska u društvu znanja: prijepori i perspektive inovacijske politike*, Zagreb: Školska knjiga.
7. Žanić, V. (2013), *Sustavna inovativnost i inovacije*, skripta, Zagreb: Veleučilište VERN'.
8. Radošević, D. (2003), Nova razvojna paradigma – stvara li se novi model gospodarskog i socijalnog razvitka: “Post-Washingtonski konsenzus”?, *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 882-903.
9. Sanjaya, L. (2001), Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report”, *World Development*, Vol. 29, No. 9, str. 1501-1525.
10. EBRD, Transition Report 2013 Stuck in transition?, <http://www.tr.ebrd.com/tr13/en/> (22. 3. 2014.)
11. Junior Achievement, <https://www.jaworldwide.org/Pages/Sitemap.aspx>, <http://www.gimneks-benediktkotruljevic.hr/junior.html> (12. 4. 2012)
12. Knowledge Economy Network, <http://www.knowledge-economy.net/network/awards/ken-awards-2013/> (12. 4. 2014.)
13. Klepo, M. (2013), EBRD dokazao da Hrvatska bez reformi zaostaje za svima, <http://online.jutarnji.hr/online.php?broj=5510>, str. 6 (22. 3. 2014.)
14. Quirky.com. <https://www.quirky.com/> (28. 3. 2014.)
15. Nacionalno vijeće za konkurentnost, Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013. – 2014.: Pozicija Hrvatske, <http://www.konkurentnost.hr/lgs.axd?t=16&id=450> (10. 4. 2014.)
16. World Economic Forum – WEF, Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013. – 2014., http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (10. 4. 2014.)

Abstract: The paper discusses the justifiability of broadening the usual macro-economic goals and increasing the number of instruments by adding those that would comprise and precipitate social and political change and constitute an integral part of the economic policy in a transition country. The discussion has been instigated by the current economic situation in Croatia and certain international observations.

The transition report for 2013 issued by EBRD, which monitors the development of post-socialist countries, indicates a new problem for countries which have fallen behind on their transition path – they are unable to implement the reforms.

Is the reason for this solely the lack of political will and the influence exercised by deeply rooted interest groups, as suggested in the Report, or should at least part of it be found in the incomplete approach to transition which should, besides the economic transition, also include social and political transition?

The Washington consensus (1990) proposes reforms based on economic principles. The reforms have been completely implemented neither in the Latin American countries, nor in the transition countries of Central and Eastern Europe. This led to the change of the development model in 2003, the so called “Post-Washington consensus”.

It has been proposed that the economic policy, as a part of the national policy concerned with the relations between the state and the economy should, apart from the usual objectives (high employment, high production level, high economic growth rate as well as stable prices and balanced trade) and its common instruments (fiscal, monetary and international economic policy and income policy), include some new objectives and instruments.

In view of the international methodology and its broad implementation worldwide thanks to the World Economic Forum, an additional objective of Croatia’s economic policy has been considered: increased competitiveness of the Croatian economy as indicated by the global competitiveness index. The new instrument to be added is the increased competitiveness policy based on the synergy of policies of different Croatian subsystems covered by 12 global competitiveness sub-indices.

Key words: economic policy, goals, instruments, transition, Croatia, broadening

Optimizacija modela za upravljanje portfeljom

[Optimization of Model for Portfolio Management]

mr. sc. **Josip Lopatič**, pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: josiplopatic@gmail.com

Alisa Bilal Zorić, dipl. ing., Banksoft, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: alisammm@gmail.com

Sažetak: U radu promatramo portfelj od n nezavisnih dionica, tj. n dionica za koje su vrijednosti bilo koje dvije međusobno nezavisne – promjena vrijednosti neke od n dionica ne utječe na vrijednost bilo koje druge dionice iz portfelja. Cilj je rada naći optimalnu strukturu danoga portfelja, odnosno odrediti kolik udio treba uložiti u pojedinu dionicu portfelja od ukupnoga iznosa novca kojim investitor raspolaže, tako da ostvareni prinos bude maksimalan.

Ključne riječi: portfelj, optimizacija, Lagrangeova funkcija

1. Uvod

Cilj ovog rada je određivanje optimalne strukture portfelja od n nezavisnih dionica, tj. n dionica za koje su vrijednosti bilo koje dvije međusobno nezavisne, tako da njihov prinos bude maksimalan.

U modernoj teoriji upravljanja portfeljom za izbor dionica promatra se funkcija korisnosti (Page, 2003):

$$F = \mu - a \times \sigma^2, \quad (1)$$

pri čemu je μ očekivani prinos portfelja, σ^2 rizik portfelja te $a \geq 0$ konstanta koja karakterizira nesklonost prema riziku.

Očekivani prinos portfelja μ dan je kao linearna kombinacija prinosa pojedinih dionica u portfelju (Markowitz, 1952):

$$\mu = \sum_{i=1}^n w_i \mu_i, \quad (2)$$

gdje je $w_i \in [0,1]$ udio od ukupnoga iznosa novca koji je uložen u i -tu dionicu u portfelju te μ_i prinos i -te dionice ($i=1,2,\dots,n$), koji može biti definiran na dva načina: kao postotni ili logaritamski. Postotni prinos i -te dionice dan je formulom:

$$\mu_i = \frac{P_i^k - P_i^p}{P_i^p}, \quad (3)$$

pri čemu je P_i^k cijena i -te dionice na kraju promatranoga razdoblja, odnosno P_i^p cijena i -te dionice na početku danoga promatranog razdoblja. Logaritamski prinos i -te dionice računamo kao prirodan logaritam kvocijenta cijena P_i^k i P_i^p :

$$\mu_i = \ln \left(\frac{P_i^k}{P_i^p} \right), \quad (4)$$

Općenito, rizik portfelja σ^2 dan je relacijom (Markowitz, 1952):

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{1 \leq i < j \leq n} w_i w_j \text{cov}_{ij}, \quad (5)$$

gdje je σ_i standardna devijacija, tj. mjera prosječnoga odstupanja od prinosa i -te dionice, a $\text{cov}_{i,j}$ je kovarianca prinosa i -te i j -te dionice ($i, j = 1, \dots, n, i \neq j$). S obzirom na to da su sve n dionica u portfelju međusobno nezavisne, $\text{cov}_{i,j} = 0$ ($i, j = 1, \dots, n, i \neq j$), stoga relacija (5) prelazi u:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2, \quad (6)$$

Problem optimalnoga odabira portfelja dionica, koristeći relacije (1), (2) i (6), svodimo na određivanje točke maksimuma funkcije:

$$f(w_1, w_2, \dots, w_n) = \sum_{i=1}^n w_i \mu_i - a \times \sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2, \quad (7)$$

uz ograničenja: $w_i \geq 0$ ($i = 1, 2, \dots, n$) ($i = 1, 2, \dots, n$) te

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1, \quad (8)$$

2. Određivanje optimalnoga portfelja

Strukturu optimalnoga portfelja od n nezavisnih dionica odrediti ćemo pomoću pripadne Lagrangeove funkcije:

$$L(w_1, w_2, \dots, w_n, \lambda) = f(w_1, w_2, \dots, w_n) + \lambda \times \phi(w_1, w_2, \dots, w_n) \quad (9)$$

gdje je funkcija ϕ definirana s

$$\phi(w_1, w_2, \dots, w_n) = \sum_{i=1}^n w_i - 1, \quad (10)$$

čime problem (7)-(8) svodimo na određivanje točke maksimuma Lagrangeove funkcije dane relacijom (9) na skupu $\{(w_1, w_2, \dots, w_n) : \phi(w_1, w_2, \dots, w_n) = 0\}$. U tu svrhu moramo naći stacionarne točke Lagrangeove funkcije L , tj. nultočke parcijalnih derivacija; stoga ćemo najprije odrediti parcijalne derivacije funkcije L :

$$\frac{\partial L}{\partial w_i}(w_1, w_2, \dots, w_n) = \mu_i - 2aw_i \sigma_i^2 \quad (i = 1, \dots, n), \quad (11)$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda}(w_1, w_2, \dots, w_n) = \phi(w_1, w_2, \dots, w_n), \quad (12)$$

Izjednačavanjem danih ($n+1$) parcijalnih derivacija s nulom, dobivamo sustav s $n+1$ jednadžbom te s $n+1$ nepoznanica; iz relacije (12) tada dobivamo relaciju (8), odnosno, iz relacije (11) tada slijedi:

$$\lambda - 2aw_i \sigma_i^2 - \mu_i \quad (i = 1, \dots, n), \quad (13)$$

tj. nakon dijeljenja relacije (13) s σ_i^2 imamo:

$$\frac{\lambda}{\sigma_i^2} = 2aw_i - \frac{\mu_i}{\sigma_i^2} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (14)$$

odakle, pak, sumiranjem po i od 1 do n , dobivamo:

$$\frac{\lambda}{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2} = 2a \left(\sum_{i=1}^n w_i \right) - \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i}{\sigma_i^2}, \quad (15)$$

odnosno, dalje, zbog relacije (8), imamo:

$$\lambda = 2a \sum_{i=1}^n \sigma_i^2 - \sum_{i=1}^n \sigma_i^2 \times \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i}{\sigma_i^2}, \quad (16)$$

čime smo odredili skalar λ , samim time, iz relacije (13), tražene w_i :

$$w_i^* = \frac{1}{2a} \times \frac{\lambda + \mu_i}{\sigma_i^2} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (17)$$

U nastavku ćemo pokazati da doista funkcija f , samim time, prema konstukciji (w_1^* , w_2^* , ..., w_n^*) i Lagrangeova funkcija L , poprimaju maksimalnu vrijednost u točki . U tu svrhu promatrat ćemo Hessijan funkcije f , u točki (w_1^* , w_2^* , ..., w_n^*), u oznaci $H_f(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$, tj. kvadratnu matricu reda n koja se sastoji od parcijalnih derivacija drugoga reda funkcije f u danoj točki, tj. na presjeku i -toga retka i j -toga stupca dana matrica ima element , što kratko zapisujemo:

$$H_f(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*) = \left(\frac{\partial^2 f}{\partial w_i \partial w_j} (w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*) \right), \quad (18)$$

S δ_i označit ćemo determinantu pripadne kvadratne matrice reda i koju dobivamo iz matrice $H_f(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ uzimajući prvih i redaka, odnosno prvih i stupaca ($i = 1, \dots, n$). Prema Sylvesterovu kriteriju o karakteru ekstrema funkcija više varijabli, dovoljno je vidjeti da predznaci niza determinanti $\delta_1, \delta_2, \delta_3, \dots, \delta_n$ alterniraju počevši s negativnim predznakom, tj. da je $\delta_1 < 0, \delta_2 < 0, \delta_3 < 0$. No, kako je $\frac{\partial^2 f}{\partial w_i \partial w_j} = 0$, čim je $i \neq j$, zaključujemo $H_f(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ jest dijagonalna matrica reda n , koja na presjeku i -toga retka i i -toga stupca ima element

$$\frac{\partial^2 f}{\partial w_i \partial w_j} = 0 (w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*) - 2a\sigma_i^2 (i = 1, \dots, n), \quad (19)$$

Koristeći činjenicu da je determinanta dijagonalne matrice jednaka produktu elemenata na dijagonali, imamo:

$$\delta_i = \prod_{j=1}^i \frac{\partial^2 f}{\partial w_i^2} (w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*) = \prod_{j=1}^i -2a\sigma_j^2 (i = 1, \dots, n), \quad (20)$$

odakle, direktno slijedi: $\delta_1 = -2a\sigma_1^2 < 0$, $\delta_2 = 4a^2 \sigma_1^2 \sigma_2^2 > 0$, $\delta_3 = -8a^3 \sigma_1^2 \sigma_2^2 \sigma_3^2 < 0$, ..., čime je dana tvrdnja dokazana.

Na kraju, nameće se logično pitanje: kako osigurati nenegativnost komponenti w_1 ? U tu svrhu poslužit će nam konstanta a , tj. dogovorno, za minimalnu sklonost ulagača prema riziku odabrat ćemo najmanju konstantu $a > 0$, takvu da je $w_i^* \geq 0$ ($i = 1, \dots, n$), a to će biti, zbog (17), ispunjeno kada je:

$$\lambda + \mu_i \geq 0, (i = 1, \dots, n) \quad (21)$$

odakle, dalje, koristeći relaciju (16), slijedi:

$$a \geq \frac{1}{2} \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2 \times \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i}{\sigma_i^2} - \mu_i}{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2} \quad (22)$$

tj. pozitivnu konstantu a moramo izabrati tako da je nejednakost (22) zadovoljena za svaki i od 1 do n . U tu svrhu definiramo $m = \min \{\mu_i : i = 1, \dots, n\}$. Uočimo $m < \mu_i$ ($i = 1, \dots, n$), odnosno, $-m \geq -\mu_i$ ($i = 1, \dots, n$), što dalje povlači:

$$\frac{1}{2} \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2 \times \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i}{\sigma_i^2} - m}{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2} \geq \frac{1}{2} \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2 \times \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i}{\sigma_i^2} - \mu_i}{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2} (i = 1, \dots, n), \quad (23)$$

Kako je za svaki realan broj x apsolutna vrijednost x veća ili jednaka x , koristeći ocjene (22), (23) dobivamo traženu konstantu:

$$a \geq \frac{1}{2} \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2 \times \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i}{\sigma_i^2} - m}{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2} \quad (24)$$

3. Zaključak

Diversifikacija portfelja od n nezavisnih dionica dana relacijom (17), odnosno (16), za pripadnu pozitivnu konstantu a danu relacijom (24), dogovorno je odabrana tako da, uz osnovni uvjet maksimizacije prinosa portfelja, sklonost ulagača prema riziku bude minimalna. Ukoliko je ulagač skloniji riziku, u prikazanome modelu za konstantu a uzet će pozitivan broj strogo veći od izraza na desnoj strani relacije (24) po načelu: što je odabran pozitivan broj veći i rizik je veći. Prikazani model nije primjenjiv ako dionice u portfelju nisu međusobno nezavisne, no, na analogan način, uz osjetno kompliciraniji račun, dobili bismo diversifikaciju portfelja u kojemu dionice nisu nezavisne.

4. Izvori i literatura

1. Aljinović, Z.; Marasović, B.; Šego, B. (2008), *Financijsko modeliranje*, Zagreb: Zgombić i partneri.
2. Elton, E. J.; Gruber, M. J. (1997), Modern Portfolio Theory, 1950 to date, *Journal of Banking & Finance*.
3. Markowitz, H. M. (1952), Portfolio Selection, *The Journal of Finance*.
4. Orsag, S. (1997), *Financiranje emisijom vrijednosnih papira*, Zagreb: RIFIN.
5. Orsag, S. (2003), *Vrijednosni papiri*, Sarajevo: Revicon.
6. Page, W. (ed.) (2003), *Applications of Mathematics in Economics*, New York: Mathematical Association of America,
7. Rudd, A.; Clasing, H. K. (1988), *Modern portfolio theory: The principles of investment management*.

Abstract: This paper focuses on the independent stocks portfolio i.e. the change of the value of each stock has no impact on the value of any other stock in the portfolio. The aim of the paper is to define an optimal portfolio structure; i.e. establish how much of the total funds available to the investor should be invested in each stock of the portfolio to maximize the yield.

Key words: portfolio, optimization, Lagrange function

Utjecaj gospodarskoga rasta na tržište kapitala – primjer Republike Hrvatske

[The Impact of Economic Growth on the Capital Market – Based on the Republic of Croatia]

dr. sc. **Miroslav Gregurek**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: miroslav.gregurek@vspu.hr

Kristina Žabčić, struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: kzabcic@net.amis.hr.

Sažetak: Međusobni utjecaj gospodarskoga rasta i tržišta kapitala tema je brojnih istraživanja. Ovaj je rad usredotočen na odnos gospodarskoga rasta i tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj u razdoblju 1998. – 2012. godine. Korelacijskom i regresijskom analizom utvrđena je umjerena pozitivna korelacija tržišta kapitala i gospodarskoga rasta, čime je pokazano da postoji utjecaj između tih dviju varijabli. Uočeno je da je u promatranome razdoblju hrvatsko tržište kapitala tržište smanjene likvidnosti, da gospodarski rast ne postoji, a izravne investicije nisu u prosjeku zahtijevane rentabilnosti. Zaključak je rada da postoji utjecaj gospodarskoga rasta na tržište kapitala u Republici Hrvatskoj, a povećanjem efikasnih investicija taj će se utjecaj intenzivirati.

Ključne riječi: tržište kapitala, gospodarski rast, utjecaj i povezanost

1. Uvod

Cilj je rada dokazati postoji li utjecaj gospodarskoga rasta na tržište kapitala te utvrditi kakav je taj utjecaj ako postoji. Kako bi se ostvario navedeni cilj, potrebno je povezati pojmove tržište kapitala i gospodarski rast pomoću statističko-matematičkoga modela kao što je korelacijska i regresijska analiza. Teorijskim i istraživačkim dijelom rada pokazuje se stanje tržišta kapitala i gospodarskoga rasta u Republici Hrvatskoj tijekom promatranoga razdoblja.

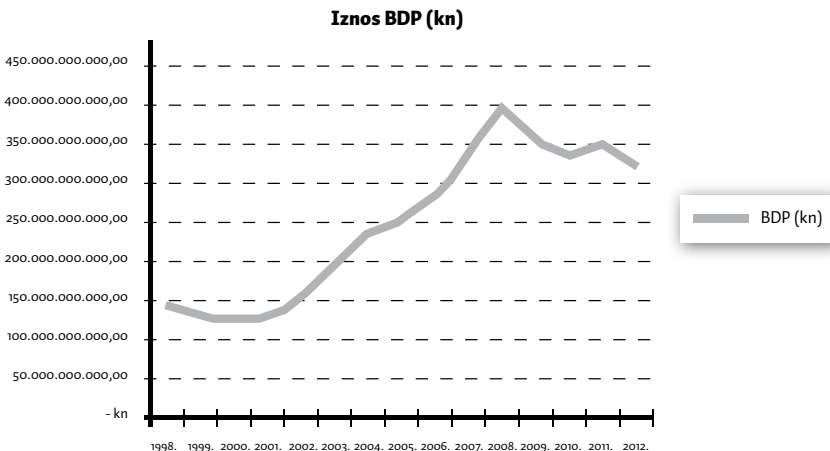
Predmet je rada pitanje utjecaja i povezanosti gospodarskoga rasta i tržišta kapitala. Rad je podijeljen u dva dijela, teorijski i istraživački. U teorijskome dijelu navode se ključni pojmovi i pokazatelji za razumijevanje tržišta kapitala i gospodarskoga rasta. U istraživačkome se dijelu statističko-matematičkim metodama provjeravaju ciljevi, predmet i hipoteze rada.

2. Teorijski dio

2.1. Gospodarski rast

Gospodarstvo je složen i dinamičan sustav. Sastavljen je od mnogo malih dijelova čije uzajamne interakcije kao i interakcije sa širim okruženjima određuju njegovo ponašanje, performancu i budućnost. Podsustavi su gospodarstva gospodarski sektori čije interakcije tijekom određenoga razdoblja određuju njegove aktivnosti (Borozan, 2010: 8). Gospodarski rast generira osnovu za rješavanje niza ekonomskih i socijalnih problema te ostvarenje ciljeva kojima neka zemlja teži. Najčešće se mjeri realnim bruto domaćim proizvodom (BDP) i bruto domaćim proizvodom po glavi stanovnika (BDP *per capita*), stopom inflacije i stopom nezaposlenosti (Borozan, 2010: 5). Za izučavanje problematike koja je predmet rada, pogodna mjera je bruto domaći proizvod (BDP). BDP predstavlja ukupnu vrijednost svih finalnih proizvoda i usluga proizvedenih u domaćemu gospodarstvu tijekom obračunskoga razdoblja. Taj pristup smatra se uobičajnim, stoga se i najčešće koristi (Borozan, 2010: 12). Podacima o njemu koristi se većina javnih financijskih institucija. Njima ćemo se koristiti i u ovome radu.

GRAFIKON 1. Prikaz kretanja BDP-a RH u razdoblju 1998. – 2012. (u mlrd. kn)



Izvor: podaci preuzeti s www.worldbank.org/croatia, vlastita obrada

Postojanje gospodarskoga rasta pretpostavka je zadovoljavanja stalno rastućih potreba ljudi, pa je gospodarski rast osnovni ekonomski, politički i socijalni cilj svake zemlje. U dugome roku (5 – 15 godina) gospodarski rast govori o napredovanju nacionalne ekonomije, te je tako dugoročno najznačajniji čimbenik ekonomskoga uspjeha nacije (Borozan, 2010: 349). U nastavku je prikazano stanje bruto domaćega proizvoda u Republici Hrvatskoj tijekom 15 godina.

Ne postoji suglasje među ekonomistima što je najbitniji izvor gospodarskoga rasta. Može se izdvojiti pet temeljnih izvora rasta: kapital i ulaganja u kapital, raspoloživi prirodni resursi, tehnološki napredak, institucije kompatibilne rastu, poduzetništvo. Međutim, većina se slaže da se rast može ubrzati povećanjem investicija iako se investicijama on ne može neograničeno ubrzavati. Na strukturu investicija djeluju struktura potražnje i prirodne okolnosti (Benić, 2008: 310). Gospodarski bi se rast mogao ubrzati izmjenom strukture investicija u korist investicija s visokim investicijskim učinkom (Benić, 2008: 312). Važno je povećati kvalitetu i razinu investicija (Šonje i sur., 2005: 72). Otklanjanjem prepreka dolazi do rasta kapitala poduzeća, širenja društvenoga sloja investitora u vrijednosnice, sprečavanja odljeva kapitala u inozemstvo te privlačenja stranoga kapitala, afirmiranja poduzetnika i ulagača koji su spremni preuzeti rizike, omogućava se tržišna procjena rizika što povećava alokaciju kapitala te omogućuje diversifikaciju portfelja imovine i veću raznolikost izvora financiranja.

2.2. Tržište kapitala

Tržište kapitala (Foley, 2002: 6) organizirano je financijsko tržište određeno ponudom i potražnjom slobodnih vrijednosnih papira. Detaljnije govoreći (Klačmer Čalopa i Cingula, 2007: 54), tržište je kapitala mjesto koje uspješno povezuje ponudu i potražnju za kapitalom na kojemu se susreću imatelji viška financijskih sredstava i tražitelji financijskih sredstava. Tržište kapitala (Orsag, 1998: 16) u najširem smislu dijeli se na dogovorno tržište, odnosno tržište kredita, i tržište vrijednosnih papira, odnosno tržište kapitala u širem smislu. Tržište vrijednosnih papira dijeli se na primarno i sekundarno. Primarnim tržištem smatra se emisijsko financijsko tržište na kojemu se odvija prva prodaja vrijednosnih papira. Ono omogućuje da pojedina poduzeća, multinacionalne kompanije i državne vlasti imaju veći pristup kapitalu. Sekundarno tržište jest tržište na kojem se obavlja promet već jednom emitiranih dugoročnih vrijednosnih papira, odnosno omogućava se neprekidna realokacija financijskih sredstava između različitih investitora. Ono predstavlja najveće, a ujedno i najaktivnije tržište na kojemu se već izdani vrijednosni papiri po drugi put prodaju. Takvo je tržište izrazito važno jer osigurava stupanj likvidnosti tržišta i stalan protok vrijednosnih papira između različitih investitora. Sekundarno tržište ima znatno veću ulogu u odnosu na primarno tržište. Operacijama na sekundarnome tržištu postiže se preraspodjela financijskih sredstava. Pri trgovanju na sekundarnome tržištu osoba koja prodaje vrijednosni papir zarađuje, odnosno dobiva novac, dok poduzeće koje

je izdalo vrijednosni papir ne dolazi do novih sredstava, već to čini na primarnome tržištu. Važno je istaknuti dvije važne funkcije sekundarnoga tržišta:

- omogućuje likvidnost i mobilnost dopuštajući investitoru mogućnost da u svakome trenutku proda vrijednosni papir i ostvari zaradu
- određuje cijenu vrijednosnice koju je izdavatelj prethodno emitirao na primarnome tržištu.

Sekundarno se tržište kapitala dijeli na spontano i organizirano tržište. Glavno je obilježje organiziranoga tržišta transparentnost u vidu kotacije cijene i izvještavanja javnosti. Uloga i važnost burze velika je i očituje se u prikupljanju kapitala za poslovanje, preusmjeravanju sredstava za štednju u investicijske svrhe, rastu kapitala poduzeća, podjeli profita među dioničarima tijekom pozitivnoga poslovanja poduzeća, financiranju i stvaranju mogućnosti za mala poduzeća, financiranju državnih tijela, odnosno države koja izdaje obveznice u slučaju potrebe za novcem.

Likvidnost je važan pokazatelj za uvid u stanje tržišta kapitala. Općeprihvaćena definicija likvidnosti jest da je likvidnost sposobnost bilo kojega oblika imovine da se u relativno kratkome roku pretvori u drugi oblik imovine, bez gubitka vrijednosti, odnosno promjene cijene. Likvidnost (Benić i Franić, 2006: 483) pruža sigurnost i umanjuje rizik da neće biti u mogućnosti zatvoriti svoje pozicije bez velikoga gubitka vrijednosti uložene financijske imovine. S obzirom na variranje likvidnosti kroz vrijeme, nepredvidivost likvidnosti izvor je rizika za investitore. Mišljenje (Bortolloti, 2007: 25) kako je likvidnost osnovni čimbenik razvoja tržišta kapitala dijele mnogi autori, stoga kriterij likvidnosti dobiva još više na važnosti. Osnovni preduvjet svakoga likvidnog tržišta jest postojanje znatnoga broja kupaca i prodavatelja u svakome trenutku, mogućnost da se sljedeća transakcija obavi po jednakoj cijeni kao prethodna te da tržište može apsorbirati kupnje i prodaje velikih količina, a da to znatnije ne utječe na cijenu (Benić i Franić, 2006: 483). Na temelju navedenoga može se zaključiti da je likvidnost višedimenzionalni fenomen, a manje likvidno tržište omogućuje veće stope prinosa zbog volatilanosti cijena, što podrazumijeva i veći rizik. Izračun likvidnosti odvija se kroz jednodimenzionalne mjere, koje uzimaju u obzir samo jednu varijablu, te višedimenzionalne mjere, koje nastoje obuhvatiti više varijabli. Za potrebe ovoga rada kriterij likvidnosti računat će se kroz jednodimenzionalne mjere. Jednodimenzionalne mjere dijele se na one koje nastoje obuhvatiti veličinu poduzeća i one koje se koriste volumenom trgovanja.

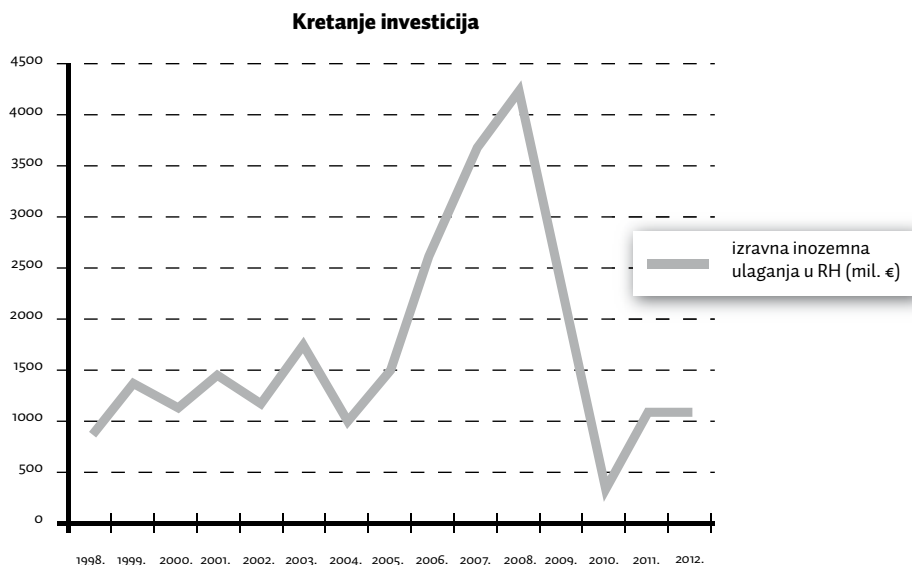
3. Istraživački dio

Stanje na hrvatskome tržištu kapitala moguće je pratiti prema kretanjima na Zagrebačkoj burzi. Novi politički poredak otvara Zagrebačku burzu 1991. godine. Trguje se dionicama, obveznicama, komercijalnim zapisima i pravima (Cvjetičanin, 2004:

60). Ne postoji jedno fizičko mjesto gdje se odvija trgovina vrijednosnim papirima – trgovina se odvija elektroničkim putem. Sudionici su trgovanja banke, brokerska društva i osiguravajuća društva. Tržište Zagrebačke burze dijeli se na Uređeno tržište i Multilateralnu trgovinsku platformu ili MTP tržište. Odlika uređenoga tržišta jest transparentnost, što je ujedno i osnovna razlika u odnosu na MTP tržište.

Zbog ratnih su događaja tijekom 1990-ih godina u Republici Hrvatskoj ekonomija i investicije stagnirali. Nakon nestabilnih godina gospodarstvo se restrukturira, pa se javlja potreba za stranim kapitalom, a postupno se razvija i politika privlačenja inozemnih investicija. Inozemna ulaganja startaju tek 1996. godine, kada se cjelokupna ekonomija stabilizirala (Jovančević, 2005: 483). Tijekom promatranoga razdoblja od 15 godina može se uočiti porast investicija.

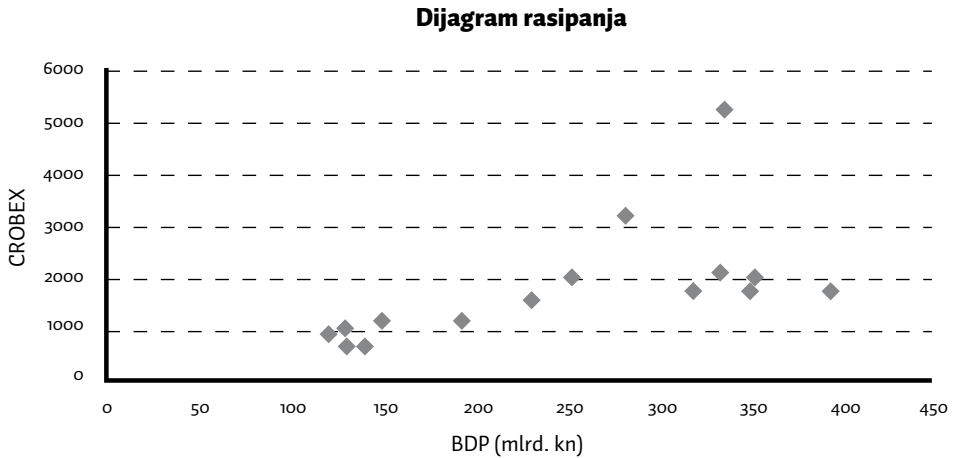
GRAFIKON 2. Prikaz kretanja investicija u razdoblju 1998. – 2012.



Izvor: podaci preuzeti s www.hnb.hr, vlastita obrada

Tijekom 2007. godine počinje ekspanzija inozemnih ulaganja ponajviše zbog privatizacije poduzeća kao što su Hrvatske komunikacije i banke, koje su do tada bile u državnome vlasništvu. Nakon toga računat je dijagram rasipanja za hrvatsko tržište kapitala i bruto domaći proizvod kako bi se iskazala njihova međusobna korelacija.

GRAFIKON 3. Prikaz dijagrama rasipanja



Izvor: vlastiti prikaz

Na temelju prikazanih vrijednosti indeksa Zagrebačke burze CROBEX i BDP-a u naznačenome razdoblju, izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije, koji iznosi 0,5914. Koeficijent sugerira slabu do umjerenu pozitivnu korelaciju varijabli BDP-a i CROBEX-a.

Slijedom istraživanja stvara se model regresije koji se temelji na pokazateljima uzorka. Predviđa se i zapisuje

$$\hat{y} = a + bx$$

Procijenjeni parametar a predstavlja konstantnu vrijednost i označuje odsječak na osi Y, odnosno mjesto na kojemu regresijska linija \hat{y} predstavlja prosječnu vrijednost y kada je $x = 0$ (Horvat i Mijoč, 2012: 498).

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

a = konstantni član

\bar{y} = prosjek varijable y

b = regresijski koeficijent

\bar{x} = prosjek varijable x

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{3728}{15} = 248,5333$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{27038,94}{15} = 1802,596$$

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{n} = \frac{7648615,06 - 15 \times 248,53 \times 1802,596}{1059034 - 15 \times (248,53)^2} = 7,0071$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 1802,596 - 7,0071 \times 248,5333 = 61,1215$$

Izračunatim regresijskim koeficijentom u iznosu 7,0071 pokazano je da jedinično povećanje nezavisne varijable donosi 7,0071 prosječni porast zavisne varijable. Drugim riječima, u prosjeku povećanjem BDP-a može se očekivati povećanje CROBEX-a od 7,0071 jedinicu.

Regresijskim modelom moguće je i predviđati na temelju izračunatoga postojećeg regresijskog modela. Prilikom predviđanja potrebno je „promijeniti“ nezavisnu varijablu x , odnosno pokušati odgovoriti modelom „Ako se promijeni varijabla x , koliko će to utjecati na varijablu y .“ Uzima se već postojeći prethodno izračunat model regresijske analize

$$\hat{y} = 61,1215 + 7,0071x$$

u koji će se uvrstiti varijable x u iznosu 102 i 415. Iznosi su izabrani na temelju veličina, odnosno +/- 20 jedinica u odnosu na najmanji i najveći iznos varijable x u promatranome razdoblju.

Slijedi izračun:

$$\hat{y} = 61,1215 + 7,0071 \times 102 = 775,8457$$

$$\hat{y} = 61,1215 + 7,0071 \times 415 = 2969,068$$

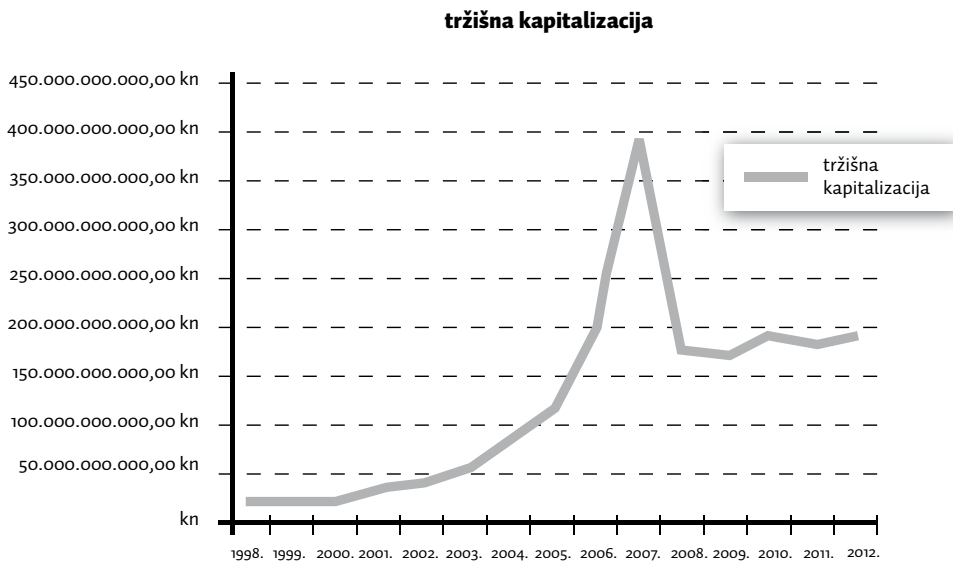
Iz rezultata je vidljivo kako se povećanjem nezavisne varijable x povećava zavisna varijabla, čime je dokazana pozitivna povezanost utjecaja jedne varijable na drugu. Predviđanjem se također pokazalo da ako se povećá BDP (nezavisna varijabla x), povećat će se i CROBEX (zavisna varijabla y) te obrnuto – ako se smanji nezavisna varijabla, smanjuje se i zavisna varijabla. Varijabla BDP smatra se uzrokom, odnosno njezine promjene uzrokuju promjene varijable CROBEX, što se smatra posljedicom.

Rezultat koeficijenta determinacije pokazuje da je 34,98% varijacija u iznosima CROBEX-a za promatrano razdoblje. Preostalih 65,02% (100%-34,98%) varijacija nije moguće objasniti varijacijama BDP-a, te se navedene varijacije mogu tumačiti kao rezultat pogreške regresijskoga modela.

Prethodno izračunati Paersonov koeficijent u iznosu 0,5914 ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju varijabli. Izračunati regresijski koeficijent ukazuje na smjer i nagib linije regresije. On iznosi 7,0071, što također potvrđuje pozitivnu povezanost varijabli. Nakon obaju izračuna može se zaključiti da postoji povezanost dviju varijabli. Povezanost se ističe kao umjereno pozitivna, što pokazuje da varijable utječu jedna na drugu, odnosno da povećanje jedne varijable dovodi do povećanja druge varijable. Jednostavno rečeno, porastom BDP-a raste i CROBEX.

Mjera likvidnosti na burzi jest tržišna kapitalizacija. Tržišna kapitalizacija pokazuje koliko je ukupna vrijednost poduzeća s obzirom na trenutnu tržišnu cijenu. Matematička je formula za izračun tržišne kapitalizacije $Mktcap = S \times P$, u kojoj parametar S označuje broj dionica, a parametar P cijenu dionica. Moguće je izračunati tržišnu kapitalizaciju za razdoblje ili više razdoblja. Sveukupna tržišna kapitalizacija u burzovnome poslovanju označuje ukupni promet u nekome razdoblju, odnosno broj efekata pomnožen s njihovim tečajevima. Predstavlja indikator veličine i obujma prometa na burzi. Dobije se množenjem tržišne cijene svih dionica s ukupnim brojem dionica.

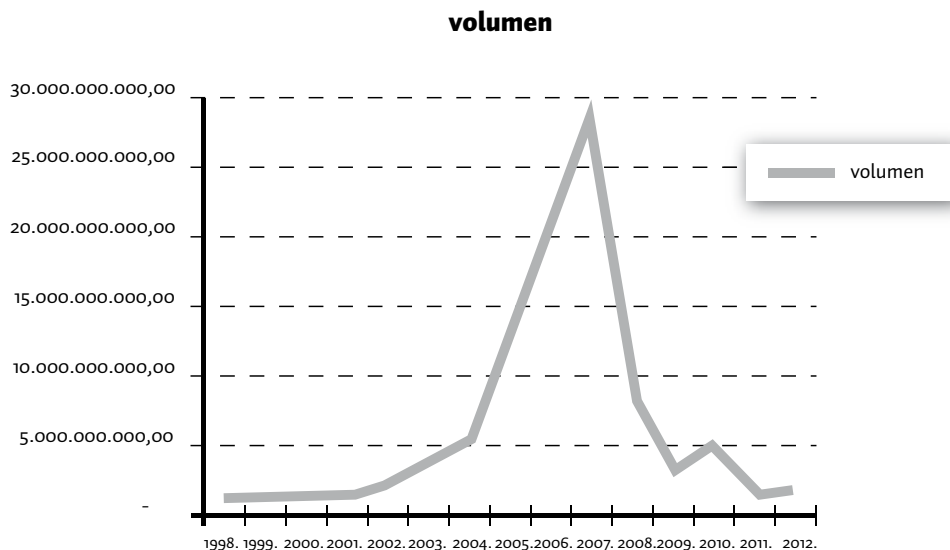
GRAFIKON 4. Prikaz tržišne kapitalizacije na hrvatskome tržištu kapitala 1998. – 2012.



Izvor: podaci tržišne kapitalizacije preuzeti s www.zse.hr, vlastita obrada

Mjere likvidnosti povezane s volumenom jesu volumen trgovanja i promet. Volumen trgovanja označuje broj protrgovanih dionica u određenome razdoblju, najčešće u godini dana. Viši volumen omogućuje da se većim brojem dionica protrguje u kraćemu vremenu. Visoke mjere povezane s volumenom upućuju na visoku likvidnost.

GRAFIKON 5. Prikaz kretanja volumena na hrvatskome tržištu kapitala u razdoblju 1998. – 2012.



Izvor: podaci za volumen na hrvatskome tržištu kapitala preuzeti s www.zse.hr, vlastita obrada

Na temelju grafikona 5. vidljiv je nagli porast volumena u razdoblju 2004. – 2007. godine, kada je i najviša točka volumena. Nakon 2007. godine volumen opada i ima opadajući trend, što ukazuje na smanjenu likvidnost tržišta.

4. Zaključak

Rad pruža uvid u kretanje na tržištu kapitala i kretanje u gospodarstvu. Pokazano je da u Republici Hrvatskoj vrijednost BDP-a od 2008. godine do danas konstantno opada. Zapravo ne postoji stopa godišnjega rasta u pravome smislu s obzirom na to da je stopa rasta negativnoga predznaka. Pokazano je da likvidnost tržišta kapitala također opada od 2008. godine do danas. Već u tome se može uočiti da postoji određena korelacija dviju varijabli. No, kako bi se navedeno potvrdilo, doneseni su konkretni rezultati koji i pokazuju korelaciju i regresijsku povezanost dviju varijabli. S obzirom na to da je utvrđeno kako postoji pozitivna umjerena korelacija dviju varijabli, utvrđeno je kako kretanje jedne varijable utječe na kretanje druge varijable, veza gospodarskoga rasta i tržišta kapitala može se okarakterizirati kao slaba i umjereno pozitivna jer rast jedne utječe na rast druge varijable. Pomoću Paersonova koeficijenta korelacije u iznosu 0,5914, veza tržišta kapitala i gospodarskoga rasta okarakterizirana je kao umjereno

pozitivna. Izračun regresijske analize pokazao je da postoji međusobna zavisnost dviju varijabli. Prilikom izračuna korištena je nezavisna varijabla BDP i zavisna varijabla CROBEX. Dokazano je da porastom nezavisne varijable raste i zavisna varijabla te obrnuto.

Rezultati međusobnoga utjecaja BDP-a i tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj te njihova međusobna povezanost, u budućim bi stručnim i znanstvenim radovima mogli dati konkretne odgovore i poticaje poboljšanju rasta tih varijabli.

5. Literatura

1. Benić V.; Franić I. (2008), Komparativna analiza likvidnosti tržišta kapitala Hrvatske i zemalja regije, *Financijska teorija i praksa*, 32(4), str. 481-502, www.hrcak.srce.hr/file/54116
2. Benić, Đ. (2004), *Uvod u ekonomiju*, Zagreb: Školska knjiga.
3. Borozan, Đ. (2002), *Makroekonomija*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Bortolotti, B. (2007), Privatisation and Stock Market Liquidity, *Research Report (online)*, Stockholom Institute for Financial Reserch, www.cepr.org/pubs/DP4449
5. Cvjetičanin, M. (2004), *Burzovno trgovanje*, Zagreb: Masmedia.
6. Foley, B. J. (1998), *Tržišta kapitala*, Zagreb: Mate.
7. Horvat, J.; Mijoč, J. (2012), *Osnove statistike*, Zagreb: Ljevak.
8. Jovančević, R. (2012), Utjecaj izravnih inozemnih investicija na hrvatsko gospodarstvo – komparativna analiza, *Ekonomski prehled*, 58(12), str. 826-850, www.hrcak.srce.hr/file/19419
9. Klačmer Čalopa, M.; Cingula, M. (2009), *Financijska institucija i tržište kapitala*, Varaždin: TIVA.
10. Orsag, S. (2009), *Financiranje emisijom vrijednosnih papira*, Zagreb: Rifin.
11. Šonje, V. i sur. (2005), *Veza koja nedostaje – kako povezati razvitak tržišta i gospodarski rast*, Zagreb: Arhivanalitika.

Abstract: The mutual influence of economic growth and capital market is the subject of numerous studies. This paper focuses on the relationship between economic growth and the capital market in the Republic of Croatia from 1998 to 2012. A correlation and regression analysis revealed a moderate positive correlation between capital markets and economic growth which indicates influence between the two variables. During the observed period, the Croatian capital market showed reduced liquidity, a lack of economic growth and below-average profitability of direct investments. This paper proves there is a positive impact of economic growth on the capital market in the Republic of Croatia, and with an increase of effective investments this impact will become more intense.

Key words: Capital market, economic growth, the impact and coherency

**KOMUNIKACIJSKI
MENADŽMENT**
[Communications
Management]

The System of Decision-Making in Communication Strategy Implementation

[Sustav odlučivanja tijekom izrade
komunikacijske strategije]

Ana Ćosić Pajurin, MBA, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-mail: anacosic7@gmail.com

Maja Martinović, Ph.D, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-mail: mmartino@zsem.hr

Abstract: This paper analyzes the hypothesis that CEOs without a marketing background do not have the know-how to make the best possible marketing decisions for their company. At the same time CEOs in Croatian companies are involved in major marketing processes but do not involve marketing experts in the strategy decision making part of long-term planning. Using secondary and primary research it was found how decisions are made in marketing and what potential consequences can occur in a company's business if communication channels and research methods are not used properly. The paper investigated what influences the marketing experts' role in tactics vs. strategy. An online survey was conducted on a sample of 28 marketing experts in Croatia revealing their role in the company's strategy decision making process including marketing research, segmentation, target segments, unique selling propositions, positioning, and product differentiation. It was also established to what extent their role in the company is only tactical, concentrated on the 4P's and to what extent marketing experts, as opposed to CEOs, influence the company's strategy decision making process. The comparison of basic marketing theories with actual practices revealed the true untapped value of marketing experts, who need to be involved on a high company level.

Key words: Communication strategy, communication tactics, CEO, marketing expert

1. Introduction

The world has drastically changed in the past 30 years, and the marketing business is no exception. Business execution and planning used to revolve around the business. In the past 50 years this has, however, changed with the customer being in the center of attention (Keith, 1960). What does the customer want? Who is my customer? How do I make my customer loyal? These are the questions that marketing and sales departments are increasingly stressing over. With the trend of globalization, e-commerce and social media, customers are becoming better informed. (BENEFITS OF INTERNET MARKETING for the Consumer) They now know how to access products in various locations to get the best possible deal with a single click. At the same time they can find out what users are saying about the product and compare products more easily. The environment is no longer as easy to control. The message that was sent out in the past was controlled in terms of message form and channel and was aimed at masses rather than a market segment as it is today.

1.1. Research subject and goal

This paper researches analyzes the system by which strategy is determined and communication efforts are implemented. It discovers how decisions are made in planning marketing strategies in Croatian companies, to which extent the marketing department is involved in the decision making process, and what potential consequences can occur within a company's business if communication channels and research methods are not used properly.

The paper also investigates what influences the marketing experts' role in strategy vs. tactics and what the true role of marketing experts should be.

In today's economy, with the recession still going strong in Croatia, it is important to develop strategies that will generate maximum profits for a company. Understanding the market is crucial in strategy development, but it is also important to find answers to some underlying questions. Who is making the decisions concerning strategy and are marketing experts involved in this decision making process? Are these decisions based on the best possible combination of variables and what is the true role of the marketing department in Croatian companies?

1.2. Scientific and research methods

The paper is the result of secondary and primary research. Secondary and primary research was used in combination where globally accepted marketing theories and proven scholarly research on the subject of marketing strategy and decision making were applied to survey findings.

Secondary research was conducted using international books, scholarly articles, and Internet sources.

Primary research was conducted by administering an online survey to 28 marketing experts working in Croatian companies. The company profile varied from a small to large sized company in various industries. Survey respondents were mostly heads of marketing departments and employees in marketing departments with over 2 years of work experience in the same company or individual employees that handle marketing tasks for the entire company without an officially formed marketing department. These experts tested the posed hypothesis through a series of 14 questions analyzing the system by which strategy is determined in their companies. The results were used as a representation of the average Croatian company's marketing strategy development.

1.3. Research goals and hypothesis

The goal is to show the true role of marketing departments in Croatian companies and what that role should be in accordance with the global marketing theory and practices. The role of marketing and what it should be can greatly influence the overall company's profits and image. The findings of this research can be used to help improve marketing practices in Croatia thus making Croatian companies more competitive in the new open EU market.

In accordance with the above mentioned, a hypothesis was set up:

- **HYPOTHESIS:** Marketing departments in Croatian companies do not have a significant enough role in the strategy development process, which reduces the efficiency of the communication strategy side of conducting business.

2. Marketing and Communications Departments

2.1. Role

Marketing can work only if every employee embraces the philosophy of delivering superior value to customers. It is the CEO's responsibility to ensure that all the company's functions and people are set on this course. The CEO must first develop a clear understanding of marketing and then educate the entire executive team on its importance. Finally, the CEO should work directly with the chief marketing officer to initiate plans to improve marketing practices (Philip Kotler, 2006).

2.2. New Media

Generally, CEOs do not understand the importance of the presence of marketing efforts in a virtual world. As many as 69% of B2C CEOs believe B2C marketers now live too much in their creative and social media bubble and focus too much on parameters such as “likes”, “tweets”, “feeds” or “followers” – parameters which they can’t really prove to generate more (business-quantifiable) customer demand for their products/services and which are judged “interesting but not critical” by CEOs. These CEOs feel marketers are too distracted and sucked into the technological flurry (and jargon) related to system integration, funnels, processes and scores and have thus forgotten that technology is only a support tool that does not create demand per se – only accurate strategies and campaigns pushing the right products, product benefits, content and customer value propositions do (Release, 2012).

Businesses need to weigh out numerous factors when deciding on a marketing strategy that will help their product reach customers. In the past, mass marketing would sell a product with only a series of advertisements. Today, new media have taken over. You no longer depend on self-planned marketing gimmicks, there are channels like YouTube, Facebook, Twitter, Google+ and other social media networks, where a single testimonial can dramatically influence your business’s stock price and affect your customer base.

2.3. Trust

Today’s CEOs view the marketing department as an expense rather than an investment. Marketing is losing power in organizations, fewer and fewer marketers are becoming CEOs and yet companies claim they want to get closer to customers. Marketers’ loss of credibility may be the reason why marketing is losing relevance in organizations. Marketing is being questioned and every move that is made is being taken with great reserve. It has changed drastically since the 50’s post-war boom. In the past 20 years, products have had a shorter lifecycle, channel members have gained power, and customers’ expectations have risen. A study of 545 UK companies indicated that only 18% of companies rated their marketing department better than good. CEOs are looking to financial and operation departments for results by trying to cut expenses (Kumar, 2013).

If the focus on customer satisfaction is so strong and the tools for controlling, or at least trying to control, the free speech virtual environment are constantly evolving, permanent education and training seems to be a must for marketing experts. Most of the time, CEOs do not see the true role each marketing decision plays in the strategy concept. One of the striking findings identified by The Fournaise Marketing Group in its 2012 Global Marketing Effectiveness Program, where they interviewed more than 1,200 CEOs and decision-makers from both large corporations and SMEs in North America,

Europe, Asia and Australia was that 80% of CEOs do not trust their marketers and 90% of them do trust and value the opinion and work of CFOs and CIOs (Release, 2012).

But over time, and for a number of reasons, the marketing function and the C-suite often drift apart, resulting in a disconnect between the overall strategy of the company and what marketing perceives as the actual needs of customers. One result is that company strategy becomes less attuned to market needs, resulting in eroding profits and susceptibility to competition. In many companies, marketing exists far from the executive suite because the CEO believes there is no pressing need to master the marketing discipline (Silverthorne, 2007).

3. CEOs and Marketing

According to Forbes contributor Adam Hartung, Steve Ballmer, the CEO of Microsoft, is the worst CEO of a large publicly traded American company in 2012. Ballmer failed to recognize market trends and yield to customer wants. He decided that tablets, mobile music, and hand sets were not worth investing in and rather clung to the old ways of Microsoft being a monopoly in the PC business. He failed to realize that customers stayed loyal because they had no other choice. With the evolution of mobile operating systems, Windows were needed less and less. Even the late attempt to make Windows mobile was not embraced by customers because he failed to listen to what the market was saying once again. The clutter of a desktop on a screen 1/10th the size didn't deliver the appeal he hoped for. The stock price of Microsoft halved since 2000. And this is during the 12 year reign of Steve Ballmer (Hartung, 2012).

Sydney Finkelstein, Professor of Management at the Tuck School of Business at Dartmouth College, published "Why Smart Executives Fail". He compared 50 former high-flying companies and researched what it is that they did to fail. The findings of his research are summed up in seven bad CEO habits. Each of the below mentioned habits undermines marketing in strategic development.

Table 1. 7 Habits of Bad CEO's

7 HABITS OF BAD CEO'S	
Habit # 1:	They see themselves and their companies as dominating their environment
Habit #2:	They identify so completely with the company that there is no clear boundary between their personal interests and their corporation's interests
Habit #3:	They think they have all the answers
Habit #4:	They ruthlessly eliminate anyone who isn't completely behind them
Habit #5:	They are consummate spokespersons, obsessed with the company image
Habit #6:	They underestimate obstacles
Habit #7:	They stubbornly rely on what worked for them in the past

Source: Finkelstein, 2004.

As a result of morphing markets and hyper competition, CEOs must spend more of their time looking outward rather than inward. The CEO must arrive at a good understanding of marketing and its potentials. With some exceptions, most CEOs do not have a marketing or sales background, but were rather trained in engineering, law, finance or accounting. It follows that they may have a narrower, more stereotyped, and less subtle view of marketing. They most likely see marketing as a tool for finding buyers for the company's products and services. They are less likely to appreciate marketing's role in defining what products and services the company should be making in the first place (Philip Kotler, 2006).

4. Market

4.1. Segmentation

In segmentation, if the product is aimed at a customer segment, it needs to be adjusted to it. Thus, determining price and product features before knowing who the target market is, what it is they want and how much they are willing to pay will not deliver desired sales results. (Leon G. Schiffman, 2012)

4.2. Environment

Companies are finding that most of their traditional profit pathways are yielding diminishing returns. For example, product differentiation is harder to achieve, acquisitions and mergers have as many failures as successes, internationalization is offering fewer opportunities because the good markets are saturated and the poor markets have no money, new products fail more often than they succeed, reducing price doesn't work because competitors will match pricing, raising price doesn't work because there isn't enough differentiation to support it, and cost cutting has eliminated much of the fat and is now cutting into muscle. (Philip Kotler, 2006)

4.3. Customers

In today's competition driven global economy companies are cutting costs to stay afloat. Is this the only way? What about the customers, who the companies claim are their main priority? Can a person good with numbers look after them? In fact, according to a recent IBM study of over 4,000 C-suite executives, for the first time customers actually play a larger role in driving strategy than the board of directors, cites Dr. Saul Berman, Leader of Strategy & Transformation at IBM. Companies

need to involve customers in strategy and be more contextual with customer engagement. The customer can now drive strategy. Clearly, the digital world of social media and big data, combined with increased customer information and consequently expectations, has escalated the customers' potential role, where they are increasingly becoming involved in not just product development, service, sales, but even talent recruitment and strategy. (Reiss, 2013)

4.4. Communication Objectives

In order to develop a sound communication strategy, communication objectives have to be set in order to guide the communication process, for example, company goals with the promotional program, the nature of the message, what attributes or benefits are being attributed to the product etc. Communication objectives also help define all promotional mix objectives. Each element of the promotional mix has a budget as well as objectives. These constraints also define the entire message platform. After the implementation of the marketing mix monitoring, evaluation and control follow. This helps to determine the positive and negative sides of the chosen communication pathways as well as the next strategy. Without this follow up, it can be very hard to move forward and develop in a sales results enforcing direction. (George E. Belch, 2012)

5. Primary Research

5.1. Results

In the conducted research it was discovered that 57.14% of Croatian companies always or often base their offer on existing customer wants. The rest, 42.86%, sometimes or rarely take customer wants into consideration when developing their offers. According to secondary research, customers need to be at the center of the business, thus without their input the entire business strategy of the 42.86% companies seems to be rather questionable.

When Croatian marketers were asked in which order their companies conducted the following marketing elements: market research, product development, segmentation, and price determination, only 39.29% said that segmentation came second in the process. Before segmentation, the other 60.71% either determine the price of the product or develop a product. Again, the business model of the companies that determine prices or develop a product without knowing who their customers are and what they are willing to pay should be questioned. Who are these products being produced for and do they have a viable profitable market? According to primary research findings, only half (46%) of Croatian companies' marketing departments were involved

in the price setting process in some way. Even though the marketing department will not define production costs, they will let the design team know what it is that their customers want and to what extent some features need to be satisfied in order to get an optimal price/feature relationship for the target segment.

It was found that Croatian marketing experts are not inert in the sense that they do not try to participate in crucial processes, but rather that they are not taken as seriously in strategy development as they should be. Even though as many as 75% of Croatian marketing experts suggest in some way a product development strategy, in only 3.6% of cases their product development strategy ideas are always taken into consideration. In 32.1% of cases they are taken into consideration most of the time and in 60.80% of cases are taken into consideration sometimes or rarely. The research has also shown that out of all the products launched by the company, in only 4% of companies the marketing department was involved in the initial stages of strategy development in 90-100% of their launched products.

In 50% of Croatian companies the owner or company director decides on the final look of an advertisement and the message it sends. In 29% of Croatian companies the opinion of marketing experts from within the company is not taken into consideration during the decision-making process. Further research is needed in order to assess the percentage of Croatian company owners/directors that have a marketing background. This would provide valuable information on how many decision makers have the know-how to make marketing decisions. Still, the findings mentioned above raise the following question: What is the purpose of marketing departments in such companies? The entire marketing process is being conducted in a manner which goes against basic marketing principles including the setting of communication objectives. In the conducted research, it was found that only 39% of marketers in Croatian companies actively participate in market segmentation and research. If the marketing department does not participate, then which department does? This poses the question as to whether or not the company that does not involve the marketing department in segmentation and research conducts segmentation and research in the first place.

Another interesting finding was the different influence the marketing department has on long-term and short-term decision making on a company basis. It turns out that the marketing department is more involved in long-term strategy decision making than in short-term. This is especially peculiar today when the market is more unpredictable and saturated than ever. Changes occur much faster than they used to and quick responses are needed in order to keep up with the competition. This questions the firm's overall strategy because if the marketing department is not involved in short-term decision making, what is their true effect in the long-term? Long-term decision making is important to set a base for future company philosophy, but true success is measured in short-term strategic response rates. It was discovered that 53.6% of companies involve the head of the marketing department in short-term decision making always or often, 21.4% sometimes, and 25% rarely or never. As for

long-term decision making, 42.9% of companies always involve the head of the marketing department, 28.6% involve them sometimes, and 28.6% rarely or never.

5.2. Study limitations

The main limitations to the study include the sample selection bias in conducting primary research. There is no control over online surveys as to who will be filling them out. There is also no evidence that the answers were completely honest even though the survey was anonymous. Secondary research is limited by the availability of data about Croatia. All of the sources used are international, and not all findings may be applicable to the Croatian business model.

6. Conclusion

The hypothesis that 'Marketing departments in Croatian companies do not have a significant enough role in the strategy development process, which reduces the efficiency of the communication strategy side of conducting business', has been proven correct. According to the conducted research, 42.86% of Croatian companies sometimes or rarely take customer wants into consideration when developing their offers. In strategy development, customers' wants are crucial elements in the decision making process, affecting the entire success of communication efforts.

Marketing and communication decisions should be based on research and not on hunches, which is why successful companies spend their time and money on researching trends, customers, products etc. Marketers keep questioning as they know they do not have all the answers and are ready to learn from previous mistakes and successes. Constant change and adaptation is needed. In marketing it is common knowledge that if one campaign worked, this doesn't mean that it can work the second time. Customer wants are changing faster than ever, the competition is fiercer than ever, and the market is more unpredictable than ever, so today more than ever, in order for CEOs to lead and expect the best possible results from their company, marketing experts need to be more involved in the strategy decision making process and implementation.

The uncertainty of the business environment is something numbers cannot always predict; the marketing department's role in this case is to link customer wants to company goals and help achieve maximum profits by nurturing the market for long-term endeavors and profits. Without a marketing and communications background, basic elements of the entire communication process may be uncertain. As it is seen from primary research, in most Croatian companies, the final decisions in communications are made by CEOs and in 29% of Croatian companies, the marketing expert's opinions

are not taken into consideration during the decision making process. Strategy is a team effort on behalf of all company sectors and marketing needs to be more involved in decision making and implementation in order to help CEOs without a marketing background understand customers and make the best possible decisions.

7. Sources and References

1. *BENEFITS OF INTERNET MARKETING for the Consumer*. (n.d.). Retrieved from Learn Marketing: <http://www.learnmarketing.net/benefitsofinternetmarketing.htm>
2. Finkelstein, S. (2004). *The Seven Habits of Spectacularly Unsuccessful Executives*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/01/02/the-seven-habits-of-spectacularly-unsuccessful-executives/>
3. George E. Belch, M. A. (2012). *Advertising and Promotion (An Integrated Marketing Communications Perspective)* (Global ed.). McGraw-Hill/Irwin.
4. Hartung, A. (2012, May 16). *Oops! Five CEOs Who Should Have Already Been Fired (Cisco, GE, WalMart, Sears, Microsoft)*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/adamhartung/2012/05/12/oops-5-ceos-that-should-have-already-been-fired-cisco-ge-walmart-sears-microsoft/3/>
5. Keith, R. J. (1960, January). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, p. 1.
6. Kumar, N. (2013). *Marketing as a Strategy, Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Leon G. Schiffman, L. L. (2012). *Consumer Behavior (An European Outlook)* (2nd ed.). Pearson.
8. Marketing Rocket Fuel. (n.d.). *Sentium Strategic Communications*. Retrieved from A Public Relations Disaster: <http://sentium.com/a-public-relations-disaster-how-saving-1200-cost-united-airlines-10772839-negative-views-on-youtube/>
9. Philip Kotler, J. C. (2006, jesen). *Hasselbe Institute*. Retrieved from WHAT CEOS NEED TO KNOW AND DO ABOUT MARKETING – Institute, No.42: <http://www.hasselbeinstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=98>
10. Reiss, R. (2013, prosinac 17). *Top CEOs Agree: Let Customers Drive Your Business Strategy, Break Down Silos, And Be Entrepreneurial*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/robertreiss/2013/12/17/top-ceos-agree-let-customers-drive-your-business-strategy-break-down-silos-and-be-entrepreneurial/>
11. Release, M. (2012, srpanj 10). *80% of CEOs Do Not Really Trust Marketers (Except If They Are "ROI Marketers")*. Retrieved from FournaiseTrack : <https://www.fournaisegroup.com/CEOs-Do-Not-Trust-Marketers.asp>
12. Silverthorne, S. (2007, svibanj 21). *Fixing the Marketing-CEO Disconnect*. Retrieved from Harvard Business School Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/5674.html>
13. Valarie A. Zeithami, M. J. (n.d.). *Services Marketing (Integrating Customer Focus Across the Firm)* (6th ed.). McGraw-Hill.

Sažetak: Ovaj članak istražuje hipotezu kako direktori tvrtki bez obrazovnih marketinških temelja nemaju adekvatno znanje pri donošenju najboljih marketinških odluka u poslovanju svoje tvrtke. U isto vrijeme, direktori hrvatskih tvrtki uključeni su u glavne marketinške procese iz kojih eliminiraju mišljenja marketinških stručnjaka za dugoročne planove poslovanja. Koristeći se primarnim i sekundarnim istraživanjima, pokazuje se kako se donose odluke u marketingu te koje su moguće negativne posljedice za tvrtku ako se pravilno ne koristi komunikacijskim kanalima i istraživanjem tržišta. Također se istražuje do koje mjere marketinški stručnjaci sudjeluju u odlučivanju, izradi marketinških taktika i strategija tvrtke. U internetskoj anketi sudjelovalo je 20 marketinških stručnjaka iz Hrvatske te je pokazana njihova uloga u procesu odlučivanja o strategiji tvrtke uključujući istraživanje tržišta, segmentaciju, ciljane skupine, jedinstvenu prodajnu ponudu, pozicioniranje i diferencijaciju proizvoda. Također se pokazuje do koje je mjere njihova uloga u tvrtki taktična s koncentracijom na 4P i kako utječe na strategiju poslovanja. Uspoređujući osnovne marketinške teorije s praksom, dokazuje se kako su teoretska znanja marketinških stručnjaka prijeko potrebna za donošenje strategijskih odluka i kvalitetno poslovanje tvrtke.

Ključne riječi: komunikacijska strategija, komunikacijske taktike, direktor, marketinški stručnjak

Komunikacijske vještine poduzetnika

[Entrepreneur's Communication Skills]

Silvija Degen, struč. spec. comm., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: silvija.degen@gmail.com

Sendi Katić, struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: sendi.katic@vspu.hr

mr. sc. **Kristijan Čović**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: kristijan.covic@vspu.hr

Sažetak: Komuniciranje je važan proces u svakome poduzeću i svakome društvu. U moderno doba, karakterizirano globalizacijom, kvalitetno i učinkovito komuniciranje važan je čimbenik uspješnoga poduzetnika i poduzeća.

Tema članka jesu komunikacijske vještine poduzetnika. Objasniti će se u kojoj su mjeri ostvarene pretpostavke za uporabu kvalitetnih strategija uvjeravanja od strane poduzetnika, kao što su emocionalna kompetencija i primjena komunikacijskoga bontona.

U ovom radu želi se promatrati poduzetnike na drugačiji način, saznati kakva je njihova komunikacija i emotivna kompetencija te razlikuju li se u tim društvenim vještinama.

Do sada nije pronađena jedinstvena teorija o persuaziji (uvjeravanju) koja bi ju u potpunosti objasnila, a ni istraživački instrument kojim bi se mjerila, kao primjerice emocionalna inteligencija. Emocionalna kompetencija ukazuje u kojoj mjeri se poduzetnikov potencijal iskoristio u djelatnim vještinama komuniciranja i uvjeravanja. Temeljne komponente emocionalne inteligencije ujedno su i temeljni elementi strategije uvjeravanja: prepoznavanje emocija, korištenje emocija, razumijevanje emocija i upravljanje emocijama.

Ljudi često emotivno odvajaju od racionalnoga. Poželjno bi bilo da se te dvije dimenzije spajaju i nadopunjuju. Predrasude, ustaljena ponašanja i komunikacije, osobito u poslu, znaju ugušiti emocionalnu kompetenciju, a ujedno i kvalitetnu komunikaciju. Edukacija u komunikacijskim vještinama trebala bi omogućiti pojedincima uvid u vlastiti komunikacijski profil i osvještavanje korištenih tehnika, ali i uklanjanje postojanja brojnih predrasuda i neznanja koja utječu na neobjektivnu uvjerenost u kvalitetu komuniciranja.

Na uzorku provedenoga istraživanja u mikropoduzećima i malim poduzećima u Republici Hrvatskoj izradit će se komunikološki profil poduzetnika te predložiti mjere za učinkovitiju komunikaciju poduzetnika i postizanje poslovnoga uspjeha. Ako bi se pokazalo da ne ispunjavaju preduvjete za izbor kvalitetnih strategija uvjeravanja, trebat će provesti adekvatnu edukaciju.

Ključne riječi: emocionalna kompetencija, interpersonalna persuazija, komunikacijski bonton, komunikacijska kompetencija, komunikacijske vještine, poduzetnik

1. Uvod

U Hrvatskoj ima ukupno 168.931 mikropoduzeća, malih i srednje velikih poduzeća. Od ukupnoga broja, mikropoduzeća čine 92,2%, mala poduzeća 6,3%, a srednje velika poduzeća (njih 2.027) 1,2%. Zbroj tih postotaka pokazuje da u Hrvatskoj posluje 98,5% subjekata malog gospodarstva. Mikropoduzeća i mala poduzeća temelj su i pokretač ukupnoga gospodarskog razvoja jer generiraju zapošljavanje, stvaraju nove proizvode, pridonose uvozu i izvozu itd. Visoka odgovornost, savjesnost u radu, lakoća usmenoga izražavanja i vještina komunikacije u nastupu – bitne su karakteristike osobito u radu poduzetnika. Emocionalna inteligencija iznimno je važna za rukovoditelje koji su u neposrednoj komunikaciji s radnicima. Takve poslovne aktivnost pokreću jedino znanja i vještine poduzetnika. Poduzetnik ima viziju poslovanja i on svojim primjerom, inovativnošću, preuzimanjem rizika, upornošću i odgovornošću utječe na svoju internu i eksternu okolinu. Između ostaloga, on utječe svojim komunikacijskim vještinama na rad i ponašanje svojih suradnika i poslovnih partnera, a o tome govore rezultati istraživanja ovoga rada.

Emocionalna inteligencija jest sposobnost i vještina da se opaze, upotrijebe i upravljaju osobne emocije, emocije drugih ljudi ili čitavih skupina. Ona je važna u poslovima koji uključuju socijalnu interakciju, ali ima veliku ulogu i u osobnome razvoju i zadovoljstvu jer nam pokazuje kako uspješno upravljati svojom emocionalnošću. Prvu definiciju emocionalne inteligencije dali su Salovey i Mayer (1997), koji su ju opisali kao „sposobnost praćenja svojih i tuđih osjećanja i emocija te upotreba tih informacija u razmišljanju i ponašanju“. Biti emocionalno inteligentan znači biti svjestan svojih osjećaja i njima upravljati te biti svjestan osjećaja drugih ljudi. Suvremena znanost trudi se dokazati ljudima kako se ophođenje emocijama u procesu komunikacije može naučiti, pretvoriti u vještinu. Emocionalna kompetencija ukazuje na to koliko se nečiji potencijal iskoristio u djelatnim vještinama komuniciranja i uvjeravanja. McClelland (1973, prema Takšić i sur., 2006) 1970-ih godina preporučio je da bi se trebalo testirati kompetentnost osobe, a ne samo razinu njezine inteligencije. *Prepoznavanje emocija* jest sposobnost pojedinca da prepozna svoje ili tuđe osjećaje. *Uporaba emocija*

podrazumijeva stvaranje emocija koje možemo razložno obrazložiti. Razumijevanje emocija odnosi se na shvaćanje i predviđanje što će se dogoditi pri ojačavanju emocija te kako će druge osobe reagirati na različite emocije, pri čemu je važno da osoba bude sposobna promatrati situaciju s različitih stajališta.

Osim emocionalne kompetencije, važno je posvetiti pozornost i kvalitetnoj, poželjnoj komunikaciji, odnosno komunikacijskoj kompetenciji. Prethodno navedena emocionalna kompetentnost zasigurno je preduvjet dobroj komunikaciji, ali dosta često ljudi komuniciraju drugačije od svojega pravog emotivnog stanja jer postoje navike komuniciranja stečene tijekom djetinjstva. Dosadašnja istraživanja (Bakić-Tomić, 2003) pokazala su nekonzistentnost komunikacijskoga odabira tehnika upravo zato jer se njihovo usvajanje događa na nesvjesnoj i iskustvenoj razini, a ne na racionalnoj razini. Najčešće neznanje, odnosno neupućenost u tematiku razgovora, kod određenih osoba dovodi do nesigurnosti, a onda i do straha u komunikaciji te često takva osoba završava razgovor povlačenjem ili agresivnošću. Ističemo li samo važno, a preko nevažnoga prelazimo jer nas zanima samo ono što nam trenutačno treba? Slušamo li pažljivo druge dok s njima komuniciramo? Kritiziramo li prečesto? Koče li nas u našoj svakodnevnoj komunikaciji ustaljene predrasude? To su samo neka pitanja na koja bi valjalo obratiti pozornost, a govore o poštivanju, odnosno nepoštivanju komunikacijskoga bontona. Kvalitetnom komunikacijom omogućujemo otkrivanje drugima, ali i, ono što je bitnije, upoznavanje i osvješćivanje samih sebe. To je važnije od ljubomornoga čuvanja vlastite nestvarne slike o sebi. Jedan od uvažених stručnjaka za menadžment Peter Drucker kaže: „Komuniciranje je ogledalo uspješnosti organizacije.” Za pretpostaviti je da ne možemo ostvariti kvalitetnu komunikaciju ako nismo dovoljno kompetentni i samouvjereni, pogotovo u malim poduzećima i mikropoduzećima gdje jedan menadžer obnaša više organizacijskih funkcija.

2. Metodologija istraživanja

Predmetom ovoga istraživanja bit će komunikacijska i emocionalna kompetentnost poduzetnika u malim poduzećima i mikropoduzećima.

Cilj istraživanja jest ispitati komunikacijske i emocionalne kompetencije poduzetnika u mikropoduzećima i malim poduzećima Zagrebačke županije, kao pretpostavke uspješnoga poduzetništva.

Problemi i hipoteze istraživanja:

1. Ispitati koliko mali poduzetnici i mikropoduzetnici kvalitetno komuniciraju te poštuju li komunikacijski bonton.

Hipoteza 1. Postoje razlike u kvaliteti komuniciranja i poštivanju komunikacijskoga bontona između malih poduzetnika i mikropoduzetnika.

2. Ispitati emocionalnu kompetentnost malih poduzetnika i mikropoduzetnika.

Hipoteza 2. Postoje razlike u emocionalnoj kompetentnosti između malih poduzetnika i mikropoduzetnika.

Ispitanici Ispitanici su bili mikropoduzetnici i mali poduzetnici u Zagrebačkoj županiji. Uzorak je bio prigodan. Ispitanici su anonimno i dragovoljno ispunjavali upitnik. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 60 poduzetnika Zagrebačke županije (30 mikropoduzetnika i 30 malih poduzetnika). Istraživanje je provedeno tijekom 2013. godine. Iako su ispitanici ispunjavali i podatke o sociodemografskim karakteristikama, zbog maloga uzorka ti podaci nisu obrađeni kao relevantni za istraživanje.

Instrumenti i varijable Upitnik je bio podijeljen u dva dijela. **Prvi dio** obuhvaćao je upitnik *Kako komuniciramo*, koji se sastoji od 25 tvrdnji, a njime se ispituje: a) narušavanje komunikacije, zlorabe i manipulirajuće tehnike, b) nesigurnost i strah u komunikaciji i c) poštivanje komunikacijskoga bontona. **Drugi dio** obuhvaćao je *Upitnik emocionalne kompetencije* (UEK). Taj se dio sastoji od 15 tvrdnji koje se odnose na upravljanje emocijama, percepciju i izražavanje emocija. U obama upitnicima korištena je Lickertova ljestvica, pri čemu je 1 imao najnižu vrijednost (potpuno neslaganje), a 5 najveću jedinicu procjene (potpuno slaganje).

U ovome istraživanju koristila se kraća inačica *Upitnika emocionalne kompetencije*, koja ima 15 čestica (UEK 15), a posjeduje praktički iste psihometrijske karakteristike kao i duža inačica (Takšić i Mohorić, 2008). U kraćoj inačici skala percepcije i razumijevanja emocija sadržava 5 čestica (3, 5, 6, 13 i 15), skala sposobnosti izražavanja i prepoznavanja emocija 5 čestica (4, 8, 9, 10 i 14) te skala sposobnosti upravljanja i reguliranja emocija također ima 5 čestica (1, 2, 7, 11 i 12). Najveći mogući rezultat u upitniku UEK 15 iznosi 75, pri čemu veći rezultat znači i veću emocionalnu kompetenciju. Apsolutni raspon rezultata je 15 – 75. Prvi dio upitnika – *Kako komuniciramo* – uz odobrenje autorice, preuzet je iz doktorata dr. sc. Ljubice Bakić-Tomić (2003), kojim se, kako je već unaprijed navedeno, ispituje komunikacijski bonton, narušavanje komunikacije te nesigurnost i strah u komunikaciji.

U istraživanju razlika, nezavisna varijabla istraživanja bila je tip poslovnoga subjekta – poduzeća (mikropoduzeće i malo poduzeća). Zavisne varijable definirane su kao jednostavne linearne kombinacije procjena za tvrdnje koje ih definiraju: narušavanje kvalitetne komunikacije, nesigurnost i strah u komunikaciji, poštivanje komunikacijskoga bontona (prvi dio upitnika – *Kako komuniciramo*) te izražavanje emocija, percepcija emocija, upravljanje emocijama (drugi dio upitnika – *Upitnik emocionalne kompetencije*).

3. Rezultati i rasprava

TABLICA 1. Deskriptivni statistički pokazatelji za varijable dimenzije upitnika *Kako komuniciramo te Upitnika emocionalne kompetencije*

VARIJABLE	ARITMETIČKA SREDINA	STAND. DEVIJACIJA	KOLMOGOROV-SMIRNOV Z	ZNAČAJNOST
Narušavanje komunikacije	28,983	9,394	0,656	0,05
Nesigurnost i strah	24,517	7,422	0,712	0,05
Poštivanje bontona	23,833	6,559	0,798	0,05
Izražavanje emocija	17,133	4,140	1,223	0,05
Percepcija emocija	18,033	3,893	1,134	0,05
Upravljanje emocijama	18,083	4,044	1,118	0,05

U tablici 1 nalaze se deskriptivni statistički pokazatelji karakteristika dimenzija za prvi i drugi dio upitnika. Za razliku od pojedinačnih varijabli, gdje sve varijable u većoj ili manjoj mjeri odstupaju od normalne distribucije, na osnovi provedene analize nekoliko dimenzija prvoga i drugoga dijela upitnika, možemo zaključiti da nijedna od njihovih distribucija u cijelosti ne odstupa od normalne raspodjele.

Analizirajući pojedinačno rezultate odgovora na čestice prvoga dijela upitnika (*Kako komuniciramo*), **najveće vrijednosti aritmetičkih sredina** pronađene su za tvrdnje br. 5, 8 i 6. Tvrdnja 5: „Pažljivo slušam druge kako bi ih bolje shvatio/la.”; tvrdnja 8: „S ljudima treba biti taktičan i obazriv.”; tvrdnja 6: „Znam kada se treba našaliti, a kada biti ozbiljan/na”. Čestice 5 i 6 pripadaju jednoj od dimenzija koju ispituje, a ona je poštivanje komunikacijskoga bontona, dok tvrdnja 8 pripada dimenziji nesigurnost i strah u komunikaciji. Kako je već spomenuto, procjene su davane na skali Likertova tipa od 1 do 5, pri čemu je 1 (potpuno neslaganje) predstavljao najmanju, a 5 (potpuno slaganje) najveću jedinicu procjene. U tim tvrdnjama očekivane su bile što veće jedinice procjene, iz čega bismo mogli zaključiti da su ispitanici u tim procjenama pokazali poštivanje komunikacijskoga bontona te nisu pokazali nesigurnost i strah u komunikaciji, jer je od ukupnog broja ispitanika njih više od 60% poželjno odgovorilo na navedene tvrdnje. **Najmanje vrijednosti aritmetičkih sredina** pronađene su za tvrdnje br. 7 i 15. Tvrdnja 7: „Ponekad je dobro zlorabiti logiku kada se nešto treba prikriti.”; tvrdnja 15: „Volim ljudima dijeliti savjete”. Za te čestice dominantna vrijednost bila je 1 (potpuno se ne slažem), a čak 60% ispitanika, dakle većina njih, djelomično i potpuno se ne složilo s tim tvrdnjama, što ukazuje na poželjan rezultat. Ispitanici su pokazali očekivane, poželjne odgovore za dimenziju narušavanje kvalitetne komunikacije, zlorabe i manipulirajuće tehnike.

Najveće vrijednosti standardnih raspršenja pronađene su za tvrdnje br. 1, 11, 16 i 23. Tvrdnja 1: „Neverbalna komunikacija snažnija je od verbalne.” (poštivanje komunikacijskoga bontona); tvrdnja 11: „Kritika pomaže u komunikaciji.” (poštivanje komunikacijskoga bontona); tvrdnja 16: „Neki su ljudi toliko glupi da ih je besmisleno

uvjeravati." (poštivanje komunikacijskoga bontona); tvrdnja 23: „*Zastrašivanje drugih ponekad pomaže u komunikaciji.*" (narušavanje kvalitetne komunikacije). Dakle, u tim su se tvrdnjama (koje pripadaju dimenzijama poštivanja komunikacijskoga bontona te narušavanja kvalitetne komunikacije) ispitanici međusobno najviše razlikovali. Za te čestice dominantna vrijednost bila je 1 (potpuno se ne slažem), međutim, po rezultatima ovog istraživanja ispitanici su različito procjenjivali. Ne ulazeći dublje u psihoanalizu takve procjene ispitanika, možda bismo ipak mogli pretpostaviti da su ispitanici takvu procjenu ponajviše vezali uz svoje profesionalno, a manje uz osobno iskustvo.

Najmanje vrijednosti standardnih raspršenja pronađene su za tvrdnje br. 5, 6 i 14. Tvrdnja 5: „*Pozorno slušam druge kako bi ih bolje shvatio/la.*“; tvrdnja 6: „*Znam kada se treba našaliti, a kada treba biti ozbiljan/na.*“; tvrdnja 14: „*Znam kako treba komunicirati s nekim ljudima.*“ Dakle, u tim se tvrdnjama ispitanici međusobno najmanje razlikuju, a tvrdnja 6: „*Znam kada se treba našaliti, a kada treba biti ozbiljan/na.*“ pokazala se kao tvrdnja oko koje su se ispitanici najviše složili, i to (očekivano) poželjno. Isto tako, na tvrdnju 14: „*Znam kako treba komunicirati s nekim ljudima.*“ ispitanici su po svojoj procjeni dali nepoželjan odgovor. Jedan od mogućih razloga nepoželjne procjene ispitanika tvrdnje 14, mogla bi biti sama obilježja njihovih profesija.

U odnosu na drugi dio upitnika (*Upitnik emocionalne kompetencije*), **najveće vrijednosti aritmetičkih sredina** (grafikon 2) pronađene su za tvrdnje br. 2, 5 i 12. Tvrdnja 2: „*Iz neugodnih iskustava učim kako se ubuduće ne treba ponašati.*“; tvrdnja 5: „*Lako primijetim promjenu raspoloženja svojega prijatelja.*“; tvrdnja 12: „*Obveze i zadatke radije odmah izvršim, nego da o njima mislim.*“ Više od 55% ispitanika pokazalo je očekivanu procjenu navedenih tvrdnji (percepcija emocija), a to znači sposobnost zapažanja emocija u nečijemu fizičkom stanju, osjećajima i mišljenju. Zapažanje emocije najjednostavnija je emocionalna sposobnost pomoću koje pojedinac, manje ili više precizno, zapaža koje se emocije kriju iza nečijega fizičkog stanja, osjećaja i razmišljanja. Ta se sposobnost odnosi na zapažanje vlastitih emocija i na zapažanje emocija drugih osoba. Ona zasigurno pomaže poduzetnicima te im omogućuje da bolje percipiraju psihološka stanja svojih zaposlenika i suradnika. **Najmanje vrijednosti aritmetičkih sredina** pronađene su za tvrdnje br. 1 i 4. Tvrdnja 1: „*Dobro raspoloženje mogu zadržati i ako mi se nešto loše dogodi.*“; Tvrdnja 4: „*Lako ću smisliti način da pridem osobi koja mi se sviđa.*“ Ispitanici su na te tvrdnje odgovorili niskim jedinicama procjene (1, 2 i 3), a očekivali smo visoke jedinice (4 i 5). Rezultati nam pokazuju da su ispitanici pri procjenama tih tvrdnji ipak bili previše nesigurni.

Najveće vrijednosti standardnih raspršenja pronađene su za pitanja br. 1 i 12. Tvrdnja 1: „*Dobro raspoloženje mogu zadržati i ako mi se nešto loše dogodi.*“; tvrdnja 12: „*Obveze i zadatke radije odmah izvršim, nego da o njima mislim.*“ Ispitanici su po svojim odgovorima pokazali da se u tim tvrdnjama najviše razlikuju. Jedan od mogućih razloga takvoga rezultata mogao bi biti, iako ispitanici nisu znali koje se dimenzije ispituju, što su neki od ispitanika odgovarali preiskreno, nedovoljno poznavanje vlastitih emocija, dok su s druge strane možda željeli „dati bolju sliku o sebi“, prikazati

se profesionalcima koji često pokušavaju odbaciti trenutačne emocije od faktičnoga stanja koje ih okružuje. **Najmanje vrijednosti standardnih raspršenja pronađene** su za tvrdnje br. 5, 6 i 7. Tvrdnja 5: „*Lako primijetim promjenu raspoloženja svojega prijatelja.*”; Tvrdnja 6: „*Lako se mogu domisliti kako obradovati prijatelja kojemu idem na rođendan.*”; Tvrdnja 7: „*Lako uvjerim prijatelja da nema razloga za zabrinutost*”. Dakle, u tim se tvrdnjama ispitanici međusobno najmanje razlikuju. Više od 50% ispitanika davala je visoke vrijednosti procjene (djelomično i potpuno se slažem). Također, mogli bismo zaključiti, s obzirom na pronađene najveće vrijednosti aritmetičkih sredina za čestice *Upitnika emocionalne kompetencije*, da je tvrdnja 2 u potpunosti potvrđena, odnosno u vezi s njom odgovori ispitanika najmanje su se razlikovali.

4. Zaključak

Prva hipoteza nije potvrđena jer nisu nađene statistički značajne razlike u kvaliteti komuniciranja i poštivanju komunikacijskoga bontona između malih poduzetnika i mikropoduzetnika na razini rizika od 0,05 ($t = 1,86 < 2,04$).

Druga hipoteza također nije potvrđena jer nisu nađene statistički značajne razlike u emocionalnoj kompetentnosti između malih poduzetnika i mikropoduzetnika na razini rizika od 0,05 ($t = 0,97 < 2,04$).

- Možemo zaključiti da nema razlike u komunikacijskoj i emocionalnoj kompetenciji između poduzetnika u malim poduzećima i mikropoduzećima.
- Generalno bolji rezultati postignuti su u emocionalnoj kompetenciji nego u komunikacijskoj.
- Većina točno zna kako treba komunicirati s drugima – izuzetak je nekoliko slučajeva gdje prevladavaju predrasude, stereotipi i manipulacija, kao na primjer: protivnika treba kritizirati, zastrašivati, manipulirati logikom, unaprijed dijeliti savjete i ne gubiti vrijeme s „glupim” ljudima. To su negativni naučeni obrasci komuniciranja koje su mnogi naučili oponašanjem, a nisu ih podvrgli racionalnoj provjeri.

5. Izvori i literatura

1. Bakić-Tomić, Lj. (2003), *Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji*, doktorski rad, Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Brajša, P. (2000), *Umijeće razgovora*, Pula: C.A.S.H.
3. Givens, D. B. (2002), *The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs & Body Language Cues*, Washington: Spokane Center for Nonverbal studies Press.
4. Goleman, D. (1995), *Emocionalna inteligencija*, Zagreb: Mozaik knjiga.
5. Goleman, D. (2008), *Socijalna inteligencija (nova znanost o ljudskim odnosima)*, Zagreb: Mozaik knjiga.

6. Mayer, J. D.; Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence? u: P. Salovey & D. Sluyter (ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, New York: Basic Books.
7. Mc Croskey, J. E.; Daly, J. A.; Sorensen, G. (1976), Personality correlates of communication apprehension, *Human Communication Research*, 2, str. 376-380.
10. Takšić, V.; Mohorić, T. (2008), Kroskulturalna usporedba faktorskih struktura dviju verzija upitnika emocionalne kompetentnosti (UEK), *Zbornik sažetaka 16. dana psihologije u Zadru* (ur. A. Proroković), Sveučilište u Zadru.
11. Takšić, V.; Mohorić, T.; Munjas, R. (2006), Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja*, 4-5 (84-85), str. 729-746.

Abstract: Communication is an important proces in every enterprise and in every society. In modern age, which is characterized by globalisation, quality and effective communication is an important factor of a successful entrepreneur and enterprise. The theme of the article are communication skills of entrepreneurs. It will be explained in which measure assumptions for usage of quality strategies of assurance are accomplished by the side of entrepreneur. The qualities are such as: emotional competence and use of communicational etiquette. The aim of this working is to observe entrepreneurs in a different way; finding out their communication and emotional competence and also finding out the difference of use of before mentioned skills among them. We haven't still found a unique theory of persuasion which would be able to explain itself entirely, neither we have found a research instrument which could measure, for example, emotional intelligence. Emotional competence shows in which measure entrepreneur's potential has been utilized in diverse work skills of communication and persuasion. The main components of emotional intelligence show as well elements of strategy of persuasion: recognition of emotions, use of emotions, understanding and controlling them. People often divide emotional from rational. It would be desirable to unite and complement these two dimensions. Prejudice, fixed behavior and communication, especially business communication, often suffocates emotional competence, withal quality communication. Education in communication skills should not only enable individuals an insight into their own communication profile and raise awareness of his used techniques, but also remove numerous prejudice and ignorance which effect biased assurance of quality communication. Based on a sample, an implemented research in micro and small companies in Croatia, it is going to be made a communication profile of entrepreneurs and it's also been suggested to do measures for more effective entrepreneur communication and achieving business success. If it shows, by chance, that entrepreneurs don't fulfill preconditions for election of quality strategies of persuasion, it will be necessary to carry out an adequate education.

Key words: emotional competence, interpersonal persuasion, communicational etiquette, communicational competence, communication skills, enterpreneur

Stupanj zrelosti sustava upravljanja organizacije kao čimbenik u komuniciranju rezultata audita

[Maturity Level of Organization's Management System as Factor in Communicating Audit Results]

Vedran Kunović, univ. spec. oec., Bureau Veritas Hrvatska d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: vedrankunovic@yahoo.com

mr. sc. **Kristian Saletović**, v. pred., Combis d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: kristian.saletovic@gmail.com

Sažetak: Sustavi upravljanja poslovnim procesima organizacije temeljeni na normama ISO 9001 (kvaliteta), ISO 14001 (okoliš), ISO/IEC 27001 (informacijska sigurnost) i dr. jesu okvir za uspostavu, uvođenje, primjenu, nadzor, provjeru, održavanje i poboljšavanje sustava upravljanja organizacije. Nakon uvođenja odabranoga modela sustava upravljanja, temeljem odluke/poziva menadžmenta organizacije, neovisna tvrtka ovlaštena za certificiranje provodi audit usklađenosti sustava upravljanja organizacije sa zahtjevima norme prema kojoj se provodi certifikacija, pravilima odabrane certifikacijske kuće te norme ISO 19011 – smjernice za provođenje audita sustava upravljanja. O rezultatima audita obavještava visoki i srednji menadžment organizacije. U radu se polazi od hipoteze da je stupanj zrelosti organizacije važan čimbenik u načinu prenošenja rezultata vanjske provjere srednjemu i visokomu menadžmentu organizacije. Uza smjernice i kriterije za određivanje stupnja zrelosti organizacija, rad (na osnovi istraživanja provedenoga na organizacijama u Hrvatskoj) donosi preporuke za nadopunjavanje u literaturi postojećih smjernica za načine prenošenja rezultata vanjske provjere visokomu i srednjemu menadžmentu organizacije.

Ključne riječi: audit, smjernice, stupanj zrelosti

1. Uvod

Nakon uvođenja sustava upravljanja, organizacije provode audite njihove usklađenosti s određenom normom. Auditi se u praksi provode prema zahtjevima međunarodno priznate norme za auditiranje sustava upravljanja ISO 19011:2012 (engl. *Guidelines for Auditing Management System*) i prema stručnim smjernicama pojedinih organizacija kojima je audit primarna djelatnost. U radu se polazi od hipoteze da je stupanj zrelosti organizacije važan čimbenik u načinu prenošenja rezultata audita srednjemu i visokomu menadžmentu. Razmatraju se kriteriji za određivanje stupnja zrelosti s obzirom na eksterne i interne utjecaje te se donosi formula za njegovo izračunavanje. Daju se preporuke za nadopunjavanje postojećih smjernica za prenošenje rezultata vanjskoga audita visokomu i srednjemu menadžmentu organizacije temeljene na procjeni stupnja zrelosti organizacije.

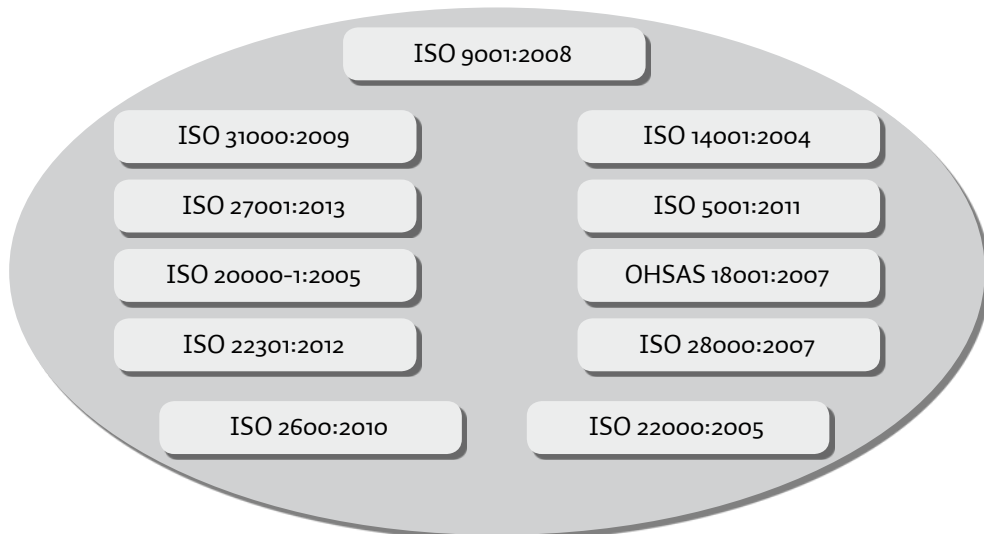
2. Sustavi upravljanja

Pitanje kvalitete, koje predstavlja ishodište razvoja svih današnjih normi za sustave upravljanja, pojavljuje se od samih početaka razvoja ljudske civilizacije, no kvaliteta postaje zasebna disciplina tek u drugoj polovici dvadesetoga stoljeća. Riječ je o propulzivnoj disciplini koja se vrlo brzo razvija te obuhvaća različite aspekte ljudskoga djelovanja i postojanja. Organizacija ISO (*International Organization for Standardization*) na svjetskoj razini koordinira aktivnosti upravljanja razvojem normi, pa tako i razvojem normi sustava upravljanja. Misija organizacije ISO objavljena je na naslovnici mrežne stranice te glasi: razvijati i objavljevati međunarodne norme.

Razvojem globalnoga, depersonaliziranoga tržišta razvijaju se i nova filozofija i praksa rada organizacija koje zahtijevaju isporuku ugovorenih proizvoda pripremljenih sukladno najnovijim tehnološkim saznanjima te društvenim zahtjevima (Tipurić, 1999). Daljnjim razvojem konkurentske borbe na tržištu, ali i utjecajem razvoja društvene svijesti o potrebi održivoga razvoja, javljaju se dodatni zahtjevi na poslovanje organizacija. Ti zahtjevi traže od organizacija da jasno iskažu vlastitu politiku prema okolišu, zaposlenicima, društvenoj zajednici i dr. Sa stajališta korisnika normi sustava upravljanja – organizacija, razvoj normi sustava upravljanja korisnici trebaju iskoristiti u skladu s politikom razvoja ključnih kompetencija te unapređenjem vlastite konkurentske prednosti (Lazibat, 2009).

Ključno je obilježje razvoja posljednjih godina brza ekspanzija normi i smjernica vezanih uz sustave upravljanja. Trenutačno je na tržištu prisutno desetak normi i smjernica za sustave upravljanja, a zamjetna je tendencija razvoja novih sustava, što je podržano novom smjernicom Annex SL.

SLIKA 1. Pregled važećih normi sustava upravljanja



Izvor: vlastiti rad autora

Radi procjenjivanja usklađenosti rada organizacije sa zahtjevima pojedine norme, provode se auditi sukladnosti. Audit se provode prema zahtjevima norme za auditiranje sustava upravljanja ISO 19011:2012 (engl. *Guidelines for Auditing Management Systems*). Navedena norma predviđa mogućnost triju vrsta audita: audit prve strane, audit druge strane i audit treće strane. Audit prve strane, koji se ponekad naziva i interni audit, provodi organizacija na vlastitim procesima za vlastite potrebe. Audit druge strane u organizaciji provode njezini klijenti, najčešće u cilju preliminarne ili periodične provjere vjerodostojnosti sustava. Audit treće strane još se naziva i vanjski audit ili certifikacijski audit. Organizacija za potrebe audita treće strane angažira certifikacijsku tvrtku koja provodi nadzor sustava upravljanja sukladno zahtjevima odabrane norme sustava upravljanja.

3. Postojeće smjernice za prenošenja nalaza audita

Postojeće smjernice za prenošenje nalaza i zaključaka audita organizaciji, odnosno visokomu i srednjemu menadžmentu organizacije, ponajprije su vezane uz normu ISO 19011:2012. U točki 6.5.7. jasno je utvrđeno vođenje završnoga sastanka. Auditor je obavezan nalaze i zaključke audita prikazati na način kojim se potvrđuje njihova razumljivost i prihvaćenost od strane organizacije koja je bila auditirana. U normi se nadalje navodi da završni sastanak u malim organizacijama obuhvaća komentiranje nalaza i zaključaka audita. U drugim slučajevima norma predviđa formalan sastanak

i vođenje zapisnika koji, između ostaloga, mora sadržavati popis nazočnih. Sastanak vodi voditelj tima za auditiranje, a može mu prisustvovati menadžment auditiranoga područja te osobe koje su odgovorne za auditirane funkcije. Na sastanku je potrebno prodiskutirati i, ako je moguće, razriješiti sva suprotna mišljenja u odnosu na nalaze i/ili zaključke tima za auditiranje. Ako nesuglasja nije moguće razriješiti, potrebno je različita mišljenja zabilježiti u zapisniku.

Razvidno je da norma predviđa mogućnost da završni sastanak bude više ili manje formalan, no ne objašnjava pobliže prenošenja nalaza audita te ne navodi zrelost organizacije, odnosno procjenu zrelosti kao čimbenik koji utječe na način prezentiranja i prenošenja nalaza audita. Uz prethodno navedene upute sadržane u normi ISO 19011:2012, postoje i praktične smjernice organizacija koje provode audite kao primarnu djelatnost. Praktične smjernice koje se redovito primjenjuju u obrazovanju auditora ukazuju na metodologiju iznošenja nalaza i zaključaka tijekom završnoga sastanka, ali također ne spominju procjenu zrelosti organizacije kao čimbenik koji utječe na prezentiranje nalaza. Smjernice za izvještavanje najčešće sadrže sljedeće elemente: pozdravljanje sudionika i predstavljanje članova tima za auditiranje, primijenjena metodologija, nalazi audita (pozitivni i negativni), preporuke i prijedlozi za poboljšanje te zaključci audita (ocjena sukladnosti). Navedene elemente potrebno je srednjemu i visokomu menadžmentu organizacije prezentirati u šezdeset minuta, koliko se u praksi obično ostavlja vremena za usmeno prezentiranje nalaza audita.

U literaturi o upravljanju kvalitetom revizijskoga procesa u vanjskoj reviziji, navode se različite koncepcije, principi i preduvjeti na kojima se mora temeljiti učinkovit pristup za osiguranje kvalitetnoga rada i izvještavanja revizije, no uglavnom nema smjernica za usmeno prezentiranje nalaza audita. Pernar i sur. (2009) naglašavaju kako funkciju izvještavanja treba na odgovarajući način uzeti u obzir u fazi planiranja i upravljanja projektom revizije, no navode isključivo smjernice za osiguranje kvalitete pismenoga izvještaja.

4. Stupanj zrelosti organizacije

Stupanj zrelosti organizacije za prihvaćanje nalaza i zaključaka audita određuje se na osnovi ključnih eksternih i internih utjecaja. Eksterni utjecaji temelje se na procjeni tržišnih, zakonskih i vlasničkih utjecaja na organizaciju. Težinske vrijednosti potrebne za izračun navedene su u zagradi uza svaku pojedinu stavku.

- 1) Značaj nalaza audita druge strane (klijenta) za dobivanje/zadržavanje ugovora s klijentom i/ili ispunjavanje zakonskih uvjeta kao uvjet poslovanja (EU 1):
 - a) nizak utjecaj na poslovanje organizacije (2)
 - b) moguć (srednji) utjecaj na poslovanje organizacije (4)
 - c) iznimno bitan utjecaj na poslovanje organizacije (6)

- | | |
|--|---------|
| 2) Vjerojatnost provedbe audita od strane klijenta | (EU 2): |
| a) minimalna vjerojatnost za audit | (2) |
| b) postoji vjerojatnost za audit | (4) |
| c) visoka vjerojatnost za audit | (6) |

Interni utjecaji temelje se na procjeni primjene alata sustava upravljanja u praksi organizacije, povezanosti sustava upravljanja i sustava poslovanja organizacije, upoznatosti voditelja/tima sustava upravljanja sa zahtjevima uvedenih normi te zainteresiranosti voditelja/tima za primjenu sustava upravljanja u organizaciji. Težinske vrijednosti potrebne za izračun navedene su u zagradi uza svaku pojedinu stavku.

- 1) Primjena alata sustava upravljanja u praksi (incidenti, nesukladnosti, korektivne radnje) (IU1):
 - a) formalni sustav – alati sustava ne koriste se u praksi (1)
 - b) sustav u početnoj fazi – alati sustava koriste se tijekom internih i vanjskih audita (2)
 - c) implementirani sustav – alati sustava koriste se u redovitom poslovanju organizacije (3)
- 2) Povezanost sustava upravljanja i sustava poslovanja organizacije (IU2):
 - a) formalni sustav – nije povezan sa stvarnim poslovanjem organizacije, sustav ne pridonosi uspješnosti organizacije (1)
 - b) sustav u početnoj fazi – djelomično utječe na poslovanje organizacije, sustav pridonosi uspješnosti organizacije (2)
 - c) implementirani sustav – znatno utječe na poslovanje organizacije, sustav znatno i mjerljivo pridonosi uspješnosti organizacije (3)
- 3) Upoznatost voditelja/tima sustava upravljanja sa zahtjevima normi (IU 3):
 - a) ne prepoznaje zahtjeve norme i ne može ih povezati s praksom organizacije (1)
 - b) prepoznaje zahtjeve norme uz djelomično povezivanje s praksom organizacije (2)
 - c) napredno prepoznaje zahtjeve norme i povezuje ih s praksom organizacije (3)
- 4) Zainteresiranost voditelja/tima za primjenu sustava upravljanja u organizaciji (IU 4):
 - a) niska – rad na sustavu ne donosi ni interne (prepoznatost, utjecaj u organizaciji) ni vanjske (novac, napredovanje) koristi (1)
 - b) srednja – rad na sustavu donosi manje interne i/ili vanjske koristi (2)
 - c) visoka – rad na sustavu donosi znatne interne i/ili vanjske koristi (3).

Stupanj zrelosti organizacije jest zbroj težinskih vrijednosti pojedinačnih elemenata eksternih i vanjskih utjecaja te se izračunava na sljedeći način:

$$\text{stupanj zrelosti} = (EU_1 + EU_2) + (IU_1 + IU_2 + IU_3 + IU_4).$$

Na osnovi kriterija za određivanje stupnja zrelosti organizacije se mogu podijeliti u tri osnovne kategorije: mlade organizacije (A), organizacije u razvoju (B) i razvijene organizacije (C). Mlade su organizacije one koje imaju najniži procijenjeni stupanj zrelosti, koji iznosi do 13 bodova. Procijenjeni je stupanj zrelosti organizacija u razvoju od 14 do 19 bodova, dok je procijenjeni stupanj zrelosti kod razvijenih organizacija od 20 do 24 boda.

5. Istraživanje na organizacijama u Hrvatskoj

Za potrebe ovoga rada provedeno je istraživanje na dijelu portfelja organizacije Bureau Veritas Croatia d.o.o., koja je tržišni lider u certifikaciji sustava upravljanja u Hrvatskoj s više od 1000 odobrenih certifikata sustava upravljanja i dio je međunarodne organizacije Bureau Veritas koja navedene aktivnosti provodi u cijelome svijetu.

Od ukupnoga portfelja klijenata istraživanje je provedeno na dijelu portfelja vezanoga uz normu ISO/IEC 27001 (upravljanje informacijskom sigurnošću), i to za organizacije koje su već provele certifikaciju vlastitih procesa prema zahtjevima norme ISO/IEC 27001 ili se nalaze u procijenjenome portfelju budućih korisnika certifikacije. Ukupno je analizirano 40 organizacija prema upitniku iz prethodnoga odlomka.

Rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj organizacija (52,5%) spada u procijenjeni srednji stupanj zrelosti organizacija, dok 35% organizacija spada u mlade organizacije, a tek 12,5% spada u razvijene organizacije.

Veći broj organizacija procijenjenoga stupnja zrelosti „mlade organizacije“ u odnosu na organizacije procijenjene stupnjem zrelosti „razvijene organizacije“ moguće je obrazložiti relativno niskim očekivanjima vanjskih utjecaja na organizaciju. Od ukupno 14 organizacija s procijenjenim stupnjem zrelosti „mlade organizacije“, čak njih 13 ima minimalnu vjerojatnost za provedbu audita od strane klijenata (93%). Od ukupno 20 organizacija s procijenjenim stupnjem zrelosti „organizacije u razvoju“, 10 ima minimalnu vjerojatnost za provedbu audita od strane klijenata (50%). Od ukupno 5 organizacija s procijenjenim stupnjem zrelosti „zrela organizacija“, svih 5 (100%) ima procijenjenu srednju ili visoku vjerojatnost za provedbu audita od strane klijenta. Dobiveni rezultati ukazuju na postojanje jake veze između vjerojatnosti provedbe audita od strane klijenta i procijenjenoga stupnja zrelosti promatrane organizacije. Veća vjerojatnost za provedbu audita od strane klijenta izravno utječe na povećanje stupnja zrelosti organizacije. Suprotno navedenom, ne postoji značajna razlika vezana uz utjecaj vanjskoga audita na stupanj zrelosti organizacije. Navedeni je nalaz očekivan s obzirom na to da je certifikacija organizacije prema zahtjevima pojedine norme sustava upravljanja često tržišni ili zakonski zahtjev. Vezano uz navedeni utjecaj, ovdje je moguće izdvojiti samo rezultate svih 5 organizacija koje su procijenjene stupnjem zrelosti „zrele organizacije“. Dobiveni rezultati (5/5) ukazuju na iznimno bitan utjecaj nalaza vanjskih audita na poslovanje organizacije.

Kod svih kriterija za procjenu internih utjecaja zamjetna je znatna negativna razlika između „mladih organizacija“ u odnosu na „organizacije u razvoju“ i „zrele organizacije“. Područje edukacije, na koje se odnosi tvrdnja o upoznatosti voditelja/tima sustava upravljanja sa zahtjevima normi, jedino je područje u kojemu je moguće uočiti razliku između „organizacija u razvoju“ i „zrelih organizacija“. Od 20 „organizacija u razvoju“ samo su tri (15%) procijenjene s „naprednim prepoznavanjem zahtjeva i povezivanjem s praksom organizacije“. U „zrelim organizacijama“ to je slučaj u četirima od pet organizacija (80%). Navedeni rezultati ukazuju da se organizacije, procijenjene kao „organizacije u razvoju“ i „zrele organizacije“, izuzev opisanoga

područja edukacije, nalaze na relativno istome stupnju zrelosti. To nadalje ukazuje da prethodno analizirani eksterni čimbenici znatno utječu na ukupnu ocjenu stupnja zrelosti organizacije, a time i mogućnosti prihvaćanja rezultata audita od strane srednjega i višega menadžmenta.

6. Smjernice za prenošenje rezultata audita

Polazeći od praktičnih pristupa auditiranju i prenošenju rezultata audita, koji proizlaze iz zahtjeva norme i konceptata u literaturi, auditori mogu različito pristupiti izvještavanju, odnosno prenošenju rezultata srednjemu i višemenu menadžmentu na završnome sastanku.

Pri izvještavanju srednjega i višega menadžmenta u organizacijama čiji je stupanj zrelosti „mlade organizacije“ smatramo da se auditor treba usmjeriti na samu formu postupka izvještavanja kako bi svima jasno prenio nalaze i zaključke audita. Više vremena potrebno je posvetiti kriterijima i metodologiji auditiranja da bi se izbjeglo naknadno nerazumijevanje nalaza i zaključaka audita.

Pri izvještavanju srednjega i višega menadžmenta u „organizacijama u razvoju“ smatramo da auditor treba smanjiti formalni dio izvještavanja, posebice onaj vezan uz opisivanje svrhe audita i kriterija audita te zaključke audita. Kod „organizacija u razvoju“ još je uvijek potrebno jasno naglasiti metodologiju provođenja audita kako bi svi sudionici bili upoznati s pravilima ocjenjivanja i zaključivanja. U odnosu na „mlade organizacije“ veću je pozornost potrebno posvetiti sadržaju samoga audita, odnosno pojedinačnim nalazima (pozitivnim ili negativnim).

Pri izvještavanju srednjega i višega menadžmenta u „razvijenim organizacijama“ smatramo da auditor treba više pozornosti usmjeriti na sadržaj samoga audita, s posebnim naglaskom na raspravu o pojedinačnim nalazima (pozitivnim ili negativnim) te preporukama i prijedlozima za poboljšanje. Formalni dio izvještavanja, koji uključuje opisivanje kriterija audita i metodologiju provođenja audita te zaključke audita, potrebno je svesti na minimum.

7. Zaključak

U radu se stupanj zrelosti organizacije navodi kao osnovni kriterij prema kojemu se određuje sposobnost menadžmenta organizacije za prihvaćanje nalaza i zaključaka audita. Za potrebe određivanja stupnja zrelosti u radu su detaljno razrađeni eksterni i interni utjecaji. Svakomu od njih dodijeljena je određena težinska vrijednost s obzirom na procijenjeni utjecaj u praksi. Istraživanje je provedeno na 40 organizacija koje su

zatim kategorizirane prema stupnju zrelosti kao „mlade“ organizacije, „organizacije u razvoju“ i „razvijene organizacije“.

Na osnovi određenoga stupnja zrelosti definirani su pristupi za prenošenje rezultata srednjemu i višemenu menadžmentu. Pomoću navedenih pristupa auditor može planirati način odvijanja završnoga sastanka i prilagoditi prenošenje rezultata mogućnostima i stupnju razumijevanja problematike.

8. Literatura

1. International Organization for Standardization, <http://www.iso.org/iso/home.html>
2. ISO 19011:2012 – Guidelines for Auditing Management Systems.
3. Lazibat, T. (2009), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o.
4. Pernar, L.; Mijoč, I.; Danić, D. (2009), Upravljanje kvalitetom revizijskog procesa u vanjskoj reviziji, *Ekonomski vjesnik*, 01/2009, str. 161-170.
5. Tipurić, D. (1999), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija d.o.o.

Abstract: Business processes management systems based on the ISO 9001 (quality), ISO 14001 (environment), ISO/IEC 27001 (information security) standards, and the like, represent a framework for establishing, implementing, applying, monitoring, checking, maintaining and upgrading an organization's management system. After the implementation of a selected management system model and upon a decision by/request from the management, an independent company authorized for certification conducts an audit of the conformity of the organisation's management systems with the standard relevant for the certification, with the rules of the certification company and with the ISO 19011 standard – Guidelines for Auditing Management Systems. High and middle management of the organisation is informed about the audit results. The starting hypothesis is that an organisation's maturity level is a significant factor in the way audit results are communicated to high and middle management of an organisation. In addition to the guidelines and criteria for determining an organisation's maturity level, based on the research conducted on organisations in Croatia, the paper provides recommendations for complementing the existing guidelines for communicating audit results to high and middle management of an organisation.

Key words: Auditing, guidelines, maturity level

Stavovi studentske populacije o koristima i troškovima članstva Republike Hrvatske u Europskoj uniji

[The Attitudes of Student Population About Benefits and Costs of Croatian Membership in the European Union]

doc. dr. sc. **Petar Kurečić**, Sveučilište Sjever, Koprivnica – Varaždin, Republika Hrvatska, e-adresa: petar.kurecic@unin.hr

Ivana Žumbar, struč. spec. comm., Visoka škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: ivana.zumbar@vpsz.hr

Ines Perc, studentica Visoke škole Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: perec.ines@gmail.com

Sažetak: S obzirom na to da je prošlo više od pola godine od ulaska Hrvatske u Europsku uniju, želi se ispitati kakvi su stavovi dijela studentske populacije o tome, posebice sa stanovišta koristi i troškova koje Hrvatska ostvaruje i trpi kao posljedicu članstva u Uniji. Za potrebe rada provedena je internetska anketa među studentima Visoke poslovne škole Zagreb. Anketa je bila koncipirana tako da su studenti odgovarali na 19 postavljenih pitanja i dodatna dva pitanja o spolu i dobnoj skupini kojoj pripadaju. Ukupno je na postavljena pitanja odgovorilo 369 studenata, koji predstavljaju uzorak ankete. Pitanja su se odnosila na tematiku odnosa Hrvatske i Europske unije, posebno se orijentirajući na koristi od članstva i troškove članstva. Odgovori anketiranih studenata pokazuju da je percepcija ulaska Hrvatske u Europsku uniju uglavnom negativna te se smatra da članstvo u Uniji Hrvatskoj donosi više troškova nego koristi. Takvi su stavovi ponajprije posljedica dugotrajne ekonomske krize i visoke nezaposlenosti koje Hrvatsku prate već godinama, a ulazak u Europsku uniju još nije donio očekivane koristi niti se nazire promjena trendova koji bi popravili ekonomsku situaciju u Hrvatskoj.

Gljučne riječi: Europska unija, Hrvatska, anketno istraživanje, koristi, troškovi

1. Uvod

Europska unija (u daljnjemu tekstu EU), kao supranacionalna organizacija i ekonomsko-politička integracija, predstavlja završetak vrlo dugoga puta za hrvatske nacionalne interese i ciljeve, definirane još 1990-ih godina, za vrijeme Domovinskoga rata. Ulasku Hrvatske u EU prethodio je ulazak Hrvatske u NATO savez, čime je Hrvatska vlastitu sigurnost u velikoj mjeri povjerila vojno-političkomu savezu i sustavu kolektivne sigurnosti. Hrvatska je ulaskom u članstvo EU-a 1. srpnja 2013. godine postala 28. članicom EU-a, nakon gotovo osam godina pregovora i više od 12 godina nakon potpisivanja Ugovora o stabilizaciji i pridruživanju (SSP). U siječnju 2012. g. održan je referendum o pristupu Hrvatske EU-u. Izlaznost na referendum bila je oko 44%, pri čemu je 66,27% onih koji su izišli na referendum bilo za pristupanje Hrvatske EU-u, a 33,13% protiv pristupanja. Činjenica koju također treba istaknuti u kontekstu teme jest da je zbog ulaska u EU mijenjan Ustav RH iz 2010. g. – prag za valjanost referenduma smanjen je, tj. da bi odluka na referendumu bila donesena, dovoljno je da većina izišlih podupre referendumsko pitanje. S obzirom na to da je Hrvatska postala članicom EU-a u vremenu teške i dugotrajne ekonomske krize, koja potresa velik dio članica EU-a, izostali su pozitivni učinci ulaska u članstvo. U trenutku ulaska u EU, Hrvatska je već četiri godine bila u ekonomskoj krizi, u kojoj se nalazi i danas, a hrvatski BDP u posljednjih je pet godina pao oko 13%.

Osnovno problemsko pitanje koje se postavlja nije vezano uz realne troškove i koristi članstva Hrvatske u EU-u jer nije provedena kvantitativna analiza stvarnih troškova i koristi u razdoblju prije i nakon pristupanja Hrvatske EU-u. Naime, analiza troškova i koristi (engl. *cost-benefit analysis* – CBA) metoda je istraživanja koja je korisna kada se mora birati između malo opcija. Nastojanje da se analiziraju troškovi i dobiti povezani sa svakom mogućom odlukom ima svoje prednosti. Analiza troškova i dobiti iznosi na površinu postavke koje mogu koristiti interesima koji inače ne bi imali političku važnost i pridonosi transparentnomu kreiranju politika time što njihove kreatore prisiljava da za njih odgovaraju kada troškovi premaše dobit. Analiza troškova i dobiti podrazumijeva pripisivanje novčane vrijednosti (pozitivne ili negativne) svakoj posljedici odabira svake opcije i zatim odabir opcije s najvećom neto dobiti (Hague i Harrop, 2009: 328).

2. Prijašnja istraživanja

Pri izradi rada konzultirana su neka od prijašnjih istraživanja koja su se bavila percepcijom EU-a u Hrvatskoj prije i poslije referenduma o ulasku RH u EU, održanog 22. siječnja 2012. g.

U istraživanju skeptičnoga odnosa prema EU-u u Hrvatskoj, Blanuša (2011) analizira načine konceptualizacije euroskepticizma. Analizira euroskepticizam na razini

javnoga mnijenja u razdoblju 2006. – 2010. g. i putem regresijske analize pokušava utvrditi koliko je moguće predvidjeti referendumsko ponašanje na temelju različitih oblika euroskepticitizma.

Blanuša i Šiber (2011) analiziraju školske zadaće na zadanu temu Hrvatska i Europa – strahovi i nade. Proučavanjem sadržaja usmjerenih asocijacija o strahovima i nadama o Europi kod mladih u Hrvatskoj, analiziraju stav mladih prema priključenju Hrvatske EU-u. Rezultati istraživanja pokazali su da više od 20% mladih nema izražen stav prema priključenju Hrvatske EU-u. Kod onih koji imaju stav, on je uglavnom utemeljen na trima očekivanjima: ekonomski razvoj, ostvarenje odgovornoga upravljanja te realizacija europskih vrijednosti i standarda u Hrvatskoj.

Grbeša (2011) istražuje način prezentacije i vrstu članaka koji su se pojavljivali o EU-u u istraživanome razdoblju te se bavi vrijednosnom orijentacijom članaka prema EU-u. Također, identificira konkretne teme koje su se javljale u hrvatskome tisku vezano uz EU te istražuje njihovu zastupljenost, kao i ključne aktere koji se javljaju u člancima o europskim temama.

Istraživanje koje je za potrebe Delegacije Europske komisije u Hrvatskoj provela agencija IPSOS PULS u srpnju i kolovozu 2012. g. pokazalo je porast postotka građana (dvije trećine) koji smatraju kako hrvatska ekonomija nije spremna za ulazak u EU, a taj osjećaj samo je pomogao porastu strahova od mogućih neželjenih ekonomskih posljedica članstva. Iako su prepoznate pozitivne strane hrvatskoga članstva u EU-u (poboljšavanje mogućnosti zapošljavanja i studiranja u državama članicama, poštivanje zakona i propisa, inozemna ulaganja, zaštita okoliša, poštivanje ljudskih prava i prava manjina, manja korupcija u javnome sektoru itd.), ipak je prevladala percepcija da će pristupanje donijeti više štete nego koristi, ponajprije kada su u pitanju standard građana, uvjeti za poljoprivrednu proizvodnju, mogućnost pronalaska posla u Hrvatskoj, sigurnost građana i ponašanje političara. Bez obzira na strahove, u tome se istraživanju 53% hrvatskih građana izjasnilo za ulazak Hrvatske u EU da se referendum održava u trenutku istraživanja, a od onih koji bi sigurno na njega izišli za članstvo bi se izjasnilo 61 posto građana (na referendumu je potpora bila preko 66%, a održan je šest mjeseci prije istraživanja IPSOS PULS-a). Posljednje istraživanje prije ulaska Hrvatske u EU, koje je za Delegaciju EU-a provela agencija IPSOS PULS u razdoblju 2. – 19. travnja 2013. na uzorku od 1004 ispitanika starijih od 15 godina, pokazalo je da 46% građana ima pozitivan stav prema EU-u, a negativan stav ima 29 % ispitanika, dok je 23% neutralno. Ako bi se ponovno glasovalo na referendumu o članstvu u EU-u, 61% ispitanika glasovalo bi za ulazak Hrvatske u EU, dok bi njih 35% glasovalo protiv. Možemo pretpostaviti, sukladno rezultatima istraživanja, da je potpora ulasku Hrvatske u EU u trenutku ulaska bila oko 60%.

3. Metodologija istraživanja

Konzultiranjem navedenih istraživanja pokušalo se pronaći potvrdu za ključna pitanja i teme koje utječu na percepciju EU-a među hrvatskim građanima, a posebice među mladima (studentima), kako bi se potvrdila opravdanost pitanja koja su se planirala postaviti studentima Visoke poslovne škole Zagreb. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi koje su koristi članstva Hrvatske u EU-u. Svrha istraživanja bila je utvrditi kakva je percepcija studenata Visoke poslovne škole Zagreb o koristima članstva Hrvatske u EU-u.

Postavljene su hipoteze: H₁ – Hrvatska će kao članica imati manje koristi od EU-a nego EU od Hrvatske; H₂ – od ulaska Hrvatske u EU situacija je ista kao i prije; H₃ – članstvo Hrvatske u EU-u najviše pogoduje političkoj eliti, a ne običnim građanima; H₄ – veći broj studenata išlo bi studirati u neku od članica EU-a jer će biti lakše upisati se na fakultet u ostalim članicama EU-a. Rezultati istraživanja prezentiraju se ovdje te se na temelju njihove analize i konzultiranja relevantnih izvora pokušavaju pronaći odgovori na pitanje zašto su stavovi studentske populacije (koja je ispitivana o troškovima i koristima hrvatskoga članstva u EU-u) upravo takvi kakvi jesu.

Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovoga rada sastojalo se od ukupno 21 pitanja, od čega se 19 pitanja odnosilo na odnos Hrvatske i EU-a, s naglaskom na percepciju koristi za Hrvatsku od članstva u EU-u. Pitanja su bila zatvorenoga tipa. Dva pitanja odnosila su se na spol i dobnu skupinu ispitanika. Istraživanje je provedeno internetskom anketom u siječnju 2014. g. U njemu je sudjelovalo 369 studentica i studenata. Anonimnost ispitanika bila je zajamčena.

4. Rezultati istraživanja

U ovome dijelu rada prezentiraju se, tablicama i grafikonima, rezultati istraživanja, tj. odgovori na postavljena pitanja prema broju studenata koji su odabrali pojedini odgovor i postotku. Od anketiranih 369 studenata, 217 (59%) su bile ženske, a 152 (41%) muške osobe. Po dobnoj strukturi, najviše ispitanih, njih čak 212 (57%) pripada skupini od 18 do 25 godina, a prati ju dobna skupina od 25 do 35 godina sa 106 (29%) pripadnika. Dobnoj skupini od 35 do 45 godina pripada 40 (11%) ispitanika, a njih tek 11 (3%) dobnoj skupini od 45 do 65 godina.

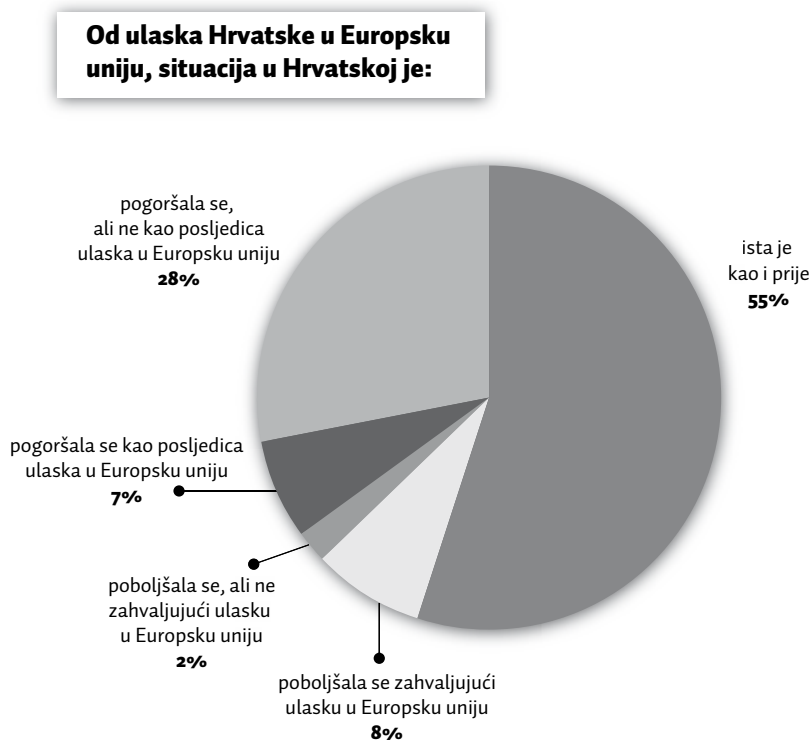
Na pitanje o stavu o ulasku Hrvatske u EU, odnosno o načinu kako su se osjećali na dan ulaska, njih 81 (22%), odnosno 220 (60%) odgovorilo je da im je bilo svejedno. Ukupno 74 (20%) ispitanika bilo je protiv ulaska Hrvatske u EU iako su bili svjesni i pozitivnih strana. Ulasku se u potpunosti protivilo 50 (14%) ispitanih, a njih 66 (18%) u potpunosti je podržavalo ulazak. Ulazak je podržavalo 98 (27%) ispitanih iako su bili svjesni i negativnih strana. Osim indiferentne većine, na pitanje kako su se osjećali

na dan ulaska Hrvatske u EU, njih 73 (20%) izrazilo je nezadovoljstvo i zabrinutost, a 76 (21%) ponos i sreću.

TABLICA 1. Stavovi ispitanika o ulasku Hrvatske u EU

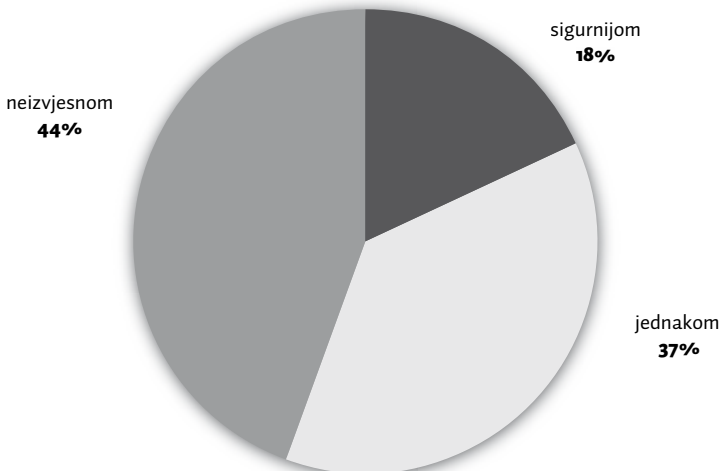
PRIJE ULASKA HRVATSKE U EU:	Broj	Postotak
bilo mi je svejedno	81	22%
bio/bila sam protiv ulaska, iako sam bio/bila svjestan/svjesna pozitivnih strana	74	20%
bio/bila sam u potpunosti protiv ulaska	50	14%
bio/bila sam za ulazak, iako sam bio/bila svjestan/svjesna negativnih strana	98	27%
u potpunosti sam bio/bila za ulazak	66	18%
Kako ste se osjećali na dan ulaska Hrvatske u EU?	Broj	Postotak
bilo mi je svejedno	220	60%
nezadovoljno i zabrinuto	73	20%
ponosno i sretno	76	21%

GRAFIKON 1. Promjena situacije u Hrvatskoj od ulaska u Europsku uniju



GRAFIKON 2. Budućnost Hrvatske nakon ulaska u Europsku uniju

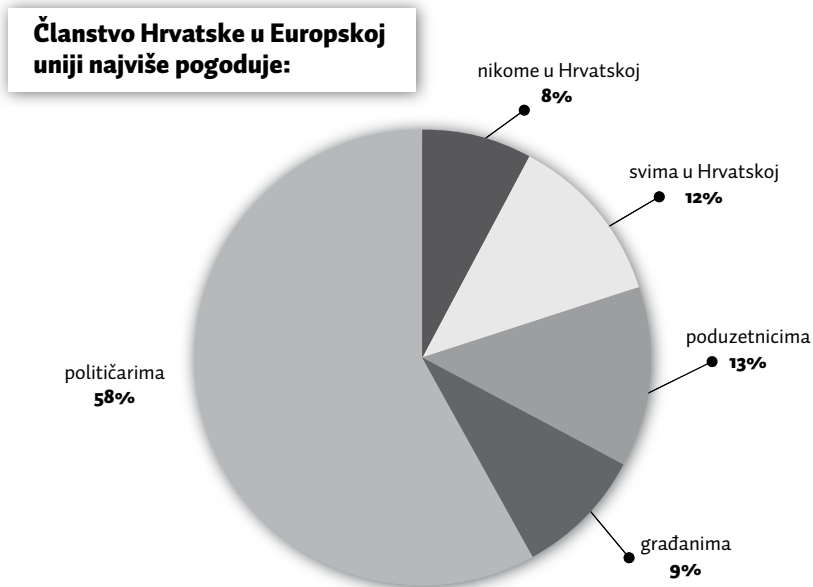
Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju, budućnost se čini:



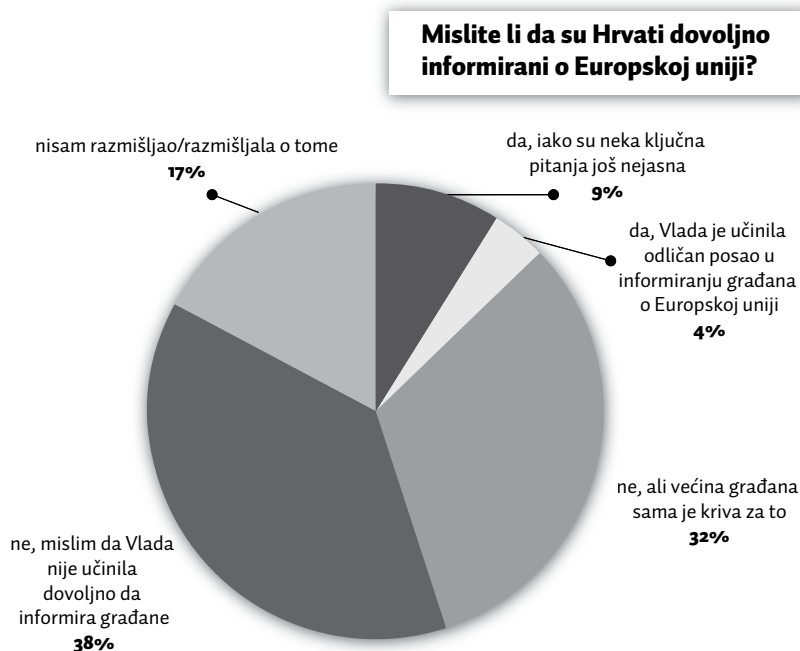
O situaciji u Hrvatskoj nakon njezina ulaska u EU, većina ispitanika, njih čak 200 (55%), smatra da je sve isto kao i prije. Nakon toga, najzamjetnija je činjenica da njih čak 104 (28%) smatra kako se situacija pogoršala, ali ne kao posljedica ulaska Hrvatske u EU. Za pogoršanje situacije u Hrvatskoj 26 (7%) ispitanika krivi ulazak u EU. Sukladno tomu da većina ispitanika smatra kako se u Hrvatskoj situacija nije promijenila ulaskom u EU, njih 138 (37%) Hrvatsku budućnost u EU-u vidi jednakom kao i sada. Ipak, većina njih, čak 163 (44%) dijeli mišljenje kako je budućnost neizvjesna, a sigurnu budućnost vidi 68 (18%) ispitanika.

Jedno od najdiskutabilnijih pitanja donosi odgovore na to kome najviše pogoduje članstvo Hrvatske u EU-u i možda ponajbolje opisuje sveopći stav javnosti o ulasku Hrvatske u EU. Sukladno očekivanomu, više od polovice ispitanika, njih čak 213 (58%), smatra kako članstvo pogoduje ponajprije političarima, a udio slaganja ispitanika u ostalim odgovorima podjednako je podijeljen.

GRAFIKON 3. Kome najviše pogoduje članstvo Hrvatske u Europskoj uniji?



GRAFIKON 4. Informiranost građana Hrvatske o ulasku u Europsku uniju



Velika većina ispitanika smatra se nedovoljno informiranima o EU-u, čak i nakon ulaska Hrvatske u EU. Ipak, njih 117 (32%) svjesno je svoje osobne krivice u tome jer je Vlada građanima ponudila program informiranja. Za taj program očito nije čulo 139 (38%) ispitanika jer za svoju neinformiranost krive upravo Vladu.

TABLICA 2. Utjecaj EU-a na interna pitanja Hrvatske

Mislite li da će se EU miješati u neka interna pitanja RH?	Broj	Postotak
• da, bojim se da će Hrvatska izgubiti slobodu odlučivanja o internim pitanjima	132	36%
• da, imaju na to pravo	51	14%
• ne, EU se nikada ne miješa u interna pitanja svojih članica	26	7%
• ne, iako mislim da bi nekada trebao dati prijedlog	54	15%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	106	29%
Hoće li članstvo Hrvatske u Europskoj uniji u iduće dvije godine povećati gospodarski rast Hrvatske?	Broj	Postotak
• da, članstvo Hrvatske u EU zasigurno će povećati gospodarski rast	58	16%
• da, gospodarski rast povećat će se, ali ne zahvaljujući članstvu	30	8%
• ne, članstvo u EU-u zasigurno neće povećati gospodarski rast	75	20%
• ne, gospodarski rast neće se povećavati, ali to nije povezano s članstvom	101	27%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	105	28%
Mislite li da su težnje hrvatske Vlade za ulaskom u EU bile na štetu internoga razvoja hrvatskoga gospodarstva?	Broj	Postotak
• da, ali mislim da je Vlada ipak ispravno postupila	21	6%
• da, mislim da je prvo trebalo riješiti važnija pitanja vezana za jačanje hrvatskoga gospodarstva pa tek onda raspravljati o ulasku u EU	97	26%
• ne, ali ipak mislim da se nije trebalo toliko inzistirati na ulasku	53	14%
• ne, mislim da gospodarski rast Hrvatske nije ovisio o pregovorima	68	18%
• nemam mišljenje o tome	130	35%
Mislite li da će članstvom u EU-u Hrvatska izgubiti svoju autonomiju?	Broj	Postotak
• da, postoji mogućnost da Hrvatska izgubi autonomiju	91	25%
• da, zasigurno hoće	36	10%
• ne, iako je budućnost neizvjesna	100	27%
• ne, sigurno neće	58	16%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	84	23%

Kao odgovore na pitanja hoće li se EU miješati u neka interna pitanja Hrvatske i hoće li članstvo u EU-u u iduće dvije godine povećati gospodarski rast Hrvatske, relativna većina ispitanih – njih 106 (29%), odnosno 105 (28%) – odgovorila je da o tome nisu razmišljali. Na odgovor o miješanju u interna pitanja, relativna većina (36%) izrazila je strah da će Hrvatska izgubiti slobodu odlučivanja. O tome hoće li članstvo u EU-u u iduće dvije godine povećati gospodarski rast Hrvatske, 58 (16%) ispitanih odgovorilo je potvrdno, a 75 (20%) njih negativno. Ipak, 30 (8%) ispitanika vidi gospodarski rast u iduće dvije godine, ali ne zahvaljujući EU-u, a 101 (27%) smatra kako do rasta neće doći

bez obzira na članstvo. O tome da su težnje hrvatske Vlade bile na štetu internoga razvoja hrvatskoga gospodarstva, gotovo većina ispitanih dala je pozitivan odgovor. Njih 97 (26%) smatra kako su se prvo trebala riješiti važnija pitanja vezana za jačanje hrvatskoga gospodarstva pa onda raspravljati o ulasku u EU. Osim relativne većine (35%) koja nije imala mišljenje, ostali su na to pitanje odgovorili negativno, s time da 53 ispitanika (14%) smatra da nije trebalo toliko inzistirati na ulasku, a njih 68 (18%) kako gospodarski rast Hrvatske nije ovisio o pregovorima. Kada je riječ o očuvanju hrvatske autonomije u EU-u, 91 (25%) ispitanik izrazio je zabrinutost za gubitkom autonomije, što je sukladno tomu da većina ispitanika (36%) strahuje od gubitka slobode u odlučivanju o internim pitanjima. Tek njih 36 (10%) ne strahuje od gubitka autonomije.

TABLICA 3. Studiranje i rad u članicama Europske unije

Da vam se pruži prilika, biste li otišli studirati u neku od članica EU-a?	Broj	Postotak
• da, ako bi mi se pružila sigurna i povoljna prilika	156	42%
• da, već planiram nastaviti studij u inozemstvu	42	11%
• ne, najradije bih završio/završila studij u Hrvatskoj, ali kad bih morao, razmislio/razmislila bih o studiju u inozemstvu	70	19%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	81	22%
• zasigurno ne	20	5%
Mislite li da će se članstvom u EU-u biti lakše upisati na fakultet u drugoj državi članici?	Broj	Postotak
• da, bit će lako kao i lokalnim studentima	47	13%
• da, zasigurno lakše, ali će ipak postojati brojne prepreke i problemi	172	47%
• ne, članstvo u EU-u otežalo je upis na inozemne fakultete	8	2%
• ne, upisati fakultet u inozemstvu bit će jednako teško kao i do sada	52	14%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	90	24%
Mislite li da je članstvom u EU-u olakšano traženje posla u drugoj državi članici?	Broj	Postotak
• da, ali će ipak postojati brojne prepreke i problemi	200	54%
• da, bit će lako kao i traženje posla u Hrvatskoj	41	11%
• ne, to će biti otežano	16	4%
• ne, to se neće promijeniti u odnosu na prije	40	11%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	72	20%
Mislite li da će strani radnici iz slabije razvijenih članica EU-a zauzimati radna mjesta u Hrvatskoj na štetu hrvatskih radnika?	Broj	Postotak
• da, ali to me ne zabrinjava	51	14%
• da, to će zasigurno pogoršati situaciju hrvatskih radnika	93	25%
• ne, Hrvatska im nije dovoljno privlačna	94	25%
• ne, poslodavci u Hrvatskoj uvijek će prije zaposliti hrvatskoga radnika	40	11%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	91	25%

Možda najvažnija pitanja ove ankete, s obzirom na uzorak ispitanika, bila su vezana za studiranje u zemljama članicama EU-a. Na pitanje bi li, ako im se ukaže prilika, otišli studirati u neku od zemalja članica EU-a, većina ispitanih, njih 156 (42%) potvrdilo

je kako bi iskoristili takvu priliku, a tek njih 20 (5%) odgovorilo je da zasigurno ne bi. U inozemstvu studij već planiraju nastaviti 42 (11%) ispitanika, a njih 70 (19%) radije bi nastavilo studij u Hrvatskoj, ali kad bi morali, razmislili bi o studiju u inozemstvu. O tome koliko je članstvo u EU-u olakšalo upis na inozemne fakultete, 47 (13%) ispitanih misli da je to sada lako kao i lokalnim studentima, ali većina njih, 172 (47%) smatra kako ipak još uvijek postoje brojne prepreke i problemi. Gledano općenito, većina anketiranih studenata smatra da su studiranje i pronalazak posla u državama članicama EU-a nakon ulaska Hrvatske u EU olakšani, što je ujedno i najvažniji aspekt pozitivnih percepcija EU-a kod ispitanika.

TABLICA 4. Utjecaj članstva u EU-u na turizam, tržište nekretninama i monetarnu politiku

Hoće li članstvo u EU-u povećati prihode od turizma?	Broj	Postotak
• da, članstvo u EU-u zasigurno će povećati prihode od turizma	63	17%
• da, članstvo u EU-u moglo bi povećati prihode od turizma	122	33%
• ne, ne vidim kako bi članstvo u EU-u trebalo povećati prihode od turizma	99	27%
• ne, prihodi od turizma zasigurno se neće povećati	12	3%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	73	20%
Mislite li da će strani državljani lakše i jeftinije postati vlasnicima nekretnina na jadranskoj obali?	Broj	Postotak
• da, moguće je da se to dogodi	154	42%
• da, zasigurno hoće	109	30%
• ne, mislim kako se to neće dogoditi	16	4%
• ne, zasigurno neće	11	3%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	79	21%
Mislite li da će Hrvatska kao članica imati više koristi od EU-a ili će EU imati više koristi od Hrvatske?	Broj	Postotak
• EU ima više koristi od Hrvatske nego obrnuto	107	29%
• Hrvatska nema nikakve koristi od EU-a	26	7%
• Hrvatska zasigurno ima više koristi od EU-a nego obrnuto	61	17%
• mislim da je korist obostrana	78	21%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	97	26%
Želite li da se u Hrvatsku uvede euro?	Broj	Postotak
• da, iako sam svjestan/svjesna problema koje bi to izazvalo	64	17%
• da, to bi bio najbolji potez za Hrvatsku	30	8%
• ne, iako sam svjestan/svjesna te mogućnosti	122	33%
• ne, to bi bilo pogubno za Hrvatsku	72	20%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	81	22%
Mislite li da će članstvo u EU-u povećati inozemna ulaganja u Hrvatskoj?	Broj	Postotak
• da, moguće je da se to dogodi	145	39%
• da, zasigurno hoće	60	16%
• ne, mislim kako se to neće dogoditi	65	18%
• ne, zasigurno neće	14	4%
• nisam razmišljao/razmišljala o tome	85	23%

Vidljivo je da percepcija EU-a nije toliko negativna kada su u pitanju turizam, stjecanje nekretnina od strane inozemnih državljana u Hrvatskoj te ulazak stranih radnika na hrvatsko tržište rada. Učinci se ovdje ne procjenjuju značajnije negativnima ili su, u slučaju povećanja prihoda od turizma, procijenjeni blago pozitivnima. Kada su u pitanju inozemna ulaganja, ukupno 55% ispitanika smatra da bi se mogla povećati, dok 22% smatra da se to neće dogoditi, a 23% ispitanika o tome nije razmišljalo.

5. Zaključak

U radu su prikazani rezultati istraživanja problema percepcije koristi od ulaska Hrvatske u EU, provedenoga u jednome segmentu jedne specifične skupine u hrvatskome društvu. Istraživanje je pokazalo da je percepcija ulaska Hrvatske u EU, kada su u pitanju troškovi i koristi za Hrvatsku, među istraživanom skupinom, vrlo negativna.

Istraživanje je većinom potvrdilo postavljene hipoteze. Većina ispitanika smatra da će EU imati više koristi od Hrvatske nego Hrvatska od EU-a, da je situacija u Hrvatskoj od ulaska u EU ostala nepromijenjena te da od članstva Hrvatske u EU-u najviše koristi imaju političari. Studiranje u drugim članicama EU-a bit će olakšano, smatra većina ispitanika, koji u značajnom postotku izražavaju želju za studiranjem u drugim članicama EU-a.

S obzirom na značajke analize troškova i dobiti, ukazujemo na to da je takvu analizu možda trebala provesti Vlada RH, a njezini rezultati trebali su biti prezentirani javnosti kako bi se realnije sagledali učinci pristupa Hrvatske EU-u u kratkoročnome, srednjoročnome i dugoročnome razdoblju. Također, postavlja se pitanje je li na stavove studenata Visoke poslovne škole Zagreb o ulasku Hrvatske u EU ključno utjecala činjenica da je Hrvatska još uvijek u recesiji. S obzirom na odgovore ispitanika, zaključujemo da je upravo činjenica da je Hrvatska još uvijek u recesiji ključan čimbenik koji utječe na dominantno negativnu percepciju među anketiranom skupinom kada su u pitanju troškovi i koristi ulaska Hrvatske u EU. Kod dijela ispitanika ulazak u EU zasad nije ispunio očekivanja koja su imali, a dio ispitanika nije ni imao posebna očekivanja.

6. Izvori i literatura

1. Blanuša, N. (2011), Euroskepticizam u Hrvatskoj, u: Šiber, I. (ur.), *Hrvatska i Europa – strahovi i nade*, Zagreb: Biblioteka Politička misao, str. 11-46.
2. Blanuša, N.; Šiber, I. (2011), Nade i strahovi mladih prema Europskoj Uniji, u: Šiber, I. (ur.), *Hrvatska i Europa – strahovi i nade*, Zagreb: Biblioteka Politička misao, str. 86-119.
3. Grbeša, M. (2011), Europska unija u hrvatskom tisku od 2007. do 2011., u: Šiber, I. (ur.), *Hrvatska i Europa – strahovi i nade*, Zagreb: Biblioteka Politička misao, str. 120-137.

4. Hague, R.; Harrop, M. (2009), *Komparativna vladavina i politika*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
5. Stavovi hrvatskih građana o ulasku u Europsku uniju, istraživanja IPSOS PULS za potrebe delegacije Europske komisije u RH, <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=4304> <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=4843> <http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/rezultati-referenduma.html>

Abstract: This paper studies the attitudes of a portion of the student population about the European Union. As six months have passed since the Croatian accession to the European Union, we wanted to study what the attitude of a portion of the student population about Croatian accession to the European Union was, especially concerning the costs and benefits that Croatia has as a result of the membership in the European Union. For the purpose of the study, an Internet survey was undertaken among students of the Zagreb School of Business. The survey was designed so that students responded to 19 questions, with additional two questions about gender and age group to which they belonged. In total, the questions were answered by 369 students that represent a survey sample. Questions were related to the topic of the relationship between Croatia and the European Union, particularly focusing on the benefits of membership and membership costs. Based on the student's responses to this survey we indicate that the perception that prevails on the accession of Croatia to the European Union is generally negative. The examined students mostly believe that membership in the European Union brings more costs than benefits to Croatia. These attitudes are primarily a consequence of the long-term economic crisis and high unemployment that has accompanied Croatia for years. The accession to the European Union has not brought the expected benefits or any changes in trends that would improve the economic situation in Croatia.

Key words: The European Union, Croatia, survey, costs, benefits

Posebnosti odnosa s javnošću u javnome sektoru – primjer Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje

[Specific Qualities of Public Relations in Public Sector – Case of Croatian Employment Institute]

Stjepan Lacković, mag. pol., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: stjepanlackovic@yahoo.com

Mirjana Šiklić, bacc. oec., Oroslavje, Republika Hrvatska, e-adresa: mirjana.siklic@gmail.com

Sažetak: U ovome radu bavimo se specifičnostima odnosa s javnošću u javnome sektoru. Naime, o odnosima s javnošću najčešće se piše u kontekstu važnosti te djelatnosti u komercijalnome sektoru. Još od vremena Edwarda Bernaysa odnosi s javnošću razvili su do savršenstva svoje komunikacijske tehnike i strategije kojima uspješno ostvaruju ciljeve i interese svojih organizacija, te danas vjerojatno ne postoji relevantnija komercijalna kompanija koja nema svoj odjel za odnose s javnošću. Međutim, djelatnost odnosa s javnošću igra važnu ulogu i u javnome sektoru iako se ciljevi i interesi javnih institucija poprilično razlikuju od onih u privatnome sektoru. Upravo je to razlikovanje središnji dio našega rada. Krajnji cilj odnosa s javnošću u komercijalnome sektoru jest prodaja proizvoda i financijska dobit kompanije, dok je krajnji cilj odnosa s javnošću u javnome sektoru izgradnja povjerenja između institucije i njezinih korisnika te dobrobit samih korisnika. Konkretnije, u prvome slučaju potencijalnim korisnicima pristupa se isključivo kao potrošačima, dok im se u drugome slučaju pristupa kao osobama čije zahtjeve i probleme treba riješiti. Da je to razlikovanje utemeljeno, pokazat ćemo na primjeru Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje. U radu ćemo prvo analizirati djelatnosti Odjela za odnose s javnošću Zavoda, i to *online* komunikaciju Zavoda s korisnicima, te pokazati da je ona ponajprije usmjerena zadovoljavanju potreba korisnika. Konačno, pokazat ćemo da se djelatnosti odnosa s javnošću u ta dva sektora razlikuju i prema njihovu odnosu s medijima, za što ćemo se poslužiti intervjuima s predstavnicima medija.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, javni sektor, privatni sektor, mediji, Hrvatski zavod za zapošljavanje

1. Uvod

U suvremeno vrijeme uvriježilo se odnose s javnošću (u daljnjem tekstu: OSJ) nazivati vještinom kojom se oblikuje naše poimanje stvarnosti. Danas je većina tvrtki, organizacija, ustanova, vladinih agencija i političkih stranaka svjesna presudne važnosti OSJ-a za svoj uspjeh. Ta djelatnost, zahvaljujući razvoju medija, koristi se znatno više nego u bližoj prošlosti i danas je zastupljena u svim aspektima društva. U radu ćemo nastojati istaknuti važnost OSJ-a u Hrvatskome zavodu za zapošljavanje i naglasiti specifičnost funkcioniranja OSJ-a u javnome sektoru.

U prvome dijelu rada bavit ćemo se definicijom OSJ-a te argumentima potkrijepiti da ne postoji univerzalna definicija, nego da ona ovisi o sektoru u kojemu OSJ djeluje, s posebnim naglaskom na razlikovanje između javnoga i privatnoga sektora. Nadalje, prikazat ćemo četiri glavna modela ili teorije vezane uz etički aspekt funkcioniranja OSJ-a te ćemo argumentirati da je samo jedan model, tj. model dvosmjerne komunikacije, prikladan za OSJ u javnome sektoru. Središnji dio rada odnosi se na detaljnu obradu OSJ-a u Hrvatskome zavodu za zapošljavanje. Naglašene su temeljne odrednice te javne ustanove: definicija, javnost rada, konkretizacija provođenja djelatnosti, odsjek za OSJ i njegovi temeljni radni zadaci. Nadalje, istaknut ćemo važnost poštivanja zakonske regulative u radu Zavoda (vezano uza zaštitu osobnih podataka i pravo na pristup podacima) te etičnost u poslovanju. Konačno, detaljno su razjašnjeni svi oblici komunikacije Zavoda s javnošću, s posebnim naglaskom na *online* komunikaciji. U završnome dijelu rada, kroz izjave predstavnika medija i predstavnika Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, istaknuta je važnost OSJ-a za učinkovitost i reprezentativnost te javne ustanove. Istaknut ćemo važnost OSJ-a u izgradnji povjerenja između javnih ustanova i njihovih korisnika kao pretpostavku uspješnoga funkcioniranja ne samo Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje nego i ostalih javnih institucija.

2. Definicija, sredstva i etika u OSJ-u

2.1. Definicija i djelatnost OSJ-a

Između šeststotinjak različitih definicija OSJ-a (Skoko, 2004: 96), izdvojili bismo sveobuhvatnu definiciju Rexa F. Harlowa, poznatoga znanstvenika na području odnosa s javnošću, koji je analizirao 472 različite definicije odnosa s javnošću objavljene između 1900. i 1976. Prema Harlowu, „odnosi s javnošću zaseban su dio upravljanja koji pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi kako bi bila stalno informirana o javnome mnijenju te da djeluje u skladu s njim, definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnoga interesa, pomažu upravi da ide ukorak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe

kao „radarska mreža“ i predviđaju buduće trendove, koriste istraživanja te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe.“ U kontekstu ovoga rada, izabrali smo navedenu definiciju jer naglašava važnost razumijevanja, suradnje i komunikacije između organizacije i njezinih javnosti, što ne vrijedi u jednakoj mjeri za sve sektore društvenoga života. Naime, naša je osnovna pretpostavka da različiti sektori u društvu, a posebno privatni i javni sektor, na različite načine percipiraju svrhu i ciljeve OSJ-a, pa prema tome nisu ni sve definicije OSJ-a univerzalne – pri definiranju OSJ-a mora se uzeti u obzir na koji se sektor definicija odnosi.

Na sličnome je tragu i Larissa A. Grunig, poznata teoretičarka odnosa s javnošću, kada ističe da je jedna od najvećih zabuna kod teoretiziranja OSJ-a da se kao njegova glavna karakteristika ističe persuazija ili uvjeravanje te smatra da OSJ predstavlja ponajprije funkciju koja gradi odnose, a ne onu koja samo uvjerava (Grunig, 2014). Prema našem suda, funkcija koju će OSJ obavljati u pojedinoj organizaciji ovisi prije svega o ciljevima koje organizacija sebi postavlja u odnosima s njihovim javnostima. Ako je cilj neke organizacije isključivo profit, tada će se i funkcija OSJ-a u toj organizaciji razlikovati od OSJ-a u nekoj javnoj ustanovi, čiji je glavni cilj zadovoljenje potreba njezinih korisnika.

Općenito govoreći, kvalitetni odnosi s javnošću imaju mnoge funkcije koje pridonose uspješnom funkcioniranju neke organizacije: pomažu u donošenju pravilnih i vjerodostojnih odluka i smanjenju broja konflikata u organizaciji, povećavaju povjerenje u poslodavca, pridonose izgradnji dobrih odnosa s ciljanom javnošću, pomažu uspješnom rješavanju kriznih situacija, povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, građana, klijenata, poslovnih partnera itd. U radu ćemo se usredotočiti na funkciju stvaranja povjerenja između organizacija, u našem slučaju iz javnoga sektora, i njihovih javnosti ili korisnika. S obzirom na to da se radi o cilju koji sadrži normativnu komponentu, izgradnja povjerenja nužno pripada u etičku dimenziju proučavanja OSJ-a.

2.2. Teorije etike u OSJ-u

Etika u odnosima s javnošću novo je područje proučavanja, uzrokovano željom struke za statusom i društvenim priznanjem. Danas postoji mnogo udruga djelatnika za odnose s javnošću kao i etičkih kodeksa. Prema Broomu (2010), etički kodeksi promiču profesionalne vrijednosti, slobodan tijek informacija, lojalno ponašanje prema konkurenciji, obznanjivanje informacija, zaštitu povjerljivih priopćenja, izbjegavanje sukoba interesa i promicanje profesije.

U razmatranju etike u odnosima s javnošću i odgovarajućih modela donošenja odluka najčešće se u literaturi spominju četiri teorije koje navode različite zahtjeve za etičku praksu, imaju zasebna svojstva i temeljne vrijednosti. U kontekstu ovoga rada teorije procjenjujemo prema kriteriju društvene odgovornosti, tj. prema tome

* <http://digital.library.okstate.edu/encyclopedia/entries/H/HAO23.html> (preuzeto 15. 10. 2012.)

u kojoj mjeri ti pristupi u obzir uzimaju interes svih sudionika u odnosu između organizacije i njezinih javnosti. Prva je *teorija odgovornoga zagovaranja*. Prema toj teoriji najbolji je način provedbe etike u odnosima s javnošću putem ideala profesionalne odgovornosti, pri čemu djelatnici odnosa s javnošću predstavljaju odgovorne zagovaratelje, odnosno „odvjetnike“ onih koje predstavljaju. Ta teorija ne isključuje odgovornost prema ostalim sudionicima u procesu komunikacije kao ni prema društvu u cjelini, međutim, rukovodeći se liberalnom etikom ili *laissez faire* pristupom u OSJ-u, zaključuje se kako će „PR djelatnici najbolje služiti društvu služeći posebnim interesima svojih klijenata ili poslodavaca“ (Haramija, 2009: 205). Druga je teorija *pristup prosvijećenoga samointeresa*. Prema toj teoriji glavno je opravdanje etičkoga djelovanja kompanije njezina mogućnost zarade. Radi se o pristupu koji polazi iz utilitarne etike, te kod njega ne postoji osjećaj odgovornosti za ostale sudionike komunikacijskoga procesa. Treća teorija, tzv. *model odvjetnik/suparnik*, tvrdi kako djelatnici u odnosima s javnošću nemaju obvezu uzeti u obzir interes javnosti ili neki drugi interes koji nije interes njihovih poslodavaca. Dakle, nalik na odvjetnike u parnicama, interes djelatnika u OSJ-u prema ovoj teoriji jest dobrobit isključivo i samo njihovih klijenata. Na taj način, etičko utemeljenje ove teorije ne razlikuje se u osnovi od teorije *pristup prosvijećenoga samointeresa*.

Konačno, četvrta teorija, tzv. *model dvosmjerne komunikacije*, temelji se na postavkama koje, u usporedbi s ostalim trima teorijama, najviše u obzir uzimaju interese i potrebe ostalih sudionika u procesu komunikacije, pa tako i interese cjelokupnoga društva. Prema toj teoriji, temeljna vrijednost u etičkim odlukama jest suradnja, te se posebno važnima naglašavaju vještine dijaloga, slušanja i raspravljanja. Osnovna je pretpostavka ove teorije da će upravo dijalog u konačnici dovesti do najpravednijega ishoda, bez obzira na to što će svaka strana morati napraviti kompromis i neće u potpunosti dobiti što želi. Ovaj pristup zapravo traži od djelatnika u odnosima s javnošću da neprestano balansiraju između uloge zagovaratelja svojega klijenta i uloge društvene savjesti. Dakle, prema ovoj teoriji, *win-win* situacija najbolje je i jedino poželjno rješenje. Kritičari ove teorije ističu da je nejasno do koje bi mjere PR djelatnici morali zanemariti interes svojega klijenta zbog društvenoga interesa, te mnogi ovu teoriju smatraju idealističkom i utopističkom (Haramija, 2009: 207). Prema našem sudu, upravo je četvrta teorija – model dvosmjerne komunikacije – najprikladniji model za OSJ u javnome sektoru, s obzirom na to da je cilj ustanova u tome sektoru zadovoljavanje potreba njihovih korisnika. Smatramo da je pretpostavka za razvoj što boljih odnosa s korisnicima javnih institucija izgradnja povjerenja u instituciju, što bi, uz zaposlenike koji su u svakodnevnome kontaktu s korisnicima, bio i temeljni zadatak OSJ-a u javnome sektoru.

U posljednje se vrijeme u politologiji i ekonomiji sve veća važnost poklanja povjerenju kao kategoriji koja pridonosi poboljšanju međusobnih odnosa. U kontekstu menadžmenta, Bahtijarević i sur. tvrde kako „mnoga istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između povjerenja u odnosima te individualne i organizacijske uspješnosti“ (Bahtijarević i sur., 2008: 53). U politologiji je utjecajan rad američkoga teoretičara

Roberta Putnama koji je u svojoj knjizi *Kako demokraciju učiniti djelotvornom* (2003) pokazao kako lokalne zajednice u kojima društvenu organizaciju karakteriziraju obilježja poput povjerenja, normi i mreža, funkcioniraju bolje od zajednica u kojima ta obilježja ne postoje ili ih se može naći samo u tragovima. Ta obilježja Putnam naziva sintagmom „socijalni kapital“, a važna mu je značajka da olakšava spontanu suradnju (Putnam, 2003: 179). U kontekstu razvijanja boljih odnosa i suradnje unutar organizacija, Stephan Covey uveo je izraz (metaforu) „emocionalni bankovni račun“ na koji se stavljaju tzv. depoziti kojima se grade odnosi povjerenja među osobama unutar organizacije. Depoziti su razumijevanje, održavanje obećanja, poštenje i otvorenost, ljubaznost, mišljenje pobjednik-pobjednik itd. (Bahtijarević i sur., 2008: 53). Prema našem sudu, OSJ u javnom sektoru trebao bi kao normu svojega djelovanja imati upravo izgradnju neke vrste „socijalnoga kapitala“ ili „bankovnoga računa“ na kojima bi se temeljili odnosi između institucije i njezinih korisnika. Također, smatramo da jedino model dvosmjerne komunikacije ostavlja prostor za integraciju takvoga koncepta.

3. Odnosi s javnošću u Hrvatskome zavodu za zapošljavanje

3.1. Temeljne odrednice

Hrvatski zavod za zapošljavanje (u daljnjemu tekstu: Zavod) javna je ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske, ustrojena Zakonom o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (NN, 80/08, 12/13), čija je temeljna zadaća rješavanje pitanja iz područja nezaposlenosti.^{*} Korisnici usluga Zavoda mnogobrojni su – od učenika osnovnih i srednjih škola, studenata, nezaposlenih osoba i tražitelja zaposlenja, poslodavaca, raznih obrazovnih institucija, socijalnih partnera, pa sve do azilanata, stranih državljana koji se zapošljavaju u Republici Hrvatskoj i drugih. Rad je Zavoda javan, a javnost rada osigurava se dostupnošću podataka i rada Zavoda sredstvima javnoga priopćavanja te objavljivanjem Statuta Zavoda i općih akata Zavoda koji se odnose na prava nezaposlenih osoba i odluke o mjerama za poticanje zapošljavanja u Narodnim novinama.^{**}

Odnosi između Zavoda i svekolike javnosti ovise o više elemenata: o stavu i očekivanjima obiju strana, o odnosima s medijima i građanima, o prošlim iskustvima i njihovim ciljevima. Kako bi navedeni odnosi bili što uspješniji i učinkovitiji, svi djelatnici Zavoda moraju preuzeti odgovornost za prosljeđivanje informacija o svojim planovima i programima, te korisnike svojih usluga pravodobno i istinito izvještavati o njima. Za davanje obavijesti sredstvima javnoga priopćavanja o radu i poslovanju Zavoda ovlašten je ravnatelj, odnosno osoba koju ravnatelj ovlasti.^{***}

* <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11915> (preuzeto 25. 3. 2014.)

** Članak 54., stavci 1. i 3. Statuta Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (NN, 109/12.)

*** Članak 54., stavak 2. Statuta Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (NN, 109/12.)

3.2. Odsjek za odnose s javnošću Zavoda

U okviru Zavoda djeluje Odsjek za odnose s javnošću, koji svojim aktivnostima nastoji približiti djelatnost Zavoda i njegove usluge cjelokupnoj javnosti. Poseban naglasak dan je svakodnevnoj komunikaciji s novinarima, medijima, informiranju o različitim projektima, novostima u radu, programima koje Zavod provodi samostalno ili u suradnji s drugim institucijama i partnerima.

Navedeni Odsjek stavlja težište na sljedeće poslove:

- koordinira, odnosno sudjeluje u izradi stručnih elaborata iz područja informiranja, sudjeluje u izradi izvješća o radu Odsjeka te u izradi općih akata Zavoda
- medijski prati rad tijela Zavoda, predlaže susrete s predstavnicima javnoga priopćavanja te priprema i daje službena priopćenja
- sudjeluje u izradi eksternoga (*web*) i internoga (intranet) komunikacijskoga sustava te surađuje s vanjskim suradnicima i djelatnicima stručne službe radi dobivanja i pružanja pravovaljanih informacija
- piše komentare i članke, obavlja uredničke i ostale poslove vezane uz izdavanje publikacija Zavoda, sudjeluje u predlaganju i uređivanju brošura, letaka i ostalih publikacija Zavoda
- priprema građu i uređuje interna glasila Zavoda, sudjeluje u raznim promotivnim i izdavačkim aktivnostima Zavoda
- organizira seminare, konferencije i kongrese
- sudjeluje u rješavanju predstavi i pritužbi upućenih Zavodu, te je u tu svrhu na *web*-stranici Zavoda objavljen e-mail za upite građana (hzz@hzz.hr) i novinara (press@hzz.hz).

3.3. Zakonski okviri djelatnosti OSJ-a

Za razliku od organizacija koje djeluju u privatnome sektoru – te u komunikaciji s javnošću mogu primijeniti slobodniji način komunikacije koji uključuje duhovitost, kreativnost, čak i povremenu verbalnu agresivnost – u radu javnih ustanova takav način ophođenja nije primjenjiv. Za navedeno postoje brojni razlozi. Ponajprije, nezaposlenost kao elementarni problem suvremenoga hrvatskog društva** iziskuje visok stupanj asertivnosti pri ophođenju s nezaposlenim osobama, poslodavcima, medijima te ostalim zastupnicima javnoga interesa. Nadalje, rad Zavoda uvjetovan je zakonskom regulativom koja često izaziva negodovanje i otpor korisnika usluga, ali je realno prijeko potrebna kako bi se korisnicima usluga osigurala pravna zaštita. Stoga je od

* Izvadak iz opisa poslova i zadataka radnih mjesta Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (26. 3. 2010.)

** Trenutačni broj nezaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj jest 369,516, pri čemu u usporedbi sa stopom anketne nezaposlenosti EU 28 X. – XII. 2013., koja je iznosila 10,8%, stopa registrirane nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj za veljaču iznosi 22,7%.

iznimne važnosti pravovaljanom dvosmjernom komunikacijom postići kompromis i izgraditi međusobno povjerenje na kojemu će se temeljiti odnos između Zavoda i njegovih korisnika.

Već smo spomenuli da je rad Zavoda javan, što podrazumijeva da njegovi korisnici imaju pravo dobivanja svih informacija vezanih uz rad Zavoda. Pravo na pristup informacijama predstavlja pravo svake fizičke ili pravne osobe koja zahtijeva pristup informaciji, na traženje i dobivanje informacije kao i obvezu tijela javne vlasti da omogući pristup zatraženoj informaciji, odnosno da objavljuje informacije kada za to i ne postoji poseban zahtjev.* S druge strane, svi djelatnici Zavoda u svojem radu usmjereni na zaštitu i očuvanje tajnosti informacija koje prikupljaju, obrađuju, koriste i prezentiraju javnosti. Osobni podaci smiju se prikupljati i dalje obrađivati isključivo uz privolu ispitanika samo u svrhu za koju je ispitanik dao privolu, ako je ispitanik sam objavio te podatke ili u ostalim slučajevima određenim Zakonom o zaštiti osobnih podataka (NN, 103/03, 118/06, 41/08 i 130/11)** . Konačno, Zavod ima i svoj Etički kodeks*** kojim se utvrđuju načela i pravila dobrog ponašanja u profesionalnim i međuljudskim odnosima radnika Zavoda prema građanima, javnim tijelima, sredstvima javnoga priopćavanja, kao i u međusobnim odnosima u Zavodu.

3.4. Online komunikacija Zavoda s javnošću i odnosi s medijima

Imajući na umu prednosti interneta, *online* komunikacija Zavoda s klijentima, novinarima i drugim zainteresiranim stranama postala je suvremeni način ophođenja i razmjene informacija, ponajprije stoga što takav oblik komuniciranja nadilazi ograničenja kao što su prostor i vrijeme, omogućuje neposredan pristup mnogim izvorima informacija te izravnu komunikaciju svih korisnika mreže. Službena *web*-stranica Zavoda (www.hzz.hr) predstavlja dodatno nastojanje da se s javnošću postigne što otvorenija i uspješnija komunikacija. Temeljna zadaća stranice jest da se na što brži, jednostavniji i pregledniji način prikažu sve aktivnosti Zavoda, savjeti iz područja nezaposlenosti, novosti u radu, dokumenti, zaključci i odluke te ostali službeni akti iz djelokruga Zavoda. Na početnome zaslonu pretraživanje je usmjereno prema vrstama korisnika usluga te aktualnim programima koje provodi zavodski Odjel za financiranje i ugovaranje projekata Europske unije (CES DFC). Također, tu se, između ostaloga, nalaze i aktualni statistički podaci o trenutačnome broju registriranih nezaposlenih osoba, istaknute novosti od interesa za sve korisnike, kontakt-telefon za informacije te odgovori na česta pitanja. Posebno ističemo poveznicu „Predstavke, prigovori i prijedlozi“, na kojoj se mogu pronaći obrasci molbi, pritužbi, drugih podnesaka te evidentiranih usmenih izjava upućenih radi ostvarivanja i zaštite prava te pravnih interesa stranaka iz područja posredovanja pri zapošljavanju i aktivne politike zapošljavanja, pripreme

* Izvadak iz članka 3. Zakona o pravu na pristup informacijama (NN, 172/03, 137/04, 144/10, 38/11, 77/11)

** Izvadak iz članka 7. Zakona o zaštiti osobnih podataka (NN, 103/03, 118/06, 41/08, 130/11)

*** Etički kodeks radnika Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, Upravno vijeće Zavoda (21. 4. 2010.)

za zapošljavanje, profesionalnoga usmjeravanja i obrazovanja za zapošljavanje. Osim poštom ili korištenjem odgovarajućega obrasca te faksom, predstavke se mogu podnijeti i elektroničkom poštom na adresu: prituzbe-pohvale-prijedlozi@hzz.hr.

Web-portal Burza rada (<http://burzarada.hzz.hr>) još je jedna usluga Zavoda koja tražiteljima zaposlenja omogućuje jednostavnije, brže i preglednije pretraživanje slobodnih radnih mjesta, a poslodavcima slobodnih radnika i njihovih životopisa. Posloprimci koji se registriraju na tome portalu, mogu objaviti svoj životopis kako bi on postao vidljiv poslodavcima koji traže radnike. Osobe koje su ujedno i prijavljene na Zavodu, imaju dodatne prednosti u odnosu na druge posloprimce, kao što su razmjena poruka sa svojim savjetnikom za zapošljavanje te kandidiranje na oglašena slobodna radna mjesta. Registrirani poslodavci ostvaruju mogućnost oglašavanja slobodnih radnih mjesta na portalu bez prethodnoga kontaktiranja Ureda za poslodavce Zavoda.

Uzevši u obzir specifičnosti usluga koje nudi svojim korisnicima, stvorila se i potreba za integracijom različitih društvenih mreža u komunikacijski okvir Zavoda. To je razlog za otvaranje profila Zavoda na društvenim mrežama *Facebook*, *LinkedIn* i *Twitter*, koje su postale presudni element svake ozbiljnije komunikacijske strategije. *Facebook* okuplja članove koji se prije svega žele družiti, upoznavati i razmjenjivati informacije. *LinkedIn* je ponajprije namijenjen komunikaciji s poslovnim ljudima, organizacijama i tvrtkama, koje zanima karijera. *Twitter* je zanimljiv onim korisnicima koji žele jezgrovitu informaciju od 140 znakova i u stanju su napisati istu takvu. Uključivanjem u rad na društvenim mrežama, Zavod očito nastoji olakšati razmjenu informacija te dobiti povratnu informaciju o tome kako ga percipiraju korisnici, ali i ostali sudionici na tržištu rada i cjelokupna javnost.

U svakodnevnoj komunikaciji s klijentima, poslovnim partnerima i ostalim zainteresiranim stranama, Zavodu bi od iznimne važnosti trebalo biti da njegov rad bude prepoznat kao učinkovit korisnicima njegovih usluga. Za učinkovitost rada Zavoda odgovornost snose i mediji, koji javnosti pružaju informacije o aktualnostima vezanim uz djelatnost Zavoda. Naime, mediji predstavljaju jedan od važnijih komunikacijskih kanala Zavoda s javnošću, pa je posljedično i njihov rad iznimno važan za reprezentativnost Zavoda. Mirjana Jurman, predstojnica Područnoga ureda Krapina Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, navodi kako su „najčešći oblik posredovanja informacija u javnosti objave za medije vezane za kretanja na tržištu rada, novosti u radu, zakonske propise, aktivnosti Zavoda, sudjelovanje u tematskim emisijama“. Senka Susović, glavna urednica radijske postaje Radio Stubica, kaže kako je zahvaljujući dobroj suradnji između Zavoda i spomenute postaje realiziran „niz tematskih emisija u kojima su djelatnici HZZ-a i partneri govorili o mnogim važnim i korisnim temama, poput zapošljavanja socijalno ugroženih skupina, ženama na tržištu rada, važnosti provođenja i uključivanja u programe cjeloživotnoga učenja, deficitarnim zanimanjima na području Krapinsko-zagorske županije, mogućnostima zapošljavanja u inozemstvu, prekvalifikaciji i mnogočemu drugom“*. Sve to pokazuje da bi svakomu socijalno i

* Preneseno iz intervjua s Mirjanom Jurman.

** Preneseno iz intervjua sa Senkom Susović.

društveno odgovornomu mediju trebalo biti u interesu da bude pristupačan i važan kanal kojim će Zavod moći pružiti svojim korisnicima sve bitne informacije.

S obzirom na specifičnosti funkcije OSJ-a u Zavodu, smatramo da je od iznimne važnosti da se njegov Odsjek za odnose s javnošću drži sljedećih bitnih usmjerenja kako bi između svoje ustanove i njezinih korisnika izgradio odnos povjerenja. Prvo, svi zaposlenici Zavoda, a posebno oni zaposleni u Odsjeku, morali bi pokazivati visoku razinu *socijalne osjetljivosti*. Naime, rad predstavlja temeljnu ljudsku vrijednost jer njime osiguravamo sve životne potrebe, od egzistencijalnih do potreba za samopoštovanjem i samoaktualizacijom. Stoga nezaposlenost, kao gubitak mogućnosti ostvarenja navedenih vrijednosti, uzrokuje brojne negativne psihosocijalne posljedice, koje u krajnjim slučajevima dovode do potpune socijalne isključenosti pojedinca. Zato svi zaposlenici Zavoda moraju pokazivati visoki stupanj empatičnosti u komunikaciji sa svojim korisnicima. Drugo, s obzirom na javnost rada Zavoda, on mora svojim korisnicima pružati jasne i razumljive informacije, tj. njegov rad mora biti *transparentan*. Treće, od iznimne je važnosti da se osigura *dostupnost* svih relevantnih informacija za korisnike, bilo putem osobnih kontakata s djelatnicima tijekom radnoga vremena, bilo konstantnim ažuriranjem *web*-stranice Zavoda, ili u suradnji s medijima. Konačno, presudno je pokazati razumijevanje prema problemima i zahtjevima korisnika i nastojati postići kompromis na uljudan, profesionalan i stručan način, a za to je potreban stalan rad na stručnim kompetencijama, ponajprije vezan uz sposobnost komuniciranja.

4. Zaključak

Radom smo nastojali ukazati na važnost dvosmjerne komunikacije u odnosima s javnošću u Hrvatskome zavodu za zapošljavanje, ali i u toj djelatnosti uopće. Kontinuirani razvoj komunikacije predstavlja temelj uspješnosti svih oblika rada, djelovanja i odnosa. Naime, u vrijeme općega nezadovoljstva stanjem u gospodarstvu, koje je uzrokovalo stanje visoke nezaposlenosti i velikih poteškoća u poslovanju poslodavaca, iznimno je važan način prezentiranja zakonskih propisa nezaposlenim osobama i poslodavcima, osobito u slučajevima kada oni nisu u skladu s njihovim očekivanjima. Također smo ukazali na činjenicu da se mediji i djelatnici koji se bave odnosima s javnošću u javnome sektoru ne nalaze na suprotnim stranama, nego da imaju zajednički cilj – pravodobno, istinito i vjerodostojno informiranje javnosti. Na primjeru komunikacije Zavoda s medijima i javnošću, vidljivo je da je suradnjom svih strana moguće stvoriti povjerenje i razumijevanje javnosti za aktivnosti koje provode javne ustanove.

U radu smo također pokazali kako je model dvosmjerne komunikacije najprikladniji model za OSJ u javnome sektoru, s obzirom na to da je svrha i cilj ustanova u tome sektoru zadovoljavanje potreba njihovih korisnika. Smatramo da je pretpostavka za razvoj što boljih odnosa s korisnicima javnih institucija upravo izgradnja povjerenja

u instituciju. S obzirom na to da je sposobnost uspješnoga komuniciranja temeljna odrednica i djelatnosti odnosa s javnošću, ta je djelatnost nužno potrebna i nikako je ne bismo trebali marginalizirati. Sasvim suprotno, potrebno je dalje raditi na njezinu unapređenju te prestano educirati djelatnike kako bi toj djelatnosti osigurali poziciju kakvu zaslužuje.

5. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. i sur. (2008), *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
2. Bjornlund, L. (2006), *Odnosi s medijima za predstavnike lokalne uprave: komuniciranjem do rezultata*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
3. Etički kodeks radnika Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, Upravno vijeće Zavoda.
4. Grunig, L. (2014), <http://www.huoj.hr/osj-intervju/larissa-a-grunig-pr-savjetnik-morase-baviti-drustvenom-psihologijom-organizacijskom-komunikacijom-sociologijom-poslovnim-upravljanjem-i-ekonomijom-hr3314/> (1. 4. 2014.)
5. Haramija, P. (2009), Etički obzor utemeljitelja odnosa s javnošću i etika u toj struci danas, *Obnovljeni život*, Vol. 64/2, str. 199-222.
6. Jolić, S. (2003), *Kako komunicirati s novinarima, medijima i javnošću*, Zagreb: Press Data.
7. Putnam, R. D. (2003), *Kako demokraciju učiniti djelotvornom*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
8. Skoko, B. (2004), Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja, *Politička misao*, Vol. XLI, br. 1.
9. Statut Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (NN, 109/12).
10. Zakon o pravu na pristup informacijama (NN, 172/03, 137/04, 144/10, 38/11, 77/11).
11. Zakon o zaštiti osobnih podataka (NN, 103/03, 118/06, 41/08, 130/11).
12. Opis poslova i zadataka radnih mjesta Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, <http://digital.library.okstate.edu/encyclopedia/entries/H/HAo23.html/> (20. 3. 2014.)
13. Internetska stranica Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11915/> (25. 3. 2014.)

Abstract: In this paper we deal with the specific quality of public relations in the public sector. It is very common to approach the field of public relations only in the context of importance this activity has for the private or commercial sector. Since the time of Edward Bernays, public relations have developed their techniques and strategies through which they successfully realize the aims and interests of their organizations. In today's world, it is very hard to find a significant private enterprise which does not have a public relations department. However, public relations play an important role in the public sector as well, although the goals and interests of institutions from this sector differ substantially from those in the private sector. And precisely this differentiation is in the focus of our paper. On the one hand, the ultimate goal of

public relations in the private sector is selling products and the financial gain, while the ultimate goal of public relations in the public sector is to build confidence between the institution and its users, and the welfare of users themselves. More specifically, in the first case they approach possible users as customers, while in the second case they approach them as persons whose demands, problems and needs have to be satisfied or solved. On the case of Croatian Employment Institute we will show that this differentiation is grounded in arguments. In this paper we will analyze the activities of the public relations department of the Institute by analyzing its on-line communication with its users and we will show that this communication is primarily directed toward satisfying their needs. Finally, we will show that the activities of public relations in the private and public sector differ in terms of their relation to the media. In order to show this, we will interview representatives of the press.

Key words: Public relations, public sector, private sector, media, Croatian Employment Institute

Proizvodi koji pričaju priče – moć naracije u persuaziji

[Products Which Tell Stories – Power
of Narration in Persuasion]

Stjepan Lacković, mag. pol., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: stjepanlackovic@yahoo.com

Arsen Oremović, bacc. oec., Večernji list, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: arsen.oremovic@gmail.com

Ivan Maloča, univ. spec. oec., Interfilm d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: malocazg@gmail.com

Sažetak: U ovome radu bavimo se narativnom teorijom persuazije i njezinom primjenjivošću u suvremenome svijetu oglašavanja. Ta teorija kreće od antropološkoga polazišta koje tvrdi da ljudi upravo preko priča najbolje upijaju poruke koje su im odaslane te da je njihovo shvaćanje realnosti oblikovano raznim subjektivnim narativima. Iz toga polazišta slijedi teza da persuazija nije toliko racionalan koliko emocionalan proces čiji se uspjeh temelji na kvalitetnome pričanju priča. Prema tome, najutjecajnija ili najpersuazivnija poruka nije ona koja se temelji na racionalnim činjenicama, nego na narativu koji će suptilno apelirati na naše vrijednosti, emocije i estetske preferencije. Dakle, pretpostavka je da će upravo dobro ispričana priča o nekome „proizvodu“ utjecati na našu odluku da kupimo određeni komad odjeće, posjetimo neku turističku destinaciju ili glasujemo za određenoga političkog kandidata. Ubrzanim razvojem AV industrije u oglašavanju, povećavaju se i mogućnosti kvalitetnijega i efektivnijega plastičnog oblikovanja poruka kroz priče. Proporcionalno s tim novim trendovima u oglašavanju, raste i potreba za komunikacijskim stručnjacima koji će posjedovati znanja i vještine da kreiraju priču (scenarij) koja će u moru drugih poruka pronaći put do „srca“ potrošača. Nakon što u radu objasnimo važnost narativnoga pristupa u suvremenome oglašavanju, dat ćemo i preporuke za izvođenje nastave iz kreativnoga pisanja scenarija na studijskim programima koji obrazuju komunikacijske stručnjake.

Gljučne riječi: AV industrija, narativna paradigma, marketing, persuazija, pisanje scenarija

1. Uvod

Persuaziju definiramo kao ljudsku komunikaciju koja je dizajnirana tako da utječe na druge, da oblikuje ili mijenja njihova vjerovanja, vrijednosti ili stavove (Dainton i Zeeley, 2005: 104). Prema tome, persuazija nije slučajna, već je namjerna i uvijek je koristimo s nekim određenim ciljem. Teorije persuazije kao svoj cilj naglašavaju upravo promjenu stavova drugih ljudi, gdje se stav definira kao relativno trajna sklonost da se na određeni način reagira na neku osobu, objekt ili situaciju (Kesić, 2003: 164). Stavove imamo prema svemu što nas okružuje: ljudima, mjestima, događajima, proizvodima, politikama, idejama itd. Konačno, stavovi su naučena vrednovanja, nisu nešto s čime se ljudi rađaju, što govori da se njima može uspješno manipulirati. Dakle, osnovni cilj persuazivne komunikacije jest utjecaj na stav, usmjeravanje stava u željenome smjeru ili promjena već zauzetoga stava.

Manipuliranje stavovima, potrebama i željama drugih ljudi glavni je cilj suvremenoga marketinga. Osnovna je pretpostavka marketinških stručnjaka da razumijevanje načina na koji djeluju persuazivne poruke postaje ključno za preživljavanje na današnjemu globalnom tržištu. Iz toga razloga marketinški stručnjaci stalno iznova pokušavaju pronaći najnovije i najefikasnije tehnike i vještine persuazivne komunikacije usmjerene prema potrošačima i potencijalnim kupcima. U knjizi *Storytelling ili pričam ti priču* Christian Salmon (2010) opisuje preporod „pričanja priča“ u svim društvenim granama u Americi sredinom devedesetih godina prošloga stoljeća, koji početkom novoga tisućljeća postaje dominantnom formom diskursa i u Europi. Taj narativni pristup prvo se nametnuo u teoriji književnosti, i to u radovima Rolanda Barthesa, Tzvetana Todorova, Paula Ricoeura i drugih. Narativnu paradigmu, kao jednu od teorija persuazije, u društvene znanosti uveo je Walter Fisher 1984. godine naglašavajući učinkovitost persuazije kroz naraciju. Dakle, preporod pričanja priča o kojemu piše Salmon i početak primjene te paradigme u poslovanju, politici, zabavnoj i kulturnoj industriji krajem prošloga tisućljeća, imali su svoju uvertiru u humanističkim znanostima. Unutar te tradicije „narativ“ je teorijski i tehnički termin koji analitičari koriste kad se referiraju na ono što se laički naziva „pričom“, a definira se kao „lanac događaja u uzročno-posljedičnome odnosu koji se događaju u vremenu i prostoru“ (Gillespie i Toynebee, 2009: 81).

Što se tiče svijeta marketinga, u pozadini primjene nove paradigme na marketinšku komunikaciju stajao je uvid u tzv. krizu brendova, tj. u sve manji utjecaj marki, logoa i slogana na ponašanje potrošača zbog sve veće zasićenosti njima (Salmon, 2010: 24-26). Kriza dominantnih tehnika persuazije nametnula je potrebu i otvorila prostor za nove pristupe u marketinškoj komunikaciji, a kako to na nizu primjera pokazuje Salmon, uspješnom se pokazala upravo primjena književnih formi u marketingu. Dakle, dominantni je stav da marka koja je prije davala dodanu vrijednost proizvodu više nije dovoljna, već da vrijednost proizvoda u suvremenome svijetu može porasti pričanjem njegove priče. U ovome radu analiziramo glavne komponente narativnoga marketinga i objašnjavamo koje su prednosti narativne paradigme u persuaziji. U

prvome ćemo poglavlju pojasniti zašto iz kognitivne ili epistemološke perspektive upravo narativi imaju veliku moć utjecanja na ljudsko ponašanje. U drugome ćemo poglavlju pokazati osnovne karakteristike primjene narativne paradigme na konvencionalni i politički marketing. U posljednjemu ćemo poglavlju argumentirati kako AV industrija pruža najbolje mogućnosti za kvalitetno i efektivno oblikovanje poruke kroz priče. Konačno, ukazat ćemo i na problem nepostojanja nastave iz kreativnoga pisanja priča na studijskim programima koji obrazuju marketinške i komunikacijske stručnjake te dati argumente za potrebu njezina uvođenja.

2. Narativna paradigma u persuaziji

Novost narativne paradigme kao teorije persuazije bila je u tome što je dovela u pitanje do tada dominantnu racionalnu paradigmu u persuaziji prema kojoj su ljudi isključivo racionalna i interesno orijentirana bića koja svoje odluke donose na temelju argumenata. Prema narativnoj paradigmi, ponašanje se čovjeka u dobroj mjeri temelji na njegovim emocijama, vjerovanjima i, ne nužno racionalnim, vrijednosnim orijentacijama. Unutar narativne paradigme upravo je pričanje priča tehnika kojom se najefektnije apelira na naše vrijednosti, emocije i estetske preferencije. Kao što kažu Gillespie i Toynbee, kroz priče smo angažirani na emocionalnoj, intelektualnoj, instinktivnoj i moralnoj razini, te zato osjećamo stalnu potrebu za njima (Gillespie i Toynbee, 2009: 85). Razlog zašto je tome tako slijedi iz antropološkoga polazišta ove teorije koje kaže da je čovjek po svojoj prirodi pripovjedač priča (Fisher, 1984: 7), iz čega proizlazi i epistemološka pretpostavka prema kojoj ljudi imaju urođenu sklonost pohranjivati, kategorizirati i ponovno upotrebljavati informacije upravo u formi priča. Štoviše, „naša angažiranost kao publike u procesu naracije vođena je željom u formi epistemofilije ili želje za znanjem: da otkrijemo tajne, razotkrijemo laži, da saznamo što će se sljedeće dogoditi ili kako će stvari završiti“ (Gillespie i Toynbee, 2009: 85).

Na vezu između naracije i želje za znanjem upućuje i etimologija riječi naracija. Ona je izvedena je iz latinske riječi *gnarus* koja znači ‘znati’ ili ‘mudar’. Ljudi se naraciji uče kroz prirodni proces socijalizacije (Fisher, 1984: 8) jer su upravo priče, od našega ranog djetinjstva, primarni izvor znanja o svijetu i važan način kojim stvaramo smisao od naših iskustava (Gillespie i Toynbee, 2009: 82). To također implicira da se ova metoda prenosi s generacije na generaciju i da je karakteristika imanentna ljudskosti u svim vremenima i svim kulturama. S druge strane, etimologija engleske riječi za priču, *a story*, upućuje na glagol *to store*, koji znači „pohraniti“ ili „spremiti“. O vezi između pričanja priča i pohranjivanja znanja svjedoče i uvidi u načine međugeneracijskoga komuniciranja prvobitnih ljudskih zajednica prije pojave pisma. Da bi zajednica zadržala znanje koje posjeduje ili da bi sačuvala za buduće naraštaje neka generacijska iskustva, ta su se znanja, događaji i iskustva u nedostatku pisma čuvali u formi priča i prepričavali iz generacije u generaciju. Tako su još u antičkoj Grčkoj

postojali putujući pjevači rapsodi koji su napamet znali Ilijadu i Odiseju, što govori o dugoj tradiciji jednoga zvanja čuvanja prošlih iskustava putem priča.

Bez obzira na to je li pričanje priča nastalo iz potrebe kolektivnoga sjećanja, pa se s vremenom ukorijenilo na ljudskoj svijesti, ili predstavlja tehniku i formu komunikacije urođenu ljudskim bićima, ono i u suvremenome svijetu ostaje relevantnom, ako ne i dominantnom formom ljudske komunikacije i kognicije. Dakle, osnovna je pretpostavka narativne paradigme da sve društvene aktivnosti kojima je cilj utjecanje na ljudsko ponašanje moraju uzeti u obzir narav čovjeka kao narativnoga bića. U ovome kontekstu značajna je i Fisherova tvrdnja da „smisao i značenje života u svim njegovim društvenim dimenzijama zahtijeva prepoznavanje njegove narativne strukture“ (Fisher, 1984: 3), iz čega proizlazi da je cjelokupna ljudska komunikacija, preko koje se konstruira društvena stvarnost, u stvari velika zbirka ili kolekcija priča. Konačno, dok su prema racionalnoj paradigmi vrijednosti, stil i estetika u komunikaciji emocionalne gluposti, prema narativnoj paradigmi vrijednosti su bit priče, dok stil i estetika određuju hoće li se tko uživjeti u priču ili ne. Na taj način te kategorije postaju relevantni čimbenici u određivanju hoće li uopće neka poruka utjecati na stavove, vrijednosti i vjerovanja osobe i u kojoj mjeri.

Dakle, što se tiče persuzije, osnovna je teza ove paradigme da pričanje stimulativnih priča, tj. stilski uspješno i estetski privlačno upakiravanje poruke u priču u koju se ljudi mogu uživjeti, pojačava persuzivnost osnovne poruke sadržane u priči. S obzirom na subjektivnost imanentnu svakoj priči, ideje koje one izražavaju ne mogu se verificirati ili dokazati u konačnome smislu, što znači da se ova paradigma ne oslanja na logičku vrijednost argumenta, iako je ne isključuje. S obzirom na to da su životi osoba i njihovo razumijevanje stvarnosti usredotočeni na te subjektivne narative, ljudi trebaju način kojim će procijeniti koje su priče vjerojatne, tj. u koje možemo vjerovati, a u koje ne (Dainton i Zeeley, 2005: 121).

Prema narativnoj paradigmi, u kontekstu uspješnosti djelovanja na nečiji izbor „dobra je komunikacija dobra po tome što zadovoljava zahtjev ‘narativne racionalnosti’, tj. nudi zasnovane, pouzdane i poželjne ‘vodiče’ za vjerovanje i djelovanje“ (Fisher, 1987: 95). Narativna racionalnost razlikuje se od „obične“ racionalnosti po tome što se, umjesto isključivo na logički argument, oslanja i na „dobar razlog“ kao osnovu za donošenje odluka. Pod „dobrim razlogom“ shvaćaju se „oni elementi koji pružaju ‘jamstvo’ za prihvaćanje ili pristajanje uz neki savjet promoviran od bilo koje forme komunikacije koja se može smatrati retoričkom“ (Fisher, 1987: 107). Kriteriji kojima prosuđujemo posjeduje li narativ „dobar razlog“ da se u njega povjeruje, jesu njegova *koherentnost* i njegova *vjernost*. Kada narativ koji koristimo ima smisla osobi kojoj je namijenjen i kada ona u njega može povjerovati, kažemo da postoji narativna koherentnost. Dakle, u fokusu je integritet priče kao cjeline. Kad se narativ percipira kao istinit i kongruentan s našim individualnim iskustvom, tj. kada se sastoji iz tvrdnji koje su u skladu s društvenom stvarnosti kako ju individue percipiraju i kada je priča u skladu s pričama za koje slušatelj zna da su istinite, kažemo da postoji narativna vjernost (Fisher, 1984: 8; 1987: 105). Da bi osoba prihvatila određeni narativ i uživjela

se u njega, ona prvo mora percipirati narativnu vjernost jer je bez narativne vjernosti koherentnost irelevantna.

Konačno, narativna paradigma pretpostavlja da svijet kakav ljudi poznaju počiva primarno na setu kooperativnih i suprotstavljenih priča te da ljudi između tih narativa biraju na temelju njihove što veće koherentnosti i vjernosti stvarajući na temelju njih svoju društvenu realnost. Dakle, pretpostavka je da upravo priče imaju moć u konstituiranju stvarnosti i da su one jedna od najvažnijih kategorija spoznaje svijeta. Međutim, na uvjerljivost nekoga narativa ne utječe samo uvjerljivost sadržaja, već i sposobnost ili vještina neke osobe da podijeli svoje iskustvo putem narativa na najefektniji mogući način. Dakle, ni sve priče nisu jednako dobre. U tome kontekstu govorimo o vještini pripovijedanja kao postupku objašnjavanja iskustava i prezentiranja sebe u očima drugih. Bitno je ovdje istaknuti da uvjerljivost „dobroga razloga“ varira s obzirom na *situaciju* u kojoj se komunikacija odvija, *žanr* u koji je priča smještena, i *medij* kojim se posreduje (Fisher, 1984: 7). S druge strane, praksa dobroga razloga uvjetovana je i poviješću, biografijom, kulturom i karakterom pojedinaca ili skupina kojima se šalje poruka u formi priče. Upravo zbog uronjenosti svake priče u specifičan kulturni kontekst, preko kojega i osobna iskustva dobivaju svoje konkretno značenje, ono što se pojavljuje kao koherentno i vjerno nekoj osobi, možda neće imati efekta kod druge osobe čiji je odnos prema nekom narativu oblikovan različitim setom vrijednosti i iskustava (Dainton i Zelle, 2005: 121).

3. Područja primjene persuazivnoga *storytellinga*

Prema Ashrafu Ramzyju, narativni marketing usredotočuje se na dva ključna pitanja: što je naša priča i kako ćemo ju ispričati? Dakle, narativni marketing bavi se pričom koju organizacija želi ispričati svojim potrošačima ili javnosti te pokušava pronaći najefektivnije načine posredovanja te priče. Prema Ramzyju, polazište i izvor naših akcija jest naš identitet, te bez znanja o tome tko smo kao osobe i kao kompanija (organizacija) nemamo kontrolu nad svojom strategijom i djelovanjima. Ramzy kaže kako identitet nije puki zbir naših kvaliteta, posebnosti i vrijednosti, već je to priča koju pričamo o sebi i to samima sebi i drugima (Ramzy, 2006). Zbir ili kolekcija više takvih specifičnih narativa koji, svaki iz druge perspektive, priča priču o nekoj organizaciji, proizvodu ili ljudima, u stanju su stvoriti mit o njima. Mit shvaćamo kao jednu obuhvatnu priču sastavljenu od niza specifičnih narativa, neprovjerljivih racionalnom argumentacijom. U tome smjeru ide i često citirana Ramzijeva teza da „ljudi ne kupuju proizvode, već priče koje ti proizvodi predstavljaju. Isto kao što više ne kupuju marke, već mit i arhetip koji te marke predstavljaju“ (Ramzy prema Salmon, 2010: 33).

Dakle, konačni cilj marketinških stručnjaka više nije proslaviti neku robnu marku ili učiniti ju poznatom, već svoje napore usmjeravaju na stvaranje emotivne veze između proizvoda i njegovih potrošača, i to pričajući priču o tome proizvodu.

„Cilj narativnoga marketinga više nije da jednostavno uvjeri potrošača da kupi neki proizvod, već da ga natjera da utone u određeni narativni svijet, da ga uplete u vjerodostojnu priču. Više nije riječ o zavođenju ili uvjeravanju već o vjerovanju“ (Salmon, 2010: 41). Iz vlastitoga iskustva znamo da vjerovanje nije stvar procjenjivanja razloga za i protiv, koristi i štete, već bespogovorne intuitivne ili emocionalne uključenosti u nešto, koja je s onu stranu racionalnosti.

U kontekstu oglašavanja, narativni marketing smatra da potrošači konstantno traže nova iskustva i pustolovine, što determinira i njihov izbor u kupnji nekoga proizvoda ili usluge. Naime, narativna strategija usredotočuje se na pričanje priča koje uključuju određeni proizvod ne bi li stvorili nezaboravno iskustvo kod potrošača dok konzumiraju taj proizvod. Međutim, svrha priče koju proizvod priča jest da uvjeri potrošača da njegovim konzumiranjem ne osjeća samo osjetilno ili mentalno zadovoljstvo, već da samim činom potrošnje ujedno živi i u skladu s dominantnim društvenim mitom ili mitovima. Kao što smo već spomenuli, svaki narativ uronjen je u neki specifičan kulturni kontekst u prostoru i vremenu, pa se tako i priča koju on priča mora referirati na (trenutačne) dominantne vrijednosti u društvu kojemu se obraća. „Marke se moraju graditi na osnovi priče, priče koja je poštena, autentična i koja se poziva na osobne vrijednosti potrošača“ (Budtz i sur., prema Salmon, 2007: 37). Dakle, proizvodi moraju pričati priče koje se podudaraju s našim očekivanjima i našim pogledom na svijet. Zbog toga je u izgrađivanju brenda važno osjetiti bilo dominantne kulture i njezinih trenutačnih vrijednosti te prilagoditi njegovu priču jednom od dominantnih kolektivnih narativa u društvu koji promiče te iste vrijednosti.

Jedan od takvih suvremenih narativa odnosi se i na jačanje klasne svijesti, tj. svijesti o postojanju ljudi u udaljenim krajevima planeta koji se izrabljuju da bi ljudi na Zapadu održali ili povećali svoj životni standard. Mnoge kompanije prepoznale su važnost toga narativa, te su priče o njihovim proizvodima iste predstavile kao proizvode koji poštuju načelo *fair tradea* ili „pravedne trgovine“. Kako stoji na *web*-stranici Fair Tradea Hrvatska, „*Fair Trade* je trgovinsko partnerstvo utemeljeno na dijalogu i društveno-odgovornom poslovanju u kojem se plaćanjem poštene cijene za sirovine, proizvode ili rad marginaliziranim proizvođačima i radnicima u zemljama u razvoju osigurava održivost, isplativost i konkurentnost. Vizija Fair Tradea je svijet u kojem su pravda i održivi razvoj okosnica trgovine, a krajnji cilj je ukidanje siromaštva. To se, uz poštenu cijenu, postiže i plaćanjem tzv. socijalne premije (cca. 10% vrijednosti robe)“ (Fair Trade Hrvatska, 2014).

Dobar primjer za prilagodbu ovomu narativu jest američka kompanija Starbucks koja se bavi prodajom napitaka od kave diljem cijeloga svijeta. Kompanija je u priču o svojim proizvodima ubacila i argument kojim potrošače uvjerava da kupnjom tih proizvoda oni ujedno pomažu radnicima na plantažama kave u Južnoj Americi i Africi jer kompanija kavu kupuje prema *fair trade* načelu. Kao što kaže slovenski filozof Slavoj Žižek, referirajući se na Starbucks, uspjeh kompanije temelji se na dobro ispričanoj priči koja ukratko glasi ovako: kod nas kupite kapučino koji, istina, stoji više od običnoga kapučina, ali jedan posto od zarade ide siromašnomu djetetu u Gvatemali,

jedan posto za spašavanje kišnih šuma itd. Prema Žižeku, pod utjecajem ljevice, u kapitalističkim zemljama potrošači su počeli osjećati grižnju savjesti kupujući proizvode jer znaju za izrabljivanje radnika u tvornicama u kojima ti proizvodi nastaju. Iz toga razloga, kao potrošači, žele učiniti nešto više (ekstra) samim činom kupnje. Upravo su kompanije poput Starbucksa ponudile socijalno osviještenim potrošačima rješenje za njihove moralne dvojbe, i to tako što će im kavu koja inače stoji dva dolara, prodati za 2 i pol dolara, uz obrazloženje da pola dolara kompanija ulaže u rješavanje najvećih problema u društvu. Taj genijalni trik jako dobro funkcionira, što pokazuje i činjenica da je Starbucks izrastao u najveću kompaniju te vrste (Žižek, 2012a).

S druge strane, narativna paradigma (osim u konvencionalnome marketingu) jednako dobro funkcionira i u političkome marketingu ili u političkoj komunikaciji. Razlog je tomu činjenica da živimo u društvu u kojemu se sav život objavljuje kao golema akumulacija spektakla i u kojem su se događaji, nekad izravno proživljavani, udaljili u predstavu (Debord, 1999: 35). S obzirom na to da je veći dio političkoga života medijski posredovan, građani sve više očekuju da ih političari zabavljaju na jednak način kao što to čine njihovi omiljeni likovi u TV serijama ili filmovima. „Ključni trendovi koji trenutačno karakteriziraju medijski posredovanu političku kulturu jesu popularizacija i personalizacija“, trendovi koji zajedno tvore pojavu koja se u političkoj teoriji ustalila pod nazivom „celebrity politika“ (Van Zoonen, 2006: 288-289). Dakle, rastući je trend u suvremenome političkom životu da se povezuju politika i popularna kultura, pa ne čudi novija praksa u Americi da se organiziranje političke kampanje za izbore prepušta režiserima i producentima *reality showa* (Street, 2004: 435). Sve češće u političkoj komunikaciji u drugi plan padaju racionalna argumentacija i politički programi, a sve se više prakticira personalizacija politike i rad na populariziranju ili izgradnji imidža političkih kandidata. Prema Charlesu Tayloru, kanadskom političkom filozofu, „način na koji obični ljudi ‘zamišljaju’ svoje društveno okruženje ne izražava se u teorijskim terminima, već se odvija preko slika, priča, legendi itd.“ (Taylor, 2007: 172). Ako je ta teza točna, onda su upravo dobre priče i stvaranje legendi o političkim kandidatima tehnike koje će puno bolje od racionalnih argumenata približiti nekoga političkog kandidata biračkomu tijelu i omogućiti mu da dobije povjerenje birača.

4. Narativi i AV industrija

Kada iz perspektive narativne paradigme govorimo o marketinškoj, filmskoj ili televizijskoj industriji, riječ je o industrijama koje proizvode i pokreću emocije primjenom suvremenih kolektivnih narativa. Već smo spomenuli kako na uvjerljivost nekog narativa ne utječe samo uvjerljivost sadržaja, već i sposobnost ili vještina neke osobe da na efektan način podijeli svoje iskustvo putem narativa. Također smo napomenuli kako važnu ulogu igra i žanr u koji je priča smještena, njezin stil i estetika, a pogotovo medij kojim se poruka putem narativa posreduje. „Mi osjećamo i estetsko zadovoljstvo

u formi i obliku nekog narativa“ (Gillespie i Toynbee, 2009: 85). Osnovna je teza da su neki mediji u prednosti u odnosu na druge upravo zbog svoje mogućnosti da što uvjerljivije predstave neku priču i da ju što bolje estetski oblikuju. U ovome kontekstu, komparativnu prednost nad ostalim medijima ima AV industrija^{*}, i to zbog velikih mogućnosti kvalitetnoga plastičnog oblikovanja poruka kroz priče.

U prvoj rečenici svojega dokumentarnog filma „The Pervert’s Guide to Cinema“ (2006), Žižek kaže kako naš problem nije u tome jesu li naše želje zadovoljene ili ne, već u tome kako znati što želimo. Njegov je zaključak da u našim željama nema ništa spontano ili prirodno te da moramo biti naučeni kako i što željeti. Prema Žižeku, upravo film (a mi bismo dodali i ostala AV djela) ima moć govoriti nam kako da želimo i kamo da usmjeravamo svoje misli i emocije. Dakle, osnovna je Žižekova teza da su naše želje, emocije i misli fabricirane, i to dobrim dijelom od strane filmske ili AV industrije (Žižek, 2012b). Ono što AV djela čini posebno uspješnim u manipuliranju tuđim osjećajima, mislima i željama jest njihova razumljivost, tj. činjenica što se pokretnim slikama uspijevaju najviše od svih medija približiti životu. Razlog zašto je tome tako leži upravo u vezi između narativne strukture naše stvarnosti i narativne strukture AV djela.

S druge strane, ne radi se o pukoj imitaciji života, već o umjetnosti predočavanja ili predstavljanja (*vor-stellen*) stvarnosti u schopenhauerovskome shvaćanju pojma. Dakle, upravo zbog „stvarnosti“ AV djela, mi se s lakoćom identificiramo s likovima i zapletima u njima. Iako znamo da se radi o fikciji, u toj iluziji ostaje nešto stvarno, mi ostajemo fascinirani njima, prepuštamo se emocijama i, u konačnici, vjerujemo u ono što vidimo (Žižek, 2012b). Već smo napomenuli da je cjelokupna ljudska komunikacija, preko koje se konstruira društvena stvarnost, u stvari velika zbirka ili kolekcija priča. S obzirom na to da živimo u doba „mediokracije“, tj. u doba u kojem su „masovni mediji postali dijelom naočala kojima promatramo zbilju“ (Meyer, 2003: 1), najviše šanse u oblikovanju stvarnosti imaju upravo one priče koje se posreduju medijima koje publika danas najviše koristi, a to su upravo AV djela.

U kontekstu narativnoga marketinga, naša je osnovna pretpostavka da će se usmjevanje želje potrošača na proizvod i njihova emocionalna vezanost uz proizvod (bio to odjevni predmet, politički kandidat ili turistička destinacija), najuspješnije postići tako da se o tome proizvodu ispriča koherentna i vjerna priča, i to AV djelom. Stoga smatramo da je od izrazite važnosti da se buduće marketinške i komunikacijske stručnjake pouči tehnikama i vještinama pisanja koherentnih i vjernih priča u skladu s dominantnim vrijednostima duha vremena te tehnikama i vještinama proizvodnje AV djela. Važno je naglasiti da, iz uvida u programe studija marketinga i komunikacijskoga menadžmenta na fakultetima i visokim školama u Hrvatskoj, nastava iz navedenih vještina u tim programima ne postoji. Što se tiče proizvodnje AV djela, smatramo da studente marketinga ili komunikacijskoga menadžmenta treba upoznati s osnovnim

* Pod AV industrijom shvaćamo sve medijske platforme za eksploataciju sadržaja koje sadržavaju sliku i zvuk – od filma, interneta, mobitela, videa, kabelskih televizija, video-igrica, multimedije itd.

elementima toga procesa (režija, montaža). Međutim, naglasak bi u nastavi ipak bio na poučavanju vještina smišljanja ideja za filmsku priču i pisanju sinopsisa^o, pisanju *loglinea*^{**} i, konačno, pisanju scenarija^{***}.

5. Zaključak

U ovome radu predstavili smo osnovne značajke narativnoga marketinga kao metode kojom se uspješno može utjecati na ponašanje potrošača. Iako tehnika narativne analize i narativna paradigma kao teorija persuazije postoje već više od pola stoljeća, svoju su primjenu dugo vremena imale uglavnom u humanističkim znanostima, i to posebno u književnosti. Suvremena istraživanja o ponašanju potrošača ukazuju na trend opadanja utjecaja uobičajenih tehnika i metoda konvencionalnoga marketinga, što je dovelo do tzv. krize brendova, tj. do sve manjega utjecaja marki, logoa i slogana na ponašanje potrošača, i to ponajprije zbog sve veće zasićenosti njima. Posljednjih petnaestak godina sve je izraženiji trend pričanja priča u mnogim društvenim granama (ekonomiji, politologiji itd.), te se može očekivati da će ta metoda postati dominantan pristup u marketingu u dolazećemu vremenu. U ovome smo radu najprije predstavili antropološke i epistemološke razloge uspješnosti te metode u persuaziji. Zatim smo opisali načine njezina funkcioniranja u kontekstu konvencionalnoga i političkoga marketinga. U završnom dijelu rada argumentirali smo da će poruka „upakirana u priču“ najveći utjecaj na potrošače imati ako im se prezentira putem AV djela. Konačno, na temelju uvida u navedenu problematiku, smatramo da postoji potreba za poučavanjem studenata na studijskim programima iz marketinga i komunikacijskoga menadžmenta o vještinama i tehnikama pisanja kvalitetnih priča, kao i o vještinama i tehnikama nužnim za proizvodnju AV djela.

6. Izvori i literatura

1. Dainton, M.; Telley, E. D. (2005), *Applying Communication Theory for Professional Life. A Practical Introduction*, London: Sage Publications.
2. Debord, G. (1999), *Društvo spektakla*, Zagreb: Arkzin.
3. Fair Trade Hrvatska (2014), http://www.fair-trade.hr/Fair_Trade/FT_Hrvatska.html/ (10. 4. 2014.)

* kratkoga sadržaja filma

** Jedna do dvije rečenice s opisom koji sažima najzanimljivije elemente i suštinu filma. Koristi ih se za predstavljanje priče producentima, „kupcima“ projekta bilo koje vrste, kao i za medijske objave.

*** Pisani opis na koji će način priča biti snimljena; sadrži dijaloge, kretanja i radnje likova, opise lokacija, vremenske odrednice, a može sadržavati i neke redateljske upute.

4. Fisher, W. (1984), Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument, *Communication Monographs*, Vol. 51, March, str. 1-22.
5. Fisher, W. (1987), *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*, University of South Carolina Press.
6. Gillespie, M.; Toynbee, J. (2009), *Analysing Media Texts*, New York: The Open University.
7. Kesić, T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb: Opinio.
8. Ramzy, A. (2006), Can Storytelling Become a Business. An Interview with Ashraf Ramzy, <http://www.stevedenning.com/slides/InterviewAshrafRamzyMaro6.pdf/> (10. 4. 2014.)
9. Salmon, C. (2010), *Storytelling ili pričam ti priču*, Beograd: Clío.
10. Street, J. (2004), Celebrity Politicians: Popular Culture and Political Representation, *Political Studies Association*, Vol. 6, str. 435-452.
11. Taylor, C. (2007), *A Secular Age*, Random House.
12. Van Zoonen, E. (2006), The personal, the political and the popular. A woman's guide to celebrity politics, *European Journal of Cultural Studies*, Vol. 9 (3), str. 287-301.
13. White, H. (1980), The Value of Narrativity in the Representation of Reality, *Critical Inquiry*, Vol. 7, No. 1, Autumn, str. 5-27.
14. Žižek, S. (2012a), <http://www.youtube.com/watch?v=pkkwtslUbf8/> (10. 4. 2014.)
15. Žižek, S. (2012b), <http://www.youtube.com/watch?v=ZPIVKyiLLtQ/> (10. 4. 2014.)

Abstract: In this paper we deal with the narrative theory of persuasion and its applicability in the contemporary world of advertising. This theory rests on the anthropological assumption that human beings are fundamentally storytelling creatures and that the most influential and persuasive message is the one which is packed into a story. Moreover, this approach claims that the way humans perceive reality is pre-determined by subjective narratives. Furthermore, it follows from these assumptions that persuasion is less of a rational and more of an emotional process, whose success depends on the quality of the story told. Hence, the most persuasive message is not the one which rests on rational facts, but the one packed into a story which will subtly appeal to our values, emotions and aesthetic preferences. In the context of advertising, the assumption is that our choice which clothes to buy, which tourist destination to visit and for which political candidate to vote depends on the story these 'products' tell. With the development of audio-visual industry in advertising, we witness the growth of technical possibilities in a more qualitative and plastic framing of messages through stories. In accordance with these trends in advertising there is also an increased need for experts in the field of communication who would be able to create the story (scenario) which would easily find the way to the hearts of customers. Therefore, after we explain the importance of the narrative approach in contemporary advertising, we will stress the need for educating such specialists.

Key words: AV industry, narrative paradigm, advertising, persuasion, scenario writing

Krizni menadžment i suvremeni trendovi u kriznome komuniciranju

[Crisis Management and Contemporary Trends in Crisis Communication]

dr. sc. **Branko Mihaljević**, v. pred., Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Republika Hrvatska, e-adresa: branko.mihaljevic@vvg.hr

Martina Mihalinić, mag. pol.; pred., Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Republika Hrvatska, e-adresa: martina.mihalincic@vvg.hr

Sažetak: Gotovo sve suvremene organizacije – gospodarske i političke, državne institucije i pojedinci djeluju u kriznome okruženju. Neke krize nanose velike i nepopravljive štete, a iz nekih se kriznih situacija može izići s boljim ugledom. Za svaku je organizaciju posebno važno da u kriznim situacijama ostvaruje efikasnu komunikaciju s javnošću. Način na koji mediji izvješćuju o krizi bitno utječe na percepciju svih dionika i na formiranje stavova o pitanjima odgovornosti za nastalu krizu. Zbog velike važnosti kriza u životu organizacija, institucija i pojedinaca, danas se u kriznome menadžmentu pridaje velika pozornost suvremenim trendovima u kriznome komuniciranju. Poboljšanje efikasnosti kriznoga menadžmenta moguće je ostvariti primjenom suvremenih koncepcija kriznoga komuniciranja. Autori u radu definiraju temeljne pojmove krize, kriznoga menadžmenta i kriznoga komuniciranja, sa željom da ukažu na mogući prostor za unapređenje efikasnosti kriznoga menadžmenta upravo kroz suvremene trendove u kriznome komuniciranju. U analizi i teorijskome određenju autori posebno naglašavaju utjecaj krize na ugled organizacije te ističu koju bi ulogu trebala imati komunikacija za efikasno funkcioniranje kriznoga menadžmenta. Zaključuje se da su usvajanje i prakticiranje procesnoga i sustavnoga pristupa kriznomu menadžmentu i kriznomu komuniciranju te izbor prikladne strategije kriznoga komuniciranja temeljni preduvjeti za povećanje efikasnosti kriznoga menadžmenta.

Gljučne riječi: krizni menadžment, krizno komuniciranje, efikasnost

1. Uvod

Kriza je za svaku organizaciju najnepoželjnije stanje u kojemu se može zateći. Od načina upravljanja kriznom situacijom i kriznim komuniciranjem zavisi u kojoj će mjeri organizacija imati negativne posljedice. Ne postoji tvrtka, institucija ili organizacija koja se nije susrela s nekom kriznom situacijom tijekom svojega poslovanja. Međutim, i danas kada je uloga medija neprocjenjiva, postoje organizacije koje se vode načelom da krizu mogu „zataškati“ ili da ju mogu „uljepšati“. Ne samo da to nije moralan, etičan i legitiman pristup već je i potpuno pogrešan pristup koji može dovesti organizaciju u vrlo velike gubitke zbog proklamirane loše slike u javnosti. Vrlo često tada se traže krivci i obično su prvi na udaru novinari. Međutim, uloga novinara i jest da prenesu informaciju javnosti, neovisno o tome je li ona pozitivna ili negativna. Upravo zbog toga novinari imaju veliku odgovornost, ali to ne znači da su novinari i „krivci“ jer su prenijeli informaciju javnosti. Organizacije i institucije moraju imati strategiju za upravljanje u kriznim situacijama i svi djelatnici tvrtke moraju biti upoznati s njom.

Organizacije danas djeluju u kriznome okruženju, a krizne situacije vrlo snažno utječu na brojna organizacijska pitanja, kao što su ugled, mogućnost opstanka, kredibilitet i sl. Budući da se promjene u suvremenom poslovanju odvijaju vrlo brzo, javlja se potreba da vodeći ljudi organizacija i institucija budu bolje educirani, da budu bolji poznavatelji pojmova kao što su nestabilnost, visoki rizik, potencijalna kriza, katastrofa, te da ovladaju svim konceptima kriznoga menadžmenta.

Za organizacije je posebno važno da se u slučaju kriznih situacija ostvari efikasna komunikacija s javnošću. Način na koji suvremeni mediji izvješćuju o kriznim situacijama bitno utječe na percepciju ljudi i na formiranje stavova o pitanjima odgovornosti za nastalu kriznu situaciju. Sve to može narušavati ugled organizacije, utjecati na profitabilnost, pa i na sam opstanak organizacije. Zato su stručnjaci za odnose s javnošću nezaobilazni članovi timova za krizno upravljanje, odnosno krizni menadžment.

2. Definiranje temeljnih pojmova

Da bismo uklonili moguće nesporazume u razumijevanju problematike kojom se bavimo u ovome radu, definirat ćemo temeljne pojmove – kriza, krizni menadžment i krizno komuniciranje.

Kriza može nastupiti u raznim oblicima, stoga ne postoji jedna općenito prihvaćena definicija krize. U Londonskoj školi za odnose s javnošću krizu definiraju kao ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije (Novak, 2000). Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu. Slično toj definiciji jest shvaćanje krize kao okolnosti u kojoj su ugroženi sigurnost, život ili čak opstanak pojedinca ili organizacije. Za krizu je svojstven pritisak nastao zbog nedostatka vremena, što znači da rješavatelji moraju brzo

donositi odluke i svladati stres svih sudionika u krizi. Krizu možemo definirati i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te može završiti na razne načine. Kriza je za organizaciju okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati. Ona ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, pa i sam opstanak organizacije. Na području organizacijskih odnosa s medijima krizu često povezujemo uz „neočekivano loš publicitet“. Zato u svakoj kriznoj situaciji treba posvetiti osobitu pozornost komunikaciji s javnošću, osobito s medijima, što može zahtijevati puno više vremena i priprema nego kriza sama. Kriza je i preokret u životu organizacije te ujedno prilika za izgradnju boljega ugleda. Ona je izvrsna prilika da vodstvo neke organizacije promijeni način razmišljanja, uvede potrebne organizacijske promjene, osvježi vođenje, napravi reviziju uloga i odgovornosti članova uprave, poboljša sustav nadzora i uvede novu organizacijsku kulturu.

Podrijetlo termina krizni menadžment u političkoj je sferi. Krizni menadžment kao funkcija, odnosno djelatnost kriznoga menadžmenta starija je od samoga termina. Postoje brojne definicije kriznoga menadžmenta. Tako ga Gilliotti i Ronald određuju kao sposobnost brzoga, efikasnoga i učinkovitoga postupanja organizacije u mogućim operacijama kojima je cilj smanjivanje prijetnji ljudskomu zdravlju i sigurnosti, umanjenu štete na javnoj imovini ili imovini korporacije i smanjenju negativnoga utjecaja na nastavak normalnoga poslovanja ili drugih operacija. Među općim definicijama kriznoga menadžmenta može se izdvojiti Pearsonova i Clareova: krizni menadžment sustavni je napor usmjeren k izbjegavanju organizacijske krize ili upravljanju takvim kriznim događajima prije nego što se oni dogode (Pearson i Clair, 1998). Barton navodi smisao prakse kriznoga menadžmenta: praksa kriznoga menadžmenta uključuje pokušaje eliminiranja tehnološke pogreške, kao i one u razvoju formalnih sustava komunikacije te njihovo izbjegavanje ili upravljanje kriznom situacijom (Barton, 2001). U području javne komunikacije Williams i Olaniran definiraju krizni menadžment kao uporabu odnosa s javnošću u cilju umanjivanja štete organizacije u izvanrednim okolnostima koje mogu uzrokovati nepopravljivu štetu.

Krizni menadžment nije jedinstvena struka, odnosno profesija. To je teorijski koncept koji u istraživačkome smislu obuhvaća posebnu skupinu događaja/kriza koji imaju neke zajedničke zakonitosti, ali se i uvelike međusobno razlikuju.

Polazeći od činjenice da je u prijašnjim vremenima pozornost bila ponajprije usmjerena na krize definirane kao događaje, brojni koncepti kriznoga menadžmenta naglašavali su značenje reakcije na krizni događaj. U naše vrijeme teoretičari i znanstvenici sve veću pozornost posvećuju konceptu kriznoga menadžmenta kao dijelu procesnoga kontinuiteta koji počiva na ovim načelima: (a) krize nisu iznenadni događaji, one su niz opomena u nekome razdoblju, (b) menadžeri mogu provoditi čitav niz proaktivnih mjera i aktivnosti kako bi identificirali, preduhitрили ili onemogućili potencijalne krize ili, ako je kriza već nastupila, da bi na neki način umanjili njezino trajanje.

Sastavni i važan dio kriznoga menadžmenta jest krizno komuniciranje. Naime, usporedno s rješavanjem same krize u fizičkome svijetu, razmjenjuju se informacije i

poduzimaju mjere za oblikovanje značenja koje krizni događaj ima u ciljnim skupinama javnosti. Dakle, upravljanje krizom i upravljanje komunikacijama u krizi paralelni su procesi koji jedan drugoga mogu potpomagati i dopunjavati, ali i otežavati ako se ne komunicira na pravi način. Termin krizno komuniciranje upotrebljava se u dvama značenjima: (1) krizna komunikacija kao informacija i (2) krizna komunikacija kao strategija (Coombs, 2005).

3. Krizno komuniciranje

Kada se u nekoj organizaciji dogodi kriza, cilj organizacije ne bi trebala biti težnja za pobjedom, nego težnja da izgubi sa što manjom razlikom. Krize ometaju normalno poslovanje, privlače medijsku pozornost, umanjuju profitabilnost i eskaliraju do neslučenih granica ako im se ne pristupa ozbiljno i ako se njima ne upravlja efikasno. Masovni mediji mogu utjecati na javno mišljenje kada su u pitanju uzroci kriza, kada se traži krivac, reakcija organizacije na krizu, samo rješenje krize i kada se analiziraju posljedice krize. Predstavljanjem organizacije u negativnome svjetlu, njezina temeljna djelatnost i poslovanje mogu biti ugroženi i upitni (Ray, 1999). Ugled je itekako važan za svaku organizaciju, a on je zapravo percepcija organizacije zasnovana na objašnjenju organizacijskih prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti i načina komunikacije. Za svaku je organizaciju dobar ugled strateška vrijednost jer pruža konkurentsku prednost kao neopipljivi kapital (Coombs, 2007).

Krizno komuniciranje jest komunikacija između organizacije i javnosti prije, za vrijeme i poslije negativnoga događaja (Fearn-Banks, 2007). Johansen i Frandsen (2007) definirali su specifičnu vrstu krize koju su nazvali dvostruka kriza ili komunikacijska kriza. Dvostruka kriza javlja se kada je izvorna kriza pojačana komunikacijskom krizom, s obzirom na to da vodeći ljudi organizacije nisu uspjeli u upravljanju procesima komunikacije koji su trebali pridonijeti kriznomu upravljanju (Johansen i Frandsen, 2007). Utjecaj medija na percepciju javnosti može dovesti u pitanje opstanak organizacije. Brojni teoretičari kriza i kriznoga komuniciranja smatraju da upravo krizna komunikacija ima ključnu ulogu u svakoj fazi krize i u radu kriznoga menadžmenta.

Budući da je krizna komunikacija zapravo strategija, onda ono što organizacija kaže i radi nakon krize i strategije kriznoga odgovora, itekako utječe na odnose s dionicima. Upravo zato krizni menadžeri moraju pažljivo modelirati strategije odgovora na krizu. Krizno komuniciranje sastavni je čimbenik svih faza krize: prevencije, pripremljenosti, odgovora i učenja. Stadiji krize služe kao koristan okvir za usavršavanje kriznoga komuniciranja (Coombs, 2005).

Za B. Novaka krizno je komuniciranje posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu za njih i rješavanje kriza te komuniciranje sa zainteresiranim i drugim javnostima organizacije, kao i postkrizno ocjenjivanje poduzetih mjera (Novak, 2001). I K. Fearn-Banks smatra da je krizno ko-

municiranje bitan dio procesa upravljanja krizom. Ona krizno komuniciranje shvaća kao verbalnu, vizualnu ili pisanu interakciju, odnosno komuniciranje između organizacije i njezinih javnosti, najčešće posredstvom masovnih medija prije, za vrijeme i poslije negativnoga događaja (Fearn-Banks, 2001).

U uvjetima krize sposobnost za efektivno komuniciranje s ključnim javnostima od posebne je važnosti. Za članove kriznoga tima i kriznoga komunikacijskog tima najvažnija pitanja jesu: Što treba biti predmet komunikacije? Kojim je ciljanim skupinama namijenjena? Tko je zadužen za komunikaciju?

U realizaciji kriznoga komuniciranja Pauers i suradnici navode četiri bitna i odlučujuća elementa: (1) sposobnost uspostavljanja empatije prema javnosti, (2) stručnost i vjerodostojnost komunikatora priopćenja, (3) transparentnost, otvorenost i iskrenost u davanju informacija i (4) posvećenost i dostupnost komunikatora priopćenja.

Najvažnija opća pravila kriznoga komuniciranja jesu: (1) javnost treba biti prihvaćena kao partner, (2) treba upoznati potrebe javnosti i različitih masovnih medija i (3) treba jasno, jednostavno, pravodobno i vjerodostojno priopćavati informacije o kriznoj situaciji.

U razmatranju svrhe kriznoga komuniciranja Bernstein smatra da je ono usmjereno na promjenu svijesti javnosti, veću učinkovitost mjera koje se tiču upravljanja kriznom situacijom, uspostavljanje vjerodostojnosti i ugleda organizacije, oblikovanje empatijske i solidarne javnosti te na smanjenje nesigurnosti. U krizi koja uključuje i konfliktnost ili otvoreno neprijateljstvo, krizno komuniciranje pokušava i neutralne subjekte preobratiti u saveznike, ohrabriti i povezati saveznike i neutralizirati protivnike.

U procesu kriznoga komuniciranja može se javiti nekoliko skupina problema. Prva skupina problema odnosi se na prikupljanje, selekciju, obradu i protok informacija. Naime, u kriznim situacijama bitno se mijenja uobičajeni protok informacija u organizaciji zahvaćenoj krizom. Donositelji odluka postaju zatrpani informacijama i potrebna im je pomoć eksperata u njihovoj selekciji i propuštanju. Previše stručnjaka može dovesti do „sindroma vratar“ i do zaustavljanja protoka informacija. Uz to, u situacijama kada je informacija mnogo, a postoji vremenski pritisak, teško je razdvojiti one doista važne od onih koje nisu važne ili su manje važne. Akteri kriznoga upravljanja moraju pravilno procijeniti i potrebe javnosti i masovnih medija za informacijama. Pojava krize, u javnosti stvara informacijsku prazninu koja se mora popuniti brzo i preciznim informacijama. Zato treba znati odabrati informacije i razvrstati ih prema težini, odnosno važnosti.

Druga skupina ključnih problema odnosi se na otvorenost, legitimnost i vjerodostojnost. Brojni autori upozoravaju na klopku „vjerodostojnosti“ u koju lako upadaju sudionici kriznoga upravljanja koji manipuliraju informacijama.

I kulturni čimbenici mogu uzrokovati nesporazume u kriznome komuniciranju i umanjiti njegovu učinkovitost ili čak proizvesti efekte sasvim suprotne namjerama kriznoga komunikatora. Komunikacija, naime, ne mora nužno rezultirati razumijevanjem. Međukulturalna komunikacija uključuje i nesporazume uzrokovane pogrešnom

percepcijom, pogrešnom interpretacijom i pogrešnom evaluacijom. Kada pošiljatelj poruke potječe iz jedne, a primatelj iz druge kulture, šanse za točno prenošenje poruke vrlo su male.

Efikasna komunikacija obuhvaća pružanje osnovnih informacija dionicima u vezi s krizom, pružanje pomoći timu za krizni menadžment pri donošenju odluka, pokazivanje autoriteta i sposobnosti organizacije da se bori s krizom te korištenje masovnih medija kako bi se postigao oporavak i povratak na prethodno stanje.

4. Proces kriznoga menadžmenta

Proces kriznoga menadžmenta dijelimo na tri razdoblja i to: razdoblje prije krize, razdoblje krize i razdoblje poslije krize.

U svakome razdoblju krize, krizna komunikacija mora olakšavati održavanje pozitivnih odnosa s interesnim skupinama – zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i dioničarima. Menadžment organizacije mora stvoriti preduvjete kako bi članovi menadžmenta mogli komunicirati s medijima, javnošću i ključnim dionicima. Uz to što ključni akteri moraju biti informirani, potrebno je osigurati i izvješća o napretku, kao i svim potezima i akcijama koje je krizni tim provodio u suočavanju s krizom (Coombs, 2007). Postkrizna komunikacija se može koristiti za popravljavanje ugleda i/ili sprečavanje nanošenja štete ugledu organizacije.

Presudnu ulogu u krizi ima menadžment i njegove trenutačne reakcije. On mora preuzeti inicijativu u svoje ruke i „zamrznuti“ neugodan položaj, na primjer prekinuti proizvodnju, zatvoriti tvornicu ili neki njezin dio, opozvati uporabu proizvoda ili ih povući s tržišta, najaviti trenutačnu i neovisnu istragu o događaju, zaštititi opasna područja i sl. (Bland, 1998).

Dosadašnja praksa i iskustvo pokazali su da organizacije koje provode brojne pripreme za krizu, koje imaju krizni tim, kriznoga koordinatora, koje su uspostavile proceduru nadzora i evaluacije, procjenu ranjivosti i niz akcija prevencije, organizacije čiji se menadžeri redovito educiraju i uvježbavaju i koje provode validaciju svoje spremnosti u simuliranim krizama – u krizi pokazuju veću spremnost i prisebnost te se sa krizom naprosto bolje „nose“ (Tafr-Vlahović, 2011).

4.1. Razdoblje prije krize

U mirnim danima, prije no što zaista dođe do krizne situacije, zadatak je uprave da identificira vrste krize s kojima se organizacija može suočiti, odredi njihovu vjerojatnost i da se za njih što bolje pripremi.

Dakle, prevencija podrazumijeva nastojanje da se smanje identificirani i poznati rizici koji bi mogli dovesti do krizne situacije. Glavni elementi efikasnoga planiranja

kriznoga menadžmenta podrazumijevaju odabir sastava kriznoga tima, prosudbu mogućih scenarija krize, razvoj plana upravljanja krizom i periodično provođenje krizne obuke – *Check list for Crisis Management Planinng*. Barton (2001) i Coombs (2006) konstatirali su da se krizom upravlja kada: (1) organizacija ima plan koji se ažurira najmanje jednom godišnje, (2) organizacija ima tim za krizni menadžment, (3) organizacija provodi vježbe kako bi testirala plan postupanja i rad kriznoga tima najmanje jednom godišnje, (4) organizacija primjenjuje marketinški koncept koji obvezno uključuje krizne poruke.

Svrha postojanja kriznoga plana jest u tome da pomogne organizaciji ili kriznomu timu da reagira na krizu i fokusira organizacijske, regionalne i međunarodne potencijale u suočavanju s kriznom situacijom, uz jamstvo sigurnosti svojim zaposlenicima i minimalni prekid poslovanja. U slučaju krizne situacije, organizacija mora imati pripremljene smjernice i procedure za komuniciranje sa zaposlenicima i širom javnošću. Komunikacijski plan trebao bi sadržavati sve uloge i razine odgovornosti u cilju upravljanja svim elementima komunikacije tijekom kriznoga razdoblja.

Jedan od prvih zadataka top menadžmenta jest sastavljanje liste osoba koje će biti raspoređene u tim za krizni menadžment (Fink, 1986). Tim za krizni menadžment obično se sastoji od pojedinaca iz različitih službi: odnosa s javnošću, pravne službe, sigurnosti, financija, ljudskih potencijala i sl. (Bartona, 2001). Međutim, sastav tima za krizni menadžment razlikuje se zavisno od prirode krizne situacije. Tim za krizni menadžment mora biti kohezivan, mora biti osposobljen za dobru komunikaciju i svaki član tima mora biti odan organizaciji i posvećen poslu (Fink, 1986).

Proaktivna krizna komunikacija ispunjava dvije važne funkcije: (1) ona istražuje mogućnosti nastanka krizne situacije i (2) priprema ključne interesne skupine za krizu kako bi se osiguralo da krizna situacija bude pod nadzorom kada se pojavi i počne razvijati. Usvajanjem proaktivnoga pristupa komunikaciji može biti razvijen efikasan sustav za rano upozoravanje primjenom metoda kao što su izrada mapa i mreža dionika, analiza medija, ciljnih grupa i istraživanje stavova javnoga mnijenja (Cohn, 2000).

Važan element kriznoga komunikacijskog plana jest izgradnja snažnih odnosa sa stejkholderima. Organizacija koja ima jake odnose sa stejkholderima prije krizne situacije, može pretrpjeti znatno manju štetu i posljedice od organizacije sa slabim ili nepostojećim odnosima prije krize. Glavna snaga mreže stejkholdera jest ta što mali broj ljudi može efektivno koordinirati komunikaciju velike skupine (Conkey, 2004). Od istoga je ili sličnoga značenja i izgradnja dobrih odnosa s medijima, koje treba uspostaviti i graditi prije krize (Darrell, 2003). Nijedna organizacija, bila ona velika ili mala, ne može graditi ni popravljati odnose sa medijima kada se dogodi velika kriza.

4.2. Razdoblje krize

Sportskim rječnikom rečeno, kada nastupi kriza cilj organizacije nije pobjeda, već gubitak sa što manjom razlikom!

Brojna istraživanja koja su se bavila reagiranjem na kriznu situaciju izdvajaju dvije važne faze, a to su: (1) reakcija na krizu i (2) popravljavanje ugleda i bihevioralne namjere (Coombs, 2007). Početak reakcije podrazumijeva: (1) brzinu, (2) točnost i (3) konzistentnost (Coombs, 2007). Top menadžment organizacije mora reagirati brzo, prihvatiti odgovornost i popraviti povjerenje koje organizacija ima (Vermeulen, 2003). Stručnjaci za krizni menadžment vrlo često govore o informacijskome vakuumu koji stvara krizna situacija. Mediji će uvijek nastojati popuniti informacijski vakuum i biti ključni izvor prvih informacija. Ako čelni ljudi organizacije koja se suočava s krizom ne iznose informacije medijima, drugi će to sigurno uraditi umjesto njih, i to može biti prilika za plasiranje netočnih informacija i pokušaj napada na organizaciju. Načelo da se tijekom trajanja krizne situacije „govori jednim glasom“ jest način da se osigura povjerenje svih dionika i opće javnosti (Coombs, 2007).

I praktičari i teoretičari kriznoga menadžmenta isto tako savjetuju da menadžment organizacije obvezno izrazi žaljenje i zabrinutost za žrtve krizne situacije, ako ih ima (Dean, 2004). Popravljavanje ugleda može se provoditi za vrijeme krize, poslije krize ili u tim obama razdobljima. Naime, ne postoji potreba popravljavanja ugleda u svakoj krizi. Prema teoriji situacijske krizne komunikacije, prijetnje ugledu procjenjuju se identifikacijom triju čimbenika: (1) početne odgovornosti za krizu, (2) povijesti krize i (3) prethodnoga ugleda.

Menadžeri provode procjenu prijetnje ugledu kroz dvije faze. Prva je faza procjena osnovnoga tipa krize. Sam tip krizne situacije (žrtve, nesreća, namjerno izazvana kriza) jest okvir koji oblikuje kako stejkholderi interpretiraju situaciju (Coombs, 2007). Neki autori pak procjenjuju krizu na temelju pripisane krizne odgovornosti. Na pripisanu odgovornost organizaciji su dokumentirane tri negativne reakcije: (1) povećanje štete koja se nanosi ugledu organizacije, (2) smanjenje namjere kupovine i (3) povećanje vjerojatnosti učešća u prenošenju negativnih informacija o organizaciji usmenom komunikacijom.

Intenzivirajući čimbenici, a to su prošle krize i prethodni ugled, od posebnoga su značenja. Prijetnja za ugled intenzivira se ako je organizacija već imala sličnu ili istu krizu ili negativni ugled.

Coombs razlikuje deset tipova strategija popravljavanja ugleda i grupira ih u četiri skupine: (1) stav poricanja – napadanje onoga koji optužuje, poricanje i žrtveni jarac, (2) stav umanjivanja – izgovor i opravdanje, (3) stav ponovne izgradnje – naknada i isprika, (4) stav jačanja pozicije – podsjećanje, dodvoravanje i žrtvovanje (Coombs, 2007).

Strategijom poricanja menadžment nastoji ukazati da kriza ne postoji ili da organizacija nema nikakvu odgovornost za krizu – žrtveni jarac. Strategijom umanjivanja nastoji se minimizirati odgovornost organizacije – izgovor ili isprika zbog krize – opravdanje. Strategijom ponovne izgradnje menadžment nudi kompenzaciju i/ili ispriku zbog krize. Strategija jačanja podrazumijeva podsjećanje stejkholdera na prethodna dobra djela – podsjećanje i dodvoravanje stejkholderima. Strategija jačanja može se koristiti kao dopuna drugim strategijama. Strategije reagiranja u kriznim

situacijama razlikuju se prema stupnju u kojemu vodeći ljudi organizacije prihvaćaju odgovornost i rješavaju probleme žrtava (Coombs, 2004). Defanzivne strategije stavljaju na prvo mjesto interese organizacije, a akomodativne strategije interese žrtava. Menadžeri mogu koristiti kombinaciju strategija pri odgovoru na kriznu situaciju, ali moraju biti sigurni da svojim potezima izbjegavaju kontraindikacije.

Mediji, *web*-stranice i internetske stranice jesu sustavi masovnoga obavješćivanja koji obuhvaćaju široku javnost i pridonose stvaranju uvjeta za brzu reakciju na kriznu situaciju. Posjedovanje krizne *web*-stranice najbolja je praksa za korištenje interneta tijekom krize. S druge strane, internetske stranice zaposlenima u organizaciji te dobavljačima i kupcima osiguravaju pravovaljane informacije. Komunikacijska vrijednost internetskih stranica povećava se tijekom krize, a posebno kada se koriste u kombinaciji sa sustavom masovnoga informiranja, koji je dizajniran tako da informacije dopru do zaposlenika i drugih ključnih stejkholdera (Coombs, 2007).

4.3. Razdoblje poslije krize

Popravljanje ugleda može biti nastavljeno ili pokrenuto tijekom trajanja ovoga razdoblja. Postevaluativna krizna komunikacija mora biti iskorištena kako bi se ponovno uspostavili odnosi s interesnim skupinama i identificirali daljnji problemi. Predstavnici organizacije trebaju objaviti aktualne vijesti o procesu oporavka, akcijama popravka i/ili istragama o kriznoj situaciji. Vodeći ljudi organizacije poslije krize moraju osigurati informacije interesnim skupinama, ali isto tako i planirati vrijeme kako bi saslušali njihove probleme i dali odgovore na sva njihova pitanja.

Proces je kriznoga menadžmenta cikličan i zato naučene lekcije iz posljedica krize mogu biti itekako primjenjive u sljedećoj fazi proaktivnoga kriznog menadžmenta kao i u fazi reagiranja na samu krizu. Vodeći ljudi organizacije moraju tragati za modelima koji će poboljšati prevenciju, pripremu i/ili reagiranje na krizu.

5. Zaključak

Na razvoj teorije i koncepata kriznoga menadžmenta utjecale su brojne studije slučaja koje su prikazale i opisale različite krizne situacije u poslovnim sustavima. Upravo zbog toga ne postoji jedna opća sistematizacija postojećega znanja iz ovoga područja menadžmenta.

Krizna je komunikacija umjetnost zaštite, popravljanje ugleda i ponovne izgradnje imidža u javnosti, a može biti poboljšana spremnošću da se uči iz pogrešaka, praktičnoga iskustva, kao i da se ostane otvoren za povratne informacije, potrebe i želje javnosti.

U ovome radu autori nude konceptualni okvir za daljnja empirijska istraživanja, koja su prijeko potrebna za podizanje svijesti u organizacijama, ali i u široj javnosti o važnosti kriznoga menadžmenta i uloge odnosa s javnošću u kriznim situacijama. Iz svega proizlazi i potreba da se definiraju konkretniji potezi i koraci koje organizacije trebaju poduzimati u cilju da se na proaktivan način pristupi svim potencijalnim kriznim situacijama.

6. Literatura

1. Barton, I. (2001), *Crisis in organizations II*, 2ed., Cincinnati OH: College Divisions South Western.
2. Bland, M. (1998), *The crisis checklist*, London: London School of Public Relations.
3. Conkey, H. (2004), National Crisis communication arrangements for agriculture emergencies, *The Australian journal of emergency management*, Autumn, 43-46.
4. Coombs, W. T. (2007), *Ongoing crisis communication: Planing, managing and responding*, Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Fearn-Banks, K. (2007), *Crisis communications: A casebook approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
6. Fink, S. I. (1986), *Crisis management: Planning for the inevitable*, New York: Amacom.
7. Johansen, W.; Frandsen, F. (2007), *Krisekommunikation: nar virksomhedens image og omdomme er truet*, Frederiksberg: Forlaget samfundslitteratur.
8. Novak, B. (2001), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb: Binoza Press.
9. Pearson, C. M.; Clair, J. A. (1993), Reframing Crisis management, *The Academy of management Review*, 23, (1), str. 59-76.
10. Ray, S. J. (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons From the Airline Industry*, Westport, CT: Quorum Books.
11. Tafra-Vlahović, M. (2011), *Upravljanje krizom*, Zaprješić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“.
12. Vermeulen, A. (2003), Coming through the crisis: lessons learend from damage control, *Finance Week*.

Abstract: Almost every modern organization – economic and political, both government institutions as well as individuals – operates in crisis conditions. Certain crises cause great and irreparable damage, while one can emerge from certain crises with an improved reputation. For any organization, it is particularly important to achieve effective communication with the public during crises. The way in which the media report on the crisis significantly affects the perception of all stakeholders and the formation of attitudes regarding the responsibility for the occurrence of the crisis. Due to the great importance of crises in the life of organizations, institutions and individuals, great attention is given to modern trends in crisis communications in contemporary crisis management. Improvements of the effectiveness of crisis management can be made through the use of contemporary concepts of crisis communications. The authors define the fundamental concepts of a crisis, crisis management

and crisis communications, with the desire to draw attention to the potential area for the improvement of crisis management effectiveness precisely through modern trends in crisis communications. In the analysis and theoretical definition, the authors put a special emphasis on the impact of a crisis on the organization's reputation, as well as the role of communication for the effective functioning of crisis management. The authors conclude that the adoption and practice of the process and a systematic approach to crisis management and crisis communications, as well as the choice of an appropriate crisis communications strategy, is the basic prerequisite for increasing the effectiveness of crisis management.

Key words: crisis management, crisis communication, effectiveness

Kako medijsko izvještavanje o sportu utječe na percepciju kod studenata?

[How Media Reporting on Sport Influences Students' Perception?]

izv. prof. dr. sc. **Goran Popović**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: gopopovic@net.hr

Tanja Grmuša, mag. comm., mag. croat.; pred., Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tanja.grmusa@vpsz.hr

Iva Gotal, mag. comm., mag. educ. croat., e-adresa: iva.gotal@gmail.com

Sažetak: Sport je, kao sporedna stvar u životu svakoga ljudskog bića, ušao u sve pore toga života postavši njegov važan sastavni dio. Ovisno o kojemu je mediju riječ, poruka će do publike stići na različite načine. Televizija pruža najcjelovitiju sliku događaja, dok je nedostatak radija nemogućnost vizualizacije. Istodobno, tisak odlazi u drugi plan pred najездom mnogih internetskih portala. Važno je i pitanje popularnosti. Sportaši mogu postati popularnima zahvaljujući svojem uspjehu i upornosti, a u današnje vrijeme sve više zaslugom medija i oglašivača koji sportaša zbog vlastitih interesa stavljaju u prvi plan, a da to nije nužno zasluga njegova talenta i sportskoga uspjeha. Uz sportaše, veliki dio medijskoga prostora zauzimaju i navijači, posebice huligani. Izvještavanje o njima često ih potiče da čine još više nereda jer tako dolaze u središte pozornosti. Rad istražuje percepciju studenata komunikologije o sportu i sportašima, s pretpostavkom da oni imaju drugačije, temeljitije opažanje medijskih objava. Istraživanje provedeno u svibnju 2013. godine, na uzorku od 114 studenata komunikologije Hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu, pokazalo je kako većina ispitanika smatra da medijske objave neki sport čine važnijim/popularnijim u odnosu na druge sportove, pri čemu izvještavanje o nogometu zauzima najveći medijski prostor. Također, većina ispitanika medijsko izvještavanje o problemima u sportu ocjenjuje dominantno kritičkim i senzacionalističkim, a odgovornima za takvo stanje smatra upravo novinare. Utvrđena je i razlika između ispitanika u recepciji medijskih objava o sportu, pri čemu te objave više prati muški dio studentske populacije.

Ključne riječi: sport, medijske objave, studentska percepcija, popularnost sportaša, sportska komunikacija

1. Uvod

Razmišljajući o pojmu sport neki će odmah zamisliti uspješnoga i popularnoga sportaša, želeći se naći na njegovu mjestu, a neki će pomisliti koliko napora treba uložiti u sportski uspjeh pa će radije ostati pri pomisli kako je jednostavnije odraditi osmosatni uredski posao. Sport je kao sporedna stvar u životu svakoga ljudskog bića ušao u sve pore toga života postavši njegov važan sastavni dio. Tako je teško od sporta odvojiti kulturu, zdravstvo, politiku, gospodarstvo, religiju ili bilo koju drugu društvenu djelatnost.

U ovome će radu biti riječ o nekim specifičnostima sporta općenito, zatim o popularnosti pojedinoga sporta i/ili sportaša, o navijačkim skupinama te o karakteristikama sportske komunikacije na televiziji, radiju, internetu ili u tisku. Osim teorijskoga dijela, rad sadrži i istraživački dio u kojemu se nastojalo ispitati stavove i mišljenja studenata komunikologije Hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu o medijskim objavama o sportu te o sportu i sportašima općenito.

2. Različito poimanje pojma sport

Suvremeni sport moguće je raščlaniti prema nekoliko kriterija. Najšira i najopćenitija podjela bila bi po načinu bavljenja nekom aktivnošću. Prema tome kriteriju možemo razlikovati: školski sport, sport u organizacijama, natjecateljski sport, vrhunski sport, profesionalni sport, rekreativni sport... Sport je sastavni dio svačijega života, jedna je od temeljnih društvenih institucija, neodvojiv od strukture društva i institucije obitelji, gospodarstva, medija, politike, religije, obrazovanja...

Povijesni pregled razvoja sporta u Hrvatskoj donosi Jajčević (2010) ističući streličarstvo kao prvi organizirani sport. Nadalje ističe ostale sportove redoslijedom njihova organiziranja u Hrvatskoj: balonstvo, planinarstvo, klizanje, sportska gimnastika, veslanje, konjički sport, biciklizam, šah, mačevanje, sportski ribolov, skijanje, nogomet, hokej na travi, tenis, atletika, hrvanje, automobilizam, zrakoplovstvo, plivanje, boks, kuglanje, motociklizam, hokej na ledu, vaterpolo, stolni tenis, golf, biljar, odbojka, košarka, kajakaštvo, rukomet, bridž, dizanje utega, džudo, boćanje, ronjenje, sportski ribolov na moru, ragbi, karate, *taekwondo*, skijanje na vodi, skokovi u vodu, *baseball*, savate, *body building*, badminton, *rock'n'roll*, *kickboxing*, sportski ples, *softball* (Jajčević, 2010). Autor navodi pedeset dva registrirana sporta u Hrvatskoj 2010. godine. Danas postoji i još koja registrirana vrsta više. Važno je uočiti činjenicu zahvaćenosti većine društva tom masovnom pojavom, neovisno o znanju ili aktivnom sudjelovanju u pojedinom sportu. Također, potrebno je kritički promatrati sport i promjene koje se u njemu događaju. Mnogi će se stoga složiti kako je znanje o sportu ustvari znanje o društvu.

3. Navijači – podrška ili uteg oko vrata?

Pokušavajući objasniti koga sve sport obuhvaća, vidljivo je kako to nisu samo oni koji se aktivno bave sportom već i svi oni „pasivni“ promatrači; ljudi oko pojedinoga kluba (uprava, stručni stožer, pomoćno osoblje...), mediji (novinari, glasnogovornici, osobe zadužene za odnose s javnošću...), ali i publika (navijačke skupine, huligani, slučajni promatrači...). Postoji nekoliko vrsta navijača u sportu. To su organizirane navijačke skupine koje prate svoje timove na svakoj utakmici na domaćemu ili gostujućemu terenu, a ističu se zajedništvom i izgledom. Osim tih pravih vatrenih navijača, postoje i slučajni promatrači, koji ne posjećuju redovito stadione ili neke druge oblike borilišta, već im je važna samo prisutnost na određenome događaju. U treću skupinu spadaju huligani, najčešći uzročnici nereda na tribinama. Nezadovoljstvo prikazanom igrom, suđenjem, stručnim vodstvom momčadi ili povezivanje s nekim društvenim kontekstom – samo su neki od motiva napada. Važnu ulogu u smanjenju nasilja na sportskim događajima imaju mediji, ali oni mogu senzacionalističkim izvještavanjem o pojedinome događaju i dodatno potencirati nasilje. Nasilje se nigdje i ni zbog kakvoga razloga ne smije tolerirati.

4. Popularnost sporta – zasluga medija ili rezultat profesionalnosti sportaša?

Kreiraju li mediji profesionalizam u sportu ili se on ipak temelji na uspjehu sportaša? Odgovor na to pitanje treba tražiti od samoga osnutka i početka rada neke organizacije, primjerice nekoga nogometnog kluba. Kada klub kreće s natjecanjem u najnižemu rangu natjecanja, interes javnosti za takvo natjecanje i klub nije velik. Radi se tek o lokalnome listu ili lokalnoj radijskoj postaji koji nastoje svojim čitateljima i slušateljima dati uvid u rezultate. Televizija tu još nije uključena. Popularnost kluba raste s napretkom u viši stupanj natjecanja. S lokalnih se listova i radijskih postaja prelazi na regionalne, a potom i na državne. Najviše rangove prate i televizijske postaje koje donose prijenose susreta, analize, komentare, rezultate i opću sliku svakoga događaja. Popularnost sporta raste s važnostima ranga u kojemu se sportaš/sportašica ili neki klub natječu, a samim je time i zanimanje medija za to područje puno veće. Profesionalni vrhunski sport „u velikoj mjeri dominira u svim sferama društvenog života. (...) Bitna karakteristika profesionalizma je posvećenost profesiji. U sportu to ide na štetu ostalih životnih elemenata, jer profesionalizam neprestano produbljuje jaz između života i igre. Profesionalac je zvijezda koja je sve udaljenija od ljudskih mogućnosti, pa ide i izvan njih, zbog čega mu se ljudi dive. (...) Igrači-roboti postaju prototip suvremenog profesionalca u sportu. Nakon toga se postavlja pitanje u čemu je kvaliteta sportaša?“ (Bjelajac, 2006: 67). Kada je riječ o pojedincima i njihovoj popularnosti, ne može se napraviti oštra granica između talenta sportaša i njegova

privatnoga života. Mediji ne prate samo sport, tu su i različite emisije zabavnoga karaktera te kulinarske emisije koje ugošćuju poznate sportske zvijezde i o njima daju neku drugu sliku. Često se dogodi da na površinu ispliva afera pojedinoga sportaša ili senzacionalistički istupi zbog kojih se zanimanje za toga sportaša i njegov sport povećava ili smanjuje. Za popularnost sporta zaslužni su i mediji i oglašivači – „bez ogromnog novca koji se slijeva od sponzora i pokrovitelja sve bi završilo samo na leđima velikih entuzijasta. (...) Popularnost nekog sporta ne diktiraju samo vrhunski sportaši koji za pobjedu ginu u areni, već zapravo sprega medija i oglašivača koji odlučuju što će biti popularno, a što će biti bačeno na marginu. (...) Stoga je jasno da modernog profesionalnog sporta nema (i) bez sportskog marketinga. (...) Diskusije koje pokušavaju dokučiti što je važnije za moderan sport, sprega marketinga i medija ili pak vrhunska igra i dobri rezultati, uglavnom podsjećaju na situaciju ‘kokoš-jaje’“ (Vejnović, 2013). Vrlo je individualno pitanje profesionalnosti sportaša. Nedvojbeno je da postoji nogometaš nižega ranga koji se svojom kvalitetom može suprotstaviti nogometašu iz višega ranga, ali za to nikada nije dobio priliku. Mediji u tome igraju veliku ulogu. Ne kaže se uzalud: „Što nije u medijima, nije se ni dogodilo!“ Utjecaj medija na sport u današnje je vrijeme više nego očit, a televizijske su postaje ključni element sve veće komercijalizacije sporta. Kao jedan od oblika manipulacije valja spomenuti i medijsku neujednačenost pri praćenju pojedinih sportova, posebice ako je riječ o televizijskome vremenu posvećenom ženskim, odnosno muškim sportovima, a ako se radi o sportu u kojemu sudjeluju osobe istoga spola, valja primijetiti koji se sport ističe u medijskome praćenju. U tim slučajevima komercijalni zakoni prevladavaju nad zakonima sporta. Mediji i sport nerazdvojne su sastavnice ljudskoga života i njihova je međusobna ovisnost neupitna.

5. Sportska komunikacija u različitim vrstama medija

Komunikacija u sportu predstavlja sredstvo povezivanja ljudi radi ostvarenja nekoga zajedničkog cilja. Ona podrazumijeva slanje određene poruke publici, a u toj je poruci pojašnjeno što treba raditi, kako postupati u određenim situacijama, kamo usmjeriti svoje djelovanje i slično. Bez kvalitetne komunikacije teško je napraviti planove, provesti ih u djelo, organizirati neke sportske događaje i, na kraju, ostvariti ciljeve. S. B. i D. J. Bjelica definiciju komunikacije stavljaju na općenitu razinu te ističu kako „komunikacija kao sredstvo za stvaranje, prenošenje, obuku i korištenje informacija neophodnih za bilo koju djelatnost, a posebno poslovanje, predstavlja jedno od osnovnih sredstava ili oruđa bilo koje djelatnosti“ (Bjelica, S. B. i Bjelica, D. J., 2006: 27).

5.1. Televizija

„Televizija je izum koji je nedvojbeno obilježio naše stoljeće. Zahvaljujući čudesnoj sposobnosti da u trenutku preskače vremenske i zemljopisne daljine, televizijska tehnologija pretvorila je svijet u globalno selo“ (Matković, 1995: 13). Televizija pruža najcjelovitiju sliku događaja. Brz je medij, često donosi izravne prijenose utakmica. Analize koje pruža vrlo su detaljne zahvaljujući brojnim kamerama i kameranima zaduženim za praćenje nekoga događaja. Tako gledatelji mogu vidjeti ponovljene snimke, usporene snimke, 3D animacije i slično. Najčešće se, uz analize nekih utakmica u studio ili na komentatorska mjesta dovode kompetentne osobe (treneri, sportski direktori ili drugi stručnjaci vezani uz to područje) koji uz brojna pojašnjenja daju opširniju sliku cijeloga događaja. Ponekad gledatelji dobivaju više informacija kada prate neki događaj preko televizijskih ekrana, nego kada ga gledaju s tribina.

5.2. Tisak

Iako će mnogi pri prvoj pomisli na ovaj medij reći kako u naletu novih i modernijih medija polako blijedi ili izumire, on ipak ima svojih prednosti. Malović navodi nekoliko karakteristika koje tisak razlikuju od auditivnih i vizualnih medija. „Dok su radio i TV postaje ipak koliko toliko pod utjecajem društva, države ili jakih interesnih grupa, novine su se u svojoj višestoljetnoj tradiciji ipak izborile za gospodarsku pa time i medijsku, izražajnu samostalnost. Otvorenost tiska je njegova osnovna karakteristika. Svatko može svoje ideje i stavove tiskati, danas lakše negoli ikada. Zahvaljujući njegovoj kompjuterskoj tehnologiji, mi na kuhinjskom stolu možemo izdavati novine. Samo nas financije i znanje ograničavaju u vrsti i obliku“ (Malović, 2003: 18). Tisak također pruža brojne informacije svojim čitateljima, a najčešća je karakteristika tih informacija vjerodostojnost. Čitatelji se tiskom, za razliku od televizije, mogu koristiti na bilo kojemu mjestu, u bilo koje vrijeme, a da im za to nije potreban nikakav uređaj ni struja. Također, medijske usluge tiska prilično su povoljnije od televizijskih usluga, a samim time pristupačnije široj publici.

5.3. Radio

Za razliku od poruka koje dobivamo putem tiskanih medija i koje iza sebe ostavljaju konkretan, pisani trag na papiru, poruka dobivena putem radija uglavnom nije postojana (izuzetak su emisije ili neki radijski sadržaji koji se s nekom namjerom snimaju). Zgrabljic Rotar ističe kako je „slušanje radija dio masovne kulture i načina ponašanja koje su prihvatili milijuni ljudi našeg vremena što znači da su i sadržaji radija također proizvodi masovne kulture. (...) Suprotno mnogim očekivanjima, radio je u posljednjemu desetljeću i dalje sveprisutan i nezaobilazan medij. Slušaju ga i stari i mladi;

svakoj dobnoj skupini omogućuje grupnu identifikaciju i integraciju u društvene skupine. Za svakoga je radio neka vrsta rituala“ (Zgrabljic Rotar, 2007: 22). Glavna je prednost ovoga medija široka rasprostranjenost informacija, ali i brzina prenošenja informacije, što je zajedničko i ostalim elektroničkim medijima (TV, film, internet). Radio, za razliku od tiska, emocionalno lakše dopire do primatelja poruke, i to bojom voditeljeva glasa, dinamikom govora, intonacijom, glazbom, ali i mogućnošću izravne komunikacije sa slušateljima.

5.4. Internet

Praćenje sportskih prijenosa preko ovoga medija može pružiti gotovo isti užitak kao i prijenos poruke preko televizije ili radija. Naime, internet je brz, ujedinjuje i tekst, i sliku, i videozapise. Postoje brojni *live* prijenosi koji omogućuju navijačima da izravno prate neke sportske događaje ako ih nemaju priliku gledati na televiziji. Glavna razlika interneta u odnosu na radio, televiziju ili tisak u tome je što su konzumenti interneta prosječno znatno mlađe životne dobi. Što god tko želi doznati, može to učiniti uz pomoć interneta. „Računalo je donijelo pluralizam u pravom značenju te riječi. (...) Nova individualizacija, mogućnost da se istovremeno odvija mnogo potpuno različitih događanja prilagođenih individualiziranim potrebama, jedna je od temeljnih tekovina informacijskog društva“ (Prelog, 1992: 28)..

Kako izvještavanje o sportskim događajima i sportašima u različitim medijima utječe na percepciju medijskih objava kod studenata, pokušat će odgovoriti rezultati istraživanja u nastavku.

6. Metodologija i rezultati istraživanja

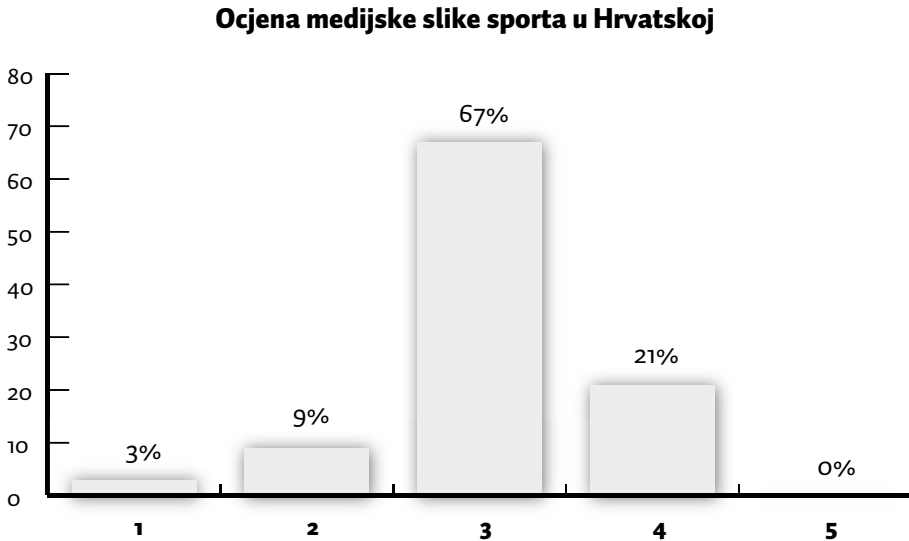
U istraživanju provedenome u svibnju 2013. godine sudjelovalo je 114 studenata komunikologije Hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu. Istraživanje je provedeno metodom anketnoga upitnika sastavljenoga u obliku Likertove ljestvice s pet razina, u kojemu su ispitanici ocjenama 1 do 5 određivali koliko se slažu, odnosno ne slažu sa zadanim tvrdnjama. Glavno je problemsko pitanje istraživanja bilo *Kako studentska populacija percipira medijske objave o sportu?* Hipoteze su istraživanja sljedeće: 1. Studentska populacija medijske objave o sportu većinom percipira pozitivno.; 2. Pozitivna percepcija medijskih objava o sportu zasnovana je na sportskome/profesionalnome uspjehu sportaša.; 3. Dio populacije koji negativno percipira medijske objave o sportu kao razlog ističe crtice iz privatnoga života sportaša koje narušavaju njihov imidž.; 4. Muški dio studentske populacije više prati medijske objave o sportu nego ženski.; 5. Mediji neravnomjerno izvještavaju o različitim vrstama sporta, pri čemu neki sport čine važnijim/popularnijim u odnosu na druge.; 6. Mediji najviše prostora posvećuju

nogometu.; 7. Medijsko izvještavanje o sportu uglavnom je subjektivno i nestručno.; 8. Kada je u medijsko izvještavanje o sportu uključen i privatni život sportaša, njihova je popularnost veća.; 9. Medijsko praćenje sudjelovanja sportaša u humanitarnim akcijama te njihova uključenost u društveno angažirane medijske kampanje osigurava rast popularnosti.

U nastavku slijede rezultati stavova i mišljenja ispitanika o sportu, sportašima i medijskim objavama o sportu (v. tablicu 1). Od ukupno 114 ispitanika, njih 66 (58%) u potpunosti se slaže da je izbor bavljenja bilo kojim sportom, dobar izbor. Kada je riječ o medijskim objavama o sportu, 60% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom da su one subjektivne i nestručne, dok 47% ispitanika uglavnom smatra da su medijske objave o problemima u sportu senzacionalističke, pri čemu se odgovornima smatraju novinari. Istodobno, 50% ispitanika uglavnom smatra kako se neravnomjerno izvještava o različitim vrstama sporta. Čak 60% ispitanika smatra da nogomet zauzima najveći medijski prostor. Najcjelovitiju sliku sportskoga događaja pruža televizija – uglavnom smatra 34% ispitanih studenata. Istraživanje je potvrdilo pretpostavku da medijske objave o sportu više prati muška populacija, nego ženska, s kojom se u potpunosti slaže 60% ispitanih. Nekoliko tvrdnji u istraživanju obuhvatilo je pozitivnost/negativnost medijskih objava o sportu. Da su one većinom pozitivnoga sadržaja uglavnom smatra 50% ispitanika, a 58% ispitanika uglavnom smatra da se negativnosti u objavama odnose na crtice iz privatnoga života sportaša. Istodobno, 50% ispitanika smatra da negativne medijske objave o sportu problematiziraju huligane na stadionima. Posjećenost sportskoga događaja ovisi uolikoj se mjeri izvještava o tome sportskom događaju – smatra 45% ispitanika, koji se uglavnom slažu s tvrdnjom. Kada je riječ o popularnosti sporta/sportaša većina ispitanika (43% uglavnom se slaže, a 41% u potpunosti se slaže) smatra kako ona raste s rangom natjecanja u kojemu se sportaš/sportašica natječu. S tvrdnjom da je sportaš popularniji ako je zastupljen u više medijskih objava, uglavnom se slaže 52% ispitanika. Ekspoziranost sportaša ovisi i o komunikativnosti te uključenosti u razne humanitarne akcije i reklamne kampanje – smatra 57% ispitanika, koji se uglavnom slažu s navedenom tvrdnjom. Na kraju, polovica ispitanika (50%) uglavnom smatra kako sponzori od prosječnoga sportaša često prave medijsku zvijezdu, neovisno o njegovu sportskome uspjehu.

Na kraju, uzevši u obzir sve navedene tvrdnje i svoja opažanja, ispitanicima je ponuđeno da ocjenama od 1 do 5 ocijene medijsku sliku sporta u Hrvatskoj. Kao što je vidljivo iz priloženoga grafikona (v. grafikon 1), najčešća je ocjena 3, dok najvišu ocjenu 5 medijskoj slici sporta u Hrvatskoj nije dao nijedan ispitanik. Izraženo u postocima, jedinicu je dalo 3% ispitanika, dvojku 9% ispitanika, trojku 67% ispitanika, četvorku 21% ispitanika, a peticu 0% ispitanika.

GRAFIKON 1. Ocjena medijske slike sporta u Hrvatskoj



7. Zaključak

Važno je kritički promatrati sport i promjene koje se u njemu događaju. Mnogi će se složiti kako je znanje o sportu ustvari znanje o društvu. Bilo da se prijenosi sportskih događaja prate putem televizije, tiska, radija, interneta ili uživo, sport igra nezaobilaznu ulogu u životu svakoga pojedinca.

Istraživanje provedeno u svibnju 2013. na uzorku od 114 ispitanika, studenata preddiplomskoga i diplomskoga studija komunikologije djelomično je potvrdilo većinu hipoteza. Dokazano je kako muškarci redovitije prate medijske objave o sportu u odnosu na žene. Studentska je percepcija medijskih objava o sportu uglavnom pozitivna i odnosi se na sportski uspjeh sportaša. Većina se ispitanika složila da mediji neravnomjerno izvještavaju o različitim vrstama sporta, pri čemu najviše medijske pozornosti posvećuju nogometu. Kada je riječ o popularnosti sportaša, ispitanici se u potpunosti slažu s tvrdnjom da ona raste s rangom u kojemu se sportaš natječe, a uz to kao ostale karakteristike koje pridonose sportaševoj popularnosti navode komunikativnost, sudjelovanje u reklamnim kampanjama, angažiranost u humanitarnim akcijama i slično. Vezano uz subjektivnost izvještavanja o sportu, ispitanici su većinom izražavali neutralan stav. Cjelokupnu medijsku sliku sporta u Hrvatskoj većina je ispitanika ocijenila trojkom.

8. Izvori i literatura

1. Bjelajac, S. (2006), *Sport i društvo*, Split: Redak.
2. Bjelica, S. B.; Bjelica, D. J. (2006), *Komunikacije u sportu*, Podgorica: Crnogorska sportska akademija – Nikšić: Filozofski fakultet.
3. Jajčević, Z. (2010), *Povijest športa i tjelovježbe*, Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta – Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
4. Malović, S. (2003), *Novine*, Zagreb: Sveučilišna knjižara.
5. Matković, D. (1995), *Televizija, igračka našeg stoljeća*, Zagreb: AGM.
6. Prelog, N. (1992), *Pogled kroz ekran: vodič u informacijsko društvo*, Zagreb: Društvo za razvoj informacijske pismenosti (DRIP).
7. Vejnović, S. (2013), Popularnost sporta u sve većoj mjeri diktiraju mediji i oglašivači, *Poslovni dnevnik*. www.poslovni.hr/vijesti/popularnost-sporta-u-sve-vecjoj-mjeri-diktiraju-mediji-i-oglasivaci-88599.aspx (19. ožujka 2013.)
8. Zgrabljic Rotar, N. (2007), *Radio: Mit i informacija, dijalog i demokracija*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.

Abstract: Sport, as a sideshow, has entered into all aspects of human life, becoming its important part. Depending on the choice of media, the message reaches the audience in different ways. Television provides the most complete picture of the events; radio's defect is the inability to visualize while the printed media are pushed into the background and are overrun by numerous Internet portals. The popularity of the media is also very important. Athletes can become popular due to their success and perseverance. However, today they can become popular not for their talent and sporting success but thanks to the media and advertisers who use athletes for their own interests. Along with the athletes, the fans, and especially hooligans, occupy a large portion of media space. Reporting encourages them to cause more trouble because they are in the spotlight. This paper explores the perception of communicology students regarding sport and athletes with the assumption that they have more thorough observations of press releases about sport and athletes. Research which involved 114 communicology students of Croatian Studies, University of Zagreb was carried out in May 2013, and has demonstrated that most respondents considered some sports more important and popular in the media compared to other sports, while football occupies the largest media space. Also, the majority of respondents have evaluated media reporting on sport issues critical and sensationalist and they recognized journalists as responsible for this situation. Research has shown a difference between respondents in the reception of media reporting on sport. Male student population follows media reporting on sport more than the female.

Key words: sport, press release, student perception, athletes' popularity, sport's communication

Utjecaj medija na poremećaje prehrane

[Media Influence on Eating Disorders]

izv. prof. dr. sc. **Goran Popović**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: gopopovic@net.hr

Tanja Grmuša, mag. comm., mag. croat.; pred., Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tanja.grmusa@vpsz.hr

Perica Nadramija, bacc. oec., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: pericanadramija@gmail.com

Sažetak: Mediji, u svojoj velikoj društvenoj ulozi koju uživaju, ne propagiraju uvijek ono što je dobro. Oni propagiraju ono što je poželjno, a to se posebno ističe kada je u pitanju fizički izgled – propagira se mršava figura kao poželjna, pa se slobodno može govoriti o idealu mršavosti koji danas vlada u medijima. Međutim, postoji i druga strana, o kojoj se ne govori tako puno, a to su mladi ljudi na čije samopouzdanje takav medijski sadržaj djeluje razarajuće. Pod utjecajem medija oni sami pozele tako izgledati, te poduzimaju različite mjere kako bi to postigli – od dijeta i vježbanja pa do nekih mnogo ozbiljnijih metoda koje nerijetko rezultiraju razvojem poremećaja prehrane. Kakva je samopercepcija tijela kod mladih, kako medijsko izvještavanje o fizičkome izgledu utječe na mlade te kakva su iskustva mladih kada je riječ o poremećajima prehrane – pitanja su na koje je pokušalo odgovoriti istraživanje na uzorku od 106 ispitanika, učenika dviju osnovnih škola (Osnovne škole Voltino iz Zagreba i Osnovne škole „Ljubo Babić“ iz Jastrebarskoga). Istraživanje je provedeno u lipnju 2013. godine. Rezultati istraživanja pokazali su da se ispitanici slažu da medijska slika ljepote i mršavosti potiče mlade na mršavljenje te da mediji imaju prevelik utjecaj na razvoj i oblikovanje života mladih ljudi.

Ključne riječi: mediji, medijski utjecaj, ideal mršavosti, mladi, poremećaji prehrane

1. Uvod

Ideal mršavosti nezaobilazan je dio medijskoga sadržaja, a svrha je ovoga istraživačkog rada ispitati stavove publike prema posredovanome sadržaju. U ovome slučaju publiku čine mladi ljudi koji tek počinju izgrađivati svoje stavove i mišljenja te je stoga na njih lakše utjecati i manipulirati njihovim potrebama. Upravo zbog mladih, koji su nerijetko žrtve medijskoga sadržaja, smatramo važnim ispitati utjecaj medija na nametanje ideala ljepote i mršavosti, analizirati kako ta medijska slika utječe na njihovu samopercepciju te utvrditi poduzimaju li zbog toga određene radnje kako bi promijenili vlastiti izgled. Najvažnije od svega jest pronaći odgovor na pitanje jesu li i u kojoj mjeri mladi svjesni opasnosti koja se krije iza ideala mršavosti i njihove težnje da taj ideal ostvare.

2. Čimbenici nastanka i razvoja poremećaja prehrane

Ambrosi-Randić navodi tri osnovne skupine čimbenika koji utječu na nastanak i razvoj poremećaja prehrane – biološki, psihološki i socijalni čimbenici. Biološki su čimbenici dob, pubertet i adolescencija, spol i tjelesna težina, u psihološke se čimbenike ubrajaju samopoštovanje, depresivnost, predodžba o vlastitome tijelu te negativni verbalni komentari (zadirkivanje). Najbrojniji su socijalni čimbenici – socijalni pritisak prema mršavosti, promijenjena socijalna uloga žene, glorifikacija poremećaja prehrane, tendencija socijalnoga uspoređivanja, predrasude prema gojaznima te utjecaj vršnjaka i medija (Ambrosi-Randić, 2004).

U ovome je radu naglasak stavljen na socijalne čimbenike koji utječu na poremećaje prehrane, te ćemo njih pobliže objasniti, a osobito ćemo se baviti utjecajem medija na te poremećaje. Budući da je istraživanje provedeno na obama spolovima, a u daljnjemu će se tekstu u više navrata spominjati tvrdnje o ženama i poremećajima prehrane te istraživanja koja su uključivala samo osobe ženskoga spola, važno je spomenuti podatak da je od 5 do 10% oboljelih od poremećaja prehrane kao što su anoreksija ili bulimija muškoga spola (Gordon, 2000, prema Keel, 2005, prema Costin, 2010). Mjereći dimenzije grudi, struka i bokova manekenki koje su se pojavljivale u američkim časopisima Vogue i *Ladie's Home Journal* u razdobljima od 1901. do 1981. godine, Silverstein, Peterson i Perdue pokušali su 1986. utvrditi povijesni trenutak u kojemu je mršavost postala moderna. Istraživanje je pokazalo da postoje dva razdoblja koja su preferirala androgina tijela (obilježava ih smanjenje odnosa grudi i struka te smanjenje dimenzije bokova). Prvo je razdoblje između 1909. i 1929. godine, ali tada nije porastao broj slučajeva anoreksije, što su istraživači objasnili upotrebom steznika i posebne vrste odjeće umjesto pribjegavanja dijetama, dok je u drugome razdoblju, koje je trajalo od 1949. do 1981. godine zabilježen porast oboljenja koji se pripisuje primjeni dijeta. Tomu objašnjenju u prilog idu i podaci iz drugoga

istraživanja istih autora, u kojemu su procjenjivali broj članaka o dijeti u navedenim časopisima u istome razdoblju. Prema tim podacima, do 1930. godine nije bilo članaka o dijeti – pojavili su se između 1930. i 1940. godine, tijekom 1950-ih, 1960-ih i 1970-ih zabilježena je učestalost njihova pojavljivanja, a do nagloga porasta došlo je početkom 80-ih godina (Silverstein i sur., 1986, prema Ambrosi-Randić, 2004). Ambrosi-Randić navodi i kulturni kontekst anoreksije ističući kako se uglavnom javlja u razvijenim zemljama. U medijskim porukama žene se prikazuju kao mršave, moderne, uspješne, sretno i uza sve to dobre su supruge i majke. Uz takve poruke žene počinju vjerovati da moraju imati sve navedene osobine kako bi bile „moderne žene“, zbog čega se razvija osjećaj neadekvatnosti (Ambrosi-Randić, 2004). Anoreksija se često opisuje kao „poremećaj tipičan za bogate i inteligentne djevojke koje teže savršenstvu i uspjehu, a sve su to vrlo poželjne osobine u današnjem društvu“ (Ambrosi-Randić, 2004: 65), pa tako anoreksija pojedincima postaje privlačna. „Pretpostavlja se da je za neke djevojke opasnost od razvijanja anoreksije povećana jer putem bolesti pokušavaju dostići pozitivne osobine koje se vezuju uz poremećaj, a njima osobno nedostaju“ (Davis i sur., 1992, prema Ambrosi-Randić, 2004: 65). Komparirajući rezultate različitih istraživanja vezanih uz učinak socijalne usporedbe s drugima, Ambrosi-Randić (2004: 66) zaključuje da ta istraživanja „pokušavaju, ali ne uspijevaju objasniti zašto su neke djevojke više od drugih pod utjecajem medija ili zašto sociokulturni pritisci izgledaju za neke osobe intenzivniji“.

3. Mediji i poremećaji prehrane

Kako bismo mogli spoznati na koji način mediji utječu na mlade i poremećaje prehrane, potrebno je prije svega shvatiti koliko je velika društvena uloga medija. O tome najbolje govori sljedeći navod: „Globalizirani svijet 21. stoljeća živi u ritmu koji mu nameću masovni mediji. Ništa se nije dogodilo ako to mediji nisu zabilježili ili, još bolje, sve što se dogodilo mediji su zabilježili. Mediji nas informiraju, zabavljaju, podučavaju, nameću mišljenje, a mnogima od nas često su jedini prijatelji. O, da, često nas varaju, manipuliraju ili dezinformiraju, pa je njihova vjerodostojnost mala, ali im se bez ostatka uvijek vjerno vraćamo. Svijet današnjice nezamisliv je bez masovnih medija i svatko se, na ovaj ili onaj način, s njima susreće i osjeća njihov snažan i nezaustavljiv utjecaj“ (Malović, 2005: 11).

3.1. Mediji kao glasnici poremećaja prehrane

Danas su mediji čimbenik koji, kako kaže Burić, „kreira društvene procese, potrebe i trendove“ (Burić, 2005: 629-634) i kao takvi utječu na razvoj identiteta mladih ljudi. Koristeći tu svoju ulogu, mediji ističu važnost fizičkoga izgleda, idealiziraju mršave

žene, savjetuju kako smršavjeti, kako biti lijep i kao takav svidjeti se okolini minimizirajući unutarnju ljepotu. Međutim, Costin (2010) navodi da mediji sami po sebi ne potiču poremećaje prehrane ali promiču dijete, koje su čimbenik rizika. Lakoff i Scherr tvrde da je utjecaj TV-a i časopisa posebno negativan „zbog toga što se modeli u tim medijima shvaćaju kao realistične vizije stvarnih ljudi, a ne kao manipulirane i umjetno stvorene slike“ (Lakoff i Scherr, 1984, prema Ambrosi-Randić, 2004: 68).

Šego navodi da „promidžbene poruke zrcale kulturne vrijednosti društva, ali ih i kreiraju, nameću ideje, agresivno nas pokušavaju uvjeriti u izvrsnost proizvoda i usluga, utječu na naše ponašanje, manipuliraju javnim mnijenjem“ (Šego, 2010: 163) te da su promidžbene poruke, kao takve, vladajući oblik komunikacije moćnih masovnih medija (Šego, 2010). Ona objašnjava i paradoks između stvarnosti i medijske stvarnosti navodeći kako „mediji utječu na naš doživljaj i razumijevanje svijeta, na odnos prema svijetu i oblikovanje stavova. Iako tvrde da zrcale našu stvarnost, da obavještavaju, obrazuju, zabavljaju i reflektiraju životne modele, norme, vrijednosti i ponašanje, mediji oblikuju/nameću stavove, proizvode vrijednosti i modele ponašanja, utječu na čovjekovu samopercepciju. Medijska je konstrukcija stvarnosti, međutim različita od naše istinske stvarnosti. Sredstva javnog priopćavanja imaju moć predstavljanja i moć prešućivanja“ (Šego, 2010: 167). Uzevši u obzir tako veliku i raširenu moć masovnih medija koji prikazuju sliku mlade, lijepe, vitke i moderne žene, nije čudno da izazivaju negativnu samopercepciju kod običnih, stvarnih žena. Prema rezultatima istraživanja provedenoga na 328 učenica srednjih škola diljem Hrvatske (Slavonski Brod, Zlatar, Dubrovnik, Zagreb), čiji se raspon godina kretao od 16 do 19, Šego je zaključila da reklame mogu negativno utjecati na samopercepciju te da su osobe koje nisu zadovoljne vlastitim izgledom sklonije utjecaju reklama (Šego, 2010).

3.2. Kako medijske reprezentacije tjelesnoga izgleda utječu na samopredodžbu mladih?

Proučavajući utjecaj medija na tjelesnu samopredodžbu mladih među slovenskim srednjoškolcima 2002. godine, Kuhar je utvrdila da je gotovo polovica anketiranih djevojaka nezadovoljna težinom te 53% njih žele biti vitke, a to uključuje sve djevojčice s previsokim indeksom tjelesne mase. Visok je postotak djevojaka nezadovoljnih dijelovima tijela koje mediji ističu problematičnima. Tako je njih 57% nezadovoljno bokovima i bedrima, 42% trbuhom, a 44% nezadovoljno je zbog celulita. Vezano uz dječake, 11% njih žele biti vitkiji, a čak 58% mišićaviji. Na pitanje o utjecaju čimbenika na osjećaje, misli i ideale o vlastitome izgledu, oba su spola najvažnijim ocijenila vršnjake, dok su mediji na drugome mjestu. Važnim čimbenikom djevojke smatraju modu, gotovo polovica njih ocijenila je da moda ima znatan utjecaj. Na pitanje o tjelesnim idealima u medijima, 37% djevojčica izjasnilo se da svoj izgled uspoređuju s izgledom fotomodela, manekenki i glumica, a takve je usporedbe navelo i 14% dječaka. Čak 45% djevojčica potvrdilo je da vitke žene iz medija unose nesigurnost vezanu uz

vlastitu figuru te da to potiče želju za vježbanjem i mršavljenjem. Sukladno tomu, 69% djevojčica jako želi da se ženska tijela u medijima predstavljaju realističnije, a ne kao ideali, a to je u vezi s muškim tijelima potvrdilo 38% dječaka (Kuhar, 2005). Autorica ističe da njezino istraživanje „upozorava na snažan pritisak medijskih ideala izgleda“ (Kuhar, 2005: 108), posebno na djevojke koje medijske ideale doživljavaju vitkijima od ideala koje postavljaju sebi te da medijski ideal utječe na oblikovanje tijela.

3.3. „Pro-anoreksija“ i „pro-bulimija“ na internetu

Budući da je internet postao jedan od najpopularnijih komunikacijskih kanala, pojedinci istih ili sličnih mišljenja, želja, potreba ili iskustava stvaraju grupe i oblikuju stranice na kojima razmjenjuju iskustva, uglavnom skrivajući svoj identitet. Tako su nastale i stranice koje promiču i podržavaju anoreksiju i bulimiju, a to su „pro-ana“ i „pro-mia“, odnosno „pro-anoreksija“ i „pro-bulimija“ koje postoje i na hrvatskome jeziku. Analizom sadržaja tih stranica Ambrosi-Randić i sur. navode da „takve stranice prikazuju anoreksiju u pozitivnom svjetlu i obično ju definiraju kao životni stil, a ne kao oboljenje“ te zaključuju da su „provedene analize pokazale da su sudionici na ovim stranicama najčešće adolescentne djevojke, a glavne teme o kojima raspravljaju uključuju prejedanje, povraćanje, dijetu, post, vježbanje i zlorabu lijekova. Uz to, često se daju i traže savjeti te pruža socijalna podrška u cilju gubitka i održavanja niske tjelesne težine. Negativne emocije kao tuga, mržnja i ljutnja mnogo su češće zastupljene negoli pozitivne emocije. Dvije trećine analiziranih elektroničkih dnevnika sadrži slike i pjesme čiji je cilj ojačati motivaciju i ponašanja usmjerena ka postizanju ideala mršavosti“ (Ambrosi-Randić i sur., 2008: 37).

4. Metodologija istraživanja

4.1. Svrha istraživanja

Budući da su anoreksija i bulimija sve prisutniji poremećaji prehrane modernoga doba, posebno među mlađom populacijom (najviše među tinejdžerima), svrha je ovoga istraživanja utvrditi jesu li mladi upoznati s tim poremećajima i njihovom ozbiljnošću, zatim kako ispitanici percipiraju vlastiti izgled i koliko ga smatraju važnim te, konačno, ispitati utjecaj medija, kao jednoga od važnih socijalnih čimbenika, na mlade i njihovu samopercepciju.

4.2. Predmet istraživanja

Istraživanje je provedeno u osmim razredima dviju osnovnih škola: Osnovne škole Voltino u Zagrebu i Osnovne škole „Ljubo Babić“ u Jastrebarskom u lipnju 2013. godine. Ispitano je ukupno 106 učenika, od kojih je njih 68 iz Osnovne škole „Ljubo Babić“, a ostalih 38 iz Osnovne škole Voltino. Istraživanje je obuhvatilo 61 dječaka i 45 djevojčica. Od ukupnoga broja ispitanika, njih 71 imalo je 14 godina, 34 su imali 15 godina, a jedan je ispitanik imao 16 godina. Te dobne skupine izabrane su jer se radi o godinama kada su mladi ljudi najpodložniji vanjskim utjecajima i preispitivanju percepcije vlastitoga tijela.

4.3. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja bili su: utvrditi utječu li mediji na nametanje ideala ljepote i mršavosti kod mladih, analizirati kako medijska slika ljepote i mršavosti utječe na samopercepciju vlastitoga izgleda kod mladih, utvrditi poduzimaju li mladi radnje kojima bi promijenili vlastiti izgled te utvrditi koje medije mladi najviše konzumiraju. Osim toga, istraživanjem se nastojalo analizirati kako medijsko izvještavanje o poremećajima prehrane utječe na mlade i utvrditi poznaju li mladi sadržaj pojmova anoreksija i bulimija.

4.4. Istraživačka pitanja i hipoteze

Prvo istraživačko pitanje odnosi se na samopercepciju vlastitoga tijela kod mladih, a prva je postavljena hipoteza da većina mladih nije zadovoljna svojim fizičkim izgledom i teže njegovoj promjeni. Prema drugoj hipotezi na percepciju tijela mladih uvelike utječu komentari okoline, dok prema trećoj hipotezi mlade više pogađaju komentari njihova fizičkoga izgleda od ljudi s kojima su bliski za razliku od komentara poznanika ili stranaca. Kako medijsko izvještavanje o fizičkome izgledu utječe na mlade, drugo je istraživačko pitanje u sklopu kojega su postavljene četiri hipoteze. Prva je hipoteza da mladi prate medijske objave koje tematiziraju fizički izgled i prihvaćaju savjete koje im mediji nude (kako se odijevati, kako se našminkati, kako biti privlačniji i sl.). Prema drugoj hipotezi ovoga istraživačkog pitanja većina medijskih objava o dijetama / gubitku suvišnih kilograma potiče mlade na primjenu savjeta iz medija i mijenjanje nečega na sebi, dok prema trećoj hipotezi medijske objave o gubitku težine/mršavosti mladi ne doživljavaju problematičnima. Četvrta hipoteza drugoga istraživačkog pitanja tvrdi kako se u središtu medijskoga izvještavanja o fizičkome izgledu nalaze uglavnom poznati i slavni, a manje osobe iz stvarnoga života. Kakva su iskustva mladih s poznavanjem poremećaja prehrane, treće je istraživačko pitanje, a slijede ga dvije hipoteze. Prema prvoj hipotezi većina ispitanika poznaje poremećaje prehrane

kao što su anoreksija i bulimija, a druga je hipoteza da su ispitanici s poremećajima prehrane upoznati preko iskustava pojedinih osoba (poznatika, prijatelja).

4.5. Metoda

Metoda za prikupljanje podataka korištena u ovome istraživanju bila je anketa. Vujević anketu definira kao „tehnički postupak za prikupljanje činjeničnog materijala kombinacijom statističke metode uzorka s metodom intervjua ili upitnika“ (Mozer, 1962, prema Vujević, 1990: 99). Dijeli ju na anketu u užemu i u širem smislu. U ovome istraživanju koristili smo se anketom u užemu smislu, koja se definira kao „pismeno prikupljanje podataka o stavovima i mišljenjima na reprezentativnom uzorku ispitanika uz pomoć upitnika“ (Vujević, 1990: 99). Korištena su zatvorena pitanja s ponuđenim odgovorima intenziteta. Konkretnije, radi se o ljestvici Likertova tipa za mjerenje stavova i mišljenja koja ima pet intenziteta, a sastoji se od većega broja tvrdnji koje su pokazatelj određenoga stava (Vujević, 1990). U ovome istraživanju intenziteti su bili sljedeći: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem i 5 – u potpunosti se slažem. Anketni upitnik koji je korišten za ovo istraživanje podijelili smo u tri kategorije, naravno uz određivanje demografskih obilježja ispitanika, a to su: poznavanje poremećaja prehrane, (samo)percepcija vlastitoga tijela i medijsko izvještavanje o poremećajima prehrane. U prvoj kategoriji pitanja cilj je bio ispitati poznaju li uopće ispitanici pojam anoreksije i bulimije, koliko su prisutni i opasni, kako mogu nastati i koje mogu biti karakteristike oboljelih te poznaju li nekoga tko boluje od anoreksije ili bulimije. Druga kategorija pitanja, (samo)percepcija vlastitoga tijela, sastoji se od 19 tvrdnji kojima se istražuje koliko su ispitanici zadovoljni svojim izgledom i težinom, koliko im je to važno, paze li na prehranu, što misle o estetskim operacijama i dijeti, koliko okolina utječe na njihovu (samo)percepciju, koliko ih pogađaju komentari okoline o vlastitome izgledu te do čijega mišljenja najviše drže kada se radi o izgledu. Medijsko izvještavanje o poremećajima prehrane, kao posljednja kategorija istraživanja, nastojalo je kroz 21 tvrdnju ispitati koje medije ispitanici najčešće konzumiraju te imaju li povjerenja u njih, prate li medijske objave o poznatim i slavnim osobama, kakve su medijske objave o fizičkome izgledu, nameću li mediji kako bismo trebali izgledati, je li slika ljepote koju predstavljaju stvarna, problematiziraju li se u mediji ma anoreksija i bulimija (koliko često te na koji način), nadalje, kako na njih utječe ta medijska slika ljepote, potiče li ih na mršavljenje te, konačno, imaju li mediji prevelik utjecaj na život mladih ljudi.

5. Rezultati istraživanja

Prema rezultatima istraživanja 48% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da se dobro osjećaju u svojem tijelu. Istodobno, 37% ispitanih tek se djelomično slaže, a njih 30% u potpunosti slaže da su zadovoljni sa svojom tjelesnom težinom i fizičkim izgledom. Da na percepciju vlastitoga tijela uvelike utječu komentari okoline, smatra 35% onih koji se s tim slažu djelomično i 38% onih koji se s tim slažu u potpunosti, a da ih više pogađaju izjave bliskih ljudi koji komentiraju njihov fizički izgled od komentara poznanika ili stranaca drži 35% ispitanika koji se s tom tvrdnjom slažu u potpunosti. Medijska slika ljepote i mršavosti potiče mlade na mršavljenje, tvrdnja je s kojom se 38% ispitanika složilo u potpunosti, a 34% djelomično. S tvrdnjom da su ih medijske objave potaknule na provođenje nekih mjera u cilju gubitka tjelesne težine, najviše njih, 25%, niti se slaže, niti se ne slaže, dok ih se 38% u potpunosti složilo da medijska slika ljepote i mršavosti ima negativan utjecaj na samopouzdanje mladih. Da bi bez medijskoga utjecaja većina mladih imala bolje mišljenje o svojem fizičkom izgledu smatra 37% ispitanika koji se s tim slažu u potpunosti i 32% djelomično. Medijske objave i komentari o fizičkom izgledu uglavnom se odnose na poznate i slavne, tvrdnja je s kojom se u potpunosti složilo 31%, a djelomično 40% ispitanika. S definicijom anoreksije u potpunosti se složilo 55% ispitanika, a s definicijom bulimije 61% ispitanika. Da anoreksija i bulimija pogađaju velik broj mladih djevojaka smatra 51% ispitanika koji su se s tim složili u potpunosti, a njih 59% u potpunosti se složilo da ti poremećaji mogu ozbiljno ugroziti život oboljelih. Osobu koja boluje od poremećaja prehrane kao što su anoreksija i bulimija poznaje 7% ispitanika koji su se s tim složili u potpunosti, a 67% ispitanika u potpunosti se ne slaže s tom tvrdnjom.

TABLICA 1. Rezultati istraživanja

R.br.	TVRDNJA	1	2	3	4	5
1.	Osjećam se dobro u svojem tijelu.	6%	4%	10%	32%	48%
2.	Zadovoljan/na sam svojom tjelesnom težinom i fizičkim izgledom.	7%	11%	15%	37%	30%
3.	Na percepciju vlastitoga tijela pojedinaca uvelike utječu komentari okoline.	5%	4%	18%	35%	38%
4.	Više me pogađaju izjave bliskih ljudi koji komentiraju moj fizički izgled od komentara poznanika ili stranaca.	6%	7%	26%	26%	35%
5.	Medijska slika ljepote i mršavosti potiče mlade na mršavljenje.	4%	6%	18%	34%	38%
6.	Medijske su me objave potaknule na provođenje nekih dodatnih mjera u cilju gubitka tjelesne težine (dijeta, vježbanje, izgladnjivanje, izbacivanje hrane iz organizma).	22%	11%	25%	24%	18%
7.	Medijska slika ljepote i mršavosti ima negativan utjecaj na samopouzdanje mladih.	6%	6%	22%	28%	38%
8.	Bez medijskoga utjecaja većina bi mladih imala bolje mišljenje o svojem fizičkom izgledu.	5%	7%	19%	32%	37%

R.br.	TVRDNJA	1	2	3	4	5
9.	Medijske objave i komentari o fizičkome izgledu uglavnom se odnose na poznate i slavne (manekenke/manekeni, glumice/glumci, pjevačice/pjevači, sportašice/sportaši i sl.).	5%	6%	18%	40%	31%
10.	Anoreksija je psihički poremećaj uzimanja hrane u mlade osobe u koje postoji veliki strah od pretilosti.	10%	5%	13%	17%	55%
11.	Bulimija je ekstremna proždrljivost, patološki nagon za jelom nakon čega slijedi namjerno izbacivanje hrane iz organizma.	9%	6%	6%	18%	61%
12.	Anoreksija i bulimija poremećaji su prehrane koji pogađaju velik broj mladih djevojaka.	6%	6%	9%	28%	51%
13.	Anoreksija i bulimija poremećaji su prehrane koji mogu ozbiljno ugroziti život oboljelih.	5%	5%	13%	18%	59%
14.	Poznajem osobu (poznaničnik, prijatelj) koja boluje od poremećaja prehrane kao što su anoreksija i bulimija.	67%	7%	11%	8%	7e%

- Tvrđnje:
1. U potpunosti se ne slažem.
 2. Djelomično se ne slažem.
 3. Niti se slažem, niti se ne slažem.
 4. Djelomično se slažem.
 5. U potpunosti se slažem.

6. Zaključak

Rezultati istraživanja provedenoga na djevojčicama i dječacima osmih razreda dviju osnovnih škola, kao generacijskoj skupini koja se smatra najpodložnijom medijskomu utjecaju, pokazali su da se većina, odnosno 48% ispitanika slaže u potpunosti, a 32% djelomično s tvrdnjom da se dobro osjećaju u svojem tijelu, dok se 30% ispitanika složilo u potpunosti, a 37% djelomično da su zadovoljni svojom tjelesnom težinom i fizičkim izgledom, čime je **opovrgnuta prva hipoteza prvoga istraživačkog pitanja**. **Druga hipoteza prvoga istraživačkog pitanja potvrđena je** tvrdnjom da na percepciju vlastitoga tijela pojedinaca uvelike utječu komentari okoline, s čime se u potpunosti složilo 38% ispitanika, a djelomično 35% ispitanika. Da mlade više pogađaju komentari njihova fizičkoga izgleda od ljudi s kojima su bliski za razliku od komentara poznanika ili stranaca, **treća je hipoteza prvoga istraživačkog pitanja koju je potvrdilo** 35% ispitanika koji su se s tim složili u potpunosti i 26% koji su se djelomično složili. Tvrdnjom da se medijske objave i komentari o fizičkome izgledu uglavnom odnose na poznate i slavne **potvrđena je četvrta hipoteza drugoga istraživačkog pitanja** jer se 31% ispitanika s tim složilo u potpunosti, a 40% djelomično. Treća hipoteza drugoga istraživačkog pitanja koja glasi da medijske objave o gubitku težine mladi ne doživljavaju problematičnima **opovrgnuta je** tvrdnjom da medijska slika ljepote i mršavosti ima negativan utjecaj na samopouzdanje mladih, s čime se u

potpunosti složilo 38% ispitanika, a djelomično njih 28%. Tu je hipotezu opovrgnula i tvrdnja prema kojoj bi bez medijskoga utjecaja većina mladih imala bolje mišljenje o svojem fizičkom izgledu, s kojom se složilo 37% ispitanika u potpunosti, a 32% djelomično. Druga hipoteza drugoga istraživačkog pitanja **djelomično je potvrđena** – 25% ispitanika nije se izjasnilo (niti se slažu, niti se ne slažu), 24% ispitanika složilo se djelomično, 18% ispitanika složilo se u potpunosti, a 22% ispitanika nije se složilo u potpunosti s tvrdnjom da su ih medijske objave potaknule na provođenje nekih dodatnih mjera u cilju gubitka tjelesne težine. Da medijska slika ljepote i mršavosti potiče mlade na mršavljenje, tvrdnja je s kojom se u potpunosti složilo 38% ispitanika, a djelomično 34% ispitanika, čime je **potvrđena prva hipoteza drugoga istraživačkog pitanja**. Nadalje, **prva hipoteza trećega istraživačkog pitanja potvrđena je** – 55% ispitanika u potpunosti se složilo s definicijom anoreksije i 61% ispitanika u potpunosti se složilo s definicijom bulimije. **Istu hipotezu potvrdile su** i tvrdnje da su anoreksija i bulimija poremećaji prehrane koji pogađaju velik broj mladih djevojaka te da anoreksija i bulimija mogu ozbiljno ugroziti život oboljelih, s čime se u potpunosti složilo 51%, odnosno 59% ispitanika. **Druga hipoteza trećega istraživačkog pitanja opovrgnuta je** od 67% ispitanika koji se u potpunosti nisu složili da poznaju osobu koja boluje od poremećaja prehrane kao što su anoreksija i bulimija.

Na temelju rezultata provedenoga istraživanja možemo zaključiti da medijski sadržaj koji promiče ideal mršavosti ima znatan utjecaj na mlade ljude te je, da bismo zaštitili generacije koje dolaze, potrebno osnažiti medijsku regulaciju, ali i jačati medijsku pismenost mladih.

7. Izvori i literatura

1. Ambrosi-Randić, N. (2004), *Razvoj poremećaja hranjenja*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
2. Ambrosi-Randić, N.; Pokrajac-Bulian, A.; Ogresta, J.; Lacovich, M. (2008), Poremećaji hranjenja i internet: analiza sadržaja hrvatskih web stranica, *Psihologijske teme*, Vol. 17, No. 1, str. 37-55.
3. Burić, J. (2005), Djeca i mladi kao konzumenti masovnih medija. Etika i tržišne manipulacije potrebama mladih, *Filozofska istraživanja*, Vol. 30, No. 4, str. 629-634.
4. Costin, C. (2010), *Poremećaji prehrane*, Zagreb: Mozaik knjiga.
5. Kuhar, M. (2005), Medijske reprezentacije tjelesnog izgleda i samopredodžba mladih, *Medijska istraživanja*, Vol. 11, No. 1, str. 97-112.
6. Malović, S. (2005), *Osnove novinarstva*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
7. Šego, J. (2010), Taj agresivni reklamnokulturni svijet. Invazija promidžbenih poruka i mogućnost uređenja nemarkiranog prostora, *Mediji i društvena odgovornost*, Zbornik radova znanstvenoga Okruglog stola s međunarodnim sudjelovanjem, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji, Biblioteka Komunikologija.
8. Vujević, M. (1990), *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti*, Zagreb: Informator.

Abstract: The media play a very significant role in the society even though they do not necessarily promote positive things, but they certainly promote what is desirable. They influence the physical appearance and encourage skinny figures by emphasizing the ideal of thinness as beauty. However, the devastating effect of the media can mostly be seen in young people and their loss of self-confidence. The media dictate what they should look like and they take various measures to achieve the ideal body by dieting, exercising and even use much more serious methods which can lead to eating disorders. Research on body image that has been carried out with 106 elementary school pupils (eighth grade) in Voltino elementary school and elementary school Ljubo Babić showed that respondents agree that the media encourages young people to lose weight. Respondents also agree that the media has too much influence on the development of the lives of young people. This research included the self-perception of body image, the media effects on young people and the experiences with eating disorders. Research findings showed that respondents are informed about eating disorders. Respondents also agree that the comments of the social environment have an effect on their self-perception

Key words: media, media influence, the ideal of thinness, young people, eating disorders

Komuniciranje brenda u *online* okruženju

[Communicating the Brand in Online Environment]

dr. sc. **Ivan Ružić**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje,
s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić,
Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.ruzic@vspu.hr

doc. dr. sc. **Antun Biloš**, Ekonomski fakultet Sveučilišta
Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, Republika
Hrvatska, e-adresa: abilos@efos.hr

Ivan Kelić, univ. spec. oec., Ekonomski fakultet
Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek,
Republika Hrvatska, e-adresa: ikelic@efos.hr

Sažetak: Postizanje prepoznatljivosti, skretanje pozornosti i, na kraju, stvaranje povjerenja zajednice u *online* okruženju izazov je za sve poslovne subjekte. Razvojem internetskih tehnologija promijenio se način komuniciranja potrošača i poslovnih subjekata. Stvaraju se novi kanali protoka informacija. Korištenjem aplikacija *weba 2.0.* korisnici mogu dobivati informacije u realnome vremenskom prikazu na zaslonima svojih uređaja (mobitela, prijenosnika ili tableta) te, sukladno navedenom, mogu kreirati vlastiti sadržaj i disperzirati ga prema drugima. U kojoj se mjeri brendovi koriste internetskom komunikacijom, temeljno je pitanje na koje je rad fokusiran. Prikupljanjem podataka i njihovom analizom željelo se sagledati koji su potencijali i mogućnosti korištenja interneta, ponajprije društvene mreže Facebook, u komunikacijskome procesu.

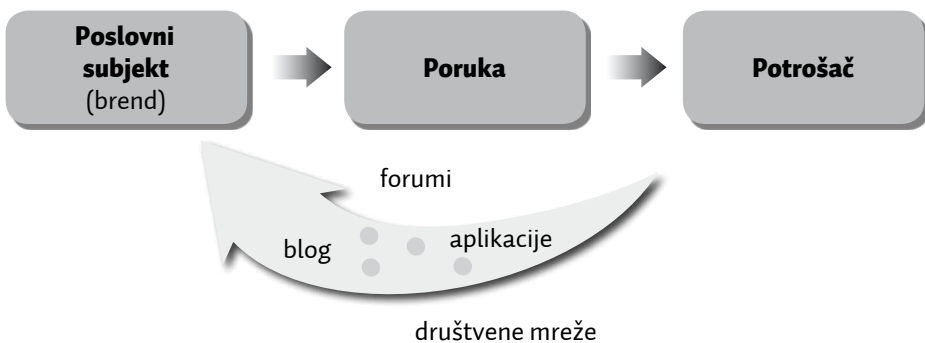
Ključne riječi: komunikacija, *web 2.0.*, internet

1. Uvod

Ulaskom u treći milenij te sveopćim prihvaćanjem mrežne tehnologije svjedoci smo globalnih promjena u komunikacijskome procesu između poslovnih subjekata i potrošača. Informacijsko-komunikacijska tehnologija, potpomognuta tehnikama i alatima e-marketinga, omogućila je poslovnim subjektima izravan distribucijski kanal informacija prema potrošačima u cilju jačanja osobnoga imidža – što dugoročno rezultira

brendiranjem proizvoda ili usluga. „Brend“ (engl. *brand*) ili „marka“ prepoznatljiva je oznaka ili ime nekoga proizvoda, koje često podrazumijeva i kvalitetu. Brend mora stvarati snažan i trajan identitet proizvoda/usluge, sažimati osobnost poduzeća i poticati osjećaje povjerenja, korisnosti, dobrobiti i sigurnosti. Navedeni ciljevi ostvaruju se kroz promocijske aktivnosti kojima se prema potrošačima odašilje poruka koja će se smjestiti u svijest potrošača, što će rezultirati prepoznavanjem brenda, tzv. *brand awarenessom*. U prošlosti je komunikacijski model funkcionirao odašiljanjem poruke poslovnoga subjekta prema potrošačima bez povratne informacije potrošača. Suvremeni komunikacijski model omogućio je – kroz društvene mreže, specijalizirane aplikacije, *chatove*, forume, blogove itd. – vraćanje povratne informacije poslovnim subjektima o zadovoljstvu potrošača proizvodima ili uslugama, kao što je prikazano sa slici 1.

SLIKA 1. Suvremeni komunikacijski model



Krenuvši u tome smjeru, autori su željeli saznati u kojoj se mjeri najveći brendovi koriste *online* tehnikama i alatima u komunikaciji s potrošačima – što predstavlja temeljni problem istraživanja. Temeljem definiranoga problema postavljeni su ciljevi istraživanja. Glavni cilj istraživanja jest prikupljanje i analiza podataka te dobivanje odgovora na pitanje u kojoj se mjeri i najsnažniji svjetski brendovi koriste društvenom mrežom Facebook te kako marketinške aktivnosti na društvenim mrežama mogu utjecati na jačanje brenda. Nadalje, ciljevi su istražiti i odrediti koliko je snažna penetracija brendova na društvenim mrežama po ukupnoj pozicioniranosti brenda te koje su mogućnosti promocije na društvenim mrežama. Polazeći od problema istraživanja i definiranih ciljeva istraživanja, postavljena je sljedeća hipoteza:

- Postoji značajna razlika između vrijednosti brenda i njegove ukupne pozicioniranosti na Facebooku, najvećoj društvenoj mreži.

2. Komuniciranje brenda u *online* okruženju

Poznatost brenda rezultat je svih oblika komunikacije potrošača s njime i njegovim nositeljem. Poznatost brenda ima važnu ulogu u procesu odlučivanja o kupnji, koja se očituje kroz sposobnost potrošača da se prisjeti brenda i prepozna ga uvijek kada se odlučuje za kupnju. Poznatost brenda to je veća što je potrošač više izložen promociji. U literaturi postoje empirijski nalazi koji upućuju na pozitivnu vezu između intenziteta marketinških aktivnosti i poznatosti brenda (Pavlek, 2008: 138). Poznatost brenda povećava vjerojatnost da će se upravo on naći u užemu krugu izbora kada potrošač mora donijeti odluku o kupnji. Isto tako, poznatost branda dovodi do ponovljene kupnje, a u nastavku i do lojalnosti. Oliver (2008: 133) definira lojalnost brendu kao namjeru potrošača da ponovno kupi proizvod ili uslugu. Lojalni kupci gotovo rutinski kupuju neki brend unutar određene kategorije proizvoda i nisu ga skloni zamijeniti s nekim drugim ako ga trenutačno nema u prodaji. Razlog ponovljene kupnje može biti navika, a može nastati i pod utjecajem marketinških aktivnosti. Budući da će se autori u radu fokusirati na komuniciranje brenda u *online* okruženju, naglasak će biti stavljen na tehnike e-marketinga. Marketing kao poslovna strategija uvjetovan je fokusiranjem organizacije prema tržištu i potrošaču i svi zaposleni u organizaciji trebali bi se fokusirati na potrošača u obavljanju svojega posla. Elektronički marketing (u nastavku e-marketing) svojim aplikacijama omogućuje, zahvaljujući bazama podataka i tehnologijama za kontakt s potrošačima, detaljniji uvid u obilježja i ponašanje potrošača. Za razliku od tradicionalnoga – analognoga *offline* marketinga koji se temelji na istraživanju tržišta, e-marketing omogućuje lakše definiranje strateških ciljnih skupina potrošača te brzu prilagodbu i fleksibilnost svih marketinških aktivnosti upravo prema njihovim potrebama. E-marketing može se definirati kao proces kreiranja ponude, određivanje cijena, distribucije i promocije u cilju profitabilnoga zadovoljavanja potreba i želja kupaca uz korištenje mogućnosti digitalne tehnologije i interneta. E-marketing predstavlja „upotrebu informacijske tehnologije u procesu stvaranja, komuniciranja i dostavljanja vrijednosti klijentima, te u upravljanju odnosima s klijentima na načine koji donose koristi i organizaciji i njenim interesnim grupama. To je primjena informacijske tehnologije na tradicionalnu marketinšku praksu“ (Strauss i sur., 2006: 2). Općenito možemo zaključiti kako se e-marketing nadopunjuje tradicionalnim aktivnostima te je usko vezan uz razvoj novih tehnologija, koje tradicionalne aktivnosti marketinškoga spleta (varijable) nastoje provoditi putem mreže. Razvoj novih kanala distribucije informacija spada u područje aktualne *web 2.0*. internetske tehnologije kao što su *e-mail*, RSS, blog, forumi, društvene mreže te trenutačno jedan od najbrže rastućih trendova – korištenje mobilnih aplikacija. Tim O'Reilly definira *web 2.0* kao „poslovnu revoluciju u kompjutorskoj industriji uzrokovanu tretiranjem mreže kao platforme i nastojanje da se shvate pravila uspjeha na toj novoj platformi“ (O'Reilly, 2006). Osnovne su karakteristike *weba 2.0* otvorenost, sloboda i kolektivna inteligencija (Strauss i Frost, 2009: 13-14) koje su ujedinjene u participiranju korisnika u stvaranju sadržaja. Uporabom navedene tehnologije kori-

snici mogu dobivati informacije u realnome vremenskom prikazu na zaslonima svojih uređaja (mobitela, prijenosnika ili tableta) te kreirati vlastiti sadržaj i disperzirati ga prema drugima.

Društveno umrežavanje jedna je od najvažnijih stavki koja je pridonijela razvoju *weba 2.0*. Razvojem društvenih mreža poslovni subjekti, između ostaloga i brendovi, počeli su sustavno stvarati mrežu korporativnih profila na specijaliziranim platformama – internetskim odredištima – koje pružaju mogućnost umrežavanja. Društvene mreže novi su kanal stvaranja kontakata temeljenih na specijaliziranim platformama. Tehnoenciklopedija Vidipedija objašnjava kako društvene mreže i društveno umrežavanje predstavljaju jednostavan čin održavanja i/ili ojačavanja postojećega kruga prijatelja i/ili poznanika te širenje njihova kruga (Vidipedija, 2011). Riječ je o besplatnim alatima temeljenim na korištenju tehnologije *weba 2.0* koji korisnicima omogućuje izradu personaliziranoga profila, komunikaciju s kontaktima te okupljanje u specijalizirane skupine. Evolucijom mogućnosti koje pružaju društvene mreže, znatno se povećava broj korisnika. Besplatnim korištenjem mreže, pregledavanjem i postavljanjem multimedijjskih sadržaja te stvaranjem interesnih skupina – društvene mreže evoluirale su kao marketinško sredstvo za postizanje ciljeva promocije na internetu. *Online* društvene mreže moguće je definirati kao uslugu temeljenu na *webu* koja omogućuje pojedincima da izgrade javni ili polujavni profil unutar omeđenoga sustava, artikuliraju listu drugih korisnika s kojima dijele vezu te gledaju i koriste vlastiti popis veza i popise veza drugih unutar sustava (Boyd i Ellison, 2007: 210-230). Jedan od odgovora na pitanje zašto biti na mreži jest: danas potrošači očekuju da dobiju informacije o proizvodima i uslugama u realnome vremenskom prikazu. Upravo je to utjecalo na snažnu ekspanziju korisnika društvenih mreža. Broj korisnika interneta koji su posjetili neku stranicu za društveno umrežavanje ili blog brzo raste. Istraživanja su pokazala da vrijeme provedeno na društvenim mrežama čini 16% ukupnoga vremena koje ljudi provode na internetu. Samo društvena mreža Facebook dnevno bilježi 1,5 milijardi ažuriranja svojih 600 milijuna aktivnih korisnika (Skinner, 2011).

3. Komparativna analiza vrijednosti brenda i pozicije na društvenoj mreži Facebook

Društvene mreže u posljednjih nekoliko godina evoluirale su u snažno marketinško oruđe – od mjesta gdje se okupljaju pojedinci dijeleći neformalne informacije, do mjesta koje je postalo jedno od temeljnih sastavnica u kreiranju *online* kampanje. Zbog moći interneta logično je bilo da će se oglašivači okrenuti novim načinima oglašavanja. Krajnji cilj svakoga poslovnog subjekta jest dostaviti informaciju potrošaču. Društvene mreže postale su poligon za distribuciju informacija korisnicima. Navedena mjesta omogućuju međusobno umrežavanje pojedinaca, prema kojima poslovni subjekti mogu razviti strategiju oglašavanja koristeći se modelom mikrosegmentacije koji

dobivaju o korisnicima kroz podatke koje dijele na mreži. Brojni su načini kako se korisnici mogu služiti društvenim mrežama: kreiranje vlastitoga profila i navođenje osobnih podataka, interesnih područja i preferencija, pretraživanje starih prijatelja i stvaranje novih, razmjena glazbe, fotografija i videozapisa... S druge strane, za brendove najznačajnija stavka društvenih mreža jest mogućnost da korisnici mogu postati članom raznih interesnih skupina – upravo kroz osluškivanje preferencija potrošača mogu im se ponuditi sadržaji koji će ih privući kroz aplikacije, marketinške kampanje ili vlastiti korporativni profil na mreži gdje egzistiraju. U tako velikim zajednicama, sasvim sigurno postoje osobe koje dijele iste stavove ili imaju iste interese, a putem društvenih mreža ti se korisnici vrlo lako pronalaze i povezuju.

Facebook, najpopularnija društvena mreža, ujedno okuplja i najviše brendova koji posjeduju korporativni profil. Facebook ima više od milijardu korisnika. Od ukupnoga broja korisnika, njih 23% pristupa društvenoj mreži Facebook više od pet puta dnevno. Dnevno se učita više od 250 milijardi fotografija prema društvenoj mreži Facebook (Čuto, 2013). Navedeno je motiviralo i poslovne subjekte da se počnu koristiti društvenom mrežom Facebook za promocijske aktivnosti kreirajući i disperzirajući sadržaj prema korisnicima. U 2013. godini 16 milijuna poslovnih subjekata aktivno je koristilo korporativni profil tzv. *Facebook pages* kao sredstvo komunikacije s korisnicima društvene mreže Facebook (Campbell, 2013). Poslovni subjekti prepoznali su potencijale navedene komunikacije, te su i prilagodili sadržaj koji kreiraju na mreži. U prilog tome ide činjenica kako je *Facebook Social Plugin* – dodatak za *web*-središta s kojim se direktno povezuje *web*-središte i Facebook (Marinković, 2011) te omogućuje korisnicima „lajkanje“ i dijeljenje sadržaja s drugima – korišten više od dvadeset i dvije milijarde puta na više od 7.500 *web*-središta, čime su poslovni subjekti direktno i indirektno jačali svoj brend (Facebook, 2013). Kada se neki poslovni subjekt odluči za marketinške aktivnosti putem Facebooka u cilju promocije brenda, najprije mora odrediti kojim će se tehnikama i alatima pri tome koristiti. Određeni brend na Facebooku može biti vidljiv kroz skupine, korporativne profile, plaćene oglase, dok s korisnicima može komunicirati putem stvaranja događaja, objavom statusa te kroz razne aplikacije (nagradne igre, kvizove, igrice itd.). Na poslovnome je subjektu da odredi tehniku i strategiju na društvenoj mreži koja će omogućiti jačanje brenda i okupljanje korisnika, u ovome slučaju sljedbenika brenda. Većina brendova okuplja svoje korisnike oko korporativnoga profila tzv. *Facebook fan page*, koji je polazišna točka u marketinškim aktivnostima na društvenoj mreži Facebook. Korporativni profili nastali su s namjerom da budu službena reprezentacija i glas tvrtki, neprofitnih organizacija, brendova, vlada, slavni ličnosti i drugih, u cilju izgradnje i jačanja brenda. Oni funkcioniraju slično individualnim profilima, s nekoliko manjih iznimki. Prije svega, ustrojeni su u obliku jednosmjerne veze. Dakle, kada korisnik započne s praćenjem korporativnoga profila, on ima pristup objavama na tome profilu, dok vlasnik profila nema pristup toku informacija posjetitelja, odnosno korisnika. Facebook korporativni profili imaju pojačanu *web*-funkcionalnost – mogu dodavati i kreirati razne aplikacije koje imaju promocijsku funkcionalnost. Kada korisnik posjeti profil

i označi navedeni profil akcijom „sviđa mi se“, on postaje „fan stranice“, za razliku od privatnoga profila gdje postaje „prijateljem“. Ono što je također bitno napomenuti jest promjena Facebookove terminologije s „*Become a fan*“ na „*Like*“. U početku je Facebook za sve korporativne profile imao omogućenu samo opciju „postani fan“. Postati fanom određene osobe, sportskoga kluba ili slično predstavlja logičan slijed, no postati fanom određenoga proizvoda ili usluge nije logično i malo je vjerojatno. Upravo zato, u trenutku kada je Facebook promijenio terminologiju s „Postani fan“ na „Sviđa mi se“, korporativni profili dosegli su svoju promocijsku vrijednost te su se pojavili milijuni novih klikova za tisuće novih korporativnih profila na Facebooku.

3.1. Pozicioniranje brenda prema vrijednosti na društvenoj mreži Facebook

Reputacija se definira kao suma percepcija (pozitivnih i negativnih) i procjena subjekta ili skupine subjekata (npr. poduzeća) od strane trećih. Za pojedine autore reputacija predstavlja važnu formu signalizacije marke. Meffert i Bruhn smatraju kako upravo reputacija ima presudno značenje u anuliranju asimetrije informacija, kao i u stvaranju povjerenja (Meffert i Bruhn, 2003: 84). Reputacija pridonosi izgradnji ugleda, kompetencija i vjerodostojnosti. Stupanj poznatosti brenda, a prije svega njegov imidž, osnovni su preduvjeti za tržišni uspjeh. Osnovni uvjet za stvaranje imidža jest diferencijacija u odnosu na konkurenciju. U svijetu homogenih proizvoda brend dolazi do izražaja samo ako je dovoljno kreativan. Zadaća je, dakle, stvoriti identitet, posebnost i nezamjenjivost brenda. Društvene su mreže jedan od alata za uspješno kreiranje i jačanje imidža branda kroz jačanje reputacije.

Cilj rada bio je istražiti u kojoj mjeri najvredniji globalni brendovi komuniciraju sa svojim potrošačima na društvenoj mreži (tablica 1), odnosno postoji li korelacija između vrijednosti brenda i broja pratitelja (fanova) na društvenim mrežama gdje vrijednost brenda utječe na broj članova okupljenih na njihovim profilima. Sukladno navedenim pretpostavkama provedeno je istraživanje na društvenoj mreži Facebook. Istraživanjem je obuhvaćeno 10 najboljih globalnih brendova u 2013. godini prema prethodnim istraživanjima agencije Interbrand. Istraživanje se sastojalo od praćenja broja fanova na društvenoj mreži Facebook tijekom travnja 2014. godine te stavljanja u odnos ukupan broj fanova u odnosu na vrijednost branda. U analizi dobivenih rezultata korišten je statistički alat za praćenje rasta društvenih mreža – SocialBakers. Uzorak je obuhvaćao korporativne profile koji su usko vezani uz brend, a ako nije postojao točno određeni korporativni profil nekoga brenda, autori su uzimali u obzir korporativni profil usko povezan uz brend koji ima istoga vlasnika. Također, istraživanje je obuhvatilo i pitanje jesu li navedeni korporativni profili verificirani od strane Facebooka. Facebook je, poput Twittera, uveo verificirane stranice. Verifikacija je za sada rezervirana za slavne osobe, novinare, brendove, tvrtke s većim brojem fanova, političare, i dr. kako bi korisnici znali da se ne radi o lažnome, nego o službenome

profilu. Takvi profili označeni su plavom ikonom pokraj imena na *timelineu*, u rezultatima pretraživanja, ali i na ostalim mjestima na Facebooku. Za sada ne postoji način prijave korporativnoga profila na verifikaciju jer Facebook sam radi verifikaciju.

TABLICA 1. Omjer vrijednosti brenda i broja pratitelja (fanova) na društvenoj mreži Facebook

TOP 10 BREDOVA U 2013. PREMA INTERBRANDU		Facebook Broj fanova / ukupni rejting brenda na društvenoj mreži Facebook		Naziv Facebook fan stranice usko vezane uz brend	Verificirana od strane Facebooka
1.		9.313.600	97	App Store	+
2.		17.120.129	38	Google Chrome	+
3.		81.167.347	1	Coca Cola	+
4.		314.129	6.645	IBM	-
5.		4.180.357	306	Microsoft	+
6.		1.250.203	1.474	General Electrics (GE)	+
7.		30.517.458	12	McDonald's	+
8.		35.353.526	7	Samsung Mobile	+
9.		24.402.495	21	Intel	+
10.		1.912.158	852	Toyota USA	+

Izvor: vlastito istraživanje autora

Najbolji globalni brendovi ocjenjivani su prema internim i eksternim čimbenicima kao što su postojanost, odgovornost, diferencijacija proizvoda i usluga itd. Sukladno dobivenim podacima prema Interbrendu – tablica 1, stupac 1 – možemo vidjeti koji su najbolji globalni brendovi u 2013. godini. Prema prikupljenim podacima uvidamo kako postoji razlika u odnosu globalne snage brenda i pozicioniranosti na društvenim mrežama. Društvene mreže postale su punopravni medij za promociju. Poslovni subjekti koji upravljaju brendovima, prepoznali su mogućnosti koje pružaju društvene mreže i iz priloženih rezultata istraživanja vidimo kako su se okrenuli komunikaciji s potrošačima i promotivnim aktivnostima na društvenim mrežama. Rezultati istraživanja pokazuju kako su samo Coca-Cola i Samsung uspjeli zadržati primat među deset najvrednijih brendova i među deset najbolje pozicioniranih brendova na društvenoj mreži Facebook, u odnosu na ostale brendove koji egzistiraju na društvenoj mreži. Ostali brendovi pozicionirani su, kao što se navodi u hipotezi, sa značajnom statističkom razlikom u odnosu na rejting po broju fanova i rejtingu po svojoj snazi. Zabrinjavajuća je činjenica da četiri najvrednija brenda od svih uključenih u istraživanje nemaju korporativni profil za brend pod kojim nastupaju na tržištu. To su brendovi – Apple, Google, Samsung i Toyota. Odgovor možemo potražiti u činjenici kako su prilagodili svoju marketinšku kampanju na društvenim mrežama za brendove koji im predstavljaju tzv. *core business*, te su za navedenu skupinu kreirali najsnažniju penetraciju informacija prema korisnicima. Također, pozitivna stavka jest da gotovo svi brendovi, osim jednoga, imaju službeni korporativni profil koji je verificiran od strane Facebooka. Sukladno navedenom možemo zaključiti kako su brendovi prepoznali važnost ulaganja napora u marketinške aktivnosti na društvenoj mreži Facebook. Stvaranjem korporativnih profila na društvenim mrežama, brendovi omogućuju potrošačima da sami odluče koji će kanal koristiti za dobivanje informacija, umjesto dosadašnjega očekivanja od poslovnih subjekata da potrošači samovoljno dolaze na korporativne profile brendova (Evans i McKee, 2010: 96-97). Kreiranjem korporativnih profila brendovi povećavaju svoju pozicioniranost u svijesti potrošača, te omogućuju protok informacija među korisnicima koji iznose informacije o prethodnim iskustvima te ih dijele s drugim korisnicima.

4. Zaključak

Strateško upravljanje brendovima podrazumijeva osmišljavanje programa koji će sadržavati plan marketinških aktivnosti za izgradnju brenda, upravljanje njime tijekom vremena na osnovi informacija koje će se dobivati stalnim praćenjem i mjerenjem vrijednosti, odnosno uspješnosti s obzirom na vlastite strateške ciljeve koji su po pravilu istovjetni strateškim ciljevima poslovnoga subjekta. Cilj svakoga brenda koji posjeduje korporativni profil na društvenim mrežama jest strategija privlačenja što većega broja korisnika, stvarajući kritičnu masu publike kako bi mogli razvijati komunikaciju

sa svojim fanovima i njihovim prijateljima s kojima su međusobno umreženi. Hipoteza je potvrđena – postoji značajna razlika između vrijednosti brenda i pozicioniranosti na društvenoj mreži Facebook. No, rezultati istraživanja također su pokazali da su brendovi uložili znatna sredstva u privlačenje korisnika na svoje korporativne profile i verifikaciju istih od strane društvene mreže Facebook. Poveznice i pretraživanje po tražilicama stvorili su paralelni svijet dobivanja informacija, stvorili su sredstvo u kojemu se jednim klikom miša pronalaze informacije i povezuju u cjeline. Stvaranjem profila na društvenim mrežama brendovi su dobili polazišne točke za distribuciju informacija. Sadržaj koji objave na internetu omogućit će uključivanje i povezivanje s drugim korisnicima/potrošačima. Razvojem multimedije razvijali su se i resursi koji su organizirali potrošače. U početku su to stvarali mediji poput televizije, novina i radija. Zatim dolazi era korištenja interneta i internetskih portala putem kojih potrošači pronalaze mnoge informacije. Danas se stvaraju nove generacije medija – društvene mreže. Rezultati istraživanja pokazuju kako su najsnažniji brendovi stvorili profile na društvenoj mreži. Trebalo bi istražiti u kojoj su mjeri organizirani potrošači s kojima će se umrežiti na društvenim mrežama te što je potrebno poduzeti kako bi se stvorio rejting na društvenim mrežama jednak globalnoj snazi brenda.

5. Literatura

1. Boyd, M. S.; Ellison, N. B. (2007), *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship* (dostupno na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full>) (10. 3. 2014.)
2. Champbell, A. (2013), *Are Small Businesses Fleeing Facebook? Nope.* (dostupno na: <http://smallbiztrends.com/2013/05/small-business-facebook-pages-2.html>) (8. 4. 2014.)
3. Ćuto, T., *Kakvi su trendovi na društvenim mrežama u 2013 godini?* (dostupno na: http://zimo.co/social-media/kakvi-su-trendovi-na-drustvenim-mrezama-u-2013-godini-info-grafika/7559#.UoUps_l_vWc) (11. 4. 2014.)
4. Evans, D.; McKee, J. (2010), *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*, Indiana: Wiley publishing.
5. Marinković, I., *Postavljanje Facebook Social Pluginova na vaše web stranice ili blog* (dostupno na: <http://www.facebook-hrvatska.com/facebook-pomoc/postavljanje-facebook-social-pluginova-na-vase-web-stranice-ili-blog-134/>) (11. 3. 2014.)
6. Meffert, H.; Bruhn, M. (2003), *Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden.
7. Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*, New York: McGraw-Hill; prema Anić, I. D.; Rajh, D. (2008), *Strukturni model utjecaja intenziteta distribucije na percipiranu kvalitetu, poznatost marke i na lojalnost marki, Tržište*, Vol. 20, br. 2, str. 133-147.
8. Pavlek, Z. (2008), *Branding – kako izgraditi najbolju marku*, Zagreb: M.E.P. Consult.
9. Ray C. He (2013), *Introducing new Like and Share buttons* (dostupno na: <https://developers.facebook.com/blog/post/2013/11/06/introducing-new-like-and-share-buttons/>) (11. 3. 2014.)

10. Skinner, C. (2011), A mass of social media and web 2.0 stats (dostupno na: <http://thefinanser.co.uk/fsclub/2011/06/why-the-internet-is-core-to-todays-life-and-banking.html>) (11. 4. 2014.)
11. Strauss, J.; Frost, R. (2009), *E-marketing*, Pearson Prentice Hall.
12. Strauss, J.; El-Ansary, A.; Frost, R. (2006), *E-marketing*, Sarajevo: TKD Špahinpašić.
13. Vidipedija – slobodna tehnociklopedija (dostupno na http://www.vidipedija.com/~vidipedi/index.php?title=Dru%C5%A1tvene_mre%C5%BEe) (18. 3. 2014.)

Abstract: Achieving recognisability, getting attention and creating the trust of the community in an online environment is a challenge for all business entities. The development of the Internet culture and technologies which have created new communication channels using the technology and tools has led to the evolution of the strategy for communication with buyers. Through the development of Web 2.0 applications users can receive information in real-time view on the screens of their devices (computers, laptops, mobile phones or tablets), and consequently they can create their own content and disperse it to others. Answering the question “To what extent do brands use internet communication?” represents the fundamental problem on which the paper is based. Therefore, the fundamental purpose of this paper is to collect and analyse data and to give an overview of the potential of using the Internet in communication process.

Key words: Communication, Web 2.0., Internet

Informatičko doba i menadžment ljudskih potencijala u poduzeću

[Information Age and Human Resource
Management in the Company]

prof. dr. sc. **Slavko Šimundić**, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu,
Split, Republika Hrvatska, e-adresa: slavko.simundic@pravst.hr

Danijel Barbarić, mag. iur., Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu,
Split, Republika Hrvatska, e-adresa: danijel.barbaric@pravst.hr

Zvonimir Perkušić, Lučka uprava Split, Split, Republika
Hrvatska, e-adresa: zvperkusic@gmail.com

Sažetak: Ljudski potencijali smatraju se najznačajnijima zato što ljudi sa svojim znanjem stvaraju i pokreću materijalno-financijske i tehnološko-organizacijske resurse. Razvoj ljudskih potencijala rabi se u četirima značenjima i to kao: menadžerska funkcija, poslovna funkcija poduzeća, specifična menadžerska filozofija i znanstvena disciplina u organizacijskim znanostima. Menadžment promjena i ljudski potencijali značajna su kategorija u informatičko doba kada su promjene česte. Promjene mogu izazvati otpor ljudi, a zadaća menadžmenta i rukovoditelja jest da smanje i otklone taj otpor kako bi promjenu proveli na najbolji i najbezbolniji način. Odlučivanje i operativni poslovi u području razvoja ljudskih potencijala zahtijevaju, osim znanstvene utemeljenosti, i promjenu načela efikasnosti. Uobičajeno je da se pravila moralnoga ponašanja prema ljudima normiraju, ali i posebno naznače u etičkome kodeksu.

Ključne riječi: menadžment, ljudski, potencijali, informatičko doba

1. Uvod

U informatičko doba znanja u kojemu živimo svi se slažu da su zaposlenici, a ne materijalni ili financijski resursi, ti koji u poduzećima, organizacijama i nacijama donose konkurencijsku prednost i razlikuju izvrsne od manje uspješnih. Zaposlenici su ti koji odrađuju posao, zahvaljući kojima poduzeće ostvaruje svoje ciljeve. Kako bi zaposlenici stvarno bili najvredniji resurs, trebaju imati adekvatne kompetencije

(sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajući trening) te moraju biti motivirani.

Motiviranje zaposlenika nije bez razloga jedna od pet osnovnih menadžerskih funkcija. Funkcije iz kojih se izvode svi osnovni poslovi i izdaci menadžera jesu: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i motiviranje te kontroliranje. Menadžeri koji su sposobni motivirati svoje zaposlenike, dakle prepoznati njihove potrebe i osigurati zadovoljavanje tih potreba, osiguravaju visoku radnu uspješnost svojih zaposlenika te da zaposlenici pridonose efikasnom i efektivnom ostvarivanju ciljeva poduzeća. Štoviše, u konkurentskome okruženju, koje obilježava današnje poslovanje, menadžeri koji žele biti uspješni prisiljeni su stalno pronalaziti nove načine podizanja zadovoljstva i morala zaposlenika, maksimiziranja njihove produktivnosti, kreativnosti i lojalnosti poduzeću, odnosno stalno pronalaziti nove načine motiviranja, a posebno kod suvremenih informatičkih tehnologija (Rogoznica, 2011).

2. Djelovanje ljudskih potencijala u poduzeću u doba informatizacije

Pod djelovanjem ljudskih potencijala u proizvodnome poduzeću razumijeva se djelatnost koja se odnosi na:

1. cjelokupnu skrb o ljudima
2. upravljanje ljudima radi obavljanja utvrđenih zadaća usmjerenih prema ostvarenju postavljenih ciljeva.

Prvim dijelom djelatnosti pretežno se bave kadrovske i ostale specijalizirane organizacijske jedinice i ustanove (kadrovska služba, služba za zaštitu zdravlja, služba sigurnosti na radu i dr.) te društvene organizacije kao što su sindikati, strukovna udruženja i dr. Drugim dijelom djelatnosti pretežno se bavi menadžment sa suvremenim informacijskim tehnologijama.

I prvi i drugi dio kadrovsoga djelovanja vrlo su bliski funkciji organiziranja. Međutim, zbog sveukupnoga i velikoga utjecaja kadrova u ostvarivanju ciljeva u proizvodnome poduzeću, potrebno je kadrovske djelovanje tretirati kao samostalnu funkciju menadžmenta. Razlozi odvajanja kadrovsoga djelovanja, odnosno kadrovsoga popunjavanja, jesu sljedeći:

- kadrovske djelovanje osoba za organizacijske uloge uključuje znanje i pristupe koje menadžeri u praksi obično ne priznaju jer često smatraju da je organizacija samo uspostavljanje strukture uloga uz poklanjanje malo pozornosti popunjavanju tih uloga
- uspostavljanje kadrovsoga djelovanja kad odvojene funkcije olakšavaju stavljanje većega naglaska na ljudski element u odabiru, ocjenjivanju, planiranju karijere i razvitku menadžera

- značajno znanje i iskustvo razvijeno je na području kadrovsoga djelovanja
- menadžeri često predviđaju činjenicu da je kadrovsko djelovanje njihova odgovornost, a ne odgovornost kadrovske organizacijske jedinice.

Sigurno je da kadrovska organizacijska jedinica pruža znatnu pomoć kadrovskomu djelovanju, međutim obveza je menadžera djelovanje, održavanje i popunjavanje radnih mjesta prikladnim kadrovima.

Ljudi sa svojim znanjima, sposobnostima i iskustvima imaju presudnu ulogu ne samo za menadžment i proizvodna poduzeća već i za očekivanu reprodukciju materijalnih dobara, a time i vlastiti opstanak. Za djelatnost menadžmenta usmjerenu na kadrove nema jedinstvenoga termina (Kekez, 1997).

2.1. Obuhvatnost, čimbenici i načela ljudskih potencijala

Kadrovskim djelovanjem obuhvaćaju se aktivnosti usmjerene na cjelokupnu aktivnost ljudi u svrhu ostvarivanja sveobuhvatne skrbi i djelovanja na vlastitu dobrobit i dobrobit proizvodnoga poduzeća u kojemu djeluju. Stoga je obuhvatnost kadrovsoga djelovanja mnogo šira od djelovanja koje je u organizacijskoj strukturi dodijeljeno kadrovskoj funkciji kao specijaliziranoj stručnoj organizacijskoj jedinici. Takvo sveobuhvatno tretiranje kadrova dobiva na vrijednosti time što kadrovi djeluju kao subjekt i objekt u proizvodnome poduzeću, počevši od planiranja potreba pa sve do prestanka rada u njemu.

Za obavljanje kadrovsoga djelovanja odgovorni su svi kadrovi u proizvodnome poduzeću. Za neke aktivnosti mogu se ili se moraju angažirati i kadrovi iz vanjskoga okruženja, a neke se aktivnosti mogu obavljati u suradnji s čimbenicima iz okruženja. Pored potrebe i mogućnosti da svi kadrovi sudjeluju u rješavanju zadaća iz područja kadrovske djelatnosti, postoje znatne razlike u intenzitetu, utjecaju, mogućnostima ostvarenja povoljnih rezultata, znanjima, sposobnostima, stečajnim iskustvima, nadležnostima i odgovornostima, među pojedinim kadrovima i među pojedinim skupinama kadrova u proizvodnome poduzeću.

2.2. Učinkovitost i problemi kadrovsoga djelovanja

Učinkovitost kadrovsoga djelovanja ima presudno značenje za djelovanje i opstanak proizvodnoga poduzeća, a time i kadrova koji u njemu djeluju. Samo u iznimnim slučajevima – kao što su elementarne nepogode, rat i sl. – nekontrolirani događaji mogu negativnije utjecati na proizvodno poduzeće, no i u takvim slučajevima učinkovitost kadrovsoga djelovanja može znatno utjecati na prevladavanje nastalih posljedica.

Zadovoljavanjem interesa svih kadrova u proizvodnome poduzeću, zadovoljeni su i njegovi ciljevi koji trebaju biti u skladu s ciljevima širega okruženja. U suprotnome, proizvodno se poduzeće ne bi moglo ni osnovati.

2.3. Djelovanje ljudskih potencijala u svijetu

Od dosadašnjih udruživanja država najveći utjecaj na kadrovsko djelovanje ostvarila je Europska unija, unutar koje se kadrovi mogu zapošljavati prema želji, neovisno iz koje su države članice. Takva mogućnost izazvala je znatne pomake u odnosu na kadrovska djelovanja ustaljena u pojedinim državama.

U budućnosti se može očekivati povećanje broja dokumenata EU-a s kojima će se regulirati prava, obveze i odnosi na području kadrovskoga djelovanja, zatim proširivanje EU-a na druge države u Europi, stvaranje novih zajednica u svijetu i na kraju formiranje jednoga svjetskog proizvodnog sustava u kojem bi vrijedila općeprihvatljiva rješenja kadrovskoga djelovanja.

Izobrazba kadrova za svjetsko tržište postaje imperativ za veću pokretljivost i izmjenjivost stručnjaka i menadžera među pojedinim državama, bez obzira na razlike kadrovskih djelovanja u njima. Vrijednost je takve izobrazbe u povećavanju i izjednačavanju znanja za obavljanje menadžerskih poslova, što bi u većoj mjeri moglo utjecati na razvitak, posebno nerazvijenih država. Struktura i sadržaj programa takve izobrazbe moraju biti jedinstveni i na najvišoj razini, a njihovo ostvarivanje trebaju obavljati licencirani i provjereni predavači i eksperti (Kekez, 1997).

U tome smislu, sve vrste izobrazbe treba prilagođivati određenim područjima, djelatnostima i razinama menadžmenta, pri čemu treba imati u vidu i potrebe za specijalističkim znanjima iz područja suvremenih informacijskih tehnologija kao što su:

- upravljanje vremenom
- rješavanje problema
- poslovno odlučivanje
- menadžment promjena
- vještine komuniciranja i prezentiranja
- krizni menadžment
- formiranje i vođenje timova
- informacijski menadžment
- administrativni menadžment
- strateški menadžment.

3. Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija poduzeća u doba suvremenih informacijskih tehnologija

Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u ovome kontekstu može se sadržajno odrediti kao skupina procesa i organizacijskih oblika za njihovo izvršenje. Procesi u okviru funkcije razvoja ljudskih potencijala različito su klasificirani. Jedni autori nabrajaju i do pedesetak procesa, dok drugi temeljem najnovijih istraživanja, sintetiziraju slične postupke u jedinstvene procese, pa je njihov broj mnogo manji.

Ipak, u većim poduzećima, možemo identificirati nešto bolju diferencijaciju. Tako npr. S. Možina navodi dvanaest procesa: planiranje razvoja ljudskih potencijala, analiza rada i utvrđivanje potrebne kvalificiranosti radnika, pridobivanje, odabir i uvođenje radnika u posao, oblikovanje i kvaliteta radnoga okruženja, obrazovanje i osposobljavanje, ocjenjivanje radne uspješnosti, nagrađivanje i povlastice zaposlenih, pravno uređenje zaposlenja i rada, socijalna, zdravstvena i sigurnost pri radu, radni odnosi, sindikati i participacija zaposlenih te istraživanje i promoviranje ljudskih potencijala.

Jedno od novih istraživanja S. Marušića također je identificiralo dvanaest procesa, i to: prosudba potreba i sustav planiranja razvoja ljudskih potencijala, otkrivanje potencijala ljudi, selekcija i uvođenje u rad, obrazovanje i karijera, ocjenjivanje uspješnosti i nagrađivanje, motivacija, posebni postupci razvitka menadžerskih kadrova, radni odnosi i administracija, sigurnost pri radu te praćenje i razvijanje organizacijskih odnosa.

Analizirajući navedene pristupe, možemo utvrditi da svi autori navode sljedeće procese: planiranje i utvrđivanje potreba, pribavljanje i selekcija, zapošljavanje i radni odnosi, obrazovanje i inoviranje znanja, vrednovanje i motiviranje, uključujući i sustave plaća, razvoj karijere i sustavi napredovanja, sigurnost u svim aspektima i standardima (Rogoznica, 2011).

3.1. Stručni rad u funkciji razvoja ljudskih potencijala

Organizacijski oblici stručnoga rada u poduzećima novijega su datuma. Sredinom dvadesetih godina prošloga stoljeća razvile su se personalne službe, sedamdesetih godina kadrovske službe kao samostalne ili u okviru opće pravne ili razvojne službe, a u novije vrijeme organizacijski su definirane službe za razvoj ljudskih potencijala, iako su mnoga poduzeća zadržala prijašnji naziv kadrovske službe. Iza tih promjena ne stoji samo promjena naziva nego i promjena sadržaja i mjesta te funkcije u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Služba za razvoj ljudskih potencijala ili služba ljudskoga kapitala u novim organizacijskim strukturama čini jednu od temeljnih stožernih organizacijskih jedinica zato što uz nju odgovornost za ljudski potencijal, pored stručnjaka, imaju i svi menadžeri, a posebno menadžer zadužen za to područje. Iz navedenoga proizlazi da funkciju razvoja ljudskoga potencijala u modernome poduzeću tržišnoga gospodarstva sa suvremenim informacijskim tehnologijama, obavljaju tri strukture, i to:

- a) upravljači – vlasnici – samo globalna strategija
- b) menadžeri – koji su odgovorni za rezultate poduzeća, uključujući i menadžera odgovornoga za razvoj ljudskih potencijala
- c) stručnjaci i stručne službe, a posebno specijalisti za konkretne procese razvoja ljudskih potencijala.

Organizacija upravljanja i stručnih poslova različita je s obzirom na veličinu poduzeća, probleme u razvoju, veličinu i brzinu promjena itd. Uzimajući u obzir te čimbenike, rješenja u praksi mogu se grupirati u tri skupine, i to: rješenja za mala poduzeća, za srednja poduzeća i za velike poslovne sustave.

Mala poduzeća u privatnome vlasništvu nemaju službu za razvoj ljudskih potencijala, pa je na operativnim menadžerima odgovornost za uspješnost te funkcije. Sam vlasnik i menadžer te eventualno netko od stručnih ljudi vode brigu o toj funkciji uz korištenje vanjskih institucija, suradnika ili savjetnika. Vanjske institucije obično pružaju usluge asistencije pri zapošljavanju, pri inoviranju znanja i dijela operativnih poslova. Nešto veća poduzeća zapošljavaju stručnjaka za te poslove kada utvrde da je taj trošak manji od usluga vanjskih institucija.

Srednja poduzeća obično ustrojavaju samostalnu organizacijsku jedinicu za razvoj ljudskih potencijala s više zaposlenih i s većom podjelom rada. U srednjemu poduzeću također je vrlo važna uloga menadžera u tim procesima, a korištenje vanjskih institucija, osobito institucija obrazovnog sustava, službi za zapošljavanje i gospodarskih komora stalna je praksa. U takvim poduzećima procesi se informatiziraju, što omogućuje dobivanje kvalitetnijih podataka i analitičkih podloga te stalno praćenje razvoja.

Veliki poslovni sustavi sa suvremenim tehnologijama organiziraju posebne službe za razvoj ljudskih potencijala, a radi li se o holdingu ili nekoj sličnoj organizacijskoj tvorevini, stručni se poslovi obično odvijaju na dvjema razinama. Menadžeri i služba na razini holdinga obično podupiru definiranje strategije politike razvoja ljudskih potencijala i obavljaju neke zajedničke poslove u okviru pojedinih kadrovskih procesa kao što su: planiranje ljudskih potencijala, razvoj sustava, vrednovanje, razvoj karijere i promocija.

Stručni postupci u okviru pojedinih procesa upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju:

1. aktivnosti tradicionalnih postupaka i procesa, kao što su zapošljavanje, obrazovanje, plaće, standardi itd.
2. specifičnu poduzetničku filozofiju koja ljude u organizaciji ne promatra kao trošak, nego kao strateški prednost, a njihovo znanje kao temeljni resurs koji se stalno razvija
3. integraciju upravljanja i stručnoga rada u ukupni menadžerski sustav poduzeća.

Prema navedenim pristupima, aktivnosti menadžmenta i stručni rad na razvoju ljudskih potencijala odvijaju se u okviru znanstveno i stručno definiranih te konkretno operativno projektiranih procesa razvijanja i korištenja ljudskih potencijala poduzeća.

S gledišta teorije sustava kao teorije poduzeća proces je skup međusobno povezanih ili ovisnih resursa i aktivnosti u transformiranju *inputa* (ulaza) u projektirani *output* (izlaz), pri čemu izlaz iz jednoga procesa može značiti ulaz u sljedeći proces. Svaki se proces sastoji od ulaza, postupaka i izlaza (postupak je utvrđeni način rada, odnosno logički redoslijed poslova i zadaća koji se obavljaju radi postizanja određenoga rezultata; to je zapravo utvrđeni način odvijanja jedne radne operacije ili više njih).

4. Informatičko doba i menadžment ljudskih potencijala

U današnje vrijeme intenzivnih procesa znanstveno-tehničke revolucije temeljno obilježje organizacijskoga razvoja jesu stalne promjene u organizaciji. Cilj je tih promjena učiniti organizaciju učinkovitom. Istraživanja u SAD-u poslije 1982. god. pokazala su da su učinkovite organizacije (poduzeća) (Rogoznica, 2011):

- s visokom tehnologijom (IBM)
- s proizvodom široke uporabe (Levi Strauss)
- prerađivači i strojogradnja (GM)
- servisne organizacije (PAM)
- projektne i građevinske firme (Bechtel).

Uvođenje promjena izaziva kod zaposlenih otpor promjenama, a upravljanje tim promjenama jedan je od najznačajnijih menadžerskih problema današnjice.

J. M. Keynes rekao je da nisu teškoće u prihvaćanju novih ideja, već u napuštanju starih koje su zabetonirane u svakome kutku našega duha. Stoga treba potaknuti promjene u čovjeku, a menadžeri za to trebaju znanja, razumijevanja i organizacijske mudrosti, a posebno znanja u području suvremenih informacijskih tehnologija.

Tehnološki gledano, promjena je prijelaz iz sadašnjega u buduće organizacijsko stanje u tri stadija, i to:

- sadašnje stanje
- prijelazni stadij
- željeno stanje.

Postupak provođenja promjena vrlo je složen proces koji se odvija u spomenuta tri stadija, a provodi se u sljedećim koracima:

- dijagnoza istinske promjene za potrebom
- pronalaženje ideje koja će zadovoljiti potrebe
- dobivanje podrške kompletnoga menadžmenta
- izrada plana za prevladavanje otpora promjenama
- stvaranje odgovornoga tima za provođenje
- podržavanje nositelja ideja
- dizajniranje promjene.

Stalna popratna pojava kod promjena jest otpor zaposlenih. On nastaje iz sljedećih razloga:

- odupiranje promjeni zato što je nepoznata
- otpor zbog straha od gubitka moći
- „idejni“ razlog – dosadašnji je način rada dobar – zašto promjena?

U menadžmentu promjena temeljna je zadaća svladavanje ili smanjenje otpora promjenama, pri čemu je osnovno pravilo: poznavanje promjene otklanja nesigurnosti i otpore. Ako zaposleni ne znaju svrhu, karakter, tijek i implikacije promjena, nastaje nepotreban otpor zbog nerazumijevanja i straha. Iskusni menadžeri preporučuju da se već u fazi priprema alternativa za odluke uključuju svi neposredno zainteresirani u razmišljanja i traženja rješenja. Pored toga postoje i dalje realni psihološki rizici i nesporazumi koji povećavaju otpor.

Menadžment mora prepoznati izvore otpora promjenama (Vujić, 2004), a to su:

- a) nesigurnost – što osobno nosi promjena?
- b) socijalni gubici – promjena narušava socijalne odnose, posebno među djelatnicima i u odnosu podređeni – nadređeni
- c) ekonomski gubici – tehnološki višak radnika
- d) neprilike – potrebe za prekvalifikacijom, dodatnim znanjima, nove tehnike
- e) gubitak kontrole nad nekim poslovima
- f) nepredvidive posljedice – organizacijska promjena u jednoj jedinici traži promjene i u drugoj
- g) udružena opozicija – organizirana ili spontana skupina ljudi pogođena promjenama
- h) opasnost od gubitka utjecaja i moći – strukture u poduzeću koje nakon promjena gube dosadašnju moć i utjecaj.

Stvaranjem uvjeta za provođenje promjena – pozitivan stav cijeloga menadžmenta – poticaj je ostalima da prihvate promjene. Uvođenjem probnih promjena zaposleni će se priviknuti na novu situaciju. Također treba svima u poduzeću objasniti cilj, svrhu i smisao promjena. Odlučivanje i operativni poslovi u području razvoja ljudskih potencijala zahtijevaju multidisciplinarni znanstveni i stručni pristup i primjenu posebnih načela etičnosti. Većina struka danas objedinjuje pravila moralnoga ponašanja u službi u etički kodeks. Budući da su odluke i postupci koji se u poduzeću odnose na čovjeka vrlo osjetljivo područje koje je zakonski i podzakonski normirano, od menadžera i stručnjaka za pojedine procese razvoja ljudskih potencijala očekuje se poštivanje visokih moralnih standarda u praktičnome djelovanju.

5. Zaključak

Ljudski potencijali smatraju se najznačajnijima zato što ljudi sa svojim znanjem stvaraju i pokreću materijalno-financijske i tehnološko-organizacijske resurse. Izraz *razvoj ljudskih potencijala poduzeća* rabi se u četirima značenjima: kao menadžerska funkcija, poslovna funkcija poduzeća, specifična menadžerska filozofija i znanstvena disciplina u organizacijskim znanostima. Razvoj ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija odnosi se na definiranje strategije, politike, ciljeva, principa, kriterija, metoda, postupaka i sredstava u području ljudskih potencijala poduzeća. Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija praktično se odvija kao zajednički rad menadžmenta i stručnih službi kroz sljedeće procese: definiranje menadžerske strategije i politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala, projektiranje radnih mjesta i timova, utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskoga potencijala, *banchmarking* ljudskoga potencijala poduzeća, pribavljanje i selekcija djelatnika i menadžera, zasnivanje radnoga odnosa, uvođenje u posao, motiviranje pomoću materijalnih i nematerijalnih motivatora, ocjenjivanje i razvoj karijere.

Menadžment promjena i ljudski potencijali značajna su kategorija u informatičko doba, kada su promjene česte. Naime, promjene izazivaju otpor ljudi, a zadaća je menadžmenta i rukovoditelja da smanje ili otklone taj otpor kako bi promjenu proveli na najbolji i najbezbolniji način.

Odlučivanje i operativni poslovi u području razvoja ljudskih potencijala zahtijevaju, pored znanstvene utemeljenosti te stručnosti, i primjenu načela etičnosti. Uobičajeno je da se pravila moralnoga ponašanja prema ljudima normiraju, ali i posebno naznače u etičkome kodeksu. Menadžment ljudskih potencijala i stručni rad u procesima razvoja i korištenja ljudi u poduzeću zahtijevaju visoke etičke standarde kako bi se osiguralo povjerenje javnosti i vjera zaposlenika u integritet i poštenje menadžera i rukovoditelja.

6. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Borović, S.; Buble, M.; Dujanić, M.; Kapustić, S. (1991), *Organizacijska teorija*, Zagreb: Informator.
2. Kekez, F. (1997), *Menadžment proizvodnih poduzeća*, Slavonski Brod: Strojarski fakultet.
3. Rogoznica, M. (2011), *Razvoj ljudskih potencijala kao funkcija organizacije u poduzeću*, stručni završni rad, Biograd na Moru: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
4. Marušić, S. (2001), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco.
5. Šimundić, S.; Žužul, J. (2010), *Upravna informatika*, Split: Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu.
6. Vujić, V. (2004), *Menadžment ljudskog kapitala*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Abstract: Human resources are considered to be the most significant because people, with their knowledge, create and run material-financial and technological-organizational resources. Human resources development can have four meanings, such as: management functions, business functions of companies, specific managerial philosophy and scientific disciplines in organizational sciences. Management of changes and human resources is a significant category in the informational technology age where changes are frequent. Changes can bring about resistance from people and the role of management and managers is to reduce and eliminate the resistance so the changes can be made in the best and least painful way. Decision-making and operational activities in the field of human resources also require, in addition to a scientific foundation, a change in the principles of efficiency. Usually, the rules of moral behavior towards people are normed, but are also specifically indicated in the codes of ethics.

Key words: Human resources management, potential

Primjena časopisa u učenju njemačkoga jezika struke

[Using Magazines in Teaching German for Specific Purposes]

Ksenija Stojaković, mag. educ. philol. germ. et litt. comp.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ksenija.stojakovic@zg.t-com.hr

Sažetak: U radu se prikazuje primjena dvaju časopisa i jedne internetske stranice u nastavi njemačkih kolegija na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću kao nastavnih pomagala i dopuna osnovnome udžbeniku. Riječ je o stručnome časopisu Projektmanagement Aktuell, mjesečniku koji izdaje njemačko društvo projektnih menadžera te o časopisu Aktuell, koji izdaje Njemačko-hrvatska industrijska i trgovinska komora na hrvatskome i njemačkome jeziku, te o internetskoj stranici Deutsche Welle njemačke međunarodne radio-televizije. Zanimljivost je u tome što se spomenutim sredstvima obogaćuje nastava autentičnim tekstovima na stranome jeziku, aktualnostima iz poslovnoga i društvenoga života strane kulture, pospješuje svladavanje vokabulara, uče se sadržaji struke te upoznaju interkulturološke razlike. Sve navedeno povećava motiviranost i interes studenata za učenje stranoga jezika. Osim toga, time se potiče kreativno i edukativno korištenje medija.

Ključne riječi: časopisi, interkulturalnost, internetska stranica Deutsche Welle

1. Uvod

Ovaj rad prikazuje kako se stručni časopisi i internetski portali mogu kreativno koristiti u nastavi jezika struke u okviru stručnih i specijalističkih studija te koji se ciljevi mogu postići. Časopisi i internetski portali, kao dodatni materijali uz obveznu

literaturu, aktualiziraju nastavu jer unose vanjski svijet drugoga govornog područja u nastavu. Budući da su časopisi i internetske stranice autentični dijelovi kulture, studenti su još više izloženi stranome jeziku te tako uočavaju i interkulturološke razlike.

1.1. Problem i predmet rada

Problem je rada metodika izvođenja nastave stranoga jezika u korištenju stručnih časopisa na tome stranom jeziku i internetskoga portala. Prvo će se navesti podaci o korištenim časopisima i internetskome portalu, a zatim će se opisati postupak njihove primjene u nastavi te prijem kod studenata.

Predmet su rada pokazatelji prijema kod studenata, poput povećanja motiviranosti i upoznatosti s drugim kulturama poslovanja te prednost korištenja navedene metode.

1.2. Ciljevi i svrha rada

Cilj je rada analizirati primjenu stručnih časopisa *Projektmanagement Aktuell* i *Aktuell* te internetskoga portala Deutsche Welle s obzirom na povećanje motiviranosti i interkulturalnosti studenata te na poticanje edukativnoga korištenja medija.

Svrha je rada predstavljanje koncepcije i rezultata modernih metodoloških pristupa u izvođenju nastave stranoga jezika struke u okviru stručnih i specijalističkih studija na VŠPU-u „Baltazar Adam Krčelić“ nastavnicima jezika struke kao i poticanje upravljačke strukture VŠPU-a da poveća broj nastavnih sati stranoga jezika struke.

1.3. Izvori podataka i metodologije rada

Pri izradi rada služili smo se literaturom o strategijama razvijanja čitanja, čitanja s razumijevanjem i slušanja te prevođenja u obama smjerovima (hrvatsko-njemački i njemačko-hrvatski jezik). U tu su svrhu korišteni navedeni internetski izvori. Podaci o pokazateljima (povećanje motiviranosti i interkulturalnosti studenata) koji se u radu obrađuju dobiveni su usmenim putem kroz evaluaciju rada na nastavi.

Za teorijski dio korištena je opisna i usporedna metoda, a u zaključku metoda sinteze.

1.4. Struktura i sadržaj rada

Rad se sastoji od uvoda, triju poglavlja, zaključka te popisa izvora i literature.

U 2. poglavlju riječ je o časopisu *Projektmanagement Aktuell*, pomoću kojega se razvija vještina čitanja te čitanja s razumijevanjem kao i obogaćivanje vokabulara.

U 3. poglavlju govori se o korištenju dvojezičnoga časopisa *Aktuell* u nastavi radi razvijanja tehnike prevođenja i proširivanja stručnoga vokabulara.

U 4. poglavlju prikazuje se praktičan rad s internetskim portalom Deutsche Welle, kojim se potiče razvoj vještine slušanja te stjecanje interkulturalnih informacija.

Peto je poglavlje zaključak rada, nakon kojega slijedi popis izvora i literature.

2. Časopis *Projektmanagement Aktuell*

Stručni časopis *Projektmanagement Aktuell* izdaje Društvo projektnih menadžera u Njemačkoj (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) od 2000. godine. Autori su članaka projektni menadžeri koji opisuju aktualne projekte iz realnoga gospodarskog sektora u Njemačkoj. Vizualno je atraktivan i besplatno dostupan na internetskim stranicama.

2.1. Izbor teme

U dogovoru sa studentima specijalističkoga diplomskog stručnog studija Projektni menadžment u časopisu *Projektmanagement Aktuell* (br. 1, 2012.) izabran je članak „Das Projekt mit kaufmännischen Tugenden führen“ autora Olivera Steegera zato što opisuje vođenje projekta izgradnje dijela zračne luke u Frankfurtu na Majni, koji je većina studenata barem jednom posjetila. Sama činjenica da tekst nije fiktivan, već da opisuje stvaran događaj u njima poznatome okruženju, potiče kod studenata u isto vrijeme povezivanje stranoga jezika i struke, što dodatno motivira za učenje stranoga jezika. Istovremeno se tako daje poticaj studentima da sami pronalaze slične materijale kako bi usavršavali svoje jezično znanje. Svrha korištenja odabranoga teksta spomenutoga časopisa ogleda se u razvijanju vještine čitanja i u usvajanju stručnoga vokabulara.

2.2. Metoda i cilj rada

Čitanje je – i na materinskome i na stranome jeziku – složen kognitivni proces u kojemu je, osim čitatelja i teksta, prisutan i pisac teksta. Čitatelj je taj koji pokušava razumjeti tekst, i to najčešće vršeći više aktivnosti istovremeno, na primjer, prepoznavanje i dekodiranje pisanih simbola, interpretiranje značenja poruke, prepoznavanje namjere pisca (Jelić, 2008).

U nastavi stranoga jezika valja razlikovati čitanje kao ciljnu djelatnost i čitanje kao sredstvo učenja; prvo je sintetičko, a drugo analitičko. Proces čitanja sastoji se u interakciji čitatelja i teksta, u kojoj se izmjenjuju stvaranje hipoteza i njihovo preispitivanje.

Pri tome vršimo uzlazno (obrada informacija iz teksta) i silazno (aktiviranje pohranjenoga znanja) procesiranje informacija. Prije samoga čitanja vršimo pragmatičko situiranje teksta (identifikacija tekstne vrste i određivanje svrhe čitanja), aktiviramo predznanje i analiziramo okolinu teksta. Nakon čitanja procjenjujemo relevantnost teksta za daljnje djelovanje (Häusler, 2007).

Najčešće su tehnike čitanja globalno čitanje (kada se izdvajaju ključne riječi u tekstu), detaljno čitanje (prilikom kojega se prevodi riječ po riječ) i selektivno čitanje (traže se unaprijed zadani podaci).

U okviru učioničke nastave njemačkoga jezika korištene su sve tri spomenute tehnike čitanja na izabranome tekstu u skupnome radu, a za usvajanje vokabulara korišteni su alati za izradu rječnika na sustavu za učenje na daljinu „Baltazar“, što je pogodno za samoučenje.

Uvodno se sa studentima može započeti razgovor o Frankfurtu na Majni iz dvaju aspekata.

Prvi je gospodarski aspekt, jer se radi o važnome bankarsko-burzovnom središtu Europe, dok je drugi aspekt geografski položaj s naglaskom na važnost i veličinu frankfurtske zračne luke, čime se ulazi u samu problematiku teksta. Već nakon globalnoga čitanja prvog dijela mogu se izdvojiti ključne riječi – *das Projektbudget, das Projektziel, die Projektbeschreibung, der Projektkaufman i das Projektmanagement* – koje studenti zahvaljujući svojem pozadinskom znanju iz drugih područja (engleski jezik i projektni menadžment) povezuju i usvajaju.

Detaljno čitanje koristi se u dijelu teksta gdje je opisana tehnička izvedba dogradnje zračne luke jer se čitav tekst temelji na opisu projekta iz aspekta projektnoga voditelja, ali i projektnoga menadžera, pa je važno baratati točnim podacima.

Za selektivno čitanje potrebno je unaprijed pripremiti pitanja na koja su odgovori egzaktni i stoje eksplicitno u tekstu u kojemu ih studenti tijekom čitanja mogu izdvojiti.

3. Časopis *Aktuell*

Njemačko-hrvatska industrijska i trgovinska komora u Zagrebu izdaje od 2003. godine svoj dvojezični časopis *Aktuell*. Časopis izlazi četiri puta godišnje u nakladi od 2.000 primjeraka. Namjera mu je produbiti postojeću poslovnu suradnju između Savezne Republike Njemačke i Republike Hrvatske, stvarati nove poveznice te pomoću redovitih informacija potaknuti investicijske projekte. Izvješćima o aktualnim gospodarskim temama u Hrvatskoj i Njemačkoj te obavijestima o poslovnim događanjima (kao što su održavanje sajмова, studijskih putovanja i konferencija) želi se čitateljima predočiti sveobuhvatna slika aktualnoga gospodarskog stanja u objema zemljama. Stoga je logično i dobro da časopis izlazi na njemačkome i hrvatskome jeziku kako bi bio dostupan tvrtkama i poslovnim ljudima iz obiju država. Članovi Komore, te

važne političke i gospodarske institucije, dobivaju besplatne primjerke, a časopis je na internetskoj stranici Komore dostupan javnosti.

3.1. Cilj rada

Cilj je korištenja toga časopisa kao dopunskoga sredstva u nastavi da osim spomenutih sadržaja studenti stječu uvid u rad gospodarske komore u objema zemljama te mogu u panel-diskusijama uspoređivati postignuća svake od njih. Budući da se mnoge tvrtke oglašavaju, studenti upoznaju i specifičan jezik promidžbe. Isto tako mogu pratiti promjene na tržištu rada kroz oglase za popunu radnih mjesta. Mnogi studenti koriste pogodnosti baze podataka za zapošljavanje pod nazivom *JobXchange* koja je sastavni dio toga *online* časopisa.

3.2. Tema i metoda rada

U broju 48 iz 2013. godine objavljen je članak pod naslovom *Hrvatska od 1. srpnja 2013. godine – Što se mijenja ulaskom u EU? ... Kroatiën ab 01.07.2013 – Was ändert sich mit dem Beitritt zur EU?* Taj je članak u nastavi korišten za rad u parovima i za skupni rad kako bi studenti upoznali dvije tehnike prevođenja.

Razvojem znanosti o poučavanju stranoga jezika mijenjali su se stavovi prema prevođenju kao metodi učenja. Nedavna istraživanja Europske komisije o prevođenju i učenju jezika pokazala su da nastavnici preferiraju komunikacijski pristup, dok se prevođenje smatra pomoćnom aktivnošću (Europska komisija, 2013). Stoga valja upoznati i tehnike prevođenja jer se može prevoditi usmeno i u pisanome obliku, pa se tako razvijaju dvije važne jezične vještine – govorenje i pisanje. Obje su vještine složenoga karaktera jer je potrebno poznavati jezik na svim njegovim razinama – fonološkoj, morfološkoj, leksičkoj, sintaktičkoj i semantičkoj – da bi tekst bio u potpunosti razumljiv.

Stoga je uputno uvodno studentima pojasniti uvjete za kvalitetno prevođenje, a to su svakako tiskani i *online* rječnici za prevođenje pisanoga materijala. Budući da je tekst napisan u dvama stupcima (na njemačkome jeziku u jednome stupcu, a na hrvatskome jeziku u drugome), potrebno je izrezati kraće dijelove teksta na hrvatskome i njemačkome jeziku te podijeliti parovima koji potom pišu prijevod. Jedan član para prevodi s njemačkoga na materinski jezik, dok drugi prevodi u obrnutome smjeru. Nakon desetak minuta uzajamno provjeravaju točnost prijevoda te se često spontano razvije rasprava o kvalitetnome odabiru prijevodnoga ekvivalenta jer metodom indukcije studenti sami uočavaju problematiku prevođenja.

Pomoću istoga teksta mogu se upoznati tehnike konsektivnoga i simultanoga prevođenja. Ponovo mogu u paru vježbati tako da jedan član para glasno čita rečenicu po rečenicu na njemačkome jeziku, a drugi član prevodi prvo konsektivno, a zatim

simultano. Tom prilikom uočavaju koliko je važna brzina govora, pravilna intonacija i naglasak kao i neverbalni dio poruke poput gestikulacije i mimike.

4. Deutsche Welle

Deutsche Welle na trideset jezika proizvodi internetski sadržaj te televizijski i radijski program, prije svega vijesti, analize i izvještaje. Osnovni zadatak te ugledne institucije sa sjedištem u Berlinu jest pružati međunarodnoj publici sveobuhvatnu sliku svih segmenata društvene zbilje Savezne Republike Njemačke. Postoji i poseban program na hrvatskome jeziku u produkciji Deutsche Welle sa sjedištem u Bonnu čije je težište na *online* ponudi. Tu se nude sadržaji u tekstovnome, tonskome i videoobliku. Radio Split i Radio Rijeka čine takozvane radiomostove koji su povezani s Deutsche Welle u Bonnu te dva puta tjedno međusobno razgovaraju voditelji radiopostaja o aktualnim temama iz politike, gospodarstva, kulture i sporta. Osim toga Deutsche Welle nudi velik broj mogućnosti učenja njemačkoga jezika kao što je *podcast* (digitalna datoteka koja sadržava audiozapis ili audio-video zapis), interaktivni *online* jezični tečajevi, Facebook itd.

4.1. Cilj rada

Jedna od mogućnosti za razvijanje vještine slušanja pruža poveznica *langsam gesprochene Nachrichten* – vijesti koje se čitaju usporeno za strane govornike – koje se mogu preuzeti u MP3 formatu te su za svakodnevne vijesti pripremljeni tekstovi i njima pripadajući glosari.

Dahlhaus tvrdi da je vještina slušanja zapostavljena kompetencija (1994: 12) jer nastavnici često smatraju vještinu slušanja samu po sebi razumljivom te će ju korisnici sami s vremenom razviti bez posebnih didaktičkih uputa. Međutim, razvijanje vještine slušanja osobito je važno za korisnike koji aktivno primjenjuju znanje stranoga jezika u obavljanju svojih profesionalnih zadataka (Dahlhaus, 1994: 12).

Na nastavi je nastavnica najprije predstavila studentima svih njemačkih kolegija internetsku stranicu Deutsche Welle i iznijela mogućnosti korištenja te stranice za učenje njemačkoga jezika. Potom su studenti u dogovoru s njom izabrali slušanje vijesti. Ta vježba traje samo pet do deset minuta i može se izvoditi na tri različita načina.

4.2. Metode rada

Prvi je način da studenti na početku nastavnoga sata pažljivo saslušaju polako govorene vijesti i napišu riječi koje su razumjeli, a potom traže u pripadajućemu glosaru objašnjenje nepoznatih pojmova koje su čuli, ali nisu posve razumjeli. One su objašnjene na njemačkome jeziku. Treba istaknuti da u toj situaciji slušanja aktualnih vijesti iz zemlje i svijeta jezik nije postavljen kao sustav, nego kao instrument za svladavanje komunikacijskih zadataka te zahtijeva individualni angažman i znanje o različitim kulturama i običajima (*knowledge of the world* ili *Weltwissen*).

Drugi je način da se vijesti slušaju u originalnome tempu izvornoga govornika kako bi studenti sami mogli izvesti zaključak na osnovi usporedbe slušanja vijesti sporoga i brzoga tempa koji su im izrazi u njima još nedovoljno poznati.

Treći se način prakticira tako da se prvo pročita tekst vijesti, a zatim se iste vijesti slušaju u brzome tempu. Tom je prilikom količina shvaćenih informacija najveća i može se nastaviti raspravom o samome sadržaju vijesti. Time se kod studenata postiže veća osjetljivost za kulturne razlike i različite stilove izražavanja govornoga i pisanoga jezika, kao na primjer razlika između kolokvijalnih i dijalektalnih izraza. Raspravama o pojedinim aktualnostima iz svijeta ili iz Njemačke razvija se kritičko mišljenje.

Dodatna mogućnost auditivne vježbe jest slušanje glazbe na njemačkome jeziku s internetskoga portala YouTube jer ona djeluje stimulirajuće i uvodi studente ponovo u stvaran svijet mladih ljudi druge kulture te pomaže u usvajanju vokabulara.

5. Zaključak

Može se zaključiti da je u izboru metodike i dodatnih nastavnih sadržaja najvažnije rukovoditi se potrebama koje su definirane ishodom učenja i sposobnostima studenata. Primjetno je veći stupanj motiviranosti kad se nastava osvježava aktualnostima kao što su tekstovi iz stručnih časopisa, vijesti s internetskih portala i suvremena glazba. Sve navedeno od posebne je vrijednosti jer je stvarno, autentično i unosi internacionalnost u nastavu. Povezuje studente s razinama druge kulture kao što su tržište rada, zadaci gospodarske komore, politička i kulturna scena i dr. Studenti su svjesni da učenjem jezika primaju mnogo interkulturalnih informacija koje ih obogaćuju te mogu biti i putokazi za oblikovanje buduće profesionalne aktivnosti. U svakome slučaju, valja koristiti sve mogućnosti poučavanja, bilo sadržajne ili tehnološke novitete jer „treba imati na umu da sporazumijevanje na stranom jeziku omogućuje pristup raznovrsnim izvorima informacija na dotičnom jeziku, a pritom i svim kulturnim događanjima i proizvodima“ (Siguan, 2004: 183).

6. Izvori i literatura

1. Dahlhaus, B. (1994), *Fertigkeit Hören*, Berlin – München: Langenscheidt.
2. Deutsch –Kroatische Industrie-und Handelskammer http://kroatien.ahk.de/fileadmin/ahk_kroatien/Dokumente/Publikationen/AKTUELL/2013/ Aktuell_48_final_v2.pdf (2. 4. 2014.)
3. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement <http://www.pmaktuell.org/PMAktuell-201201/021-Report-Steeger1-Public> (18. 2. 2014.)
4. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement <http://www.gpm-ipma.de/startseite.html> (31. 3. 2014.)
5. Deutsche Welle <http://www.dw.de/program/s-12634> (4. 4. 2014.)
6. Deutsche Welle <http://www.dw.de/themen/s-9077> (2. 4. 2014.)
7. Europska komisija, European Commission: Translation and language learning: The role of translation in the teaching of languages in the European Union, Translation and Language Learning. An Analysis of Translation as a Method of Language Learning (DGT-2012-TLL), projekt istraživanja proveden za Glavnu upravu za prevodenje EU (Directorate General for Translation of the European Commission), proveden od strane Intercultural Studies Group, the European Society for Translation Studies, and the University of Leicester.
8. Goethe-Institut Zagreb <http://www.goethe.de/lhr/mat/fsb/leh/de52922.htm>, (3. 4. 2014.)
9. Häusler, M. (2007), Psiholingvistički i didaktički aspekti razvijanja vještine čitanja s razumijevanjem u nastavi stranog jezika, Zagreb, 9. 1. 2007., Stručni skup za nastavnike njemačkog jezika.
10. http://www.est-translationstudies.org/research/2012_DGT/tll.html, (2. 4. 2014.)
11. Jelić, A.-B. (2008), Čitanje, usvajanje vokabulara i strateško ponašanje učenika stranog jezika, *Društvena istraživanja*, Vol. 18, No. 4-5 (102-103), str. 895-911.
12. Siguan, M. (2004), *Jezici u Europi*, Zagreb: Školska knjiga.

Abstract: This paper shows how two magazines and an Internet page are used as teaching aids and a supplement to the main coursebook in German courses at the *Baltazar Adam Krčelić* Accredited College of Business and Management in Zaprešić. The magazines mentioned are the professional magazine *Projektmanagement Aktuell*, a monthly magazine issued by the German Association for Project Management, and *Aktuell*, printed in Croatian and German and issued by the German-Croatian Chamber of Industry and Commerce. The Internet page is the page of “Deutsche Welle”, the international German radio television. The interesting fact is that lectures are enriched by authentic German texts and topical issues in the sphere of business and social life of a foreign culture. Acquisition of new vocabulary is enhanced, the contents of the professional field are taught and intercultural differences are studied, which all results in students’ motivation and interest for learning a foreign language, not to mention the creative and educational use of the media.

Key words: Deutsche Welle Internet page, intercultural differences, magazines

Belief Building Model of Corporate Communication [Model izgradnje povjerenja u korporacijskoj komunikaciji]

Majda Tafra-Vlahović, Ph.D., Associate Professor,
“Baltazar Adam Krčelić” College of Business and
Management, e-mail: majda.tafra@gmail.com

Abstract: At the level of corporate communication with external and internal stakeholders and publics, identity statements affect perceptions about the corporation and identity beliefs represent a kind of mental schemes constructed by the members of the corporation about the corporation defining their own experience. In the context of big changes in the corporate communication strategy resulting from the use of new technologies and overall communication about the organisation and the public's demand for greater transparency, the issue of various identities of a corporation becomes increasingly significant in the fulfilment of corporate objectives. The belief building model as a certain construct in the constant process of creation that aims to redefine the communication function, the main role of which is shifting from corporate communication towards stimulating communication about the corporation and initiating advocacy at scale is the basis of communicating corporate identity, culture and brand towards external and internal stakeholders and publics. In these processes the role of communication manager is again moved upwards at the corporate management ladder towards executive positioning. The definition of activation of corporate character and stimulating the advocacy at scale for the corporation thus make the process construct of developing the identity and more open corporate culture, which further contributes to positive reputation and maturing of corporate brand as a new type of corporate identity.

Key words: Communication, trust, corporate brand, belief

1. Introduction

There have been many different conceptualizations of trust in the organizational behaviour literature over the past few decades. However, the most agreed upon definition is “a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another” (Dirks & Ferrin, 2002; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Trust is normally treated as a perception by the follower of the leader or upper management of a firm. However, it can also be elevated to the group or climate level (Collins & Smith, 2006). Collective trust, or trust elevated to a level consisting of more than one individual, is a perception shared by followers that the top management team attempts to act in accordance with stated beliefs about the goals (Cummings & Bromiley, 1996; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Trustworthy behaviours such as open communication and showing concern for employees also have an impact upon trust in the manager. Furthermore, the perceptions of organizational support and organizational justice as well as participative decision-making procedures are deemed important for the creation and sustainability of trust (Dirks & Ferrin, 2002).

There has been a significant erosion of trust in leaders, business and political leaders alike in the last decade, and it was particularly related to the economic crisis, recession and the wave of protests that has consequently splashed the capitals particularly in EU. Yet, trust matters and it is an essential indicator to monitor before making any assumptions about possible future trends. One of the best sources of trends in the category of trust is the yearly Edelman Trust Barometer. The 13th annual *Edelman Trust Barometer* is the agency's largest exploration of trust to date and the largest survey of its kind. For 2013, Edelman surveyed more than 31,000 respondents in 26 markets around the world and measured their trust in institutions, industries and leaders. The 2013 *Edelman Trust Barometer* research was conducted in October/November 2012. The online survey sampled 26,000 general population respondents with a sample of over 5,800 informed publics in two age groups (25-34 and 35-64) across 26 countries. All the informed publics met the following criteria: college-educated; household income in the top quartile for their age in their country; reading or watching business/news media at least several times a week; following public policy issues in the news at least several times a week. *The Edelman Trust Barometer* measures the state of trust around the world by exploring trust in institutions, industries, leaders and the impact of recent crises in the banking and financial service sectors. The 2013 Trust survey demonstrates what could be called “a serious crisis of confidence in leaders of both business and the government.” (www.edelman.com). Not even one fifth of the general public believes that business leaders and government officials would speak the truth in difficult circumstances. Another key finding is particularly disturbing: publics do not trust leaders in particular. The survey shows that there is a growing trust gap between institutions and their leaders – globally, trust in business

is 32 points higher than trust in business leaders in terms of telling the truth (trust in government is 28% higher than trust in government officials.).

2. The Erosion of Trust

The analysis of these results leads to profiles of leaders who lead with integrity and who are inspired by the main goal to claim not only *the licence to operate* as the societal response to corporate responsible behaviour, but also *the licence to lead*, where it is the business that takes the leading role in society, which is sometimes referred to as corporate responsibility movement. Maybe the leaders are the same as they were twenty years ago, but the criteria are changed and the overall communication explosion has imposed the demand for authenticity of organisation and the integrity of leaders. There is an overall communication throughout the world that puts companies and leaders in the spotlight and makes them exposed to public judgement. The authors of the *Edelman Trust Barometer* interpret this as a quest for a new type of stakeholder dialogue and engagement.

While insisting on adding what they call horizontal peer to peer communication to traditional vertical communication or cascading the information along the line of authority distribution, they in fact, not naming it, refer to the known (at times controversial) Grunig fourth model of corporate communication, the so called symmetrical two-way communication. What Grunig has foreseen in this model is two-way communication allowing the company to adapt to the attitudes of the publics and stakeholders when necessary.

The Edelman Trust Barometer data point to the contextual issues, a variety of factors that heavily impact the overall state of trust globally. There are three particular factors that here stand out: industry category, nationality or location of headquarters and size. All three play a key role in determining trust levels. Of eleven major industries, technology (77%), for the seventh year in a row and automotive (69%), for the fourth year in a row, remain the most trusted, which is attributed to a “reputation halo effect” due to the new product flow and the perception of financial success. Regarding size, while among the informed public globally the level of trust in big businesses is somewhat higher than that in small businesses (72% versus 62%), an inverse relationship of trust exists between developed and emerging markets. Globally, only 43% of the informed public trust CEOs as credible spokespeople and only 18% of the general population trust business leaders to tell the truth regardless of how complex or unpopular trust is. The Barometer also shows that the level of trust is far lower in developed countries. Of those with the level of trust in CEOs lower than 50%, 13 of 16 are developed countries. The figures in the 2013 Edelman Trust Barometer demonstrate a serious crisis of confidence in leaders, and therefore the crisis of confidence in leadership points to the need to communicate differently in this era of scepticism,

where people need to hear or see things many times before they decide to believe them. The traditional pyramid of communication, where organisational management cascades information and communicates with the aim to persuade the public and stakeholders within and outside an organisation is now joined by an inverted pyramid of community at large. The latter pyramid communicates towards leaders and at the same time intensifies on-going peer-to-peer communication into which authentic leaders plug in all the time, the most visible example being leaders on social networks, from a president like Obama to business leaders like Bill Gates.

3. The Challenge of Communication

The demand for effective corporate governance in the context of sustainability and responsible authentic leadership based on trust, which is fuelled by overall communication of everybody with everybody and inspired by authentic leadership, imposes an enormous strain on corporate communication. The daunting task was clearly spelled out in 2007 by the Arthur Page Society in its research on the challenges of the 21st century leadership in all its aspects but with a special emphasis on communication. Businesses and institutions today are confronting a rapidly changing landscape, shaped by broad, secular forces as the digital network revolution, the reality of a global economy and the appearance and empowerment of myriad new stakeholders (Arthur Page Society, *The Authentic Enterprise*, 2007). The latter force is particularly overwhelming. In addition to the familiar intermediaries and constituencies with whom corporations used to interact in the past, there is now a diverse array of communities, interests, individuals. All of them are powerful and are not only consumers of information but also creators of any information they can think of. Enterprises no longer control their identities, value propositions and the contents of the messages about themselves, they no longer segment and target audiences, they no longer have distinct expertise and control over the channels of communication. Enterprises are in the spotlight and the challenges can be turned into opportunities as proposed by this research results. The opportunity consists in building an authentic company (hence the title of the research), which is based on the imperative of trust at all three levels: the individual level, the level of enterprise and the societal level.

The leadership of these enterprises is to face the four key challenges: the enterprise must define and activate core values in new ways; the enterprise must build and manage integrated, multistakeholder relationships; the enterprise must provide its people with “new media” skills and tools and finally, the enterprise must consciously build and manage trust in all its dimensions. Trust has become everybody’s business in an authentic company because it is based on trust that the company will be perceived as authentic and will deserve this trust. How does that translate into a communication model that would be strong and empowering to embed into business all these

demands and challenges, was the crucial question in the Arthur Page Society after the publication of the Authentic Enterprise report of 2007. In five years, based on extensive research of various communication functions globally, a new communication model, the so-called Belief building model, was launched with the long term goal to help enterprises meet the challenges of operation in the 21st century.

The Belief Building Model, as the name suggests, is based on and starts at the very core of enterprise – its corporate character. In the model, in order to meet the challenge of authenticity two important dimensions need to be fulfilled by leadership in their communication function. The first is the definition and activation of corporate character, its unique identity, purpose, mission, values. Activation is an on-going process ensuring that the enterprise behaves in a manner consistent with its stated character. The second dimension is building advocacy at scale. There are billions of individuals out there who can share ideas and opinions and organise to act. The importance of this is crucial for the enterprise not so much because of the power of sophisticated technology that enables these billions of stakeholders to communicate among themselves and organise for action, but because of the reasons why they would do that and what they would decide to do. If they are witnessing the consistency of corporate character and are convinced of enterprise authenticity, they are motivated to become its advocates. Therefore, the purpose is not only to engage the public but also to engage individuals, not only to impact their attitudes and thus behaviours, but to inspire them to action and genuine advocacy on behalf of the company. This sounds almost like science fiction or distant future, but in fact, that is exactly what is happening as we are writing this. Millions of people are exchanging opinions about enterprises, leaders and products and advocating them further, becoming advocates, or, becoming the enemy, because it works both ways. Implications for the communication function are multiple and the *Belief building model* develops the process at an operational level elaborating on the basic model of inspiring belief, leading to action and advocacy at scale, which, in turns, further inspires belief.

4. Conclusion

Implications of all this for the corporate identity, culture, brand and reputation are dramatic. If corporate reputation is related to its two other intangible values – brand and trust – as crucial factors in maintaining sustainable and socially responsible business, then the issue of positive reputation is crucial for the survival of the enterprise that depends on authenticity, the consistency of its character, authentic leadership and communication that inspires advocacy that leads to action. Accordingly, at the moment, the Belief Building Model of organisational communication imposes itself as the reliable model of corporate communication in the 21st century with no viable alternatives that would enhance both its strategic and operational values.

5. References

1. Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy, <http://www.awpagesociety.com/insights/authentic-enterprise-report/>, accessed 1 March 2014)
2. Cummings, L.L. and Bromiley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302–30. Thousand Oaks, CA: Sage
3. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
4. Edelman Trust Barometer, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/trust-2013/>(accessed 12 April 2014)
5. The Authentic Enterprise, Arthur W. Page Society Report, <http://www.awpagesociety.com/insights/authentic-enterprise-report> (accessed 1 March 2014)

Sažetak: Na razini komuniciranja korporacije prema vanjskim i unutarnjim dionicima i javnostima, tvrdnje o identitetu utječu na percepciju o korporaciji, a uvjerenja o identitetu jesu neke vrste mentalnih shema koje članovi korporacije konstruiraju o organizaciji dajući time definiciju vlastitomu iskustvu. U kontekstu velikih promjena i zaokreta u korporativnoj komunikacijskoj strategiji vezanih uz utjecaj novih tehnologija i svekoliko komuniciranje o organizaciji te pritisak javnosti za transparentnošću, pitanje različitih korporativnih identiteta dobiva dodatni značaj u ispunjavanju korporativnih ciljeva. Model izgradnje povjerenja kao stanoviti konstrukt u stalnome procesu stvaranja koji teži redefinirati komunikacijsku funkciju čija glavna uloga od komuniciranja korporacije prelazi u poticanje komuniciranja o korporaciji i iniciranje zagovaranja korporacije, u tome je smislu polazni temelj komuniciranja korporativnoga identiteta, kulture i brenda prema vanjskim i unutarnjim dionicima i javnostima. Tim je procesima uloga komunikacijskoga menadžera dodatno pomaknuta na ljestvici korporativnoga upravljanja u smjeru liderske pozicije. Definicija i aktiviranje korporativnoga karaktera te poticanje svekolikoga zagovaranja korporacije u tome smislu čine procesni konstrukt razvijanja identiteta i otvorenije korporativne kulture, što dalje pridonosi pozitivnoj reputaciji i sazrijevanju korporativnoga brenda kao novoga tipa korporativnoga identiteta.

Ključne riječi: komuniciranje, identitet, korporativna kultura, korporativni brend, uvjerenje

**MENADŽMENT U
KULTURI**
[Cultural Management]

Kulturni resursi kao čimbenik turističke ponude ruralne Istre

[Cultural Resources as Factor of Tourism Offer of Rural Istria]

dr. sc. **Dragoljub Amidžić**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dragoljub.amidzic@gmail.com

prof. dr. sc. **Desimir Bošković**, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, Republika Hrvatska, e-adresa: desimir.boskovic@pu.t-com.hr

Sažetak: Turisti donose svoje odluke o izboru turističke destinacije ovisno o tome zadovoljava li ponuda destinacije njihove potrebe i žele te pruža li im jamstvo nezaboravanoga doživljaja. Onima koji se odluče za neku ruralnu destinaciju, osnovni je motiv dolaska želja da upoznaju lokalnu kulturu, uspostave kontakt s lokalnim stanovništvom, upoznaju nacionalni folklor, gastronomiju, zanate i običaje, festivale, muzeje, galerije i druge kulturnopovijesne spomenike. Zbog toga se svakodnevno mnoge turističke destinacije susreću s problemom kako povećati vrijednost sveukupne turističke ponude.

Danas su na turističkome tržištu preferirane one ruralne destinacije koje pružaju turistima bavljenje različitim aktivnostima, koje njeguju tradiciju i svoju ponudu ne prestano prilagođuju interesima, potrebama, motivaciji i ponašanju turista.

Svrha je ovoga rada, na temelju provedenih anketnih istraživanja u 2010. i 2011. godini na području Istre, identificirati motive putovanja suvremenih turista u globalizacijskim uvjetima. Cilj rada jest utvrditi u kojoj mjeri kulturni resursi u ruralnome dijelu Istre utječu na potražnju. Posebni je cilj autora predložiti kakav kulturni proizvod razviti i ponuditi tržištu da bi se privukao veći broj posjetitelja u destinaciju.

Ključne riječi: kultura, resursi, potražnja, turizam, razvoj, marketing, Istra

1. Uvod

Republika Hrvatska posjeduje mnoštvo kulturnih resursa i među prvima je u Europi na UNESCO-ovoj listi zaštićene materijalne baštine. Međutim, broj turista koji posjećuju Hrvatsku zbog njezine kulturne atraktivnosti ne odgovara ni približno njezinim turističkim potencijalima.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju mora otpočeti i proces transformacije u našem turizmu, u kojem proizvodi i usluge koje sačinjavaju osnovni turistički proizvod više neće biti dovoljni i konkurentni na turističkome tržištu. Poznata je činjenica da klasična ekonomija koja se temelji na funkcionalnosti nekoga proizvoda postaje zastarjela i sve više kontraproduktivna. U okviru sveopće globalizacije, a posebno kulturne globalizacije, javljaju se i nove paradigme u turizmu. Jedna je od njih ekonomija iskustva i doživljaja kao nova marketinška paradigma koja se usmjerava na pružanje iskustva i doživljaja visoke vrijednosti za turiste te, sasvim sigurno, i visokoga profita za nositelje i kreatore takvoga sustava.

U ekonomiji iskustva i doživljaja turisti sve manje traže i kupuju usluge, a sve više traže iskustvo i doživljaje koji im omogućuju uspomenu i senzaciju. Uključivanje iskustva i doživljaja u turizam nije ništa drugo nego organizacija događaja koji na poseban i specifičan način angažiraju pojedinca na posve individualnoj razini. Uključivanje turista na takav način jača je strana kreativnosti koja se temelji na kulturi jer ona može generirati nečije emocije, vrijednosti i vizije i tako trajno ostati u nečijem sjećanju.

Daljnji razvoj turizma trebao bi biti usmjeren prema novoj interdisciplinarnoj znanstvenoj podlozi koja pretpostavlja simbiozu sociologije, psihologije, političkih znanosti, ekonomije, marketinga i ekologije, a sve u cilju stvaranja novih politika i nove prakse održivoga turističkog razvoja. Globalizacija i hiperpotrošačko društvo, koji gotovo sve izjednačuju, uzrok su postupnomu odmaku od masovnoga turizma i potrazi za autentičnim turističkim destinacijama i nadasve prepoznatljivim proizvodima prožetim kulturom. Prema Jafariju (1987) odmor sve više postaje vrijeme za igre gdje se turisti odriču društvenih normi. On je *time out* od uobičajenoga života na nekoliko dana, gdje svaki dio doživljaja mora biti poseban. Odmor se shvaća kao vrijeme slobode i oslobađanja, pa su potrebni veliki napori da se učini nezaboravnim za turiste.

2. Kulturni turizam kao izazov današnjice

Kulturni turizam uključuje upoznavanje turista s umjetnošću, baštinom, folklorom i čitavim nizom drugih manifestacija (Richard, 2005). Osim naziva *kulturni turizam*, ponekad se koristi i, samo naizgled sinonimni, naziv *baštinski turizam* (*Heritage tourism*). Kultura i baština nisu jedno te isto – baština je uži pojam od kulture. U stručnoj se literaturi nailazi na brojne definicije kulturnoga turizma. Ta se raznolikost može donekle objasniti širokim područjem toga sektora i različitošću njegovih

proizvoda. Autori poznate knjige o kulturnome turizmu Mc Kercher i Du Cros (2002) definiciju kulturnoga turizma podijelili su na četiri kategorije: turističke definicije (nastaju iz širega turističkog konteksta), motivacijske (odnose se na motivaciju posjetitelja), doživljajne (odnose se na njihov doživljaj) i operativne (tiču se širokoga spektra aktivnosti i sadržaja kulturnoga turizma). Definicije prve skupine kulturni turizam prepoznaju kao turizam posebnih interesa, gdje je kultura temelj kojim se privlače turisti u jednu destinaciju (McKercher i Du Cros, 2003). Druga je skupina definicija kulturnoga turizma definicija Svjetske turističke organizacije (WTO), prema kojoj kulturni turizam obuhvaća kretanje ljudi motiviranih kulturom (studijska putovanja, putovanja radi proučavanja prirode, folklor, umjetnosti ili hodočašća; WTO, 1985: 131). Prema trećoj skupini definicija kulturni je turizam doživljajni – shvaća se kao ponuda kojom pojedinci dolaze u kontakt s jedinstvenim socijalnim, povijesnim i baštinskim karakteristikama destinacije u koju dolaze, njezinim lokalnim stilom života (McKercher i Du Cros, 2003). Operativna skupina definicija kulturnoga turizma svodi se na činjenicu da je kulturni turizam pojam koji obuhvaća široku skalu aktivnosti koje uključuju povijesni, baštinski, etnički, umjetnički, glazbeni i festivalski turizam (McKercher i Du Cros, 2002: 5).

Kulturni turizam već poprima velike razmjere, i u potražnji i u ponudi. Poznato je da brojne tradicionalne „destinacije sunca i mora“ diverzificiraju svoju ponudu kulturnim atrakcijama, dok brojni gradovi sve agresivnije privlače turiste kulturnim sadržajima i događanjima.

3. Kulturni turizam u Europi

Procjenjuje se da 5% radnih mjesta i 5% potrošnje u Europskoj uniji pokriva turizam (Com2001, 428 Final White Paper of European Governance). Turizam se smatra najvećom ključnom industrijom 21. stoljeća. Prema WTO-u (2000.), broj međunarodnih dolazaka u Europsku uniju do 2020. godine iznosit će do 720 milijuna. Međutim, već 2005. godine bilo je 808 milijuna turista (WTO, 2008). Ako se promatra kulturna industrija, ona u većini zemalja Europske unije čini 5 i više posto BDP-a, što je od velike važnosti za europsku ekonomiju. U zemljama Europske unije ima više od 200.000 zaštićenih urbanih cjelina i više od 2,5 milijuna zaštićenih građevina. To je golemi potencijal, pa ne čudi što je kultura postala glavni pokretač turističke potražnje i rasta (Christen, 2005). Prema studiji Europske komisije, 20% turista koji posjećuju Europu motivirani su kulturom, dok 60% europskih turista pokazuje interes za kulturu tijekom putovanja. Zbog bogate i jedinstvene kulturne baštine Europa je na prvome mjestu destinacija kulturnoga turizma u svijetu te ostvaruje 60% internacionalnih dolazaka (WTO, 2008). Dakle, kulturni turizam postao je jedan od najvažnijih tržišnih segmenata u Europi – u posljednje se vrijeme snažno stimulira razvoj novih turističkih proizvoda (Boniface, 1995).

U brojnim europskim dokumentima kulturni je turizam prepoznat kao jedan od ključnih pokretača europskoga ekonomskog rasta i razvoja. Kulturni turizam ima veliku ulogu u upoznavanju bogatstva i različitosti regionalnih kultura Europe i poštivanju zajedničke europske baštine.

4. Metode istraživanja

Istra je kao turistička destinacija bogata kulturnim resursima. Neki od njezinih svjetski poznatih resursa nalaze se u priobalju i pod zaštitom su UNESCO-a. Međutim, s obzirom na intenzivan razvoj masovnog turizma od početka 70-ih godina prošloga stoljeća, nisu se znatnije razvijali pojedini selektivni oblici turizma, pa tako ni kulturni turizam. Kultura se simbolično uvrštava kao element turističke ponude izletničkoga turizma, ali u manjemu opsegu jer je još uvijek odmor na suncu i moru primarni motiv dolaska turista u Istru. Stoga su za potrebe ovoga rada provedena određena istraživanja. Prvo terensko istraživanje provedeno je od svibnja do kolovoza 2011. godine. Cilj je bio obići sva ruralna mjesta Istre, istražiti stanje i broj kulturnih, povijesnih, prirodnih i drugih resursa te atraktivnosti kako bi se došlo do zaključka da se ti resursi nedovoljno valoriziraju u turističkoj ponudi Istre. Istraženi su i razlozi takvoga stanja.

Prikupljanje podataka o kulturnim resursima ruralne Istre provedeno je na području 62 ruralne lokacije. Istraživanjem su obuhvaćeni spomenici kulture, kulturne ustanove, razne manifestacije i glazbena kultura. Materijalna baština, kao i nematerijalna, važan su atraktivni čimbenik svakoga turističkog odredišta, pa tako i ruralne Istre.

Drugi dio istraživanja proveden je anketiranjem turista koji su svoj godišnji odmor provodili u Istri, i u priobalju i u njezinim ruralnim dijelovima. Anketom je obuhvaćeno više od 2000 turista. Cilj je ovoga istraživanja bio višestruki. Prvo, željelo se doznati što je turiste motiviralo da dođu u Istru, koje mjesto u tim motivima zauzimaju kultura i zabava te bi li se odlučili da godišnji odmor provedu u ruralnoj Istri. Drugo, htjelo se doznati žele li turisti posjetiti istarske kulturnopovijesne lokalitete, upoznati način života tamošnjih stanovnika, žele li posjetiti lokalne zabave, koliko je posjet muzejima i izložbama kao motiv bitan u izboru destinacije te upoznavanje s tradicionalnom kuhinjom istarskoga područja. Zbog ograničenosti prostora u nastavku se prikazuju samo neki rezultati provedenoga istraživanja.

4.1. Materijalna kulturna baština ruralne Istre

Sakralna i spomenička baština ruralne Istre (istraživanjem su obuhvaćeni samo važniji kulturnopovijesni spomenici 62 mjesta), prema prikupljenim podacima, broji više od 80 različitih objekata – crkava, kapelica, kaštela, samostana, zidina i dr. Navedeni podaci govore da je ruralna Istra bogata spomeničkom baštinom i s toga aspekta vrlo privlačna turistima.

Kada je riječ o kulturnim ustanovama, može se reći da su one tijesno povezane s ponudom turističkih odredišta. Kulturne ustanove ruralne Istre (muzeji, galerije, specijalne zbirke, knjižnice i dr.) jesu mjesta za čuvanje, poučavanje i upoznavanje turista i šire javnosti s umjetničkim, etnografskim i povijesnim vrijednostima određene sredine ili vremena. U istraženim mjestima ruralne Istre nalazi se ukupno 5 muzeja (zavičajni, arheološki, etnografski, Muzej grada Pazina, državni arhiv) i 3 likovne galerije (u Pazinu, Motovunu i Grožnjanu).

4.2. Nematerijalna kulturna baština ruralne Istre

Prema hrvatskome zakonu o kulturnim dobrima, nematerijalna kulturna dobra mogu biti razni oblici i pojave duhovnoga stvaralaštva što se prenose predajom ili pak na neki drugi način, a osobito jezik (dijalekti, mjesni govori), usmena književnost svih vrsta, folklorno stvaralaštvo u području glazbe, plesa, predaje, igara, obreda, običaja kao i druge tradicionalne pučke vrednote, tradicijska umijeća i obrti. Očuvanje nematerijalne baštine provodi se izradom i očuvanjem zapisa o njima, kao i poticanjem njihova prenošenja i njegovanja u izvornim i drugim sredinama (Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN, 69/99, čl. 9). Nositelji kulturne baštine jesu pojedinci ili skupine koji imaju važnu ulogu u promoviranju kontinuiteta nematerijalne kulturne baštine, pa se za njih može slobodno reći da su nacionalni ili internacionalni čuvari kulture. Tu spadaju i umjetnici te izvođači koji se koriste tradicionalnim metodama ili načinima kulturnoga izražavanja.

Nematerijalna baština nije samo umjetnička vrijednost, simbolička vrijednost predmeta, povijesno značenje relikvije i sl. Dio nematerijalne kulturne baštine ne može se odvojiti od svojega materijalnoga nositelja, osim u slučajevima prijenosa dijela svojih osobina na drugi medij, prelazi iz tijela u zrak, iz zraka u odslik (Čorak, 1991: 64).

Najveći dio nematerijalne baštine tek je posredno vezan uz materijalni svijet. Njege čine običaji i vjerovanja, kultura stanovanja i ophođenja među ljudima, kultura ponašanja, odijevanje i prehrana te niz drugih oblika i osobina društvenoga života sa širokom skalom raznolikosti i primjene, ali i niz djelatnosti koje su u vezi s materijalnom kulturom poput načina obrade materijala i izrade predmeta materijalne kulture, nastambi i građevina, naseobina i gradova, što se suvremenim jezikom pojednostavnjeno naziva tehnologijom (Franjić, 2012: 127).

Prema prikupljenim podacima, u središnjoj se Istri tijekom čitave godine organizira više od 95 raznih kulturno-zabavnih, sportskih i drugih atraktivnih priredaba, koje i mnogobrojnim turistima stoje na raspolaganju.

Važan dio sveukupne kulturne baštine ruralne Istre jest tradicijsko graditeljstvo – kažuni od kamena koji su se nekada gradili u poljima a služili su za sklanjanje ljudi, životinja, oruđa i ljetine za vrijeme kiše i neverina. Te se građevine, putem programa obnove i prenamjene, uključuje i u suvremenu turističku ponudu. Atraktivni dio turističke ponude brojnih ruralnih mjesta u Istri jesu stari zanati te tradicijsko oruđe.

4.3. Prirodne atraktivnosti ruralne Istre

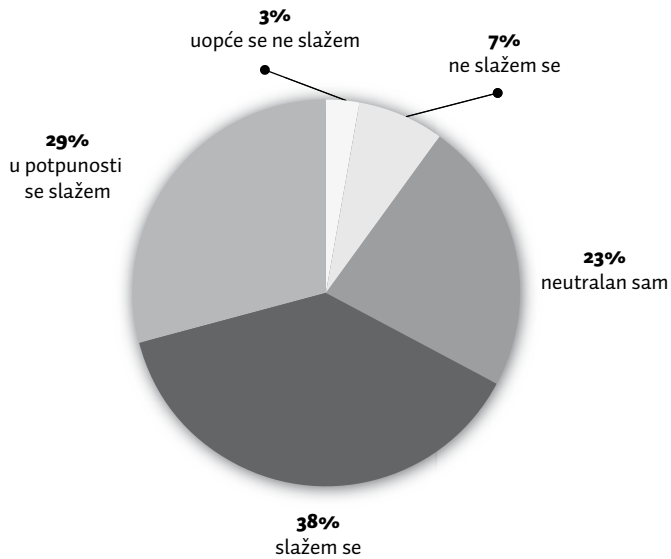
Podzemne dvorane, jezera, potoci, grotla, vrtložni lanci, pukotine, jame i špilje u ruralnome dijelu Istre oduševljavaju turiste i posjetitelje. U istarskim špiljama i jama, osim prirodnih ljepota, nalazi se i raznovrsni životinjski i biljni svijet (ribe, žabe, šišmiši, račići) – najzanimljivija je čovječja ribica, endemska vrsta koja živi samo u ovim kraškim predjelima.

Svjetski su poznate istarska jama Baredine u Novoj Vasi kraj Poreča i Pazinska jama u Pazinu. Pazinsku jamu proslavio je Jules Verne opisujući ju u svojem romanu *Mathias Sandorf*. Jama Baredine geomorfološki je spomenik prirode te je prije nekoliko godina uređena za turističke posjete. Jama je bogata sigama vrlo neobičnih oblika i boja, koje su dugačke po nekoliko metara. Kroz pet ukrašenih dvorana stiže se do jezera na dubini od 60 metara, gdje se može vidjeti čovječja ribica. Tu jamu posjećuje veliki broj turista Poreštine i Istre. U bližoj okolini ima više atraktivnih jama, ali one nisu uređene. Čičarija na sjeveru Istre zasebna je kraška cjelina. Tu se nalazi najdublja istarska jama – ponor Rašpor dubok 361 metar. I špilje su vrlo interesantni speleološki lokaliteti. Najduža špilja (1036 metara) u flišu jest Piškovica u središnjemu dijelu Istre. Osim toga turisti mogu na dvama lokalitetima promatrati ptice. Od prirodnih atraktivnosti vrijedno je spomenuti i nekoliko nacionalnih parkova. U parku prirode Učka nailazi se na brojne biljne i životinjske vrste, tu su pješačke staze te, u podnožju, biciklističke staze. Ljubitelji astrologije mogu uživati u zvjezdarnici u Višnjaju, koja je uključena u svjetski sustav motrenja malih nebeskih tijela. U ruralnoj Istri postoji pet uređenih uzletišta za *paragliding*, devet penjališta za sportsko penjanje i šezdesetak ucrtanih biciklističkih staza.

4.4. Rezultati anketnoga istraživanja turista

Drugi dio istraživanja bilo je anketiranje više od 2000 turista koji su tijekom 2010. i 2011. boravili u raznim objektima u priobalju Istre. Slijede grafički prikazi odgovora turista.

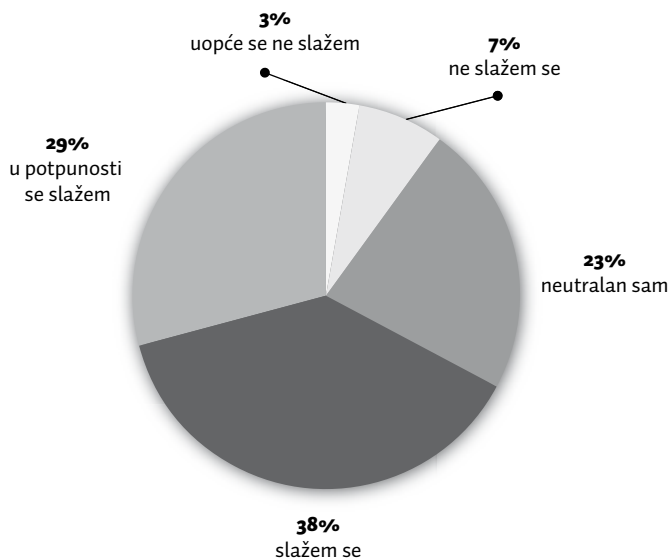
GRAFIKON 1. Želim posjetiti kulturnopovijesne lokalitete



Izvor: vlastita istraživanja autora

Iz prikazanih podataka može se vidjeti da 29% anketiranih želi posjetiti kulturnopovijesne lokalitete destinacije.

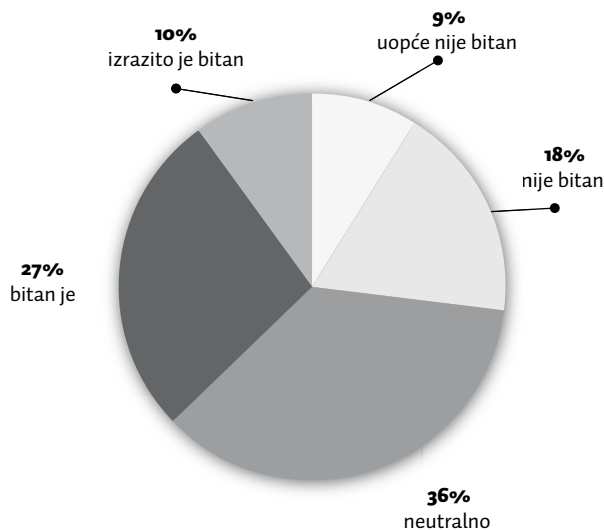
GRAFIKON 2. Posjet lokalnim zabavama



Izvor: vlastita istraživanja autora

Za posjet lokalnim zabavama zainteresirano je 8% turista, koji kroz organizaciju lokalnih zabava žele upoznati običaje i razne oblike zabave koje im domaćini priređuju.

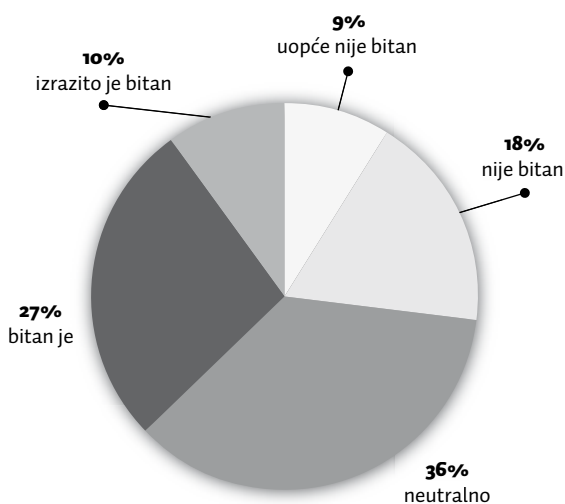
GRAFIKON 3. Posjet muzejima i izložbama



Izvor: vlastita istraživanja autora

Istraživanje je pokazalo da je za 10% anketiranih turista posjet muzejima i izložbama jedan od bitnih motiva pri izboru turističke destinacije.

GRAFIKON 4. Upoznavanje s tradicionalnom kuhinjom područja



Izvor: vlastita istraživanja autora

Prema dobivenim odgovorima, anketirani su turisti pokazali interes za upoznavanje s tradicionalnom kuhinjom područja u koje dolaze. Taj je motiv za 10% turista izrazito bitan pri izboru turističke destinacije, te bi o njemu trebalo voditi računa u kreiranju gastronomske ponude destinacije.

4.5. Neke nužne predradnje za promjenu sadašnjega stanja kulturnoga turizma Istre

U ovome dijelu rada daje se prijedlog nekoliko nužnih predradnji (zbog ograničenoga prostora one se ne obrazlažu) koje bi imale dugoročni utjecaj na promjenu sadašnjega stanja kulturnoga turizma u Istri:

1. identifikacija sadržaja i inventura problema
2. informiranje lokalnoga stanovništva o lokalnoj baštini i jačanju kulturnoga identiteta
3. osmišljavanje novih ideja i projekata (odabir kulturnoga resursa kao polazišta za ideju, idejna koncepcija projekta, razrada projekta i financiranje, implementacija, promidžba i evaluacija)
4. projekt održivosti i upravljanje
5. obrazovanje (edukacija lokalnoga stanovništva, obrazovanje djelatnika u kulturi i marketingu, umrežavanje i povezivanje novim metodama prezentacije)
6. informacija i interpretacija
7. klasterizacija i itinereri
8. uloga turističkih zajednica i turističkih djelatnika.

5. Zaključak

Kvalitetan turistički proizvod destinacije može se uspješno razviti partnerstvom i suradnjom turističkoga i kulturnoga sektora. Kao što je u ovome radu istaknuto, Istra raspolaže bogatim kulturnim naslijeđem i baštinom, ali još nije (nažalost) na turističkome tržištu kao destinacija prepoznata po kulturi, već su glavni turistički proizvodi i dalje more i sunce. Promjena dosadašnjega koncepta i razvoj partnerstva kulture i turizma može pridonijeti unapređenju ovoga segmenta ponude. Provedenim istraživanjima potvrđena je pretpostavka da je interes za kulturni turizam u stalnome porastu. Potencijale za kulturni turizam, posebice u ruralnome dijelu Istre, ne treba precjenjivati, ali ni podcjenjivati. I pored porasta interesa za ovaj oblik selektivne ponude, teško je očekivati – ako se kvaliteta te ponude ne unaprijedi, ako se na planu promocije i prezentacije ne dogode promjene, ako se ne uspostavi bolja suradnja s nositeljima turističke ponude (posebice s turističkim zajednicama) da će kultura postati jedan od značajnijih motiva dolaska turista u Istru. Međutim, za sadržajnu i

raznovrsniju ponudu ruralnoga turizma prijeko je potrebno kulturne resurse uključiti kao sastavni dio turističkoga proizvoda. Bitno je da se stvore uvjeti za razumijevanje kulture o kojoj turizam ovisi, turizmom treba poticati razvoj kulturnoga kapitala i isticati različitosti kulturne ponude pojedinih destinacija i mjesta. Razvoj kulturnoga turizma složen je proces i ne smije se prepustiti pojedincima i turističkim organizacijama jer je kulturno naslijeđe osjetljivo na korištenje, te je nužno odrediti kapacitete održivosti za svaki objekat i područje. Ruralne su sredine u tome pogledu osjetljivije od urbanih, pa bi masovni posjeti i masovna izgradnja raznih kapaciteta ugrozila ekološku očuvanost i prirodne resurse pojedinih mjesta.

6. Literatura

1. Boniface, P. (1995), *Managing quality cultural tourism*, London: Rutledge.
2. Bošković, D.; Vukčević, M. (2004), Kultura kao čimbenik podizanja kvalitete turističke ponude u hrvatskom turizmu, zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije u Portorožu, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
3. Bošković, D.; Vukčević, M. (2005), *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Pićan: G.E.M.
4. Burns, P. (1995), *Tourism : a new perspective*, London – New York: Prentice Hall.
5. Christou E. (2005), Heritage and cultural tourism: a marketing focused research, u: Sigala M.; Leslie, D. *International Cultural Tourism: Management, implications and cases*, Oxford.
6. Čavlek, N. (1998), *Turoperatori i svjetski turizam*. Zagreb: Golden marketing.
7. Čorak, Ž. (1998), Ogulin – kratko čitanje grada, *Život umjetnosti*, god. XXXii, br. 60, str. 38-47.
8. Dumazedier, J. (1967), Une sociologie previsionelle et differentielle du loisir, *Cahiers international de Sociologie*.
9. Foley, M. (1996), *Cultural Tourism in the United Kingdom*, CAB International.
10. Franjić, R. (2012), *Hrvatska tradicijska baština i kulturni turizam*, doktorski rad, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
11. Jafari, J. (1987), Tourism Models: The Sociocultural Aspects, *Tourism Management*, 8 (2), 151-159.
12. Jere Lazanski, T.; Kljajić, M. (2006), Systems approach to complex systems modelling with special regards to tourism, *Kybernetes*, Vol. 35, No. 7/8, str. 1048-1058.
13. Jokić, B. (1994), *Turizam u sociokulturološkoj perspektivi*, Zagreb: Ekonomski fakultet i Mikrorad.
14. Jung, C. G. (1972), *Collected Works*, sv. 11, 2., Princeton, Princeton University Press.
15. McKercher, B.; Du Cros, H. (2002), *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, New York: Hayworth Hospitality Press.
16. McKercher, B.; Du Cros, H. (2003), *Cultural tourism*, Oxford: Clarendon Press, str. 153-169.
17. Nikočević, L. (2007), Održivi razvoj kulturnog turizma Istre (studija).
18. Richards, G. (2007), *Cultural Tourism, Global and Local Perspectives*, New York: THHP.
19. Ružić, P. (2005), *Ruralni turizam*, Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam.

20. Šola, T. (2008), *Muzejski i razvojni potencijal tradicijskih obrta*, Zbornik radova s međunarodne konferencije *Tradicijski obrti – izazov za kulturni turizam*, Donja Stubica: Muzeji Hrvatskog zagorja.
21. World Tourism Organization (2000), *European tourism forecast, international Tourism Fair*.
22. World Tourism Organization (1985), *The states role in protecting and promoting culture as a factor in tourism development and the proper use and exploitation of the national cultural heritage of sites and monuments for tourists*, Madrid, 1985, str. 131.
23. Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, *Narodne novine*, 69/99.

Abstract: Current and prospective tourists make their decisions about the choice of tourist destinations depending on whether an offer meets their needs and desires and gives them an unforgettable experience. The primary motive of those who decide to visit a rural destination is the desire to get to know the local culture, to establish contact with the local people, to get to know the national folklore, gastronomy, crafts and customs, festivals, museums, galleries and other cultural and historical monuments.

Therefore, many tourist destinations are faced with the problem of how to increase the value of the overall tourist offer.

Today the tourist market prefers those rural destinations that offer tourists a variety of engaging activities that adhere to the tradition and are constantly adapting their offer to the needs, interests, motivation and behaviour of tourists.

The purpose of this paper is to identify the motives of modern tourists in globalization conditions on the basis of the findings of surveys conducted in 2011 and 2012 in Istria.

The aim is to determine the extent to which cultural resources in the rural part of Istria affect demand. The authors' specific objective is to give a proposal of a cultural product to be developed and offered on the market in order to attract more visitors to the destination.

Key words: culture, resources, heritage, tourism, development, offer, marketing

Etička pitanja upravljanja kulturnom baštinom u turizmu

[Ethical Issues in Managing Cultural Heritage in Tourism]

Lana Domšić, prof.; asistentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: lana.domsic@vspu.hr

Barbara Franić, struč. spec. oec.; asistentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: barbara.franic@vspu.hr

doc. dr. sc. **Alan Labus**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: labus.alan@gmail.com

Sažetak: Turizam je danas jedno od najmoćnijih sredstava utjecaja na tradiciju i baštinu. Snažnim razvojem kulturnoga turizma počelo se gledati na baštinu kao na važan društveno-ekonomski resurs, čime su se otvorila mnoga nova pitanja planiranja i upravljanja baštinskim lokalitetima. Ona su povezana s nastojanjima baštinskih stručnjaka da očuvaju, kontroliraju i komercijaliziraju kulturne resurse. S jedne strane, pojačana potražnja pružila je snažno političko i ekonomsko opravdanje za širenje konzervatorskih aktivnosti. S druge strane, porast broja posjetitelja, nepravilno korištenje i komercijalizacija određenih baštinskih resursa, bez uzimanja u obzir njihove kulturne vrijednosti, pretvorili su se u realnu prijetnju njihovu integritetu i opstanku. U tome kontekstu pojavila se potreba za etičkim promišljanjem korištenja baštine u turizmu. Početkom 21. stoljeća pojavljuju se prvi dokumenti o zaštiti kulturnih vrijednosti od neprimjerene turističke upotrebe kao što je ICOMOS-ova Povelja o kulturnom turizmu, a tema održivoga kulturnog turizma sve se češće obrađuje i u akademskim krugovima. U ovome radu daje se teorijski okvir etičkoga promišljanja kulturnoga turizma te pregled različitih etičkih pitanja i dvojbi koje se mogu javiti pri korištenju baštine kao kulturno-turističkoga resursa, uz navođenje primjera iz Hrvatske i svijeta. Zaključak je rada da bi se sustavnijim istraživanjima suvremenih etičkih dvojbi, do kojih se obično dolazi u praksi, unaprijedio sustav planiranja i upravljanja kulturnim turizmom i njegovim razvojem, u skladu s načelima održivosti.

Ključne riječi: etika, kulturni turizam, baštinski turizam, upravljanje baštinom

1. Uvod

Svjetski trendovi u turizmu, vezani uz globalizaciju i međunarodni karakter turističke industrije, unatrag posljednjih desetak godina ukazuju na sve veći interes i potražnju za različitim autentičnim kulturnim dobrima i uslugama. Pojačana potražnja pružila je snažno političko i ekonomsko opravdanje za širenje konzervatorskih aktivnosti, a porast broja posjetitelja, nepravilno korištenje i komercijalizacija određenih baštinskih resursa pretvorili su se u realnu prijetnju integritetu i opstanku baštine (McKercher i Du Cros, 2002). U tome kontekstu pojavila se potreba za etičkim promišljanjem korištenja baštine u turizmu. Pojavljuju se prvi dokumenti o zaštiti kulturnih vrijednosti od neprimjerene turističke upotrebe kao što je ICOMOS-ova Povelja o kulturnom turizmu (ICOMOS, 1999), a tema održivoga kulturnog turizma sve se češće obrađuje i u akademskim krugovima (Dros, 1996; Richards, 2007; Timothy, 2008).

Odnos kulturne baštine i turizma dinamičan je i kontinuirano se mijenja. Pitanje baštine i etike često se povezuje s načinima postupanja prema živim nasljednicima prošlosti koju čuvamo i interpretiramo, poštivanjem njihovih osjećaja, načinom izlaganja grobnih mjesta i ljudskih ostataka, informacijama koje se mogu ili ne mogu javno objaviti, povratom otuđene imovine, gubitkom autentičnosti i autohtonosti lokalne kulture i tradicije. Postavljaju se pitanja kao što su: Kako riješiti konflikt između konzervatora koji želi ograničiti broj posjetitelja kako bi zaštitio povijesni lokalitet i vlasti koja lokalitet smatra glavnim izvorom prihoda u turizmu i želi povećati broj posjetitelja? Kako se odnositi prema zahtjevima donatora i sponzora koji nisu uvijek u skladu s načelima baštinske profesije? Na što se trebaju utrošiti prihodi zarađeni od baštinskoga turizma? Lokalne zajednice, na primjer, u zadnje vrijeme često izražavaju zabrinutost zbog turističkih aktivnosti koje ne uzimaju dovoljno u obzir njihova prava i interese i smatraju da javno pokazivanje njihovih tradicionalnih plesova, pjesama ili religijskih običaja vodi do njihova otuđivanja i zlouporabe (Skrydstrup i Wendland, 2006). Etički kodeksi muzeja i ostalih baštinskih institucija, uključujući ICOM-ov Etički kodeks za muzeje (ICOM, 1986), rijetko se dotiču te problematike, pogotovo problematičnih pitanja oko nematerijalne baštine ili autorskih prava povezanih s baštinom.

U ovome radu prikazat ćemo najvažnija etička pitanja i dvojbe koji se javljaju pri korištenju baštine kao kulturno-turističkoga resursa, uz navođenje primjera iz Hrvatske i svijeta. Koliko znamo, sličan pregled ne postoji u domaćoj ni inozemnoj literaturi, u čemu vidimo glavni doprinos ovoga rada. Smatramo da bi se sustavnijim teorijskim istraživanjima suvremenih etičkih dvojbi do kojih obično dolazi u praksi unaprijedio sustav planiranja i upravljanja kulturnim turizmom i njegovim razvojem, u skladu s načelima održivosti.

2. Etika kulturnoga turizma

Kulturni turizam nastao je segmentacijom turističkoga tržišta i obično se smatra alternativom i suprotnošću tradicionalnom masovnom turizmu. Opisuje se kao kvalitetan turizam u kojemu je potrošnja veća, sudionici su obično visokoobrazovani pojedinci koji traže kulturne aktivnosti u destinaciji, podupiru lokalne kulturne institucije, nastoje očuvati lokalnu baštinu i poštuju običaje (Richards, 2007). Zanimanje turista često rezultira restauracijom spomenika i lokaliteta, oživljavanjem zaboravljenih vještina i znanja, jačanjem kulturnoga ponosa i održavanjem kulturnoga identiteta zajednice. Na taj način turizam dobiva iznimno važnu ulogu u očuvanju baštine. No, u zadnje vrijeme javljaju se i kritički pogledi koji ukazuju na opasnosti turističke eksploatacije za povijesne gradove i lokalitete (Russo, 2002). Rezultati mnogih istraživanja pokazuju negativne učinke turizma na tradicionalne kulturne elemente, od kojih je najvažniji gubitak tradicionalnih kulturnih značenja poput onih koja se vežu za festivale, predmete, tradicionalne plesove i prakse. Tablica 1. prikazuje glavne pozitivne i negativne učinke kulturnoga turizma.

TABLICA 1. Pozitivni i negativni učinci kulturnoga turizma

POZITIVNI UČINCI KULTURNOGA TURIZMA	NEGATIVNI UČINCI KULTURNOGA TURIZMA
zaštita i očuvanje kulturne baštine kroz fizičku i ekonomsku regeneraciju	materijalne štete i fizička degradacija baštinskih lokaliteta pretjeranom i neprimjerenom upotrebom
ponovno otkrivanje, obnavljanje i očuvanje kulturnoga identiteta lokalne zajednice te lokalnih običaja i vrijednosti	negativne promjene u lokalnome stilu života: napuštanje običaja, tradicionalnih zanimanja, vrijednosti
pridonosi međukulturalnoj razmjeni, međusobnomu razumijevanju naroda i poštivanju drugih kultura	degradacija lokalnih obrta i običaja kroz masovnu proizvodnju ili stvaranje lažnih tradicija, gubitak tradicionalnih značenja
bolja kvaliteta života za lokalne stanovnike kroz povećanje prihoda i standarda i poboljšanje infrastrukture	isključivanje i udaljavanje lokalne zajednice od njezine baštine: zbog visokih cijena ulaznica, nesudjelovanja u planiranju turističkoga razvoja i sl.
stvaranje novih radnih mjesta i poslovnih mogućnosti	smanjivanje kvalitete života lokalnih stanovnika zbog gužvi, zagađenosti, neprimjerenoga ponašanja turista
stvara osjećaj ponosa u lokalnoj zajednici, zajednica počinje više cijeniti vlastitu baštinu	pojačavanje socijalnih razlika i podjela u zajednici

Izvor: autori

U širem kontekstu, etiku možemo definirati kao okvir ljudskoga djelovanja čiji su temelji racionalni, a njihovu svrhovitost dohvaćamo u normama i načelima specifičnima za neku zajednicu (društvo) koje ta zajednica prakticira na njoj svojstven način u cilju

oblikovanja i organiziranja ljudskoga života. Slijedom rečenoga, etika je praksa, ali su njezini spoznajno-teorijski temelji filozofski, zbog čega se etika nerijetko definira kao filozofija morala; filozofska refleksija morala ili filozofsko promišljanje morala. Moral predstavlja sveukupnost etičkih normi neke zajednice, bilo da je riječ o normama koje predstavljaju refleksiju nekoga višeg autoriteta – heteronomne etičke norme ili normi čiji je izvor autonoman. Problem kulturne baštine turizma izvrstan je primjer dispariteta između etičkih normi u smislu običaja (neke zajednice, odnosno, kulture) i etičkih normi u smislu kodificiranih običaja te iste zajednice – etički kodeksi (Vidanec, 2011; Furrow, 2005). Etički pristup često može biti ugrožen proturječnim filozofijama ili pragmatičnijim zahtjevima različitih skupina sudionika. Primjerice, u poslovima upravljanja kulturnim turizmom nailazimo na nekoliko različitih profesija, svaku sa svojim etičkim kodeksima: turistički djelatnici, baštinski djelatnici, konzervatori, znanstvenici s područja povijesti, povijesti umjetnosti, arheologije i drugi. Etički kodeksi i dokumenti primjenjivi pri planiranju i upravljanju kulturnim turizmom jesu na primjer: Globalni etički kodeks za turizam (UNWTO, 1999), Povelja o zaštiti i upravljanju arheološkom baštinom (ICOMOS, 1990), Kodeks profesionalne etike za muzeje (ICOM, 1986), Venecijanska povelja o konzervaciji i restauraciji spomenika i lokaliteta (ICOMOS, 1966), Povelja Burra o zaštiti mjesta kulturne važnosti (ICOMOS Australija, 1977) i Principi arheološke etike (Američko arheološko društvo SAA, 1996).

Globalni etički kodeks za turizam UNWTO (1999) bavi se pitanjima doprinosa turizma međusobnomu razumijevanju i poštivanju među različitim narodima, turizmom kao sredstvom individualnoga i kolektivnoga ispunjenja, čimbenikom održivoga razvoja, korisnikom svjetske kulturne baštine, aktivnošću koja doprinosi državama i lokalnim zajednicama te obvezama sudionika u turističkome razvoju i slobodom kretanja turista (UNWTO, 1999). Za kulturni turizam najvažniji je članak 4.: Turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva i čimbenik njezina unapređivanja koji donosi sljedeća načela:

1. Turistički resursi ubrajaju se u zajedničku baštinu čovječanstva; zajednice na čijemu se teritoriju nalaze imaju posebna prava i obveze prema njima.
2. Turistička politika i djelatnost trebaju se provoditi uz poštivanje umjetničke, arheološke i kulturne baštine, koju one trebaju zaštititi i prenijeti budućim generacijama. Posebnu pozornost treba posvetiti očuvanju i unapređenju spomenika, svetišta i muzeja te arheoloških i povijesnih lokacija, koji moraju biti općenito otvoreni posjetima turista. Treba ohrabrivati javni pristup kulturnoj imovini i spomenicima u privatnome vlasništvu, uz poštovanje prava njihovih vlasnika, kao i vjerskim objektima bez ugrožavanja uobičajenih potreba bogoštovlja.
3. Financijska sredstva dobivena od posjeta kulturnim odredištima i spomenicima trebaju se, barem djelomično, koristiti za održavanje, čuvanje, razvoj i uljepšavanje te baštine.
4. Turističku djelatnost treba planirati tako da se omogući preživljavanje i procvat tradicionalnih kulturnih proizvoda, zanata i folklor, a ne da se izazove njihovo nazadovanje i standardizacija.

Iako velik dio odgovornosti za kulturnu baštinu od neprimjerene turističke upotrebe leži na privatnome i javnome sektoru, kojemu su profesionalni etički kodeksi i namijenjeni, posjetitelj također ima odgovornost. Kulturne turiste definira se kao kulturno osviještene pojedince, obrazovane i zainteresirane za očuvanje lokalne baštine i tradicije (McKercher i Du Cros, 2002), no stvarnost je često drugačija i dokumentirani su mnogi slučajevi da posjetitelji uništavaju kulturnu baštinu (Russo, 2002). Različiti stilovi života, stavovi, vrijednosti i obrasci ponašanja, uz nekontroliranu i neadekvatnu upotrebu, mogu dovesti do ugrožavanja održivosti kulturne baštine kada se ona koristi u turističke svrhe. Kako bi se izbjegli negativni učinci turizma na baštinu, stručnjaci često predlažu edukaciju turista, kao i lokalnoga stanovništva o problemima turističkoga razvoja (Krippendorf, 1987: 143). Prema Krippendorfu, lokalnoj zajednici treba dati sve relevantne podatke o turistima i turizmu, njegovim prednostima i opasnostima, čime će se eliminirati mnogi nesporazumi i spriječiti agresija te razviti pristupačniji stavovi i bolji odnos između stanovnika i posjetitelja. U edukaciji turista veliku ulogu ima interpretacija baštine koja, ako je stručno osmišljena, pomaže podizanju svijesti o vrijednosti baštine i brige za njezino očuvanje. Treći princip ICOMOS-ove Povelje iz 1999. godine kaže da se „turiste treba poticati da se ponašaju kao dobrodošli gosti poštivajući vrijednosti i stil života zajednice, odbacujući moguće krađe ili nezakonito trgovanje kulturnim dobrima i ponašajući se na odgovoran način“ (ICOMOS, 1999: 5).

3.1. Ljudska prava i pravo na kulturnu baštinu

Pravo na kulturnu baštinu jedno je od temeljnih ljudskih prava (UN, 1948, čl. 27). Prema UN-ovoj Općoj deklaraciji o ljudskim pravima, svatko ima pravo slobodno sudjelovati u kulturnome životu svoje zajednice, uživati u umjetnosti, pridonositi znanstvenomu razvoju i koristiti njegove prednosti. Također, svatko ima pravo na zaštitu moralnih i materijalnih interesa bilo kojega znanstvenog, književnog ili umjetničkog djela kojemu je autor (što se može primijeniti i na čitave zajednice kao nositelje autorskih prava svoje tradicijske kulture). Ljudska prava povezana s kulturnom baštinom mogu se gledati kao (Hodder, 2010): 1. pravo na kulturnu baštinu temeljeno na podrijetlu, odnosno pravo na vlasništvo te 2. pravo na baštinu temeljeno na patricipaciji, odnosno mogućnosti da ljudi imaju pristup objektima i lokalitetima.

Zajednice često zahtijevaju pravo vlasništva nad svojom baštinom opisujući ju na različite načine: kao ritualne predmete, ostavštinu predaka, ikone identiteta, predmete društvene moći, izvore prihoda (Hodder, 2010). Dvojba oko toga prava najčešće se spominje u vezi s otuđenjem baštine i željom nekoga naroda da ju povrati. Primjerice, grčka vlada već godinama zahtijeva od Velike Britanije povrat partenonskih skulptura koje je u London odnio grof Elgin, a danas se čuvaju u British Museumu. Većina UN-ovih dokumenata pravo vlasništva nad baštinom daje narodima od kojih ona potječe. Takva politika proizlazi iz koncepta kulture kao omeđenoga subjekta povezanoga s

određenom društvenom skupinom koja je postojala u određenome trenutku. Ideja da narodi, nacije ili društvene skupine imaju urođeno pravo na kulturu iz koje vuku podrijetlo, ima temelje u teoriji koju su antropolozi i arheolozi već odbacili, teoriji da ljudi i kulture imaju zajedničko podrijetlo, tj. da je kultura urođena (Hodder, 2010). Danas se kulture smatraju hibridnima, fleksibilnima, u stanju kontinuiranih procesa promjena i transformacija, stoga je i pitanje povrata kulturne baštine dobilo novu dimenziju. Ideja da netko može biti vlasnik prošlosti općenito je konfliktna i činjenica je da će uvijek neka skupina biti isključena. Godine 2002., gotovo 20 muzeja, među kojima i pariški Louvre i amsterdamski Rijksmuseum, potpisali su zajedničku deklaraciju u kojoj kažu da njihove internacionalne kolekcije predstavljaju „univerzalne muzeje“ za dobrobit čovječanstva (Declaration on the Importance and Value of Universal Museums, 2002). Jedan od primjera kako se pitanja vlasništva mogu javiti i u nacionalnome kontekstu jest sukob oko smještaja skulpture Apoksiomena, grčkoga kipa iz 4. st. pr. Kr., koji je 1999. godine izvađen iz mora u blizini Lošinja. Odluku muzejskoga vijeća da Apoksiomen bude smješten na Lošinju, Ministarstvo je kulture podržalo uz brojne rasprave i neslaganja. Taj primjer također pokazuje utjecaj kulturnoga turizma na pitanja upravljanja baštinom: na Apoksiomena se u prvome redu gledalo kao na važnu turističku atrakciju od koje se želi stvoriti brend. Iz svega navedenog proizlazi da vlasništvo nije dobar pojam za stavljanje u kontekst kulturne baštine. Baština je kolektivna, duhovna i više je povezana s identitetom nego s kontrolom te je bolje govoriti o participaciji kako bi se opisala sva značenja.

Pravo na pristup i sudjelovanje također je problematično kada govorimo o kulturnome turizmu. Jedan od etičkih dokumenta koji se izričito bavi tim pitanjem jest Etički kodeks Svjetskoga arheološkog kongresa (1994), koji priznaje ulogu domorodačkih skupina u kontroliranju vlastite baštine, a slično navodi i UN-ova Deklaracija o pravima domorodačkih naroda u članku 11. (2007): „Domorodačke zajednice imaju pravo prakticirati i oživjeti svoje kulturne tradicije i običaje. To uključuje pravo da održavaju, zaštite i razvijaju prošle, sadašnje i buduće manifestacije svojih kultura“. Opći je problem tih deklaracija što mnoga pitanja ostaju otvorena, te se na njih ne može potpuno osloniti pri rješavanju spornih situacija. Na primjer, već spomenuti članak 27. Opće deklaracije o ljudskim pravima (UN, 1948) kaže: „Svatko ima pravo slobodno sudjelovati u kulturnome životu zajednice“. Primijenjeno na kulturni turizam, otvara se pitanje: ima li svatko pravo sudjelovati u kulturnome životu bilo koje zajednice? Tu dolazi do sukoba i neslaganja između prava svakoga pojedinca na univerzalni pristup globalnoj kulturnoj baštini i njezinoj raznolikosti te prava naroda, zajednica i manjina da kontroliraju vlastitu prošlost, koriste baštinu za tradicionalne namjene ili da im se povrati oduzeta baština. Kako riješiti etičku dvojbu oko objekta ili lokaliteta koji država želi koristiti za turizam, a zajednica za svoje potrebe? Rješenje je analizirati svaki slučaj posebno te naći rješenje koje uvijek mora imati pristanak zajednice. Pravo na kulturnu baštinu ne bi se trebalo gledati kao status temeljen na univerzalnim vrijednostima, već kao na koncept temeljen na specifičnim potrebama pojedinaca i skupina.

3.2. Sudjelovanje lokalne zajednice u turističkome razvoju

Velik broj znanstvenih radova posljednjih se godina bavi društvenom isključenošću u kontekstu razvoja kulturnoga turizma. Pitanje je posebno aktualno kod razvoja urbanoga turizma u postindustrijskim gradovima. Najznačajniji je autor Hall (2006) koji daje političku analizu razvoja urbanoga baštinskog turizma u SAD-u i Australiji te tvrdi da je takav razvoj općenito destruktivan i isključuje određene društvene skupine ili čak lokalnu zajednicu u cjelini. Participacija se može definirati na različite načine, od konzultiranja zajednice (često samo da ju se obavijesti o već donesenim odlukama) do uključivanja zajednice u svaki aspekt razvojnoga procesa (Smith i Robinson, 2005). Upravo je sudjelovanje lokalne zajednice jedan od najprihvaćenijih kriterija za opisivanje održivoga kulturnog turizma. Kao uslužna djelatnost, turizam u velikoj mjeri ovisi o dobroj volji i suradnji lokalne zajednice. Ipak brojna su turistička mjesta u kojima se dobrobit mještana ne uzima u obzir. Kod ekstremnih primjera turističke eksploatacije, kao što je na primjer Venecija, narušava se pravo stanovnika na normalan život. Drugi primjer izuzimanja interesa lokalnoga stanovništva jesu pojedine zemlje u razvoju u kojima je cijena ulaznica za baštinske lokalitete tako visoka da onemogućuje lokalnim stanovnicima uživanje ili učenje o svojoj baštini. Često se investira u grandiozne kulturne projekte kojima je cilj biti sredstvo mjesnoga marketinga i privući turiste, kupce i investicije. Muzej Guggenheim u Bilbau primjer je prestižnoga projekta gdje se, ulažući u kulturu, promijenio položaj i imidž grada u očima međunarodne zajednice, no zbog njega su patile manje glamurozne inicijative zadovoljavanja kulturnih potreba lokalnoga stanovništva, što je izazvalo rast nezadovoljstva i kontrast s lokalnim uvjetima života. Primjer je uravnoteženoga pristupa londonski Muzej moderne umjetnosti čiji su graditelji uložili znatna sredstva u okolne lokalne projekte (Matarasso i Landry, 2000). Uključivanje zajednice u projekte kojima se slavi lokalni identitet i omogućuje njezinim članovima uživanje u svojoj baštini te zarađivanje na turizmu, rezultira osnaživanjem zajednice, jačanjem društvene kohezije, probuđenim osjećajem ponosa, poboljšanom kvalitetom života te brigom za očuvanje okoliša.

3.3. Interpretacija kulturne baštine

Interpretacija baštine nije samo osnovno umijeće pričanja priča o mjestu, predmetu ili događaju (Uzzell, 2006) nego i moćno sredstvo naglašavanja atributa jedinstvenosti i autentičnosti kulturnobaštinske zanimljivosti te bitan element u osiguravanju zadovoljavajućega kulturnog iskustva za turiste (Smith i Robinson, 2005). Interpretacija može imati različite učinke na publiku, a kako je često podređena političkim ili kulturnim ciljevima, interpretirane teme mogu biti lukavo konstruirani narativi kojima se manipulira turistima. Razvoj baštinskih proizvoda uvijek znači subjektivni odabir i objašnjavanje činjenica. Bez obzira na to, većina turista prihvaća predstav-

ljene podatke kao stvarnost i ne traži alternativna objašnjenja. Selektivna interpretacija prošlosti, poznata i kao „vruća interpretacija“ (Uzzell, 1989), svojstvena je svakoj baštinskoj ustanovi. Iako se može smatrati karakteristikom baštinskih institucija i kulturnoturističke reprezentacije, može dovesti do ozbiljnih društvenih i etičkih implikacija, uključujući problem isključivanja manjinskih skupina. U takvim slučajevima, ustanova je potpuno isključena iz lokalne zajednice, pa gubi temeljnu funkciju i relevantnost. Do etičkih dvojbi povezanih s interpretacijom najčešće dolazi pri bavljenju temama rata i konflikata, ljudskih stradanja i svega onoga što se u literaturi naziva „mračnom baštinom“ (Smith i Robinson, 2005). Samo rješavanjem etičkih i duhovnih dihotomija i bavljenjem selektivnošću u povijesnim narativima, može se razviti novi i bolji pristup kolektivnoj memoriji. Treba imati na umu da zadatak muzeja i baštinskih lokaliteta i jest da potiču posjetitelje na razmišljanje o pitanjima iz prošlosti, a ne da budu pasivni promatrači.

3.4. Problem autentičnosti

Jedan od etičkih principa za koji se zalažu baštinski stručnjaci jest autentičnost i izvornost kulturnih proizvoda koji se nude u turizmu. Ujedno, to je i jedna od najkompleksnijih tema u proučavanju kulturnoga turizma. Pitanje autentičnosti odnosi se na baštinske predmete, lokalitete, kao i nematerijalnu baštinu. Predmeti i tradicije koje su davno kreirane za lokalnu upotrebu, u turizmu postaju proizvodi koji se izrabljuju, odcjepljuju od svojega značenja i trivijaliziraju (Cohen, 1988). Takva komercijalizacija može uništiti autentičnost lokalnih kulturnih proizvoda i odnosa te dovesti do „lažne ili glumljene autentičnosti“ (MacCannell, 1976), odnosno do lažnih iskustava koja su kreirana isključivo za vanjske konzumente. Često je teško odrediti što je uopće autentičnost, odnosno do kuda seže granica autentičnosti te tko je odgovoran za odluku o autentičnosti neke pojave. Autentičnost se obično asocira s točnom prezentacijom prošlosti pomoću njezinih sačuvanih ostataka, bilo materijalnih ili duhovnih. No, ako se tako promišljena autentičnost veže uz turizam, točna prezentacija prošlosti suvremenomu turistu često više nije zanimljiva. Često zaposlenici u turizmu, osobito oni u marketingu, žele po svaku cijenu privući turista ne razmišljajući o eventualnim negativnim posljedicama za lokalnu kulturu. Upotreba kulture u svrhu prodavanja destinacije može dovesti do napetosti i konflikta ako lokalno stanovništvo osjeća da se njegova kultura i povijest neprikladno prezentiraju i ako kulturni proizvod ne asocira kao vlastiti (Jelinčić, 2006). Jedan od primjera iz Hrvatske jest državno promicanje naivne umjetnosti 90-ih godina s izložbama (npr. Čudo hrvatske naive), koje je dovelo do stvaranja pogrešnoga imidža Hrvatske kao ruralne sredine, u kojoj nema zapaženih rezultata suvremenoga umjetničkog izraza (Matarasso i Landry, 2000). Često inicijativa dolazi i od samih zajednica koje zbog ekonomske dobiti žele privući posjetitelje pa počinju izvoditi određena događanja osmišljena samo za turiste. Potencijalne opasnosti jesu gubitak izvornih proizvoda i običaja, pad kvalitete turističkoga iskustva

i neorganizirana kulturnoturistička ponuda. Javlja se pitanje je li etički ispravno nuditi turistima „lažnu autentičnost“ kao što je svakodnevno organiziranje maškara u kolovozu na nekim našim otocima (Jelinčić, 2006) ili vođenje turista u kuću Marca Pola u Korčuli. Pitanje je i je li etički ispravno tjedno izvođenje moreške na Korčuli (a ples se izvorno izvodio samo jednom godišnje) ili na to treba gledati s aspekta da je turizam zapravo spasio ovaj posljednji mačevalački ples na Mediteranu koji bi bio izumro da ga nisu „otkrili“ turisti.

Etički pristup autentičnosti, koji je ujedno i princip održivog razvoja kulturnoga turizma, znači uključiti ne ono što bi turist možda želio vidjeti, već ono što bi lokalna zajednica željela o sebi prikazati. Autentična kultura nije ona koja ostaje nepromijenjena, što je i nemoguće, već ona koja zadržava sposobnost određivanja prikladnosti svoje prilagodbe (Jelinčić, 2006). Također, u skladu s etikom baštinskih institucija, trebalo bi nastojati težiti što izvornijemu obliku tradicije kako bi se reprezentirala što vjerodostojnija kultura određenoga područja. U konačnici, upravo vjerodostojnost i izvornost tradicijskoga prikaza u turizmu receptivnoj zemlji osigurava kvalitetu turističke ponude čineći ju drugačijom od ostalih.

4. Zaključak

Planiranje i upravljanje projektima kulturnoga turizma izrazito je kompleksan posao koji iziskuje vješto balansiranje između ekonomskih i društvenih ciljeva. Pri stvaranju turističkoga proizvoda kojemu je glavni resurs kulturna baština, nužno je imati u vidu različite interese sudionika i etičke dvojbe koji mogu iskrsnuti kada dođe do sukoba tih interesa. Najčešći konflikti koji se javljaju jesu oni između posjetitelja i lokalnoga stanovništva. Mogu biti uzrokovani različitim vrijednostima, normama i obrascima ponašanja. Lokalno stanovništvo može osjećati da se njegove kulturne vrijednosti obezvređuju i bez njegova pristanka pretvaraju u robu za globalno turističko tržište, a njega samog udaljuje se od vlastite baštine. Druga je krajnost kada samo stanovništvo, radi ekonomske dobiti, na sve načine želi privući turiste, pa izmišlja lažne tradicije i iskrivljuje običaje te tako stvara „lažnu autentičnost“. Drugi tip konflikata javlja se između baštinskih stručnjaka koji nastoje zaštititi predmete, objekte i događaje iz prošlosti te turističke industrije koja, stavljajući u prvi plan ekonomsku dobit, želi tu baštinu komercijalizirati ne vodeći računa o fizičkim kapacitetima i moralnim ograničenjima. Turističke politike često ne djeluju odgovorno i u javnome interesu. Uglavnom su usmjerene na privlačenje posjetitelja i ne vode dovoljno računa o zaštiti kulturne baštine u destinaciji niti nastoje turističku destinaciju učiniti privlačnijom samomu lokalnom stanovništvu. S druge strane, turizam nedvojbeno donosi brojne koristi lokalnom stanovništvu i njegovoj baštini. Adekvatno upravljanje turizmom pruža niz dobrobiti uključujući poboljšanje javnih sadržaja, zaštitu ruralnih područja, atraktivne rekreacijske mogućnosti, očuvanje i održavanje baštine, povijesnih i kul-

turnih mjesta i vrijednosti. Stručnjaci zaduženi za razvoj kulturnoga turizma stoga trebaju djelovati odgovorno, promišljajući svaki pojedini slučaj za sebe i nastojeći odgovoriti na različite dvojbe vodeći se etičkim načelima i kodeksima.

5. Literatura

1. Cohen, E. (1988), Traditions in the qualitative sociology of tourism, *Annals of Tourism Research*, 15, str. 29-46.
2. Declaration on the Importance and Value of Universal Museums (2002), http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-1/ENG/p4_2004-1.pdf (11. 2. 2014.)
3. Furrow, D. (2005), *Ethics: Key Concepts in Philosophy*, Bloomsbury Academic.
4. Hall, C. M. (ed.) (2006), *The Geography of Tourism and Recreation: environment, place and space*, London: Routledge.
5. Hodder, I. (2010), Cultural heritage rights: From Ownership and Descent to Justice and Well-being, *Anthropological Quarterly*, 83 (4), str. 861-882.
6. ICOM (1986), Code of Ethics for museums.
7. ICOMOS International charter on cultural tourism: Managing tourism at places of cultural significance, <http://www.icomos.org/tourism/charter.html> (22. 1. 2014.)
8. ICOMOS (1990), Povelja o zaštiti i upravljanju arheološkom baštinom.
9. ICOMOS (1996), Venecijanska povelja o konzervaciji i restauraciji spomenika i lokaliteta.
10. Jelinčić, D. A. (2006), Turizam vs. identitet: Globalizacija i tradicija, *Etnološka istraživanja/ Ethnological Researches*, 11, str. 161-207.
11. Krippendorf, J. (1987), *The holiday makers: understanding the impact of leisure and travel*, Oxford: Heinemann.
12. MacCannell, D. (1976), *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*, New York: Schocken Books.
13. McKercher, B.; Du Cros, H. (2002), *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*, New York – London: Routledge.
14. Matarasso, F.; Landry, C. (2000), *Akt o usklađivanju: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*, Vijeće Europe, Strasbourg, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, str. 3-35.
15. Ratz, T. (2005), Interpretation in the House of Terror, u: Smith, M.; Robinson, M. (eds.) *Cultural Tourism in a Changing World: Politics, participation and (re)presentation*, Channel View Publications, str. 244-256.
16. Richards, G. (2007), *Cultural Tourism: Global and local perspectives*, New York: Haworth.
17. Russo, P. (2002), The „vicious circle“ of tourism development in heritage cities, *Annals of Tourism Research*, 29 (1), str. 165-182.
18. SAA (1996), Principles of Archaeological ethics.
19. Skrydstrup, M.; Wendland, W. (2006), Protecting Intangible Cultural Heritage: From Ethical Dilemmas to Best Practice, ICOM News.
20. UN Declaration on the Rights of Indigenous Peoples (2007).
21. UN Opća deklaracija o ljudskim pravima (1948).
22. UNWTO, Globalni etički kodeks za turizam (1999).

23. Uzzell, D. (1989), The hot interpretation of war and conflict, u: Uzzell, D. L. (ed.) *Heritage Interpretation*, London: Belhaven Press, str. 33-47.
24. Uzzell, D. (2006), Interpreting our heritage: A theoretical interpretation, u: Smith, L. (ed.) *Cultural Heritage: Critical Concepts in Media and Cultural Studies*, London: Routledge.
25. Vidanec, D. (2011), *Uvod u etiku poslovanja*, II. dopunjeno izdanje, Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
26. World Archaeological Congress Codes of Ethics (1994).

Abstract: Tourism is nowadays one of the most powerful means of influence on tradition and heritage. Powerful development of cultural tourism has made heritage an important socio-economic resource and opened many new issues of planning and management of heritage sites. They are associated with efforts of heritage experts to preserve, control and commercialize cultural resources. On one side, the increased demand has provided strong political and economic justification for expanding conservation activities. On the other side, the increase in the number of visitors, improper use and commercialization of certain heritage resources, without taking into account their cultural values, have turned into a real threat to their integrity and survival. In this context, a need for ethical reflection on the use of heritage in tourism has emerged. The first documents on the protection of cultural values from inappropriate touristic use, as the ICOMOS Charter on Cultural Tourism, appeared in the beginning of the 21st century, and an increased number of academic articles is discussing the topic of sustainable cultural tourism. This paper offers a theoretical framework for ethical reflection on cultural tourism and a review of various ethical issues and dilemmas that may arise when heritage is being used as a tourist resource, with reference to examples from Croatia and abroad. The conclusion of the paper is that a more systematic study of contemporary ethical dilemmas that occur in practice would improve the system of planning and management of cultural tourism and its development, in accordance with the principles of sustainability.

Key words: Ethics, cultural tourism, heritage tourism, heritage management

Udruge u kulturi – čimbenici kulturnoga razvoja [Associations in Culture – Factors of Cultural Development]

Barbara Franić, struč. spec. oec.; asistentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: barbara.franic@vspu.hr

Goran Funda, bacc. oec., student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: goran.funda@gmail.com

Sažetak: Proces demokratizacije društva, od ostvarenja nezavisnosti Republike Hrvatske do danas, ukazuje na sve veću participaciju građana kroz profesionalne i amaterske udruge u kreiranju i ostvarivanju kulturnoga života. Poseban poticaj u razvoju civilnoga društva ostvaren je tijekom pristupnih pregovora Republike Hrvatske Europskoj uniji jer je kroz usuglašavanje zakonskoga okvira i europske pravne stečevine nužno došlo do tješnje suradnje upravnih mjerodavnih tijela i građana. Pri tome moramo biti svjesni kako ta suradnja nije uvijek ostvarila boljitak za kulturni razvoj.

Kulturni razvoj uvijek polazi od autentičnoga kulturnog nasljeđa i kreativnih snaga koje djeluju u okviru lokalne zajednice, osobito ako se radi o izvaninstitucionalnoj kulturi. Stoga su upravo udruge u području kulture vrlo često u tim lokalnim sredinama okosnica kulturnoga života. Nasuprot tomu, institucionalna kultura uspostavljena na državnoj ili regionalnoj razini ostvaruje svojevrсни „monopolni“ položaj, kako kroz politički tako i kao financijski prioritet. Navedena neravnoteža nije hrvatska specifičnost – taj problem poznaju i razvijene europske države, te se stoga sve učestalije postavljaju zahtjevi za pronalaženjem „pravednijih“ modela kulturnoga razvoja.

Pri kreiranju kulturnoga razvoja na svim razinama upravljanja u državi nužno je vrednovati ulogu udruge u kulturnome životu te poticati na suradnju sa svim dionicima u području kulture kako bismo optimalno koristili ne samo naše financijske mogućnosti nego i sav kulturni potencijal naših građana i nasljeđa.

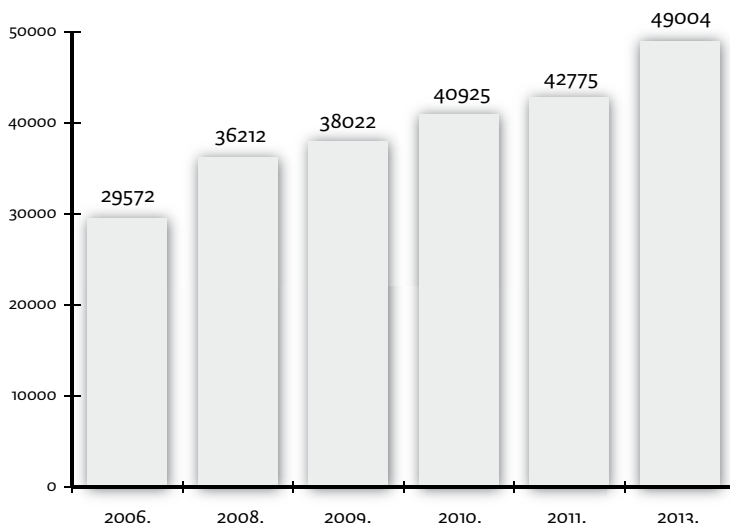
Cljučne riječi: udruge u kulturi, kulturni razvoj, menadžment

1. Uvod

Posljednjih petnaestak godina u Republici Hrvatskoj organizacije civilnoga društva u području kulture svojim su se radom afirmirale u kulturnome sustavu društva. Njihova je uloga značajna u cjelokupnome kulturnom sustavu te svojim djelovanjem daju važan doprinos razvoju kulture. Prema pravnome ustroju, pojam organizacije civilnoga društva u kulturi u Republici Hrvatskoj obuhvaća ponajprije udruge koje su osnovane temeljem Zakona o udrugama (NN, 88/01).

Udruga je svaki oblik slobodnoga i dobrovoljnoga udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se radi zaštite svojih probitaka ili zauzimanja za opće interese, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja. Prema Zakonu o udrugama (NN, 88/01), udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača, i to poslovno sposobne fizičke i pravne osobe, kako domaće tako i strane. Osnivači mogu biti samo fizičke osobe, samo pravne osobe ili fizičke i pravne osobe zajedno. Upisuju se u Registar udruga Republike Hrvatske koji vode uredi državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave i Gradski ured za opću upravu Grada Zagreba kojima se, ovisno o sjedištu udruge, podnosi zahtjev za upis u Registar (Zakon o udrugama, NN, 88/01, 11/02).

GRAFIKON 1. Rast broja udruga u Republici Hrvatskoj



Izvor: vlastiti rad autora prema podacima Ureda za udruge Republike Hrvatske

Udruge kao najbrojnije organizacije civilnoga društva imaju veliku ulogu u kreiranju čovjekova slobodnog vremena. Danas slobodno vrijeme promatramo unutar društveno-pedagoškoga konteksta, gdje se čovjek prepušta aktivnostima po vlastitom nahođenju. Ono je bitan čimbenik integracije pojedinca u društvo te njegova psihič-

kog i fizičkog razvoja. Svatko ga koristi prema svojim mogućnostima, sposobnostima te ponajviše prema svojim željama. U njemu se stvaraju uvjeti za razvoj dispozicija, sklonosti, vještina, otkriva se nadarenost i talent za određeno područje i pogoduje razvoju svih ljudskih kvaliteta (Vidulin-Obranić, 2008). Umjesto bavljenja profesijom, čovjek se u slobodno vrijeme okreće amaterskim djelatnostima, odnosno udrugama gdje u skupini ostvaruje svoje kulturne potrebe.

2. Udruge u kulturi

Udruge u kulturi svojim djelovanjem omogućuju dostupnost kulture na području cijele Republike Hrvatske u cilju ostvarivanja najširih potreba u kulturi. Uključivanjem u kulturne aktivnosti, u procesu samoostvarenja pojedinac biva sam stvarateljem kulture, odnosno stvarateljem društvenoga i osobnoga identiteta, biva „graditelj kulture“ (Eagleton, 2002). Udruge, kao samoosnovane organizacije, stvaraju nove prostore društvenoga angažmana na kulturnoj sceni, a njihovi članovi sve više doprinose razvijanju udruga i međusobnomu povezivanju.

TABLICA 1. Broj udruga u Republici Hrvatskoj po županijama u odnosu na broj stanovnika

ŽUPANIJA	Broj stanovnika prema popisu stanovništva 2011.	Broj registriranih udruga na dan 22. svibnja 2013.	% udruga u županiji u odnosu na ukupan broj udruga	Broj stanovnika na 1 udругu
Grad Zagreb	792.875	11.474	23%	69
Splitsko-dalmatinska	455.242	4.418	9%	103
Zagrebačka	317.642	2.890	6%	110
Osječko-baranjska	304.899	3.766	8%	81
Primorsko-goranska	296.123	3.815	8%	78
Istarska	208.440	2.671	5%	78
Vukovarsko-srijemska	180.117	1.849	4%	97
Varaždinska	176.046	1.732	4%	102
Šisačko-moslavačka	172.977	1.788	4%	97
Zadarska	170.398	1.475	3%	116
Brodsko-posavska	158.559	1.468	3%	108
Krapinsko-zagorska	133.064	1.205	2%	110
Karlovačka	128.749	1.348	3%	96
Dubrovačko-neretvanska	122.783	1.820	4%	67
Bjelovarsko-bilogorska	119.743	1.358	3%	88
Koprivničko-križevačka	115.582	1.194	2%	97
Međimurska	114.414	1.168	2%	98
Šibensko-kninska	109.320	1.239	3%	88
Virovitičko-podravska	84.586	911	2%	93
Požeško-slavonska	78.031	831	2%	94
Ličko-senjska	51.022	584	1%	87
UKUPNO:	4.290.612	49.004	100%	88

Izvor: Ministarstvo uprave, Registar udruga Republike Hrvatske, 22. svibnja 2013.

U tablici 1 možemo vidjeti kako na jednu udrugu u Republici Hrvatskoj dolazi 88 stanovnika. Čak četvrtina udruga registrirana je u Gradu Zagrebu. Ako usporedimo podatke od 2011., kada je u Hrvatskoj bilo registrirano 42.775 udruga u odnosu na 2013., možemo zaključiti da se u prosjeku registriralo 8 udruga dnevno. Prema podacima Ureda za udruge u 2012. godini u udrugama je bilo 20.138 zaposlenih, što čini 1,5% ukupnoga broja zaposlenih u Hrvatskoj. Kako su udruge glavni čimbenici u trendovima razvoja neprofitnoga poduzetništva, realno je očekivati kako će udio zaposlenih u neprofitnome sektoru rasti u odnosu na ukupan broj zaposlenih u Hrvatskoj.

Prema Zakonu o udrugama (NN, 88/01, 11/02) svaki oblik udruživanja radi ostvarenja nekoga zajedničkog interesa tretira se jednako. Jednako se tretiraju npr. sportske i kulturne udruge, o čemu bi u budućnosti trebalo povesti više računa i razlikovati udruge koje se bave javnim dobrom i pomažu pri kreiranju kulturnoga razvoja na svim razinama upravljanja u državi.

Nužno je vrednovati ulogu udruga u kulturnome životu te poticati na suradnju sa svim dionicima u području kulture kako bismo optimalno koristili ne samo financijske mogućnosti nego i sav kulturni potencijal građana i nasljeđa.

TABLICA 2. Broj udruga prema područjima djelovanja

Ostale djelatnosti	4.550	9.28%
Gospodarska	4.540	9.26 %
Kulturna	7.428	15.16%
Informacijska	173	0.35%
Zaštita prava	528	1.08%
Zdravstvena	1.486	3.03%
Nacionalna	609	1.24 %
Znanstvena	490	1.00%
Humanitarna	893	1.82%
Ekološka	876	1.79%
Hobistička	813	1.66%
Tehnička	3.717	7.59%
Socijalna	1.758	3.59%
Okupljanje i zaštita djece i mladeži	1.243	2.54%
Prosvjetna	721	1.47%
Udruge Domovinskoga rata	1.176	2.40%
Sportska	16.666	34.01%
Okupljanje i zaštita žena	484	0.99 %
Etnička	434	0.89 %
Duhovna	371	0.76%

Izvor: Ministarstvo uprave, Registar udruga Republike Hrvatske, 22. svibnja 2013.

Nevladine su organizacije u doba recesije i krutoga poreznog sustava postale ovisne o financiranju iz državnoga proračuna, što otvara mogućnosti zlouporabe. Kapaciteti nevladinih organizacije nisu dostatni te ne omogućuju na kvalitetan način konkuriranje za EU fondove. Uvođenjem poreznih olakšica za investiranje u udruge koje se bave kulturnim razvojem, uvelike bi se rasteretio državni proračun te lokalni proračuni i pojačala konkurentnost dotičnih udruga.

Podaci o broju udruga u Republici Hrvatskoj pokazuju da postoji potreba pojedinca za uključivanjem u njihov rad. Potreba za participiranjem u kulturi prikazana je u grafikonu 2. Vidljivo je da broj udruga kojima je područje djelovanja kultura zauzima visoko drugo mjesto, odnosno čini 15,16% ukupnoga broja registriranih udruga.

A. Strukovne udruge u kulturi

Strukovne udruge u kulturi jesu udruge čiji su članovi umjetnici ili stručnjaci iz područja kulture udruženi na razini struke. Područja su umjetničkoga stvaralaštva u kulturi: književno, književno-prijevodno, glazbeno-scensko, baletno, plesno, uključujući umjetničko izvođenje autorskih djela u tim područjima, likovno i primijenjeno likovno (slikarsko, kiparsko, arhitektonsko), umjetničko oblikovanje, umjetnička fotografija, multimedijalno stvaralaštvo i sl. (Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, NN, 43/96, 44/96).

Umjetnici udruženi na razini struke udružuju se radi ostvarivanja zajedničkih interesa. Naime, poznato je da se institucionalna kultura, bez obzira na umjetnička ostvarenja, ne mora brinuti o financijskoj potpori koju pružaju javni izvori – državni proračun, proračun županija, gradova i općina, dok izvaninstitucionalna kultura, posve neopravdano, nema jednake uvjete financiranja, ne priznaje se ni dio stvarnih troškova (plaće, hladni pogon). Stoga dolazi do tromosti unutar javnih institucija u kulturi, opada razina profesionalizma, dok s druge strane, udruge su okrenute prema projektima, projektnome radu, okreću se suradnji s publikom te prilagođavanju programa kulturnim potrebama lokalne samouprave.

B. Amaterske udruge u kulturi

Danas gotovo da ne postoji jedinica lokalne samouprave u kojoj ne djeluje barem jedna udruga čiji se osnovni ciljevi ogledaju u bogatome programu amaterskoga stvaralaštva. Udruživanje građana u takve udruge potaknuto je ponajprije emocionalnim odnosom prema kulturi. Kulturno-umjetnički amaterizam sadržava u svojoj biti samoaktivnost i svijest o nacionalnome identitetu, o lokalnome identitetu, o pripadnosti nekoj izvorišnoj sredini – bilo da je riječ o plesu, pjesmi, riječi ili kojemu drugom obliku kulture.

Naime, vrednovati rad samostalnih, neprofitnih i amaterskih udruga kao nekompetentnih udruga, značilo bi da ih dotični kritičar razumije tek površno, u ograničenoj

vizuri. Često zaboravljamo da je amatersko stvaralaštvo ključna faza u razvoju afiniteta za profesionalno bavljenje umjetnošću. Osim funkcije očuvanja i promocije umjetničkoga stvaralaštva te najvećim dijelom očuvanja nematerijalne kulturne baštine, amaterske udruge u kulturi također organiziraju raznovrsne edukacije, seminare i putovanja na kojima predstavljaju svoj lokalni, odnosno regionalni kulturni identitet.

Amaterske udruge u kulturi dio su civilnoga društva u kojemu je udruživanje građana potaknuto emocionalnim odnosom prema kulturi. Uključivanjem u rad udruga, građani si stvaraju mogućnost, s obzirom na afinitete, participirati u kulturi. Dobivaju mogućnost aktivnoga sudjelovanja u rješavanju problema te nisu samo pasivni promatrači.

3. Upravljanje udrugama u kulturi i kulturni razvoj

Promatrajući u Republici Hrvatskoj gradove srednje i male veličine, očigledno je da im kulturni razvoj ovisi o udrugama i njihovim programima.

Nositelji profesionalne kulturne produkcije jesu institucije i samostalni umjetnici; pravni okvir definirao je financiranje i usmjeren je na profesionalno upravljanje, a plaće su osigurane. S druge strane, udruge nemaju definiran pravni okvir, osim Zakona o udrugama, nemaju financijske stabilnosti te su prepuštene svojim članovima.

Jedna od ključnih stvari kulturnog razvoja jest upravljanje. Udruge i njezini članovi „vape“ za profesionalnim upravljanjem i usmjeravanjem – članovi se vrlo često oslanjaju jedni na druge bez profesionalne pomoći. Stoga je potrebno promišljeno povezivati profesionalno i amatersko kulturno djelovanje.

Grad, odnosno lokalna zajednica, morali bi za udruge sa svojega područja organizirati centar za menadžment u kulturi, u kojem bi se članovi udruga mogli educirati, dobiti savjete vezane uz administraciju i projektne prijave, što bi rezultiralo olakšanjem za proračun. Osnovna zadaća centra za menadžment bila bi povezivanje udruga koje promiču kulturno i umjetničko stvaralaštvo na području grada, u svrhu unapređenja organizacije i provođenja kulturnih događaja. Time bi se broj kulturnih događaja povećao, a njihova kvaliteta uzdigla na višu razinu jer umjetnici amateri ne bi bili prepušteni sami sebi.

Udruge u kulturi često nisu prepoznate kao važni čimbenici kulturnoga razvoja, nego su percipirane kao jedna od potreba biračkoga tijela. To potvrđuje da trenutačna kulturna politika u mnogim jedinicama lokalne uprave ne vrednuje stvarne rezultate. Osnivanjem centra za menadžment povratilo bi se povjerenje udruga u institucije. Stručni suradnici koji bi radili u centru bili bi stručnjaci iz različitih područja u kulturi, isto tako i vrsni menadžeri u kulturi koji bi usmjeravali i vodili programske aktivnosti udruga. Osobe koje smatramo menadžerima u kulturi bave se poslovima koji su u izravnoj vezi s temeljnim funkcijama menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovska popunjavanje, vođenje, kontrola i koordinacija (Antolović, 2009). Neki od

najvažnijih poslova menadžera u kulturi jesu: izrada planova kulturnih akcija, izrada plana prikupljanja sredstava i organiziranja njihove provedbe, prikupljanje sredstava podrške iz proračunskih i drugih izvora, izrada marketinških planova itd. A upravo znanja koja ima menadžer u kulturi jesu ona koja nedostaju velikome broju udruga u kulturi.

4. Zaključak

U Republici Hrvatskoj posljednjih desetak godina važno mjesto u kulturnome razvoju čine udruge u kulturi. One svojim programima sve više zadovoljavaju javne potrebe u kulturi određene lokalne sredine te tako unapređuju sve segmente kulturnoga i umjetničkoga stvaralaštva.

Kulturni razvoj trebao bi se zasnivati na autentičnim činjenicama kulturnoga nasljeđa određene lokalne zajednice. Udruge u kulturi profilirale su se kao važan čimbenik razvoja kulture, te njihovo djelovanje u nekim sredinama predstavlja okosnicu kulturnoga života. Udruge svojim djelovanjem postojeću sredinu čine kulturno bogatijom i zanimljivijom.

Tradicija i kulturni identitet trebali bi biti polazište za konkretne razvojne strategije kako bi se lokalne zajednice mogle prepoznati u globalizacijskim trendovima.

Zaključno, lokalna bi zajednica osnivanjem centra za menadžment u kulturi udrugama pružala profesionalno savjetovanje i stručnu pomoć za provedbu njihovih projekta koji imaju sociokulturni značaj za lokalnu društvenu sredinu.

5. Literatura

1. Antolović, J. (2009), *Menadžment u kulturi*, Zagreb: Hadrian d.o.o.
2. Eagleton, T. (2002), *Ideja kulture*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
3. Katunarić, V. (2003), *Hrvatska u 21. stoljeću : Strategija kulturnog razvitka*, Zagreb: Biblioteka Kulturni razvitak.
4. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, <http://www.uprava.hr/> (18. 1. 2014.)
5. UNESDOC Database. <http://unesdoc.unesco.org/> (15. 2. 2014.)
6. Ured za udruge. <http://www.uzuvrh.hr/> (18. 1. 2014.)
7. Vidulin-Orbanić, S. (2008), Fenomen slobodnog vremena u postmodernom društvu, *Metodički obzori*, Vol. 3, No. 6. str. 19-33.
8. Zajednica amaterskih kulturno-umjetničkih udruga Krapinsko-zagorske županije, <http://www.zajednica-akuukzz.com/> (10. 3. 2014.)
9. Zaklada Kultura nova. <http://kulturanova.hr/> (20. 2. 2014.)
10. Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, *Narodne novine*, 43/96, 44/96.
11. Zakon o udrugama, *Narodne novine*, 88/01, 11/02.

Abstract: The process of the democratization of society, from the establishment of Croatian independence until today, indicates an increasing participation of citizens in creating and implementing cultural life, through professional and amateur associations. A special incentive in the development of civil society has been realized throughout the negotiation process of Croatia's accession to the EU because the harmonization of the legal framework and the European Acquis has led to a closer cooperation of the competent administrative bodies and citizens. Hereby we must be aware that this cooperation has not always achieved prosperity for cultural development.

Cultural development is always based on authentic cultural heritage and creative forces which operate within the local community, especially in the case of non-institutional culture. Associations in culture are often the backbone of cultural life in these local areas. In contrast, institutional culture established at national or regional level achieves a kind of "monopolistic" position, both as a political and a financial priority. This imbalance is not a Croatian specificity, because this problem is known in developed European countries as well, therefore a set of requirements for a "fair" model of cultural development is demanded increasingly.

When creating cultural development on all levels of governance in the country it is necessary to evaluate the role of associations in culture, and to encourage collaboration with all stakeholders in the field of culture in order to optimally use not only our financial capabilities, but also all the cultural potential of our citizens and heritage.

Key words: associations in culture, cultural development, management

Uloga menadžmenta u kulturnim ustanovama [The Role of Management in Cultural Institutions]

Mirko Pešić, mag. oec., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
u Osijeku, Odjel za kulturologiju, Osijek, Republika
Hrvatska, e-adresa: mpesic@kulturologija.unios.hr

Lidija Getto, prof. univ. spec. st. eur., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
u Osijeku, Rektorat, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: getto@unios.hr

Sažetak: Kulturne su ustanove neprofitne organizacije kojima je primarna svrha djelovanja i rada očuvanje kulturnoga bogatstva, naslijeđa i kulturne baštine. U kulturne ustanove ubrajaju se muzeji, galerije, kazališta, knjižnice, kuturno-informativni centri, koncertne dvorane, umjetnički paviljoni, kinematografi...

Kulturne se ustanove stalno bore s nedostatkom financijskih sredstava i samostalnosti u djelovanju, pa se stoga većina tih ustanova mora usmjeravati prema tržišnome djelovanju. Najbolji su primjer za to kinematografi koji su najbolje komercijalizirali svoju djelatnost.

Menadžment, odnosno upravljačka tijela svih kulturnih ustanova, mora(ju) se voditi ciljem učinkovitoga upravljanja i uspješnoga poslovanja. Budući da su kulturne ustanove najviše oslonjene na dotacije osnivača – države, gradova i županija – menadžment se mora prilagođivati tržištu. To zahtijeva sposobnost upravljanja koje treba voditi k samostalnomu stvaranju prihoda za što samostalnije djelovanje koje će dovesti do većih ulaganja u marketing i razvoj samih kulturnih ustanova.

U ovome radu prikazat će se uloga i važnost menadžmenta za upravljanje ustanovama u kulturi.

Ključne riječi: menadžment, menadžment u kulturi, kulturne ustanove

1. Uvod

Postoji teza da je menadžment u kulturi posljedica iskustava umjetničkih organizacija u SAD-u tijekom šezdesetih godina. Tu tezu podupire činjenica da su u SAD-u kulturno stvaralaštvo i kulturni tijekovi znatno više pod utjecajem tržišta nego na europskome kontinentu. Europsko iskustvo najvećim je dijelom ukazivalo da razvitak kulture, odnosno kulturno stvaralaštvo podupiru dobrostojeći ljubitelji kulture (mece-ne). To europsko iskustvo ilustrirao je Frederick Dorian u svojoj knjizi *Commitment to Culture* (1964) pokušavajući Amerikancima približiti način europskoga razmišljanja o poticanju kulture i umjetnosti. Za razliku od europskog iskustva, državne subvencije kao poticaji za kulturno stvaralaštvo u SAD-u nisu nikad naišle na veliko zanimanje (Antolović, 2009: 15).

Danas se kulturne ustanove u Republici Hrvatskoj koje financira osnivač nedovoljno pokrivaju i ne ostvaruju dodatna ulaganja zbog gospodarske situacije u kojoj se trenutačno nalaze. Sva dodatna financiranja i ulaganja uspijevaju se realizirati pomoću sponzora, donatora ili financijskih fondova namijenjenih kulturi, što opet vraća na navedeni uvod o mecenama.

2. Teorije o menadžmentu i upravljanje u kulturnim ustanovama

Najveći broj organizacija nema znanja i stručnost ni za opsežna istraživanja ni za definiranje različitih scenarija budućnosti. Zato se moraju osloniti na postojeća istraživanja u akademskim i znanstvenim krugovima i iz njih koristiti i konstruirati alternativne opcije razvoja. Ipak, moguće je da institucija kulture u sklopu svojih programskih aktivnosti organizira rasprave i radionice o budućemu kulturnom razvoju, te da dio rada na vlastitome strateškom planu učini javnim. To je posebno pogodno ako se razvijaju simulacijski modeli jer se tada u raspravu mogu uključiti različiti sudionici koji sa svojih društvenih pozicija sagledavaju sociopolitičke i gospodarstvene uvjete, te mogu procijeniti realnost predloženoga scenarija budućnosti. Naravno, scenarij često neće uključivati ekstremne događaje, ali će čak i u takvim uvjetima bolje odrediti prostor mogućih djelovanja (Dragojević i Dragičević-Šešić, 2008: 117).

Kulturnim se ustanovama mora posredstvom menadžmenta upravljati i prilagođavati trenutačnoj situaciji u kojoj se nalaze te iz te točke gledišta razvijati i pokušavati ostvarivati učinkovite procese te poslovne funkcije i djelatnosti.

Menadžment, odnosno upravna tijela, koji bi se trebali sastojati od stručnjaka – menadžera – moraju tražiti načine i modele upravljanja te ih provoditi kako bi ostvarili ekonomsku korisnost i učinkovitost kulturnih ustanova. Zadatak je menadžmenta da isplanira, provede i ostvari određenu razinu izvrsnosti i uspješnosti koje su rezultat upravljanja.

Najčešće je vrlo utjecajna jedna zastarjela, vrlo konzervativna i još u drugoj polovici prošloga stoljeća nadiđena teorija da ustanove u kulturi trebaju voditi istaknuti umjetnici. To je, naime, provjereno neuspješan model jer velike umjetnike vrlo rijetko zanima išta drugo osim vlastitih karijera, pa su im ustanove koje vode gotovo u pravilu sredstvo, a ne cilj. Koliko god njihove karijere od toga mogu profitirati, javna je korist od njihova upravljanja vrlo rijetko znatna. Znatna je najčešće javna šteta. Činjenica je da kulturne ustanove, žele li se ostvariti kriteriji izvrsnosti, trebaju voditi izvrsni, ali izvrsni prije svega u području kulturnoga menadžmenta. Izvrsnost umjetnika nužna je za kvalitetne kulturne proizvode koje su oni u stanju stvoriti i za to im se moraju osigurati optimalno poticajni uvjeti u prijateljskome okruženju. Izvrsnost intelektualaca, teoretičara i stručnjaka nužna je u usuglašavanju i oblikovanju dobrih strategijskih planova, kakve je bez njih nemoguće napraviti. Međutim, operativno-taktičku provedbu najuspješnije obavljaju ciljano educirani i fokusirano osposobljeni kulturni menadžeri. Pritom su u javnoj upravi i ustanovama koje koordiniraju i provode kulturnu politiku jednako tako nužni ciljano educirani službenici javne uprave. Vrhunski intelektualci i teoretičari vrlo rijetko, tek iznimno, imaju dovoljno voditeljskih vještina i menadžerskih znanja, a gotovo nikad nemaju ni vremena ni volje, a ni istinske, organske potrebe, operativno raditi na konkretnim projektima ili opsluživati neke (tuđe) projekte (Lukić, 2011: 25).

3. Uloga menadžmenta

Na određenoj razini promatranja menadžment je u umjetnosti kao i menadžment u bilo kojemu poduzeću. Na prvi pogled čini se da bi osoba koja je obrazovana da upravlja malim visokorizičnim pothvatom bila dovoljno osjetljiva na probleme umjetničke institucije. To je mišljenje dijelom točno. Budući da je umjetnička institucija više u vezi s društvenom misijom, njezin menadžment ima kudikamo širi djelokrug odgovornosti – da bude osjetljiv i na percepcije i jedinstvene potrebe kreativnosti umjetnika i na zahtjeve danoga društva.

Klima u umjetničkim organizacijama i prepreke njihovoj misiji u društvu, uvjetuju rad menadžera u umjetnosti i zahtijevaju određene osobine i obrazovanje koje razvija njihovu osjetljivost na specifično organizacijsko i na vanjsko okruženje.

Unutar te opće misije i ograničenja, slično biznismenu, menadžer za umjetnost ima svoju misiju administratora. Dok je misija biznismena da iskoristi ekonomske izvore na najefikasniji način radi povećanja bogatstva društva, misija menadžera za umjetnost jest da poveća svijest zajednice o samoj sebi, o svojim sposobnostima i ograničenjima i vještini prilagođivanja ili kontroliranja svojega okruženja.

Administrativni direktor razlikuje se od biznismena u sredstvima koja mu stoje na raspolaganju radi obavljanja misije. Razlika je u karakteru organizacije kojom oni

administriraju i u karakteru kreativnih i proizvodnih elemenata u tim organizacijama (Kalderon, 1995: 81).

SLIKA 1. Ključna pitanja u definiranju institucije ili organizacije

Vizija:	Što želimo biti?
Misija:	Zašto postojimo?
Strategije:	Kako ćemo to ostvarivati i postići?
Ciljevi:	Za koga i u koju svrhu?

Izvor: Dragojević, S.; Dragičević-Šešić, M. (2008), *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Jesenski i Turk, str. 137.

Iz slike se može zaključiti da ključno polazište organizacije mora biti jasna strategija razvoja i upravljanja, a tu se opet ispostavlja važnost i uloga menadžmenta jer on je taj koji provodi navedenu strategiju i upravlja njome. Dakle, menadžment je najbitniji čimbenik i segment u učinkovitome upravljanju kulturnim ustanovama, a iz kojih proizlazi i sam kulturni razvoj.

Moguće strategije kulturnoga razvoja jesu:

- strategija internacionalizacije/europeizacije/regionalizacije
- strategija podizanja kvalitete rada s publikom,
- strategija decentralizacije programa i aktivnosti
- strategija usklađivanja s profesionalnim standardima...

Plan kulturnoga razvoja mora se opredijeliti samo za nekoliko osnovnih strategija koje će omogućiti najbržu realizaciju postavljenih ciljeva (Dragičević-Šešić i Stojković, 2011: 67).

Samo jasno definirana strategija može biti uspješan vodič i alat za upravljanje kulturnom ustanovom jer nepostojanje točno definiranih svih sastavnica u planiranju i provedbi teško može rezultirati uspješnim djelovanjem, a onda odgovornost za posljedice i neuspjeh snosi menadžment.

4. Institucionalni ustroj i menadžment

Svaka kultura ima svoj, više ili manje osebujan, način institucionalnoga ustroja, organizacije života, koji je uglavnom određen vrednotama, a posredno svjetonazorom. Zato se govori o kulturnim stilovima. Nije riječ samo o stilovima u umjetnosti, kako se obično drži, nego i o stilovima vođenja gospodarstva, organiziranja zaštite, odgoja i upravljanja.

Institucionalni ustroj kulture, to jest način organizacije, mjesto ili zadaća i oblik institucija nisu samo pokazatelj osebnosti neke kulturne cjeline nego su važni i sa

stajališta života svakoga pojedinca pripadnika te kulturne zajednice jer mu određuju svakodnevni život. Preko institucija on najneposrednije osjeća kulturu, preko njih rješava životna pitanja i teškoće. Zato i svoje dublje nezadovoljstvo ljudi neposredno najprije izražavaju zahtjevom ili akcijom za promjenom institucija (često i ne znajući da su pojedine institucije i cjelokupni organizacijski ustroj određeni svjetonazorom i vrednotama, pa obračun može završiti samo promjenom nositelja uloga ili promjenom naziva institucija, ali ne i institucija samih) (Kale, 2003: 108).

Postoji li situacija ili stanje koje nije poželjno niti uspješno, menadžment kulturne ustanove jest taj koji mora tražiti poboljšanje i izlaz iz nepovoljnih, odnosno neuspješnih ili neučinkovitih situacija i stanja. Prvi korak mora biti povezivanje umjetničkih organizacija s okolinom – publikom, suradnicima, partnerima sponzorima i sl.

Da bi se povezala umjetnička organizacija sa zajednicom, menadžer za umjetnost trebao bi:

- procjenjivati i njegovati formalne odnose s vanjskim organizacijama i agencijama (To su djelomično zakonski odnosi, ali isto tako uključuju osjećaj za tradiciju i tehnologiju specifične umjetnosti i zajednicu u kojima će djelovati organizacija.)
- poznavati financijska sredstva i novčane izvore kako bi se locirao i usmjeravao kapital potreban za rad organizacije; poznavati nekoliko aspekata marketinga, kao što su metode promocije prikladne za umjetnost, potrošačko tržište, političke kampanje, principe određivanja cijena, relevantne zakone i korištenje reklame
- biti uključen u pregovaranja vezana uz financiranje, rad i političku podršku, kao i podršku zajednice (Kalderon Adizes, 1995: 89).

Menadžer koji upravlja kulturnom ustanovom mora povezivati sve čimbenike koji na bilo koji način utječu na rad i djelovanje kulturne ustanove, što opet predstavlja polazište koje je zadano i u teorijskim razmatranjima o menadžmentu u kulturi.

Menadžment u kulturi kao dio kulturologije, ali i suvremenoga menadžmenta, polazi od stajališta da je kultura sustav unutar kojega se svjesnom ljudskom djelatnošću može oblikovati, obrazovati, uređivati, upravljati, usmjeravati razvoj, riječju, unutar kojega se mogu organizirati uvjeti kulturnoga i, posebno, umjetničkoga stvaralaštva, oblici njegova plasmata i prijama u najširoj javnosti. Stoga menadžment u kulturi podrazumijeva napor čovjeka da svjesnom djelatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u djelatnosti kulture i umjetnosti radi što bogatijega i dinamičnijega kulturnog života zajednice (Dragičević-Šešić i Stojković, 2011: 17).

5. Zaključak

Za zaključak na tragu navedenoga autori su proveli anonimnu anketu među potencijalnom publikom koja se izjašnjavala u nizu percepcija i konzumiranja usluga kulturnih ustanova. U nastavku iznosimo konkretne podatke za tri segmenta prema kojima se svaki menadžment kulturnih ustanova treba orijentirati i prilagođavati potrebama i percepcijama publike. Anketiranje je provedeno u Osijeku na 76 ispitanika.

TABLICA 1. Percepcija ispitanika o vrsti programa

KOJA VAS VRSTA PROGRAMA MOŽE PRIVUĆI DA POSJETITE KULTURNU USTANOVU?				
izložba	predstava	koncert	dogadjaj (<i>event</i>)	nešto drugo
11	32	21	12	0
14,47%	42,10%	27,63%	15,78%	0%

Izvor: uradak autora

Iz navedene tablice evidentno je da se 42,10% svih anketiranih ispitanika izjasnilo kako bi ih predstava mogla privući da posjete i konzumiraju usluge kulturne ustanove. Najmanje anketiranih (14,47%) navelo je izložbu kao razlog posjeta kulturnoj ustanovi. Stoga uloga menadžmenta mora biti takva da se u Osijeku osobita pozornost posvećuje kazališnim predstavama jer tu postoji najveći potencijal konzumenata usluga navedenih kulturnih ustanova.

TABLICA 2. Percepcija ispitanika o ocjenjivanju menadžmenta

KAKO OCJENJUJETE MENADŽMENTE U KULTURNIM USTANOVAMA U GRADU OSIJEKU?		
loše	dobro	izvrsno
31	44	1
40,79%	57,89%	1,31%

Izvor: uradak autora

Iz tablice 2 evidentno je da najviše anketiranih ispitanika (57,89%) ocjenjuje upravljanje kulturnim ustanovama, odnosno njihov menadžment, kao dobar. To je pokazatelj da publika smatra da menadžment kao takav dobro obavlja i provodi poslovne procese u kulturnim ustanovama, a što se pokazuje kroz zadovoljstvo programima.

TABLICA 3. Percepcija ispitanika o čestoci posjeta kulturnim institucijama

POSJEĆUJETE LI KULTURNE USTANOVE?		
nikada	rijetko	redovito
0	60	16
0%	78,94%	21,06%

Izvor: uradak autora

Iz tablice 3 uočava se da 78,94% anketiranih ispitanika rijetko posjećuje kulturne ustanove, što pokazuje da postoji velika nezainteresiranost za programe kulturnih ustanova.

To svakako treba biti pokazatelj menadžmentima i menadžerima kulturnih ustanova kako trebaju upravljati ustanovama i orijentirati se k publici i tržištu, a to je zadatak uprave, dakle menadžmenta.

6. Literatura

1. Antolović, J. (2009), *Menadžment u kulturi*, Zagreb: Hadrian d.o.o.
2. Dragičević-Šešić, M.; Stojković, B. (2011), *Kultura, menadžment animacija marketing*, Beograd: Clio.
3. Dragojević, S.; Dragičević-Šešić, M. (2008), *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Jesenski i Turk.
4. Kale, E. (2003), *Uvod u znanost o kulturi*, Zagreb: Pan Liber.
5. Kalderon Adizes, I. (1995), *Managing for the Arts, by Ichak Adizes*, Asee books.
6. Lukić, D. (2011), *Kazalište, kultura, tranzicija*, Zagreb: Hrvatski centar ITI.

Abstract: Cultural institutions belong to the non-profit organizations whose primary function is to preserve the cultural resources, heritage and cultural heritage. Cultural institutions include museums, galleries, theaters, libraries, cultural – information centers, concert halls, art pavilions, cinemas...

Cultural institutions are always characterized by a lack of funding and independence of action and therefore the majority of cultural institutions must be market oriented. The best examples for this are cinemas that have commercialized their activities in the best possible way.

Management and governing bodies of all cultural institutions must be guided by the objective to develop effective management and successful business. As cultural institutions are mostly supported by grants from the founders (state, city, county), the management must adapt to what the market requires. It has to develop the ability to manage and to create independent revenues, to become as independent as possible, thus leading to increased investments in marketing and developing of cultural institutions.

In this paper we show the role and the importance of cultural institutions management.

Key words: Management, management in culture, cultural institution

Sredstva iz europskih fondova kao preduvjet integralne obnove tvrđave Brod

[European Funds as Prerequisite for Integral
Restoration of the Brod Fortress]

dr. sc. **Biljana Lončarić**, Turistička zajednica grada Slavonskog
Broda, Slavonski Brod, Republika Hrvatska, e-adresa: info@tzgsb.hr

prof. dr. sc. **Drago Ružić**, Ekonomski fakultet Sveučilišta
Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, Republika
Hrvatska, e-adresa: ruzicd@efos.hr

Sažetak: Potencijal tvrđave Brod kao glavne kulturno-turističke atrakcije Slavon-
skoga Broda nije ni približno iskorišten. Glavni razlog za to leži u činjenici da je za
integralnu obnovu toga jedinstvenog hrvatskog spomenika vojne fortifikacijske arhi-
tekture, koji zauzima površinu od 33 ha, prema podacima iz prethodno rađene studije
predizvedivosti, potrebno osigurati gotovo sto milijuna eura. U financiranje izrade
projektne dokumentacije potrebne za isticanje kandidature obnove tvrđave Brod za
dobivanje sredstava iz europskih fondova, Ministarstvo turizma uključilo se 2012., a
lokalna je zajednica dobila načelnu potporu za pomoć u realizaciji projekta i od Mi-
nistarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije. Uz daljnju pomoć s državne
razine, sva projektno-tehnička, ali i ekonomsko-financijska dokumentacija potrebna
za apliciranje na EU natječaj, trebale bi biti izrađene do kraja 2015.

Ključne riječi: tvrđava Brod, europski fondovi, obnova, turizam, kultura

1. Uvod

Revitalizacija kulturno-turističkih atrakcija na području kontinentalne Hrvatske, a
posebno na području slavonske regije kao najnerazvijenije hrvatske turističke regije,
nemoguća je bez financijske potpore Europske unije. S tim problemom susrele su
se i lokalne vlasti u Slavonskome Brodu vezano uz projekt obnove brodske tvrđave.
Namjena je ovoga rada pokazati da jedinice područne i lokalne samouprave moraju

ulagati maksimalne napore kako bi se pripremila projektna dokumentacija potrebna za isticanje kandidature financiranja građevinskih zahvata na kulturnim objektima s turističkim potencijalima iz EU fondova. Cilj je rada pokazati da razvoj strateških kulturno-turističkih projekata od nacionalnoga značaja nije moguć bez podrške resornih ministarstava, odnosno Europske unije, što potvrđuju i rezultati provedenoga primarnog istraživanja.

2. Kulturni turizam

2.1. Kulturni turizam kao turistički proizvod

Marketinški gledajući, proizvod možemo definirati kao nešto što se može ponuditi na tržištu radi privlačenja pažnje, stjecanja, upotrebe ili potrošnje, radi zadovoljenja želje ili potrebe (Kotler i Armstrong, 2003). Kada je riječ o turističkoj djelatnosti, upravo je tu pri stvaranju i razvoju proizvoda presudna uloga menadžmenta organizacija odredišta.

Te organizacije imaju tri temeljne uloge vezano uz razvoj proizvoda, a to su: proaktivna stimulacija novih proizvoda, stimuliranje paketa proizvoda u cilju zadovoljenja identificiranih marketinških potreba te stimuliranje događanja (Pike, 2008: 110-111).

Strategiju turističkih proizvoda u cilju uspješnosti treba zasnivati na zajedničkim interesima svih subjekata koji stvaraju te proizvode, uključujući i lokalnu zajednicu na koju će razvoj novih proizvoda zasigurno utjecati. U tome smislu parcijalni ciljevi pojedinih turističkih dionika nikako ne smiju biti ispred općih ciljeva, niti osnovni imidž koji se želi stvoriti o turističkim proizvodima odredišta ne smije biti narušen parcijalnim interesima pojedinih davatelja usluga.

Stoga menadžment turističkoga odredišta mora identificirati, rukovoditi i usmjeravati temeljne komponente proizvodnoga miksa kako bi potpomogao harmoničan razvoj strategija i parcijalnih turističkih proizvoda te sudjelovao u tome razvoju (Dobre i sur., 2004: 131).

Potraga za autentičnim i izvornim iskustvom kao motivatorom putovanja, kao i povećana svijest za okoliš, doveli su do modifikacije u ponašanju putnika i traženja alternativnih oblika putovanja. Turiste koji teže novomu iskustvu zanimaju noviteti, autentičnost, ali i različitost. Novi tip suvremenoga turista ima nove motive putovanja, tijekom putovanja traži novi identitet te teži vlastitomu razvoju više nego fizičkomu odmoru i rekreaciji. U globalnome svijetu turistički proizvodi ne samo da postaju ciljno usmjereni nego nastoje turistima pružiti nova iskustva, pobuditi im osjećaje te im omogućiti susrete s autentičnošću, odnosno autohtonošću određenih lokalnih sredina.

Među turističke proizvode koji daju najveći potencijal za buduća turistička tržišta mogu se ubrojiti kulturni, zdravstveni, *wellness* i lječilišni turizam, avanturistički, ekoturizam i geoturizam, gastroturizam i vinski turizam te druge vrste turizma po-

put rodoslovnoga, fotografskoga, volonterskoga, virtualnoga, etičkoga i sl. (Reisinger, 2009: 13).

Kulturni turizam, gledajući u svjetskim razmjerima, pokazuje brzi rast i sve je veći broj turista uključenih u međunarodna turistička kretanja. Udio kulturnih turista u međunarodnim turističkim dolascima povećava se, oko 359 milijuna turista (40%) na putovanja kreće motivirano kulturnim razlozima (Richards, 2007).

Turistički razvoj često daje poticaj očuvanju kulturno-povijesne baštine koja je u brojnim, osobito manjim, europskim gradovima glavna atrakcija. Potiče se i oživljavanje gradske jezgre koja je nerijetko umrtvljena izgradnjom atraktivnih trgovačkih, uslužnih i sportskih sadržaja na periferiji. Izgrađena gradska infrastruktura, revitalizirana povijesna baština i oživljeno središte grada unapređuju cjelokupan imidž grada, on postaje atraktivniji svojim stanovnicima, a time se smanjuje iseljavanje te se lakše privlače potencijalni investitori.

Istraživanja pokazuju da kulturni turisti imaju iznadprosječna primanja i obrazovanje, da su srednje i starije životne dobi te da troše po putovanju najviše sredstava, gotovo 600 eura. To dovodi do sve učestalijega povezivanja turističkoga i kulturnoga sektora, što je uvjetovano nastojanjima da se poveća atraktivnost turističkih odredišta (OECD, 2009).

Kulturni turizam moguće je podijeliti na:

- turizam baštine koji obuhvaća posjete kulturno-povijesnim spomenicima i atrakcijama, a najprivlačniji je starijim putnicima, češće ženama, koje motivira potraga za dalekom prošlošću koju često romantiziraju
- turizam motiviran suvremenom kulturnom produkcijom (glazbenom, scenskom, likovnom umjetnošću) čija su odredišta najčešće glavni gradovi i veća urbana središta, koja uglavnom posjećuju dobrostojeći turisti srednjih godina, dobrostojeći, često i sami zaposleni u kulturnome sektoru koji i u svakodnevnome životu često posjećuju kulturna događanja
- turizam događanja, odnosno putovanja, motiviran prisustvovanjem događanjima poput festivala, folklornih smotri, eno-gastrodogađanja i dr., pri čemu događanja koja prikazuju lokalne običaje i tradiciju češće privlače isti profil posjetitelja kao i turizam baštine, a suvremena kulturna događanja mlađe posjetitelje (Turistički master plan za grad Slavonski Brod, 2010: 73).

Kulturni posjetitelji nisu homogeni, pa stoga i prezentacije kulturnih resursa moraju biti različite, ovisno o ciljnoj skupini kulturnih turista kojoj se obraćamo, odnosno motivima koji tu ciljnu skupinu pokreću. U svakome slučaju, treba naglasiti da promocijske aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se kulturnim turistima pružilo određeno iskustvo zasnovano na doživljajima, moraju biti prilagođene pojedinim kategorijama posjetitelja.

2.2. Kulturni turizam kao turistički proizvod na nacionalnoj razini

Strategija portfelja proizvoda za područje cijele Hrvatske temelji se na analizi provedenoj u sklopu izrade strateškoga marketinškog plana hrvatskoga turizma za razdoblje 2010. – 2014. Njome je identificirano 20 turističkih sektora koji otvaraju nove razvojne mogućnosti, među kojima je i kulturni turizam (Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2010. – 2014., 2009: 124-125).

Prema strategiji portfelja turističkih proizvoda na razini Hrvatske, proizvodi kulturnoga turizma (čiji je razvoj moguć i na području slavonske regije) posluju na vrlo atraktivnom tržištu, ali im je konkurentnost niska, pa trenutačno nisu u mogućnosti iskoristiti sve prednosti svoje atraktivnosti. Stoga, u ovome segmentu djelovanja nastojanja trebaju biti usmjerena k podizanju konkurentnosti vodeći računa o tome da je riječ o vrlo heterogenome tržištu s različitim motivima putovanja pojedinih tržišnih segmenata kulturnih posjetitelja.

Tržišni udio hrvatskoga sektora kulture i *touringa* u ukupnome hrvatskom turizmu iznosi otprilike 2%, što je daleko od udjela koji taj sektor ima u Španjolskoj, Francuskoj i Italiji kao vodećim kulturnim odredištima. Ipak, u zadnjih pet godina prosječna godišnja stopa rasta receptivnoga turizma u sektoru *touringa* u Hrvatskoj viša je od 100%, što je znatno iznad prosjeka (Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2010. – 2014., 2009: 124, 128, 293, 296).

2.3. Kulturni turizam kao turistički proizvod na razini slavonske regije i Brodsko-posavske županije

Na području slavonske regije obilježja turističkih atrakcija imaju brojne spomeničke cjeline: tvrđave, utvrde, stare gradske jezgre, dvorci i sakralni objekti; arheološka nalazišta, pojedinačne građevine, memorijalna područja te specifična vrtna arhitektura u kojoj prevladavaju parkovi i drvoređi.

S obzirom na to da su u ovoj regiji tržišna privlačnost i konkurentski položaj sektora kulturnoga turizma na prilično niskoj razini, strategije za proizvod kulture i *touringa* trebale bi ići u smjeru povećanja tržišnoga udjela te jačanja konkurentskoga položaja sektora. Pri tome je osnovni cilj za proizvod kulture i *touringa* za područje Slavonije postajanje ove regije jednim od vodećih odredišta kulturnoga turizma za domaće turiste, ali i sastavnim dijelom međunarodnih itinerera s kulturnim sadržajem. Operativni se, pak, ciljevi odnose na razvijanje kulturnoga proizvoda na razini regije temeljenoga na iskustvima i doživljajima, stvaranje mogućnosti za prodaju kulturnoga proizvoda regije putem interneta i specijaliziranih posrednika, kao i na promoviranje kulturnoga proizvoda regije kao cjeline (Lončarić, 2012: 256).

Kad je riječ o Brodsko-posavskoj županiji, najvažniji kulturno-povijesni, ali i turistički značaj imaju spomeničke cjeline poput brodske tvrđave te slavonskobrodski i cernički franjevački samostan (Lončarić, 2012:75). Tvrđava Brod smještena je u samome

središtu grada, na rijeci Savi, uz granični prijelaz s Bosnom i Hercegovinom. Građena je na razmeđi Austro-Ugarskoga i Otomanskoga Carstva tijekom 18. st., na inicijativu habsburškoga dvora, radi stvaranja tampon-zone i organiziranja prve obrane Carstva.

3. Aktivnosti na lokalnoj i nacionalnoj razini u funkciji povlačenja sredstava iz europskih fondova za integralnu obnovu tvrđave Brod

3.1. Ostvarene aktivnosti i aktivnosti u tijeku

Formalno, tvrđava Brod bila je visokorangiran spomenik kulture još u 50-im godinama prošloga stoljeća, međutim, zbog isključive namjene logističkoga opsluživanja Jugoslavenske narodne armije koja nije imala sklonosti za njezinu revitalizaciju, u prijeratnome i ratnome razdoblju taj je kulturni objekt iznimno devastiran. Tek nakon završetka Domovinskoga rata tvrđava Brod je, u jako lošem stanju, prepuštena Slavonskome Brodu, koji je u proteklih 20 godina uložio velike napore u njezinu obnovu.

Uvažavajući povijesni značaj te spomeničku vrijednost brodske tvrđave, kao i nastojanja da ona postane vrhunska turistička atrakcija međunarodnoga značaja, Ministarstvo turizma 2011. iniciralo je pokretanje projekta njezine cjelovite obnove i revitalizacije. Tu je inicijativu prihvatilo Ministarstvo kulture i Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije. Odmah se započelo s pripremnim aktivnostima kako bi se takav projekt pripremio po standardima UNESCO-a, ICOMOS-a te postao podoban za kandidiranje prema strukturnim fondovima EU-a.

Inicijalnim sredstvima u iznosu od 300.000,00 kuna, koja je 2012. Turističkoj zajednici grada Slavenskog Broda odobrilo Ministarstvo turizma, financirana je izrada sljedećih studija: Arhitektonsko-urbanistička analiza koncepta „Idejno rješenje uključivanja tvrđave Brod u prostor grada“ s prijedlogom unapređenja istog, uz procjenu troškova (izrađivač: „Lončarić-Planić“ d.o.o., Zagreb); Strateški ciljevi razvoja tvrđave Brod s prijedlogom modela upravljanja (izrađivač: „Hadrian“ d.o.o., Zagreb); Studija predizvedljivosti za tvrđavu Brod (izrađivač: TeamDC, Bratislava).

U projekt obnove tvrđave ubrzo se uključilo i Ministarstvo kulture, koje je 2012. i 2013. sa 700.000,00 kuna financiralo izradu projektno-tehničke dokumentacije i nabavku sirovine za realizaciju projekta „Most u tvrđavskom *hornwerku*“.

Grad je Slavonski Brod u travnju 2013. u sklopu programa pripreme i provedbe razvojnih projekata prihvatljivih za financiranje iz fondova Europske unije Potprogram „Priprema regionalnih razvojnih projekata“ prema Ministarstvu regionalnoga razvoja i fondova Europske unije kandidirao financiranje izrade projektno-tehničke dokumentacije za kongresni centar s hotelom u tvrđavi Brod, a Turistička zajednica u veljači 2014. u sklopu natječaja „Operativni program regionalna konkurentnost 2007. – 2013.“ realizaciju projekta sanacije i obnove zemljanih nasipa u kurtinama i *hornwerku* brodske tvrđave te hortikulturnog uređenja tvrđavskoga partera.

Sufinanciranje troškova izrade dijela projektne dokumentacije potrebne za kandidiranje projekta obnove tvrđave za EU fondove u ukupnoj vrijednosti od 2,3 milijuna kuna za 2014. Turistička je zajednica kandidirala u studenome 2013. prema Ministarstvu turizma temeljem Javnoga poziva za dodjelu sredstava iz Fonda za razvoj turizma. Projekt je, odlukom povjerenstva iz prosinca 2013., ušao u uži izbor za dodjelu sredstava.

Aktivnosti na obnovi tvrđave koje su u tijeku odnose se na nastavak realizacije projekta „Most“ sredstvima Ministarstva kulture planiranim u 2014. (100.000,00 kuna) i obnovu jednoga od kazamata zapadne kurtine u koji će se smjestiti prošireni postav Muzeja tambura, za koju je Ministarstvo turizma odobrilo 155.000,00 kuna.

3.2. Planirane aktivnosti

Prema podacima iz Studije predizvodljivosti (TeamDC, 2012: 31, 43, 55) vrijednost projekta cjelovite obnove tvrđave može se procijeniti na 100 milijuna eura. Financijska analiza provedena u studiji pokazala je da je financijska interna stopa povrata na nacionalni kapital u svim ponuđenim varijantama ispod realne stope od 5%, što je sukladno propisima EU-a, kao i da je predviđena interna stopa rentabilnosti za ulaganje u projekt -1,97%, što je unutar dopuštenih granica za sufinanciranje projekata iz europskih fondova.

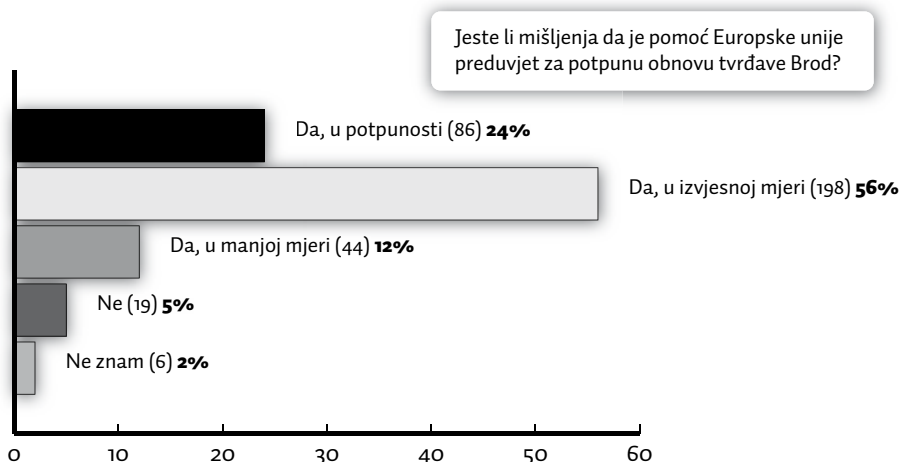
Bez obzira na različite opcije moguće funkcionalnosti tvrđave, kao nužan preduvjet za učinkovito upravljanje tvrđavskim kompleksom i efikasnu pripremu i provedbu toga vrlo složenog i zahtjevnog projekta, nameće se potreba osnivanja organizacije koja će preuzeti upravljanje tvrđavom, a gdje bi u svojstvu osnivača ili dionika trebali biti predstavnici grada Slavenskoga Broda i Brodsko-posavske županije, ali i predstavnici ministarstava koja su do sada podupirala projekt obnove (Ministarstvo turizma, Ministarstvo kulture) ili su načelno obećala podršku tomu projektu (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije). Jedan od dionika svakako bi trebalo biti i Ministarstvo financija, od kojega se očekuje davanje podrške projektu prigodom dogovaranja izvora za financiranja vlastitoga udjela, bilo s državne, bilo s lokalne razine (Hadrian d.o.o., 2012: 75).

4. Rezultati primarnoga istraživanja

U cilju ispitivanja javnoga mišljenja glede utvrđivanja smjera kojim će se kretati obnova tvrđave Brod, Turistička zajednica grada Slavenskog Broda u veljači 2013., na uzorku od 353 ispitanika, provela je primarno istraživanje posredstvom svojih *web*-stranica. Rezultati istraživanja, kao što je vidljivo i na slikama u nastavku, pokazali su da je 80% ispitanika mišljenja da je pomoć Europske unije nužan preduvjet za potpunu

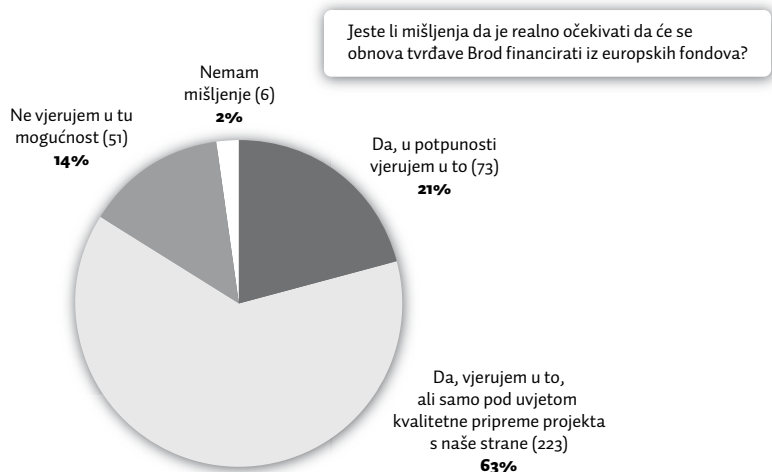
obnovu tvrđave Brod, kao i da 85% ispitanika vjeruje u mogućnost davanja financijske podrške realizaciji toga projekta s europske razine. Daljnji rezultati istraživanja pokazali su da 63% ispitanika smatra da će prigodom pripreme projekta, kao preduvjeta za isticanje kandidature obnove tvrđave Brod prema EU fondovima, lokalnim timovima biti potrebna pomoć vanjskih konzultanata, dok se njih 79% izjasnilo da će, kada je riječ o uspješnosti kandidature projekta, značajan utjecaj imati političko lobiranje.

SLIKA 1. Pomoć Europske unije kao preduvjet za potpunu obnovu tvrđave Brod



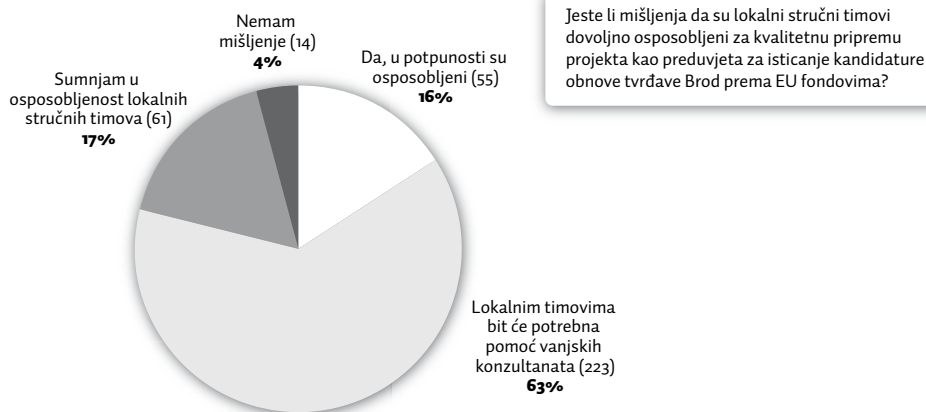
Izvor: Primarno istraživanje Turističke zajednice grada Slavonskog Broda, veljača 2013.

SLIKA 2. Financiranje tvrđave Brod iz europskih fondova



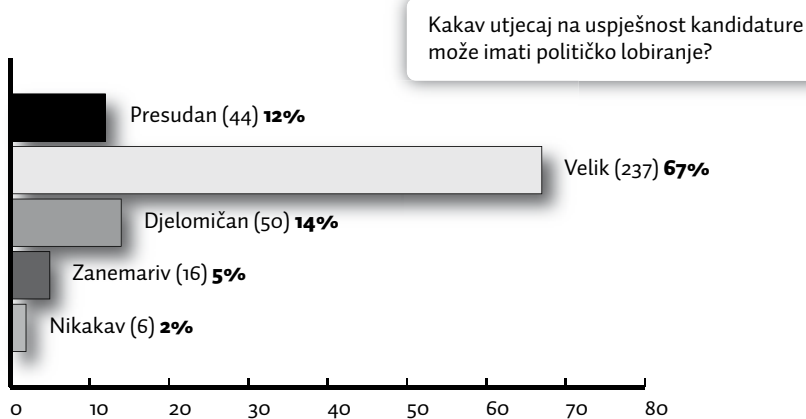
Izvor: Primarno istraživanje Turističke zajednice grada Slavonskog Broda, veljača 2013.

SLIKA 3. Osposobljenost lokalnih stručnih timova za pripremu projekta obnove tvrđave Brod



Izvor: Primarno istraživanje Turističke zajednice grada Slavonskog Broda, veljača 2013.

SLIKA 4. Političko lobiranje u funkciji uspješnosti kandidature



Izvor: Primarno istraživanje Turističke zajednice grada Slavonskog Broda, veljača 2013.

5. Zaključak

U kojemu roku, kojom dinamikom, s kojim iznosima sredstava te od kojih ministarstva grad Slavonski Brod može očekivati podršku u realizaciji projekta pripreme tehničke i ekonomsko-financijske dokumentacije potrebne za isticanje kandidature obnove tvrđave Brod prema EU fondovima, za sada je neizvjesno. Izvjesno je da u ovome trenutku, s obzirom na usporenu dinamiku dotoka sredstava za pripremu projektne dokumentacije s državne razine, građevinski radovi na obnovi tvrđave neće započeti 2016., kako je to bilo predviđeno u studiji predizvodljivosti (TeamDC, 2012: 58).

Usprkos tomu, a obzirom na to da projekt obnove tvrđave Brod sredstvima iz EU fondova podupiru resorna ministarstva koja su se aktivno uključila u sufinanciranje troškova pripreme projektne dokumentacije potrebne za isticanje kandidature revitalizacije tvrđave prema EU fondovima, realno je očekivati da će se daljnji građevinski zahvati unutar tvrđavskoga kompleksa većim dijelom financirati sredstvima Europske unije. Korištenje tih sredstava predstavlja nužan preduvjet za integralnu obnovu tvrđave Brod, što potvrđuju i rezultati provedenoga primarnoga istraživanja.

6. Literatura

1. Dobre, R.; Župan Rusković, P.; Čivljak, M. (2004), *Menadžment turističke destinacije*, skripta, Šibrenik: Visoka škola za turistički menadžment.
2. Hadrian d.o.o. (2012), *Strateški ciljevi razvoja tvrđave Brod s prijedlogom modela upravljanja*, Zagreb
3. Institut za turizam (2010), *Turistički master plan za grad Slavonski Brod*. Zagreb
4. Kotler, P.; Armstrong, G. (2003), *Principles of Marketing* (10th ed.), Sydney: Prentice Hall.
5. Lončarić, B. (2012), *Marketing u turizmu Slavonije i Baranje*, doktorski rad, Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku.
6. Lončarić-Planić d.o.o. (2012), *Arhitektonsko-urbanistička analiza koncepta „Idejno rješenje uključivanja tvrđave Brod u prostor grada“ s prijedlogom za unapređenje istog, uz procjenu troškova*, Zagreb.
7. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2013), *Program pripreme i provedbe razvojnih projekata prihvatljivih za financiranje iz fondova Europske unije*, Zagreb.
8. OECD (2009), *The Impact of Culture on Tourism*, Paris: Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development.
9. Pike, S. (2008), *Destination Marketing*, Burlington: Butterworth-Heinemann.
10. Reisinger, Y. (2009), *International Tourism: Cultures and Behaviour*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
11. Richards, G. (ed.) (2007), *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*, New York: Harworth Press.
12. TeamDC (2012), *Tvrđava Brod – studija predizvodljivosti*, Bratislava.
13. THR i Horwath Consulting (2009), *Strateški marketinški plan hrvatskog turizma 2010. – 2014*, Zagreb.

Abstract: The potential of the Brod Fortress as a major cultural and tourist attraction of the town of Slavonski Brod is not nearly as well exploited as it could be. The main reason for this lies in the fact that it is necessary, according to data from the prefeasibility study, to provide nearly 100 million Euros for the integral restoration of this unique monument of Croatian military fortification architecture, which occupies an area of 33 hectares. The financing of the project documentation required for applying the Brod Fortress restoration to the European funds, was first ensured by the Ministry of Tourism in 2012. Also, the local community has been given principal support by the Ministry of Regional Development and EU Funds to help in the implementation of the project. With further help from the state level, all project technical documentation, but also economic and financial documentation required to apply to European commission call proposal, will have been completed by the end of 2015.

Key words: Brod Fortress, European funds, restoration, tourism, culture

Mogućnost spajanja EU fondova i JPP-a za projekte kulturne baštine u Republici Hrvatskoj

[Possibility of Blending EU Funds and Public Private Partnerships in Culture Heritage Projects in Croatia]

prof. dr. sc. **Saša Marenjak**, dipl. ing. građ., Građevinski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek i PPP Centar, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: sasa@pppcentar.com

dr. sc. **Damir Juričić**, dipl. oec., Agencija za javno-privatno partnerstvo, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: damir.juricic@ajpp.hr

Josip Čengija, mag. ing. aedif., PPP Centar, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: sasa@pppcentar.com

Sažetak: Javno-privatno partnerstvo tijekom proteklih godina sve se više prepoznaje kao jedan od modela realizacije projekata javne infrastrukture. U tome kontekstu on više ne predstavlja novi i inovativni pristup realizaciji javnih projekata, nego polagano postaje jednakovrijedan kao i tradicionalni model realizacije projekata. Uz velik broj realiziranih projekata javno-privatnoga partnerstva u zemljama Europske unije, tome pridonose i direktive te politika same Europske komisije. Tako se posljednjih godina sve više zagovara i korištenje modela javno-privatnoga partnerstva u projektima koji se sufinanciraju iz europskih fondova. Razlog tomu leži u činjenici da su se javno-privatna partnerstva pokazala u velikome broju slučajeva kao efikasniji način realizacije projekata javne infrastrukture naspram tradicionalnoga modela. U skladu s time EPEC, tijelo koje je osnovala Europska komisija, izdao je i nekoliko priručnika o načinima i mogućnostima spajanja sredstava iz EU fondova s financiranjem u projektima javno-privatnoga partnerstva. Takva mogućnost prilika je za realizaciju mnogih projekata iz područja kulturne baštine koji, s obzirom na teško stanje javnih financija u Republici Hrvatskoj, nisu trenutačno u središtu interesa državnih i lokalnih vlasti.

Gljučne riječi: javno-privatno partnerstvo (JPP), zakonodavni i institucionalni okvir, oblici JPP-a, EU fondovi i JPP, mogućnosti i ograničenja primjene

1. Uvod

Isporuka javnih projekata obično se provodi po tzv. tradicionalnome modelu u okviru kojega se javno tijelo pojavljuje u ulozi investitora. Isporučujući projekt po tome modelu, javno tijelo preuzima sve rizike projekta (npr. građenja, održavanja, financiranja i potražnje) te osigurava izvore financiranja za pokriće ukupnih životnih troškova projekta.

Za razliku od tradicionalnoga modela, primjenom modela JPP-a javno tijelo prenosi određene rizike na privatnoga partnera u cilju postizanja manjih ukupnih životnih troškova projekta, dugoročnih ušteda, jasne gornje granice plaćanja za raspoloživost javne građevine, osiguranja najboljih tehničko-tehnoloških rješenja, transparentnosti u pogledu plaćanja i stanja javne usluge te izjednačivanja pozicije postojećih i budućih generacija krajnjih korisnika u pogledu odnosa koristi i troškova.

Javni projekti koji generiraju prihode (engl. *Revenue Generating Projects* – RGP), poput pročišćivača otpadnih voda, zbrinjavanja krutoga otpada, širokopojasne telekomunikacijske mreže i transportne infrastrukture, pogodni su za primjenu JPP modela. U posljednjih dvadesetak godina broj javnih projekata isporučenih po JPP modelu kontinuirano se povećava. Razlog masovnije primjene JPP modela jest ostvarivanje dugoročnih ušteda za javnoga partnera, koje proizlaze iz manjih ukupnih životnih troškova, a koji su rezultat učinka prijenosa određenih rizika na privatnoga partnera koji je u upravljanju preuzetim rizicima efikasniji.

Zbog sporijega donošenja odluka javnoga sektora i proračunske ograničenosti financijskih sredstava s kojima javni sektor raspolaže, potrebna javna infrastruktura zaostaje za rastućim potrebama društva. Javna infrastruktura, tj. usluge javnoga sektora često ne prate povećanje standarda države ni povećanje razine i kvalitete usluga (Marenjak i sur., 2007). Iz toga razloga države članice Europske unije susreću se s potrebama za velikim ulaganjem u objekte javne infrastrukture kao i za poboljšanje usluga koje pruža javni sektor, ali zbog navedenih ograničenja javni sektor nije u mogućnosti zadovoljiti te potrebe.

Pojam *javno-privatno partnerstvo* (JPP) obuhvaća široki spektar raznih oblika suradnje između javnoga sektora i privatnoga poduzetništva, a njegova primjena pri realizaciji pojedinih projekata od javnoga interesa generira razne pogodnosti za javni sektor, kao na primjer:

- ako javni sektor ima neodgodivu potrebu za određenim projektom od javnoga interesa, a nema mogućnosti da samostalno pristupi njegovoj realizaciji, moguće rješenje problema jest realizacija projekta po nekom od oblika JPP-a
- ako se zadovolje određeni preduvjeti, JPP projekti ne vode se kao tekuće zaduženje javnoga sektora
- integracija svih etapa životnoga vijeka projekta ili njegova ekonomskoga vijeka nudi velike mogućnosti za optimalizaciju ukupnih životnih troškova projekta
- omogućuje se brža integracija novih tehnologija jer je privatni sektor puno dinamičniji u prihvaćanju noviteta u odnosu na javni sektor.

Europska komisija prepoznala je važnost kombiniranja europskih strukturnih i investicijskih fondova (*European Structural and Investment Funds*, ESIF) i JPP-a. U tome je smislu i u novoj uredbi (Reg. (EU) 1303/2013) poglavlje o kombiniranju ESIF-a i JPP-a posebno regulirano na način kojim se propisuje jasna i stimulirajuća procedura subvencioniranja JPP projekata iz ESIF-a (članak 64., Reg. (EU) 1303/2013).

Zaključno s 2012. godinom (EPEC, 2012a), u Europskoj je uniji zaključeno ukupno 49 projekata financiranih kombiniranim modelom. Ukupna vrijednost subvencija iznosila je 3 530.3 milijuna eura. Po broju projekata prednjači Francuska (16 projekata), a slijede ju Slovenija (10 projekata) i Grčka (8 projekata).

2. Regulativa za područje javno-privatnoga partnerstva

Pravna stečevina EU-a relevantna za područje javno-privatnoga partnerstva obuhvaća sljedeća bitna poglavlja: Pravo poslovnog nastana i sloboda pružanja usluga, Sloboda kretanja kapitala, Javne nabave, Pravo trgovačkih društava, Pravo intelektualnog vlasništva, Tržišno natjecanje, Financijske usluge, Financijski nadzor, Financijske i proračunske odredbe i dr.

Primjena kombiniranja financiranja ESIF-a i JPP-a regulirana je ovim propisima:

1. Zakon o javno-privatnom partnerstvu (NN, 78/12) (Hrvatski sabor, 2012)
2. Uredba o provedbi projekata javno-privatnog partnerstva (NN, 88/12) (Vlada RH, 2012)
3. Zakon o koncesijama (NN, 143/12) (RH, 2012)
4. Council Regulation (EC) No 1303/2013 (Council Regulation (EU), 2013)
5. Eurostat, Manual on Government Deficit and Debt – Implementation of ESA 10 (Eurostat, 2013).

Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i Uredbom o provedbi projekata javno-privatnog partnerstva propisan je postupak pripreme, predlaganja, ocjene i odabira privatnoga partnera. Također je predložena i procedura postupanja kod javnih projekata koji su pogodni za primjenu kombinacije ESIF-a i JPP-a (Agencija za javno-privatno partnerstvo Republike Hrvatske, 2013).

Uredbom Europske komisije, između ostaloga, propisuje se stopa sufinanciranja, prihvatljivi troškovi, neto prihodi, projekti na koje se subvencije ne odnose, subvencioniranje JPP projekata, način isplate korisnika subvencije u JPP projektima, vrste subvencija i slično.

Eurostatovim priručnikom o javnome deficitu i dugu propisane su preporuke u strukturiranju javnoga projekta s obzirom na njegovu evidenciju u poslovnim knjigama javnoga tijela.

Statistical Office of the European Communities (Eurostat) jest statistički ured Europske komisije koji služi za informiranje institucija EU-a. Eurostat također objav-

ljuje priopćenja i publikacije namijenjene široj javnosti. Analizira razna gospodarsko/socijalno/znanstvena područja relevantna za funkcioniranje EU-a te se osvrće i na područje javno-privatnoga partnerstva (Eurostat).

Jedna od prednosti javno-privatnoga partnerstva jest mogućnost da se projekti javnoga sektora ne vode u bilanci javnoga sektora, a Eurostat je definirao uvjete za to. Objavom odluke Eurostata iz 2004. godine pod naslovom *New decision of Eurostat on deficit and debt treatment of public-private partnerships* (Eurostat Press office), definira se utjecaj JPP projekata na proračun i zaduženje tijela javnoga sektora, koji prema Eurostatu mogu biti klasificirani kao imovina koja nije javna i prema tome ne treba biti prikazana u bilanci javnoga sektora ako su ispunjeni sljedeći uvjeti:

- privatni partner nosi rizik izgradnje
- privatni partner nosi barem jedan od rizika raspoloživosti ili potražnje (Eurostat Press office).

Ako su navedeni uvjeti ispunjeni, ugovor se tumači slično tumačenju operativnoga *leasinga* u ESA 95, tj. klasificira se kao kupovina usluga od Vlade (Eurostat Press office). Ako jedan od navedenih rizika nije alociran na privatnoga partnera, projekt se vodi kao javna imovina, tj. ako ti uvjeti nisu ispunjeni, onda imovina tereti bilancu Vlade. Tada tumačenje odgovara tumačenju financijskoga *leasinga* u ESA 95 i zahtijeva unos potrošnje i izdataka Vlade te njezina zaduživanja (Eurostat Press office).

3. Modeli kombiniranja ESIF-a i JPP-a

Javni projekti mogu imati veće ukupne životne troškove od prihoda koje naplaćuju od krajnjih korisnika stvarajući tako očekivani deficit. Takva situacija proizlazi iz njihove dugoročne financijske neodrživosti iako su u društveno-ekonomskome smislu opravdani i potrebni zato što pozitivne eksternalije uvećane za direktne prihode od krajnjih korisnika nadmašuju troškove uvećane za negativne eksternalije.

U navedenoj situaciji projekt je društveno opravdano i ekonomski racionalno subvencionirati kako bi se postigla dugoročna financijska održivost javnoga projekta. Davatelj subvencije, ponašajući se racionalno, nastojat će odabrati onaj model isporuke koji će postići jednaku količinu učinaka javnih usluga za manji iznos subvencije.

Važne prednosti u odnosu na subvencioniranje projekta po tradicionalnome modelu jesu sljedeće:

- znatno duže razdoblje kontrole korištenja subvencije
- kvalitetnija izvedba javne građevine
- isporuka javne građevine u ugovorenome roku i u okviru proračuna
- plaćanje nakon provjere isporuke ugovorenoga standarda (*ex-post* plaćanje)
- nesubvencionirani dio kapitalnih troškova financira privatni partner
- naručitelj (javno tijelo) ne osigurava nacionalnu komponentu financiranja

- plaćanje naknade za raspoloživost predstavlja tekući javni izdatak
- krajnji korisnici snose trošak isključivo isporučenoga standarda
- privatnomu se partneru umanjuje plaćanje ugovorene naknade u slučaju da ugovoreni standard nije zadovoljio u cijelosti
- povećanje broja zaposlenih u privatnome sektoru.

S obzirom na proces upravljanja rizikom potražnje kod javnih projekata koji prihode ostvaruju prodajom javne usluge krajnjim korisnicima, moguće je istaknuti dva osnovna modela:

- a) model kod kojega je rizik potražnje prenesen na privatnoga partnera (RGP-A)
- b) model kod kojega je rizik potražnje zadržan na javnome partneru (RGP-B).

Kod RGP-A modela svi su rizici projekta (projektiranje, građenje, financiranje i održavanje) preneseni na izvršitelja. Ovisno o kvantifikaciji rizika potražnje i volumenu očekivanih prihoda, naručitelj može naplaćivati koncesijsku naknadu od izvršitelja ili ju plaćati izvršitelju. Kod ovoga modela izvršitelj preuzima rizik potražnje (naplatu prihoda od krajnjih korisnika) te utvrđuje financijski jaz. Manjak prihoda u odnosu na ukupne životne troškove nadoknađuje se subvencijom kapitalnih troškova. U praksi je najčešći slučaj da naručitelj, kao korisnik subvencije, isplaćuje dobivenu subvenciju izvršitelju tako da se umanjio dio tuđih izvora financiranja koje je osigurao za provedbu javnoga projekta. Kod primjene ovoga modela naručitelj ne odlučuje samostalno o cijenama javnih usluga koje se prodaju krajnjim korisnicima. Na računu naručitelja evidentira se ili primitak po osnovi naplate koncesijske naknade ili izdatak po osnovi plaćanja izvršitelju.

Kod primjene modela RGP-B naručitelj zadržava rizik potražnje, tj. rizik naplate prihoda od krajnjih korisnika.

Javni partner može operativnu provedbu obračuna potrošnje i distribucije računa za utrošene usluge prenijeti na privatnoga partnera – u tome slučaju krajnji korisnici plaćaju na račun javnoga partnera.

Prema klasifikaciji Eurostata, model RGP-B predstavlja JPP model jer privatni partner prihode naplaćuje od javnoga partnera, tj. rizik potražnje zadržava naručitelj – javni partner. Na privatnoga partnera prenosi se obveza izgradnje, financiranja i održavanja javne građevine u raspoloživome stanju. Kod ovoga modela razdvajaju se novčani tokovi po osnovi primitaka od prodaje usluge krajnjim korisnicima i izdataka po osnovi držanja javne građevine, posredstvom koje se isporučuju javne usluge, u raspoloživome stanju. Javni partner zadržava ovlasti samostalnoga upravljanja cijenama javnih usluga. Na računu javnoga partnera evidentiraju se prihodi od prodaje usluga krajnjim korisnicima kao primici te JPP naknada kao izdatak.

Prije subvencioniranja ovakvoga projekta, prihodi od prodaje javnih usluga na računu javnoga partnera nedostatni su za namirenje JPP naknade. Subvencioniranjem kapitalnih troškova privatnoga partnera, JPP naknada smanjuje se do razine

dostatnosti prihoda za njezino namirenje. Isplata subvencije obično se provodi tako da se umanje tuđi izvori financiranja (*senior debt*) (EPEC, 2012).

RGP-A model Javno tijelo gotovo sve rizike projekta prenijelo je na koncesionara. Prenošnje rizika potražnje, zbog činjenice da javno tijelo nastoji zadržati pravo na kontrolu prodajnih cijena javne usluge, povećava ukupnu rizičnost projekta. Veći rizik projekta kojim upravlja koncesionar smanjuje financijsku polugu i povećava cijene izvora financiranja, što za posljedicu ima smanjenje prihoda od koncesijske naknade ili povećanje deficita zbog veće naknade koju javno tijelo plaća koncesionaru. Izvori financiranja kapitalnih troškova ne evidentiraju se u poslovnim knjigama javnoga tijela.

RGP-B model Na privatnoga partnera preneseni su oni rizici javnoga projekta kojima on najefikasnije upravlja. U svakome slučaju, zbog informacija o tehničko-tehnološkim procesima, efikasnije od javnoga tijela. Javno tijelo zadržava rizik potražnje radi samostalnoga upravljanja prodajnim cijenama javne usluge. U pogledu ostalih tehničko-tehnoloških troškova javnoga projekta, na natječaju nastoji odabrati najefikasnijega ponuđača i plaćati mu fiksnu naknadu u ugovorenome razdoblju. Ugovorom se definira standard koji javni partner treba kontinuirano isporučivati te u slučaju neisporuke ili djelomične isporuke, javno tijelo ima pravo na umanjenje plaćanja ugovorene naknade. Obveze prema izvorima financiranja kapitalnih troškova ne evidentiraju se u knjigama javnoga tijela. Zbog zadržanoga rizika potražnje na strani javnoga partnera, stvaraju se pretpostavke za veću financijsku polugu kod privatnoga partnera i smanjene troškove ukupnih izvora financiranja. Ta situacija smanjuje ukupne životne troškove, što se pozitivno odražava na smanjenje deficita.

4. Realizacija projekata javno-privatnoga partnerstva

Dokumentacija koju je potrebno prirediti za kombinirano financiranje dijeli se u dvije osnovne skupine:

1. dokumentacija potrebna za postupak izbora privatnoga partnera ili izvršitelja
2. dokumentacija potrebna za postupak aplikacije za ESIF.

Dokumentacija za JPP proces određena je propisima iz područja javno-privatnoga partnerstva. Javno tijelo priprema prijedlog projekta u okviru kojega su najvažniji komparator troškova javnoga sektora (PSC) i prijedlog JPP ugovora.

U okviru PSC-a obrađuju se ukupni životni troškovi koji se očekuju po tradicionalnome i JPP modelu. Ako su očekivani ukupni životni troškovi po JPP modelu manji od tradicionalnih, zaključuje se da se realizacijom projekta po JPP modelu mogu očekivati dugoročne uštede, tj. da se JPP modelom ostvaruje vrijednost za novac.

Također, u okviru PSC-a određuje se maksimalna JPP naknada koju javno tijelo može plaćati u planiranome ugovornom razdoblju. Tu maksimalnu naknadu odobrava Ministarstvo financija.

Dokumentacija potrebna za apliciranje za ESIF može se podijeliti u dvije skupine:

- dokumentacija za velike projekte (veće od 75/50 milijuna eura CAPEX-a)
- dokumentacija za male projekte (do 75/50 milijuna eura CAPEX-a).

Dokumentacija za velike projekte određena je člancima 100-103 Reg. (EU) 1303/2013. Budući da su PSC i zahtjev za ESIF-om komplementarni u svojem sadržaju (oba dokumenta sadržavaju dijelove financijske analize i rizika sadržanih u projektu) te da je u kombiniranome financiranju potrebno prvo provesti postupak odabira privatnoga partnera, kada se radi o malim RGP projektima, predlaže se sljedeća obvezna dokumentacija:

- analiza ukupnih životnih troškova odabranoga privatnog partnera
- struktura ukupnih i prihvatljivih kapitalnih troškova
- analiza izvodljivosti s investicijskim opcijama
- analiza financijskog jaza s procjenom rizika
- analiza utjecaja na okoliš
- usklađenost projekta s operativnim programom i s očekivanim doprinosom društveno-ekonomskom razvoju
- analiza strukture izvora financiranja s prijedlogom procesa nadzora korištenja izvora financiranja i rizika
- očekivani dinamički plan provedbe projekta s prijedlogom postupka isplate i nadzora subvencije.

5. Mogućnosti i ograničenja pri realizaciji projekata javno-privatnoga partnerstva

Dvije su mogućnosti izračuna vrijednosti subvencije:

- A. standardni postupak izračuna vrijednosti subvencije
- B. postupak izračuna vrijednosti subvencije na temelju fiksne stope.

Postupak A:

$$G = CFR \times EC \times \frac{PV(I_n - NR_n)}{PV(I_n)}$$

gdje su: G - vrijednost subvencije, CFR - stopa subvencije, EC - prihvatljivi troškovi, PV - sadašnja vrijednost, I - kapitalni troškovi, NR - tzv. neto prihodi, n - vrijednost u n -toj godini.

Postupak B:

Odredbom članka 61(3)a Reg. (EU) 1303/2013 određena je mogućnost primjene fiksne stope za utvrđivanje vrijednosti subvencije. Dodatno se u članku poziva i na Anex V., tj. na tablicu fiksnih stopa za pojedine sektore. Očekuju se propisi s detaljnom razradom fiksnih stopa.

Projekti prihvatljivi za primjenu kombiniranoga ESIF-JPP financiranja nalaze se ponajviše u sektorima telekomunikacija, ekologije i transporta. U sektoru telekomunikacija ovaj model najpoželjniji je kod projekata širokopojasne komunikacijske mreže (DTK, *broadband*). U sektoru ekologije to su projekti pročišćivanja otpadnih voda i zbrinjavanja krutoga otpada. U sektoru transporta može se primijeniti kod projekata urbanoga transporta (laka željeznica, kombinirani javni prijevoz) te željezničke infrastrukture.

Svaki od navedenih projekata ima svoje specifičnosti. Te specifičnosti manje se odnose na tehničko-tehnološka rješenja, a više na rizik potražnje jer je kod RGP projekata profil rizika potražnje determiniran prihodima od krajnjih korisnika. Rizik potražnje određen je s nekoliko determinanti:

- (i) sposobnost plaćanja krajnjih korisnika (kapacitet plaćanja)
- (ii) spremnost plaćanja krajnjih korisnika s obzirom na alternativne mogućnosti
- (iii) broj krajnjih korisnika
- (iv) cijena javne usluge
- (v) raspoloživost instrumenata prisilne naplate prodane javne usluge.

Izbor modela (RGP-A ili RGP-B) ovisit će o profilu rizika potražnje. Tako na primjer, kod projekata s niskim rizikom potražnje moguće je primijeniti RGP-A model, dok će kod projekata s većim rizikom potražnje prihvatljiviji biti RGP-B model. Prihvatljivost se ovdje ocjenjuje i s aspekta naručitelja (javnoga partnera) i s aspekta izvršitelja (privatnoga partnera i kreditora).

Procedura primjene kombiniranoga financiranja ESIF-a i JPP-a opisana je u Priručniku br. 11: Kombiniranje modela javno-privatnog partnerstva s fondovima Europske unije (Agencija za javno-privatno partnerstvo Republike Hrvatske, 2013). Osnovna značajka procesa jest obveza provedbe postupka odabira privatnoga partnera temeljem koje postaju poznati kapitalni troškovi, JPP naknada i struktura izvora financiranja. Na temelju tih ulaznih podataka provodi se postupak aplikacije za ESIF.

U cilju stjecanja prakse u provedbi modela kombiniranja ESIF-a i JPP-a bilo bi potrebno provesti pilot-projekte. Prihvatljivi projekti bili bi iz područja očuvanja kulturne baštine, zbrinjavanja otpadnih voda te iz područja širokopojasne telekomunikacijske mreže. Pogodna vrijednost kapitalnih troškova bila bi u rasponu od 30 do 50 milijuna eura.

Operativni postupak pripreme i provedbe pilot-projekata mogao bi provoditi Centar za praćenje poslovanja energetskeg sektora i investicija kao operativno javno tijelo koje priprema JPP projekte, uz angažiranje vanjskih usluga u području procjene ukupnih životnih troškova i izrade aplikacije za ESIF.

6. Zaključak

Primjena javno-privatnoga partnerstva u kombinaciji s EU fondovima, u državama članicama EU-a uvelike ovisi o njihovim zakonodavstvima, koja ju (ako nema političke volje) vrlo lako mogu marginalizirati.

U ovome radu definirane su dvije mogućnosti izračuna vrijednosti subvencije.

U cilju stjecanja prakse u provedbi modela kombiniranja ESIF-a i JPP-a bilo bi potrebno provesti pilot-projekte. Prihvatljivi projekti bili bi iz područja očuvanja kulturne baštine, zbrinjavanja otpadnih voda te iz područja širokopojasne telekomunikacijske mreže. Pogodna vrijednost kapitalnih troškova bila bi u rasponu od 30 do 50 milijuna eura.

Modeli kombiniranja EU fondova i JPP-a vjerojatno će još evoluirati nudeći različite varijante modela koji bi trebali biti fleksibilniji kako bi se mogle pokriti potrebe javnoga sektora te time omogućiti dodatne koristi za taj sektor.

7. Literatura

1. Agencija za javno-privatno partnerstvo Republike Hrvatske (2013), Kombiniranje modela javno-privatnog partnerstva s fondovima Europske unije, *Priručnici za pripremu i provedbu modela javno-privatnog partnerstva*, Priručnik br. 11, verzija 1, Zagreb.
2. Council Regulation (EU) No. 1303/2013; *Directive 2004/17/EC of European parliament and of the Council of 31 March 2004 coordinating the procurement procedures of entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors*, Official Journal of the European Union, L 134/1; 30.04.2004.
3. EPEC, European PPP Expertise Centre (2012a), EU Funds in PPP, Project Stocktake and Case Studies.
4. EPEC, European PPP Expertise Centre (2012b), Poznan Waste-to-Energy Project – Using EU Funds in PPPs – Case Study, June.
5. Eurostat, European Commission (2013), *Manual on Government Deficit and Debt, Implementation of ESA 95, Eurostat Methodologies and Working Papers*.
6. Hrvatski sabor (2012), Zakon o javno-privatnom partnerstvu (NN, 78/12), Zagreb.
7. Marenjak S.; Skendrović V.; Vukmir B.; Čengija J. (2007), Javno privatno partnerstvo i njegova primjena u Hrvatskoj, *Grđevinar*, 59, 7, str. 597-605.
8. News release – New decision of Eurostat on deficit and debt Treatment of public-private partnerships; Eurostat Press Office; *Philippe BAUTIER; BECH Building*, L-2920 LUXEMBOURG; eurostat-pressoffice@cec.eu.int; STAT/04/18; 11. 2. 2004.
9. Regulation (EU), No. 1303/2013.
10. Republika Hrvatska; Zakon o koncesijama (NN, 18/90, 61/91, 89/92, 125/08, 143/12).
11. Vlada Republike Hrvatske (2012), Uredba o provedbi projekata javno-privatnog partnerstva (NN, 88/12), Zagreb; *Commission interpretative communication on concessions under community law*; Official Journal of the European Communities; C 121/2; 29. 4. 2000.

Abstract: In recent years public-private partnerships are increasingly being recognized as one of the models for realizing public infrastructure projects. In this context, they no longer represent a new and innovative approach to procuring public projects, but are slowly becoming an alternative to the traditional model of project implementation. The reason for this, along with a large number of successfully completed PPP projects in European Union, lies in the directives and policies of the European Commission which promotes PPP projects. Thus, in recent years there have been more and more advocates of the use of the PPP model in the projects co-financed by European funds. One of the reasons lies in the fact that public-private partnerships, as it has been shown in a number of cases, are a more efficient way of realizing public infrastructure projects as opposed to the traditional model. In accordance with this, EPEC, a body established by the European Commission, has released a couple of manuals on ways and possibilities of blending the EU funds with public-private partnerships. This option presents an opportunity for the realization of many projects in the field of cultural heritage that are, due to the difficult situation of public finances in Croatia currently, out of focus of the state and local governments.

Key words: PPP, EU funds, public infrastructure projects, cultural heritage

Kulturne navike studenata Menadžmenta u kulturi

[Cultural Habits of Cultural Management Students]

mr. sc. **Ines Jemrić Ostojić**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ines.jemric@vspu.hr

Matea Markoč, studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: matea_markoc@hotmail.com

Sažetak: Istraživanje Eurobarometera iz 2013. godine o kulturnim navikama pokazalo je kako su građani Hrvatske znatno manje od ostatka Europe zainteresirani za kulturna događanja. Budući se kulturne potrebe određuju kao one temeljem kojih se čovjek ostvaruje kao jedinstveno biće u svojem okruženju tako da aktivno djeluje, proizvodi, stvara nove duhovne i materijalne oblike, komunicira i sl., rezultati istraživanja jesu zabrinjavajući. Cilj ovog rada jest pokazati kulturne navike i kulturne potrebe studenata usmjerenja Menadžment u kulturi. Očekuje se da će studenti koji su upravljanje kulturom odabrali kao poziv, imati razvijenije kulturne navike, odnosno u većoj mjeri participirati u kulturnim aktivnostima. U radu se prezentiraju rezultati istraživanja kulturne participacije redovitih studenata Menadžmenta u kulturi dobivenih metodom ankete na uzorku od 62 ispitanika.

Gljučne riječi: kulturne navike, kulturne potrebe, kulturna participacija, studenti, metoda ankete

1. Uvod

Postaje li Europa sve manje kontinent kulture? Tim pitanjem započinje izvještaj Europske komisije o pristupu kulturnim sadržajima i kulturnoj participaciji građana Europske unije. Naime, istraživanje Eurobarometera iz 2013. godine o kulturnim navikama građana Europske unije pokazalo je, izuzevši kinematografiju, nižu kulturnu

participaciju unutar svih kulturnih aktivnosti u odnosu na istraživanje provedeno šest godina prije. Iako se rezultati uvelike razlikuju od države do države članice, u prosjeku sve manje Europljana sudjeluje u kulturnim aktivnostima. Istraživanje je pokazalo da su najčešće kulturne aktivnosti praćenje programa o kulturi na TV-u ili radiju (72% građana Europske unije u proteklih je dvanaest mjeseci barem jednom sudjelovalo u tome tipu aktivnosti) te čitanje knjiga (68%). Najmanje je popularna aktivnost odlazak na balet, plesne izvedbe i operu, u kojima je barem jednom sudjelovalo tek 18% ispitanika. Osobna uključenost ispitanika u umjetničke aktivnosti u smislu izvođenja i stvaranja umjetnosti ili kreativnih hobija također je drastično niža u odnosu na prijašnja istraživanja. Tek je oko 12% građana Europske unije u proteklih dvanaest mjeseci plesalo, fotografiralo i pjevalo. Istraživanje je pokazalo da se više od 50% Europljana koristi internetom u kulturne svrhe, trećina njih tjedno. Najviše ispitanika koristilo se internetom za čitanje novinskih članaka (53%), pretraživanje kulturnih informacija (44%) te slušanje glazbe ili radija (42%). Ispitanici iz sjevernih zemalja koriste se internetom u kulturne svrhe više od onih iz zemalja južne i istočne Europe, a pokazalo se da sociodemografska obilježja i dalje utječu na kulturnu participaciju. Tako će visoko obrazovani i oni višega imovinskog statusa više sudjelovati u kulturnim aktivnostima. Ipak, ohrabrujući je podatak da populacija mladih od 15 do 24 godina najviše sudjeluje u različitim kulturnim aktivnostima (Cultural access and participation, 2013).

Podaci o kulturnoj participaciji građana Hrvatske pokazuju da Hrvati znatno manje od ostatka Europe sudjeluju u kulturnim aktivnostima (Cultural access and participation: Factsheet Croatia, 2013). Kao i na razini Europske unije, i u Hrvatskoj su dva najčešća oblika kulturne participacije praćenje kulturnih programa na TV-u ili radiju (63%) te čitanje knjiga (56%). Podaci o čitanju knjiga korespondiraju s podacima istraživanja *Tržište knjiga u RH* prema kojemu je 56% građana u posljednjih godinu dana pročitao barem jednu knjigu, a u prosjeku pročitaju tri knjige.^{*} Slične zabrinjavajuće trendove pokazuju i druga istraživanja. Prema Lončar, tek 1,3% zagrebačkih srednjoškolaca za mjesto večernjega izlaska odabire kazalište.^{**}

Budući da se kulturne potrebe određuju kao one temeljne kojima se čovjek ostvaruje kao jedinstveno biće u svojem okruženju, u ovome radu prikazat ćemo rezultate istraživanja o kulturnim navikama u području kulturne potrošnje i kulturne proizvodnje provedenoga na studentskoj populaciji usmjerenja Menadžment u kulturi Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću.

* http://issuu.com/knjizniblok/docs/gfk_-_istra_ivanje_hr_tr_i_ta_knjiga_-_2011?e=7784753/1916518

** http://www.mala-scena.hr/media/79870/kazaliste_u_hrvatskoj_i_mladi.pdf

2. Definiranje, mjerenje i razumijevanje kulturne participacije

Pojam kulturne participacije teško je svesti na općeprihvaćenu definiciju, no podjednako je teško navesti i sve definicije koje u svojim studijama rabe različiti autori i institucije. Pojednostavnjena definicija kulturne participacije uključuje kulturne aktivnosti, prakse, dobra i usluge koje čine tzv. ciklički kulturni model^{*}, odnosno procese kulturnoga stvaralaštva, kulturne proizvodnje, distribucije kulturnih dobara i kulturne potrošnje.^{**}

Kulturna participacija obuhvaća aktivnosti kulturne proizvodnje (bavljenje umjetnošću ili kreativnim hobijima) i dva aspekta kulturne potrošnje: 1. tzv. javna kulturna recepcija, odnosi se na posjećivanje kulturnih događaja i kulturnih institucija; 2. tzv. privatna kulturna recepcija, odnosi se na recepciju kulturnih sadržaja kod kuće, najčešće posredstvom masovnih medija (Mrđa, 2011). Kulturna potrošnja definira se kao kulturna praksa neke zajednice, odnosno razina njihove potrošnje i aktivnosti u kulturi. Ona se sastoji od sudjelovanja u formalnim događajima, npr. odlasku u kino ili na koncert, te neformalnim kulturnim akcijama koje mogu uključivati sudjelovanje u kulturnim aktivnostima zajednice, amaterske umjetničke produkcije te svakodnevne aktivnosti kao što su čitanje knjiga (Cultural access and participation, 2013). Kulturna potrošnja također uključuje aktivno i pasivno ponašanje – odnosno, ubraja i izvođača i gledatelja.

Aktualna ponašanja u području kulturne proizvodnje i kulturne potrošnje označuju se kao kulturne navike. Kulturne navike obuhvaćaju kvantitativne i kvalitativne aspekte sudjelovanja pojedinaca u kulturnim aktivnostima.

Ključni statistički indikatori koji se koriste za praćenje razine uključenosti u kulturne aktivnosti najčešće se odnose na: broj sudionika, učestalost sudjelovanja u kulturnoj aktivnosti, količinu vremena provedenoga u sudjelovanju te financijski trošak sudjelovanja u referentnome razdoblju koje obuhvaća proteklih dvanaest mjeseci (Measuring Cultural Participation, 2009).

Područje kulturne potrošnje češće je područje istraživanja kulturne participacije.

3. Metodologija

Istraživanje kulturnih navika studenata Menadžmenta u kulturi provodi se u cilju utvrđivanja: 1. značajki kulturne participacije, 2. značajki kulturne potrošnje, 3. oblika i rasprostranjenosti kulturne produkcije, tj. uključenosti u umjetničke aktivnosti i/ili

* <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/programmes/global-alliance-for-cultural-diversity/culture-cycle/>

** U tekstu je izostavljen proces izlaganja/transmisije kulturnih proizvoda koji se odnosi na aktivnosti orijentirane na publiku ili marketinške metode koje se koriste za širenje publike, npr. dokumentacija o kulturnome radu, izloženost medijima, oglašavanje, analiza tržišta...

kreativne hobije, 4. učestalosti uporabe interneta u kulturne svrhe. Očekuje se da će studenti koji su upravljanje kulturom odabrali kao poziv, imati razvijenije kulturne navike, odnosno u većoj mjeri participirati u kulturnim aktivnostima. Također se očekuje da će internet biti važno sredstvo putem kojega se studenti informiraju o kulturnim sadržajima i proizvodima.

U istraživanju su sudjelovala 62 redovita studenta usmjerenja Menadžment u kulturi Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. Populacijsko istraživanje provedeno je u travnju 2014. godine na prvoj, drugoj i trećoj godini stručnoga studija. Podaci su prikupljeni u vrijeme održavanja nastave u predavaonicama. Anketirano je 26% studenata i 74% studentica u dobi od 18 do 24 godine. Ispitanici uglavnom dolaze iz urbanih naselja (71%).

Korišten je instrument Eurobarometera o kulturnoj participaciji, koji je za potrebe ovoga istraživanja proširen novim dimenzijama. Upitnik sadržava 67 pitanja kojima se mjerila učestalost uključenosti u kulturne aktivnosti, razlozi manje uključenosti u pojedine kulturne aktivnosti, uključenost ispitanika u umjetničke aktivnosti i kreativne hobije te uporaba interneta u kulturne svrhe. Osim pitanja kojima se mjerila kulturna participacija, upitnik sadržava i sociodemografske varijable: spol, stupanj obrazovanja roditelja i veličinu prebivališta.

4. Rezultati

4.1. Uključenost u kulturne aktivnosti

Istraživanja kulturne participacije većinom mjere učestalost posjećivanja kulturnih događaja i kulturnih institucija (Mrđa, 2011), pa je taj aspekt kulturne potrošnje bio polazište za istraživanje kulturne participacije studenata Menadžmenta u kulturi.

Ispitanicima su ponuđene različite kulturne aktivnosti te su za svaku aktivnost trebali odrediti učestalost svojega sudjelovanja u proteklih dvanaest mjeseci. Podaci su navedeni u tablici 1, a pokazuju nizak stupanj sudjelovanja studenata u gotovo svim kulturnim aktivnostima. Iako je bilo za očekivati da će tek u manjemu broju kulturnih aktivnosti ispitanici moći sudjelovati svakodnevno, ipak začudno mali broj ispitanika svakodnevno prati kulturnu tematiku na radiju (1,6%), TV-u (3,2%) ili tiskovinama (8,2%), a samo (8,1%) ispitanika svakodnevno čita knjige. Trećina ispitanika nekoliko puta mjesečno pogleda film u kinu, polovica ispitanika nekoliko puta godišnje posjeti povijesnu znamenitost, a nešto manje od polovice njih i muzej ili galeriju. U proteklih dvanaest mjeseci studenti Menadžmenta u kulturi nijednom nisu bili na koncertu klasične glazbe (45,2%), pogledali mjuzikl (53,2%) ili predstavu (suvremenoga) plesa (56,5%), poslušali operu (71%), pogledali balet (77,4%) ili sudjelovali u aktivnostima centra za kulturu (71%).

TABLICA 1. Sudjelovanje u kulturnim aktivnostima (%)

Koliko ste često u proteklih 12 mjeseci:	Svakodnevno	Nekoliko puta tjedno	Nekoliko puta mjesečno	Jednom mjesečno	Nekoliko puta godišnje	Jednom godišnje	Nijednom
1. gledali program ili emisiju o kulturi na TV-u?	3,2	14,5	29,2	24,2	17,7	6,5	4,8
2. slušali program ili emisiju o kulturi na radiju?	1,6	4,8	17,7	9,7	17,7	19,4	29,0
3. čitali knjigu?	8,1	8,1	19,4	14,5	25,8	14,5	9,7
4. pogledali film u kinu?	-	8,1	30,6	21,0	32,3	4,8	3,2
5. posjetili povijesnu znamenitost (palaču, dvorac, crkvu, perivoj i sl.)?	-	1,6	11,5	19,7	52,5	13,1	1,6
6. posjetili muzej ili galeriju?	-	3,2	6,5	16,1	41,9	22,6	9,7
7. bili na koncertu klasične glazbe?	-	-	1,6	-	16,1	37,1	45,2
8. bili na koncertu popularne glazbe (rock, pop, metal, zabavna, hip-hop...)?	-	4,8	8,1	22,6	40,3	17,7	6,5
9. posjetili javnu knjižnicu?	3,2	4,8	16,1	6,5	40,3	22,6	6,5
10. pogledali kazališnu predstavu?	-	3,2	6,5	9,7	40,3	29,0	11,3
11. pogledali balet?	-	-	-	-	1,6	21,0	77,4
12. poslušali operu?	-	-	-	3,2	3,2	22,6	71,0
14. posjetili predstavu (suvremenoga) plesa?	-	1,6	-	4,8	9,7	27,4	56,5
15. sudjelovali u aktivnostima centra za kulturu?	-	-	3,2	3,2	6,5	16,1	71,0
16. pogledali mjuzikl?	-	1,6	-	3,2	14,5	27,4	53,2
17. čitali članke ili priloge o kulturi u novinama ili časopisima?	8,2	16,4	8,2	23,0	23,0	19,7	1,6

Izvor: obradile autorice

Tablica 2. Razlozi nesudjelovanja u kulturnim aktivnostima (%)

Iz kojega ste razloga slabo sudjelovali u navedenim kulturnim aktivnostima?	nezainteresiranost	nedostatak vremena	nedostatak novca	nedostatak te aktivnosti u mjestu u kojemu živim
1. gledali program ili emisiju o kulturi na TV-u	50	50	-	-
2. slušali program ili emisiju o kulturi na radiju	73,3	23,3	-	3,3
3. čitali knjigu	38,5	53,8	-	7,7
4. pogledali film u kinu	20,0	40,0	40,0	-
5. posjetili povijesnu znamenitost (palaču, dvorac, crkvu, perivoj i sl.)	22,2	66,7	11,1	-
6. posjetili muzej ili galeriju	42,1	42,1	10,5	5,3
7. bili na koncertu klasične glazbe	66,7	22,9	6,3	4,2
8. bili na koncertu popularne glazbe (rock, pop, metal, zabavna, hip-hop...)	14,3	64,3	21,4	-
9. posjetili javnu knjižnicu	50,0	50,0	-	-
10. pogledali kazališnu predstavu	4,2	66,7	12,5	16,7
11. pogledali balet	56,1	22,8	14,0	7,0
12. poslušali operu	58,2	23,6	12,7	5,5
14. posjetili predstavu (suvremenoga) plesa	67,4	23,3	4,7	4,7
15. sudjelovali u aktivnosti centra za kulturu	39,2	43,1	3,9	13,7
16. pogledali mjuzikl	43,8	35,4	12,5	8,3
17. čitali članke ili priloge o kulturi u novinama ili časopisima	50,0	50,0	-	-

Izvor: obradile autorice

4.2. Razlozi nesudjelovanja u kulturnim aktivnostima

Kako bi se utvrdili razlozi nesudjelovanja studenata u pojedinim kulturnim aktivnostima, ponuđena su četiri moguća odgovora njihove slabe posjećenosti: neuključivanje u kulturne aktivnosti zbog nezainteresiranosti, nedostatka vremena, nedostatka novca ili nedostatka te aktivnosti u mjestu u kojemu ispitanik stanuje. Ispitanici su navodili razloge samo na onim dimenzijama na kojima su u prethodnome pitanju naveli da su sudjelovali jednom ili nijednom. Razlog slaboga sudjelovanja u kulturnim aktivnostima, kako je vidljivo iz tablice 2, većinom je nezainteresiranost za pojedinu kulturnu aktivnost. Zanimljivo je da nešto više od polovice ispitanika navodi kako ne čitaju knjige zbog nedostatka vremena. Slično je i s posjećivanjem kazališta ili povijesnih znamenitosti. Manjak novčanih sredstava jedan je od glavnih razloga neposjećivanja kinematografa.

4.3. Uključenost u umjetničke aktivnosti ili kreativne hobije

Osim kulturne potrošnje, važan aspekt istraživanja kulturne participacije jest i istraživanje kulturnoga stvaralaštva. Uključenost mladih u umjetničke aktivnosti i kreativne hobije od velikoga je značaja za kulturni razvoj svakoga društva. Za očekivati je kako će se studenti Menadžmenta u kulturi amaterski, profesionalno ili kroz neki hobi uključiti u kulturne aktivnosti. No, podaci i na ovoj dimenziji govore kako je kulturno stvaralaštvo izrazito nerazvijeno i svedeno tek na pojedinačne slučajeve. Od ponuđenih umjetničkih aktivnosti, najviše ispitanika bavi se nekom vrstom glazbeno-scenske umjetnosti: 27,8% ispitanika svakodnevno se bavi pjevanjem, a 20% njih pleše nekoliko puta tjedno, 17% ispitanika bavi se fotografijom – što možemo objasniti sveprisutnošću novih tehnologija i opcijama fotografiranja koje danas pružaju razni *gadgeti* te popularnost društvenih mreža specijaliziranih za objavu fotografija. S druge strane, kiparstvo, gluma, snimanje, izrada rukotvorina, dizajniranje *weba* ili uređivanje bloga, sviranje, umjetničke su aktivnosti kojima se studenti gotovo uopće ne bave.

4.4. Uporaba interneta u kulturne svrhe

U sljedećoj su tablici navedena pitanja koja mjere korištenje interneta u kulturne svrhe. Budući da je internet promijenio gotovo sva područja života (od rada, obrazovanja i potrošnje do komunikacije i kulture u širemu smislu), može se očekivati češća uporaba interneta u načinu informiranja o kulturnim sadržajima i proizvodima.

Podaci govore u prilog učestalijemu pristupu studenata kulturnome sadržaju. Za razliku od tek 8,2% ispitanika koji svakodnevno čitaju priloge o kulturi u dnevnim novinama, *online* članke o kulturi dnevnih novina i portala svakodnevno čita gotovo 18% ispitanika. Nadalje, naspram 1,6% ispitanika koji slušaju program kulture na radiju, čak

Tablica 3. Uključenost u umjetničke aktivnosti ili kreativne hobije (%)

Koliko ste se često uključili u sljedeće umjetničke aktivnosti u proteklih 12 mjeseci?	Svakodnevno	Nekoliko puta tjedno	Nekoliko puta mjesečno	Jednom mjesečno	Nekoliko puta godišnje	Jednom godišnje	Niti jednom
1. plesali	4,8	19,4	19,4	11,3	16,1	6,5	22,6
2. snimili amaterski film ili videouradak	1,6	-	3,2	3,2	9,7	12,9	69,4
3. fotografirali	12,9	17,7	12,9	4,8	24,2	6,5	21,0
4. pjevali	27,9	4,9	9,8	-	9,8	6,6	41,0
5. slikali, crtali, ilustrirali	8,3	5,0	10,0	6,7	15,0	23,3	31,7
6. kiparili	-	-	1,6	-	3,2	1,6	93,5
7. izradivali rukotvorine	-	1,6	3,2	9,7	12,9	8,1	64,5
8. svirali glazbeni instrument	1,6	3,2	6,5	1,6	9,7	17,7	59,7
9. dizajinirali web-stranicu ili blog	1,7	1,7	6,7	1,7	11,7	8,3	68,3
10. napisali priču, pjesmu, novelu ili sl.	6,5	4,8	3,2	4,8	11,3	19,4	50,0
11. glumili u kazalištu ili na filmu	1,6	-	-	1,6	4,9	4,9	86,9

Izvor: obradile autorice

TABLICA 4. Uporaba interneta u kulturne svrhe (%)

U kojoj mjeri koristite internet u kulturne svrhe?	Svakodnevno	Nekoliko puta tjedno	Nekoliko puta mjesečno	Jednom mjesečno	Nekoliko puta godišnje	Jednom godišnje	Nijednom
1. Čitam online članke o kulturi dnevnih novina i portala.	17,7	27,4	14,5	8,1	12,9	12,9	6,5
2. Posjećujem hrvatske kulturne portale i mreže.	4,8	12,9	21,0	16,1	12,9	17,7	14,5
3. Posjećujem međunarodne kulturne portale i mreže.	6,6	9,8	11,5	13,1	9,8	24,6	24,6
4. Informiram se o kulturnim proizvodima i događajima.	8,2	26,2	21,3	6,6	18,0	16,4	3,3
5. Slušam radio ili glazbu.	80,3	16,4	-	-	-	-	3,3
6. „Skidam“ glazbu.	38,7	19,4	16,1	12,9	4,8	1,6	6,5
7. Gledam TV programe i filmove.	59,7	21,0	11,3	3,2	1,6	1,6	1,6
8. Kupujem kulturne proizvode (knjige, CD-e, ulaznice).	8,1	1,6	27,4	11,3	27,4	6,5	17,7
9. Posjećujem stranice kulturnih institucija (muzeja, galerija, kazališta i sl.).	3,3	9,8	16,4	13,1	19,7	18,0	19,7
10. „Skidam“ filmove i serije.	21,0	12,9	19,4	9,7	16,1	8,1	12,9
11. Čitam blogove o kulturi.	1,6	4,9	13,1	9,8	26,2	13,1	31,1
12. Uređujem blog ili web-stranicu s kulturnim sadržajem.	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	80,6
13. Dijelim kulturni sadržaj na društvenim mrežama.	4,8	11,3	11,3	6,5	16,1	6,5	43,5
14. Raspravljam na forumu ili diskusijskim listama o kulturnim događajima ili proizvodima.	-	4,8	8,1	3,2	1,6	11,3	71,0
15. Pratim stranice o kulturi na društvenim mrežama.	11,3	6,5	14,5	11,3	14,5	8,1	33,9
16. Posjećujem stranicu Ministarstva kulture.	-	4,8	3,2	3,2	21,0	16,1	51,6
17. Posjećujem stranice organizacija specijaliziranih za područje menadžmenta u kulturi.	4,8	4,8	9,7	12,9	19,4	17,7	30,6

Izvor: obradile autorice

80% njih svakodnevno sluša radio ili glazbu posredstvom interneta. Internet se rabi i u svrhu praćenja TV programa ili gledanja filmova (60%). S druge strane, ispitanici se internetom ne koriste za uređivanje bloga ili *web*-stranice s kulturnim sadržajem (80,6%), raspravljanje na forumu ili diskusijskim listama o kulturnim događajima ili proizvodima (71%) niti se koriste društvenim mrežama za dijeljenje kulturnoga sadržaja (43,5%). Gotovo polovica ispitanika nijednom nije posjetila stranicu Ministarstva kulture, dok trećina ispitanika na društvenim mrežama ne prati stranice o kulturi niti posjećuje stranice specijalizirane za područje menadžmenta u kulturi. Podaci ipak pokazuju učestalije praćenje kulturnih sadržaja putem interneta u odnosu na klasičnu kulturnu potrošnju koja se odvija u realnome vremenu.

5. Zaključak

Kulturnu participaciju čine tri skupine aktivnosti: kulturna proizvodnja koja obuhvaća bavljenje umjetnošću ili nekim kreativnim hobbijem; kulturna potrošnja koja se odvija kroz sudjelovanje u programima kulturnih institucija ili kulturnim događanjima; kulturna potrošnja koja se najčešće odvija putem medija i u kući korisnika (Mrđa, 2011). Istraživanja kulturne participacije češće proučavaju područje kulturne potrošnje.

U radu je prikazan pregled empirijskoga istraživanja o kulturnim navikama studenata Menadžmenta u kulturi. U istraživanju se pošlo od pretpostavke da će studenti pokazati veću uključenost i povećan interes za kulturne aktivnosti i umjetničko stvaralaštvo. Podaci pak pokazuju da su posjeti kulturnim institucijama i događajima rijetki te da je većina studenata nezainteresirana za uključivanje u kulturne aktivnosti. Ipak, potvrdilo se očekivanje o učestalijoj konzumaciji kulturnih sadržaja putem interneta. Taj način informiranja o kulturnim proizvodima i događajima nezaobilazan je za populaciju mladih, te je nužno da kulturne institucije neprestano razvijaju svoj *online* sadržaj ako žele doprijeti do toga segmenta publike. Značajan je i podatak da gotovo polovica ispitanika nijednom nije posjetila stranicu Ministarstva kulture te da trećina ispitanika ne posjećuje stranice specijalizirane za područje menadžmenta u kulturi, što ukazuje na svojevrsnu nezainteresiranost za područje za koje se obrazuju.

Dobiveni podaci korisna su građa za razumijevanje kulturnih potreba studenata Menadžmenta u kulturi i upućuju na potrebu uvođenja novih aktivnosti u nastavni program.

6. Izvori i literatura

1. Cultural access and participation: Factsheet Croatia, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_fact_hr_en.pdf (11. 3. 2014.)
2. Cultural access and participation: report, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf (11. 3. 2014.)
3. <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/programmes/global-alliance-for-cultural-diversity/culture-cycle/> (3. 4. 2014.)
4. Istraživanje tržišta knjiga u RH, http://issuu.com/knjizniblok/docs/gfk_-_istra_ivanje_hr_tr_i_ta_knjiga_-_2011?e=7784753/1916518 (5. 4. 2014.)
5. Kazalište u Hrvatskoj i mladi, http://www.mala-scena.hr/media/79870/kazaliste_u_hrvatskoj_i_mladi.pdf (10. 4. 2014.)
6. Measuring Cultural Participation, <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/fcs-handbook-2-cultural-participation-en.pdf> (7. 3. 2014.)
7. Mrđa, S. (2011), *Kulturni život i potrebe učenika srednjih škola u Srbiji*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.

Abstract: A Eurobarometer survey on cultural habits from 2013 showed that Croatian citizens were significantly less interested in cultural events than the rest of Europe. Since the cultural needs are determined as fundamental ones, with which man is actualized as a unique creature in its environment, the creature that acts, produces, creates a new spiritual and material form, communicates, etc., the results of this survey are disturbing. Changes in cultural habits are too easily reduced to the impact of new technologies while neglecting other factors. The aim of this paper is to show the cultural habits and cultural needs of Cultural management students. It is expected that students who have selected cultural management as their future profession, have developed cultural habits and participate in cultural activities to a greater extent.

Key words: cultural habits, cultural needs, cultural consumption, students, survey

Ljetnikovac Bunić-Kaboga – izazovi upravljanja projektom

[Bunić-Kaboga Mansion –
Project Management Challenges]

Biserka Mataković, Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: bmatakovic@h-r-z.hr

Vesna Bradamante, Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: vbradamante@h-r-z.hr

Sažetak: Tema je rada prikaz projekta obnove Ljetnikovca Bunić-Kaboga, značajne novčane donacije u hrvatskoj kulturi. Renesansni dubrovački ljetnikovac Bunić-Kaboga u razdoblju od 2009. do 2013. bio je predmetom opsežne konzervatorsko-restauratorske obnove, iako je, zbog dužega trajanja predugovorne (pregovaračke) faze, projekt *de facto* započeo puno prije. U radu su predstavljene sve faze realizacije projekta ponajprije sagledane s pravnoga i ekonomskoga stajališta – od pregovaračke faze (koja se bavila uglavnom pravnim pitanjima), zaključenja ugovora i radova obnove do izazova i dvojbi koji se danas javljaju u pokušaju određivanja ekonomskoga modela daljnje korištenja Ljetnikovca i upravljanja njime.

Budući da se radi o projektu koji je kao preduvjete realizacije podrazumijevao koordinaciju i suradnju raznih sudionika javno-pravnih i privatno-pravnih subjekata – državnih tijela, jedinica lokalne samouprave, javnih ustanova i privatne fundacije – vođenje i upravljanje njime zahtijevalo je jasan cilj, kvalitetno planiranje i dobre komunikacijske vještine. Dodana vrijednost toga projekta trebala bi biti izražena uspostavljanjem modela korištenja obnovljenoga kulturnog dobra na uvjetno samo-održiv način.

Ključne riječi: donacija, kulturno dobro, upravljanje, korištenje

1. Uvod

„Ljetnikovac Bunić-Kaboga jedan je od najljepših primjera integracije gotičkog i renesansnog stila karakterističnog za arhitekturu dubrovačkog područja u vremenu druge polovice 15. i prve polovice 16. stoljeća. Smješten je na južnoj strani Rijeke dubrovačke nedaleko od ušća, u neposrednoj blizini ceste prema Sustjepanu.“ Pripada skupini ljetnikovaca izgrađenih „na vodi“ koji su na specifičan način oblikovali i krajolik – osobito Gruža i Rijeke dubrovačke.“ Građen je početkom 16. stoljeća za Miha Junijeva Bunića, a ženidbenim vezama poslije prelazi u vlasništvo obitelji Kaboga, jedne od najpoznatijih dubrovačkih obitelji čiji su potomci, zajedno s nekoliko drugih obitelji, boravili u Ljetnikovcu još poslije 2. svjetskog rata. Pedesetih godina prošloga stoljeća Ljetnikovac Bunić-Kaboga, kao i susjedni ljetnikovac Stay, koristi se za potrebe dječjega odmarališta „Crveni krst – Novo Sarajevo“. Upravo u tome razdoblju, zbog neodgovarajuće namjene, započinje ubrzano propadanje Ljetnikovca – dio parka pregrađuje se u bazen za potrebe odmarališta, a početkom 60-ih godina, prilikom gradnje Jadranske turističke ceste, srušeni su dio orsana i parka te gospodarska kuća na ulazu u areal Ljetnikovca. Za vrijeme Domovinskoga rata Ljetnikovac se nalazio u neposrednoj blizini okupiranoga područja te je pretrpio oštećenja na strukturi zgrade i kamenoj plastici. Dio prvoga kata neko se vrijeme koristio kao prostor arhiva, a krajem devedesetih godina prizemlje i donji vrt koriste se za odlagalište građevinskoga materijala. Potkrovlje i dio prvoga kata niz su godina služili u svrhu substandardnoga stanovanja. Dugogodišnje neadekvatno korištenje toga iznimno vrijednog spomenika ladanjske arhitekture dubrovačkog područja, dovelo je Ljetnikovac u stanje u kojem se on nalazio do početka obnove.“

Upravo zbog činjenice da je remek-djelo graditeljstva XVI. stoljeća u Dubrovniku, još 1963. Zavod za zaštitu spomenika kulture – Dubrovnik utvrđuje da ima svojstvo „spomenika kulture“ te određuje njegov upis u registar nepokretnih spomenika kulture Općine Dubrovnik. Registraciju je Ministarstvo kulture potvrdilo rješenjem KLASA: UP-I-612-08/02-06/0663, URBROJ: 532-04-01/4-08-2 (22. 12.2008.) u postupku ispitivanja i usklađivanja rješenja o registraciji spomenika kulture donesenih prema prijašnjim propisima s odredbama Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara (NN, 66/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13). Time je Ljetnikovac stavljen pod poseban režim zaštite.

Inicijativa za početak konzervatorsko-restauratorskih zahvata došla je od predstavnika poslije osnovane Batahovina Foundation, potomka obitelji Kaboga, koja fundacija je i financirala radove obnove u ime sve do danas anonimnoga donatora. S obzirom na stupanj zapuštenosti, Ljetnikovac je zahtijevao opsežne radove obnove.

Od samoga početka očito je da ostvarenje konačnoga cilja – obnova Ljetnikovca i njegovo stavljanje u funkciju – prethodno podrazumijeva:

* Više o tome u „Ljetnikovac Bunić-Kaboga, Dubrovnik – Elaborat konzervatorsko-restauratorskih istraživanja“, 2009., dokumentacija Hrvatskoga restauratorskog zavoda, str. 1-13.

** Više o tome u „Ljetnikovac Bunić-Kaboga, Dubrovnik – Elaborat konzervatorsko-restauratorskih istraživanja“, 2009., dokumentacija Hrvatskoga restauratorskog zavoda, str. 1-13.

- potrebu usuglašavanja svih pravno zainteresiranih strana, njihovih i vanjskih društvenih interesa tijekom predugovorne, pregovaračke faze
- sklapanje ugovora kojim se uređuju međusobni odnosi, prava i obveze ugovornih strana s posebnim naglaskom na određenja koja se odnose na buduće korištenje i upravljanje Ljetnikovcem,
- rješavanje otvorenih imovinsko-pravnih pitanja
- izvođenje konzervatorsko-restauratorskih radova s prethodnim ishodenjem potrebnih dozvola
- privođenje Ljetnikovca namjeni
- upravljanje i korištenje sukladno ugovornim odredbama.

Drugim riječima, upravljanje projektom zahtijevalo je usuglašavanje, koordinaciju i suradnju ne samo svih ugovornih i zainteresiranih strana – donatora, vlasnika i ostalih nositelja zemljišno-knjižnih prava te nositelja vlasti državne i lokalne razine – već i stručnjaka različitih struka (pravnika, ekonomista i stručnjaka konzervatorsko-restauratorske djelatnosti).

Da bi se što realnije prikazao tijek realizacije projekta i u cjelini sagledale potencijalne mogućnosti korištenja ovoga kulturnog dobra (koje proizlaze iz njegove povijesno-umjetničke, arhitektonske, graditeljske i socijalno-ekonomske vrijednosti), ukratko ćemo u nastavku izložiti tijek realizacije projekta obnove i zaštite, koji je započeo 2008. godine i može se pratiti kroz nekoliko faza.

2. Predugovorna faza

Kako upravljanje i sam projekt ne započinju trenutkom sklapanja ugovora i koliko je zahtjevna predugovorna faza u kojoj se pregovorima, dogovaranjem i usklađivanjem želja, interesa i pravnih mogućnosti stvaraju preduvjeti i temelj za sklapanje ugovora kojim će strane *pro futuro* preuzeti obveze i steći prava – pokazuje upravo primjer Ljetnikovca Bunić-Kaboga. Predugovorna faza započela je još 2004. godine i podrazumijevala je koordinaciju ne samo budućih ugovornih strana već svih onih s određenim, često i suprotstavljenim, pravnim ili društvenim interesom: nadležnih državnih institucija (ponajprije Ministarstva kulture, tadašnjih Hrvatskoga fonda za privatizaciju i Ureda za upravljanje državnom imovinom), jedinice lokalne samouprave (Grad Dubrovnik), Hrvatskoga restauratorskog zavoda u ulozi potencijalnoga izvođača konzervatorsko-restauratorskih radova i budućega korisnika, samoga donatora i drugih.

Složenost imovinsko-pravnih problema, koje je trebalo riješiti i na čemu je, između ostaloga, inzistirao i donator, zorno prikazuju dva zemljišnoknjižna stanja – početno 2004. godine i ono u trenutku sklapanja ugovora 2009. godine. Naime, 2004. godine suvlasništvo nad Ljetnikovcem imali su Hrvatski fond za privatizaciju, Grad Dubrovnik i Republika Hrvatska. U Ljetnikovcu su bez pravne osnove živjeli stanari.

U teretovnici zemljišne knjige bilo je upisano založno pravo u korist Kreditne banke Zagreb d.d. te zabilježba spora radi brisanja navedene hipoteke. Naime, prije upisa Hrvatskoga fonda za privatizaciju predmetna je nekretnina nezakonito upisana kao vlasništvo društva Zidar d.d., koje je temeljem toga upisa uspjelo ishoditi kredit od Kreditne banke d.d. osiguravajući potraživanje hipotekom.

Hrvatski restauratorski zavod postaje suvlasnik Ljetnikovca u lipnju 2008. temeljem Ugovora o prijenosu prava vlasništva na nekretninu bez naknade (od 4. 12. 2007.) sklopljenog između Hrvatskoga fonda za privatizaciju i Hrvatskoga restauratorskog zavoda. Nadalje, Odlukom Središnjega državnog ureda za upravljanje državnom imovinom (od 9. 10. 2007.) suvlasnički dio Republike Hrvatske dodjeljuje se na korištenje Ministarstvu kulture za potrebe Hrvatskoga restauratorskog zavoda.

Kao što proizlazi iz navedenih pravih akata, u rješavanju zemljišnoknjižnih pitanja u predugovornoj fazi uvelike je sudjelovala Republika Hrvatska putem svojih ovlaštenih tijela. To je bilo potaknuto tadašnjom namjerom Ministarstva kulture da se vlasništvo nad Ljetnikovcem u što većoj mjeri koncentrira u rukama državne ustanove – Hrvatskoga restauratorskog zavoda, opravdavanim stavom da se povjeravanjem kulturnoga dobra toj središnjoj državnoj ustanovi za obavljanje konzervatorsko-restauratorske djelatnosti samom dobru osigurava najbolja moguća zaštita. Ujedno se osiguravao kontinuitet korištenja te bolji uvjeti za obavljanje konzervatorsko-restauratorske djelatnosti na dubrovačkome području.

Rezultate rješavanja imovinskopravnih pitanja predugovorne faze pokazuje zemljišnoknjižno stanje na dan sklapanja Ugovora o financiranju obnove Ljetnikovca Bunić-Kaboga (u daljnjemu tekstu: Ugovor o financiranju) – 11. 3. 2009. – kada je, kao vlasnik 1. kata upisan Hrvatski restauratorski zavod, a kao suvlasnici 2. kata Grad Dubrovnik u 1/3 i Republika Hrvatska u 2/3 suvlasničkoga udjela. Nezakoniti su se posjednici u međuvremenu, nakon složenih pregovora, iselili. Stvarni teret uknjiženoga založnog prava u korist Kreditne banke Zagreb d.d. brisan je tek u veljači 2013., nakon pravomoćnoga okončanja spora.

3. Ugovorna faza

3.1. Korištenje sukladno ugovornim odredbama

Dana 11. 3. 2009. između Batahovina Foundation s jedne i Republike Hrvatske, Hrvatskoga restauratorskog zavoda i Grada Dubrovnika s druge strane sklopljen je Ugovor o financiranju, kojim ugovorom Fundacija daje na raspolaganje sredstva u iznosu do tri milijuna eura „u svrhu obnove Ljetnikovca, kapele i eventualno parka (u tekstu koji slijedi: Objekti)“.

Korištenje Ljetnikovca ugovorom je utvrđeno tako da se Republika Hrvatska, Hrvatski restauratorski zavod i Grad Dubrovnik obvezuju „osigurati da predmetnu

nekretninu na razdoblje od 50 godina u cijelosti koristi Hrvatski restauratorski zavod za obavljanje konzervatorsko-restauratorske djelatnosti, izuzev manjeg dijela koji će biti dostupan javnosti i koji će se koristiti u kulturne svrhe (knjižnica, izložbeni prostor i sl.)“ (...) „Republika Hrvatska i Zavod se obvezuju osigurati sredstva za redovno održavanje obnovljenih Objekata. Ukoliko iz bilo kojeg razloga i u bilo koje vrijeme dođe do bitne promjene načina korištenja predmetne nekretnine i vlasničke strukture predmetnih objekata u razdoblju od 50 godina, Republika Hrvatska, Zavod i Grad (Dubrovnik, op. a.) se obvezuju, sukladno suvlasničkim dijelovima, vratiti Fundaciji, odnosno njenom pravnom sljedniku, primljena sredstva u EUR uvećana za referentnu kamatnu stopu koju na godišnjoj razini temeljem članaka 5. i 6. Zakona o državnim potporama (NN 140/05) i Odluke o objavljivanju pravila o utvrđivanju referentne i diskontne stope (NN 114/08) utvrđuje Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (za 2008. godinu 6%). Pod bitnom promjenom smatra se prestanak djelovanja Objekata u okviru rada javne ustanove u kulturi.“ Nadalje, korištenje sredstava za namjenu različitu od ugovorene, korištenje nekretnine različito od opisanoga načina ili bitna promjena namjene korištenja nekretnina bez suglasnosti Fundacije, a sve prije isteka roka od 50 godina, kao i otuđenje ili opterećenje nekretnine prije isteka roka od 50 godina bez suglasnosti Fundacije – razlozi su da Fundacija raskine ugovor, uz obvezu povrata uložениh sredstava na opisani način.

Rizik gubitka spora povodom upisa prava zaloga u korist Kreditne banke d.d. tada je preuzela Republika Hrvatska, čime je faktično uklonila i posljednju zapreku za potpisivanje ugovora i omogućila ostvarenje donacije.

3.2. Pripremni radovi i izrada prethodne dokumentacije

Razlozi navedeni u uvodnome dijelu – dugogodišnja zapuštenost, neadekvatno korištenje i izloženost ratnim djelovanjima – doveli su Ljetnikovac, registrirano kulturno dobro, u stanje opasno za okolinu. Radi omogućavanja pristupa bilo je nužno raščišćavanje zgrade Ljetnikovca i njezina neposrednog okoliša od nekontroliranoga raslinja, nagomilanoga otpada, deponiranoga građevinskog materijala i urušenih dijelova konstrukcije. U svrhu stvaranja uvjeta za sigurnu provedbu svih istraživanja koja obvezno prethode izradi projekta obnove kulturnoga dobra, izvedeni su interventni radovi osiguranja i podupiranja opasnih dijelova konstrukcije. Provedena su iscrpna konzervatorsko-restauratorska istraživanja koja su obuhvatila stilsku i povijesnu analizu, istraživanja arhivskih dokumenata te istraživanja same građevine. Provedena istraživanja rezultirala su Elaboratom konzervatorsko-restauratorskih istraživanja s prijedlogom konzervatorskih smjernica za obnovu Ljetnikovca. Usporedno s tim aktivnostima, izrađen je i arhitektonski snimak postojećega stanja kao podloga za izradu projektne dokumentacije. Ukupna vrijednost pripremnih radova, koji su se odvijali tijekom 2008. i 2009., a obuhvaćali su aktivnosti od raščišćavanja terena do izrade idejnoga rješenja, iznosila je 1.140.151 kunu. Nositelj aktivnosti bio

je Hrvatski restauratorski zavod sa suradnicima, a sredstva je osiguralo Ministarstvo kulture.

3.3. Izrada projektne dokumentacije

Nakon prihvaćanja dokumentacije, koju je u pripremnoj fazi izradio Konzervatorski odjel u Dubrovniku, moglo se pristupiti izradi tehničke dokumentacije – idejnomu i glavnomu projektu te izvedbenim projektima s troškovnicima. Tehničkom dokumentacijom utvrđena je namjena prostora, definirana dogovorom suvlasnika i potvrđena Ugovorom o financiranju. Sukladno odredbama Ugovora i njegova aneksa, sklopljenog 13. 1. 2010., ugovorne strane ugovorile su da će Batahovina Foundation osigurati i naručiti izradu idejnoga, glavnoga i izvedbenoga projekta obnove Ljetnikovca, s projektima unutarnjega uređenja i vrta za 200.000 eura, dok se darovanje preostalih do 2.800.000 eura izvršava na način određen odredbama osnovnoga ugovora. Izrada glavnoga projekta za obnovu zgrade Ljetnikovca dovršena je u lipnju 2010., a potvrda glavnoga projekta ishoda je u listopadu iste godine. Hrvatski je restauratorski zavod, kao nositelj projekta, u prosincu 2010. započeo postupak javne nabave za odabir izvođača radova konstruktivne sanacije i građevinsko-obrtničkih radova. Postupak je okončan u ožujku 2011., nakon čega je započelo izvođenje radova na obnovi Ljetnikovca.

3.4. Izvođenje radova na obnovi Ljetnikovca Bunić-Kaboga

Početak travnja 2011. započelo je izvođenje radova, i to nakon provedenih nužnih razgradnji i demontaža koje su, zbog složenosti zahvata, iziskivale zahtjevnu građevinsku operativu. Od tada su se radovi odvijali intenzivno i pod stalnim nadzorom stručne skupine. Koordinacija brojnih i vrlo raznorodnih aktivnosti bila je tehnički složena i komunikacijski vrlo zahtjevna, a naročito zato što je trebalo uskladiti zahtjev za postizanje efikasnoga i dinamičnoga rada građevinske operative u izvođenju građevinskih radova s dinamikom koju su zahtijevali mukotrpn i dugotrajni postupci „otkrivanja“, čišćenja, restauriranja i prezentiranja zidnih oslika i kamene plastike. U ovome dijelu realizacije projekta mogu se izdvojiti posebne faze :

- radovi konstruktivne sanacije i građevinsko-obrtnički radovi
- izvođenje elektroinstalaterskih radova, radova instalacije vodovoda i odvodnje te instalacija grijanja i hlađenja
- izvođenje restauratorskih radova na zidnome osliku i kamenoj plastici.

Sve su faze radova uspješno završene početkom 2013., a za njihovu je realizaciju utrošeno manje sredstva nego što je osigurano samom donacijom.

SLIKA 1. Trijem prije radova



SLIKA 2. Trijem nakon radova



Autor slika N. Vasić, fototeka Hrvatskoga restauratorskog zavoda

Financijska realizacija zaključena je sa sljedećim stanjem prema izvorima financiranja:

UKUPNA ULAGANJA U OBNOVU LJETNIKOVCA BUNIĆ-KABOGA U DUBROVNIKU OD 2008. DO 2013. GODINE					
	FAZA PROJEKTA	UKUPNO	izvor financiranja		
			Ministarstvo kulture	sredstva donacije	Grad Dubrovnik
I	Radovi pripreme faze	1.140.152	1.140.152		
II	Izrada projektne dokumentacije	1.474.524		1.474.524	
III	Izvođenje radova i prateći nadzori	19.306.729	3.747.106	15.331.807	227.817
	UKUPNO	21.921.405	4.887.258	16.806.331	227.817
	STRUKTURA ULAGANJA U %	100	22	77	1

Uzme li se u obzir da su za realizaciju građevinskih i konzervatorsko-restauratorskih radova na obnovi bila osigurana sredstva do 2.800.000 eura, što (preračunato po prosječnome tečaju od 7,3 kune za euro) iznosi 21.900.000 kuna, a vrijednost svih izvedenih radova i unutarnjega uređenja (nabava rasvjete, namještaja i dijela opreme radionica) bez PDV-a^{*} iznosi 18.873.786 kuna – može se zaključiti da je i u našim uvjetima moguće postići visoku razinu efikasnosti u realizaciji projekta. Važno je također napomenuti da je za odabir izvođača radova primijenjen postupak ekonomski najpovoljnije ponude, što je (iako za izvođenje radova na kulturnim dobrima najprimjereniji postupak javne nabave) još uvijek prava rijetkost. Argumentacija važnosti primjene takvoga postupka za radove na kulturnim dobrima posebna je tema i zahtijevala bi dodatnu zakonsku razradu kriterija. Temeljna mogućnost i regulativa postoji, ali se rijetko i selektivno primjenjuje.

* Uvjet donatora da neće snositi teret poreza, pristojbi i bilo kakvih drugih davanja (članak 12. ugovora) i porezni status Hrvatskoga restauratorskog zavoda – uvjetovao je način postupanja s ulaznim PDV-om koji je ukupno iznosio 3.047.619 kuna.

4. Mogućnosti i izazovi daljnjega korištenja

S ekonomskoga aspekta već u početku projekta jasno su se nametnula tri cilja:

- spašavanje i zaštita samoga kulturnog dobra
- osiguravanje primjerenoga prostora za smještaj restauratorske radionice za papir i zidno slikarstvo
- osiguravanje dostatnih izvora financiranja za održavanje postignute razine uređenja Ljetnikovca i pripadajućega vrta.

Nema dvojbe da su prvi i drugi cilj mogli biti ispunjeni bez poteškoća. Kako su odmicali radovi na obnovi i Ljetnikovac sve više pokazivao „svoje pravo lice“, počela su se intenzivirati promišljanja o dodatnim mogućnostima korištenja resursa koji nam je dan na raspolaganje. U vremenima vrlo ograničenih proračuna i zahtjeva za snažnim mjerama štednje u kulturi, nameće se potreba jačega integriranja spomenika u život zajednice i pronalaženja mogućnosti ostvarenja dodatnih vrijednosti.

4.1. SWOT analiza

Građevinsko-arhitektonska ljepota Ljetnikovca i za široku publiku intrigantna konzervatorsko-restauratorska djelatnost naše su komparativne prednosti. Dubrovnik, kulturno i turističko središte, idealno je mjesto za svaku inicijativu na tome području. Mikrolokacija Ljetnikovca nije prednost, no uz dobru organizaciju i marketing, prebrodiv je nedostatak. Prijetnja realizaciji trećega cilja složena je vlasnička struktura i velik broj različitih interesa lobističkih skupina. Prednost su također educirani i stručni zaposlenici koji mogu osigurati širok raspon aktivnosti prezentacije konzervatorsko-restauratorske djelatnosti, a integrirani su i u sustav obrazovanja i znanosti.

4.2. Prijedlozi ostvarenja dodane vrijednosti

Vođeni rezultatima analize postojećih resursa, preuzetim ugovornim obvezama i izazovima pomicanja kriterija u vrednovanju uspješnosti realizacije projekta na području kulture koji bi, da bi bili održivi, morali imati učinak u raznim smjerovima – kulturnom (očuvanje i zaštita kulturne baštine), socijalnom i gospodarskom te u smjeru povećanja kvalitete života zajednice – počeli su se tražiti načini osiguravanja i osmišljavanja „života nakon obnove“, koji će Ljetnikovcu i konzervatorsko-restauratorskoj djelatnosti u njemu osigurati izvjesnu budućnost.

Nakon rasprava i razrješenja dvojbe „udruga vs. zaklada“ pokazala su se dva moguća modela osnivanja Zaklade:

1. statičan model, u kojemu će buduća Zaklada Batahovina imati za cilj isključivo *kontroliranje* poštivanja obveza preuzetih ugovorom u pogledu načina korištenja

(članak 9. Ugovora o financiranju). Zakladu koja bi imala samo ovaj, jedan cilj, može osnovati sam donator ili to pravo može prenijeti temeljem Zakona o obveznim odnosima na bilo koju pravnu ili fizičku osobu (prijenos /ustupanje ugovora). Mogući rezultat koji se može postići takvim izborom, bit će uređeni objekt, održavan u relativno zadovoljavajućim uvjetima u idućih 50 godina, koji će imati javni sadržaj vrlo vjerojatno vezan samo uz konzervatorsko-restauratorsku djelatnost, a cjelina uređenoga objekta i vrta bit će slabo integrirani u kulturni život Grada Dubrovnika.

2. dinamičan model, u kojem bi novoosnovana Zaklada Batahovina u Dubrovniku za poseban cilj imala kontrolu ispunjenja članka 9. Ugovora o financiranju, ali bi se kroz druge aktivnosti Zaklade pokušala dodati nova vrijednost u korištenju uređenoga Ljetnikovca i njegova vrta s nadasve javnosti zanimljivom i intrigantnom konzervatorsko-restauratorskom djelatnosti.

Hrvatski restauratorski zavod zalaže se za primjenu *dinamičnoga modela*, a namjeravana svrha, odnosno cilj jest da se iz zakladne imovine i prihoda koji se iz te imovine stječu, kao i ostalih prihoda prikupljenih putem Zaklade, ostvaruju doprinosi u unapređenju konzervatorsko-restauratorske djelatnosti, promoviranju organizirane filantropije i motiviranju šire zajednice za kulturu davanja i angažman građana za opće dobro u društvenome i kulturnome razvoju zemlje, a naročito:

- u promociji i poticanju donatorskoga/filantropskoga odnosa spram ulaganja u kulturna dobra na području Republike Hrvatske (ulaganje/financiranje očuvanja i obnove kulturnih dobara sredstvima darovatelja)
- u osiguranju kontinuiteta javne namjene obnovljenih kulturnih dobara
- u poduzimanju aktivnosti za osiguranje trajno zadovoljavajuće razine održavanja obnovljenoga kulturnog dobra za njegovo funkcionalno korištenje
- u podizanju razine svijesti građana (opće javnosti) o značenju baštine za kulturni identitet.

Dodatnim aktivnostima, koje ne bi bile u suprotnosti s osnovnom djelatnosti Hrvatskoga restauratorskog zavoda, bile bi njegova dopuna i promocija, osigurala bi se dodatna financijska sredstva. Zaklada bi organizirala stručne skupove i radionice, prezentacije i izložbe različitih grana umjetnosti, a posebice izložbe umjetnina restauriranih u radionicama Hrvatskoga restauratorskog zavoda, izdavala bi publikacije te obavljala druge poslove i aktivnosti radi stjecanja imovine – novca kojim će se pridonijeti ostvarivanju ciljeva radi kojih je Zaklada osnovana.

Drugi važan zadatak, koji bi se takvim načinom organizacije mogao ostvariti, jest dinamiziranje same osnovne djelatnosti uvođenjem sustava vrednovanja putem *instituta priznanja*:

- za fizičke i pravne osobe, izvan državnoga sustava, koje su svojim financijskim, materijalnim doprinosom ili drugim angažmanom znatno doprinijele zaštiti ugrožene kulturne baštine, razvoju konzervatorsko-restauratorske djelatnosti i

podizanju individualne svijesti i odgovornosti prema zajednici te promoviranju koncepta organizirane filantropije u cilju djelovanja za opće dobro

- za najuspješniji projekt/program realiziran u Hrvatskome restauratorskom zavodu – ravnopravno bi konkurirali projekti/programi s područja konzervatorsko-restauratorske i upravno-administrativne djelatnosti koji svojom realizacijom znatno unapređuju djelatnost i doprinose efikasnosti odvijanja poslovnih procesa
- u vidu stipendija i dodatnih edukacija mladih i nadarenih ljudi, ako bi se aktivnostima Zaklade osigurala znatnija financijska sredstva.

Pretpostavka je realizacije toga modela određivanje Hrvatskoga restauratorskog zavoda kao jednoga od zakladnika jer se navedeni ciljevi neće moći ostvariti bez dodatne mobilizacije njegovih zaposlenika. Također, bilo bi nužno i pažljivo uskladiti planove aktivnosti Zaklade i redovite djelatnosti Hrvatskoga restauratorskog zavoda. Takva zaklada ne bi bila državna, a osnovala bi se temeljem Zakona o zakladama i fondacijama (NN, 36/95, 64/01). No, s obzirom na to da je Hrvatski restauratorski zavod javna ustanova u vlasništvu države za koju osnivačka prava vrši Ministarstvo kulture, za funkciju zakladnika trebalo bi ishoditi suglasnost Ministarstva kulture i Upravnoga vijeća Hrvatskoga restauratorskog zavoda. Važno je napomenuti da bi se u Zakladu unijela nova, financijska imovina i da se ni na koji način ne bi mijenjala vlasnička struktura Ljetnikovca niti je postojeća vlasnička struktura prepreka realizaciji takvoga projekta. Vlasnički odnosi i namjena objekta (za osnovnu djelatnost Hrvatskoga restauratorskog zavoda) ostali bi nepromijenjeni, a sav rad zakladnih tijela bio bi bez naknade. Suglasnosti Grada Dubrovnika i Ministarstva kulture, kao suvlasnika, novoj bi Zakladi bile potrebne kako bi se u dijelu prostora Ljetnikovca mogle obavljati aktivnosti vezane uz javnu namjenu objekta.

5. Zaključak

Promišljanja i nastojanja Hrvatskoga restauratorskog zavoda o tome kako projekt učiniti samoodrživim sa, sada možemo reći, idealistički postavljenim ciljem da imovinom, kojom raspoložemo i koja nam je poklonom obnovljena, upravljamo tako da joj osiguramo „aktivan život“, da takav način gospodarenja integriramo u svijest naših zaposlenika te da obnovljeni Ljetnikovac zajedno s promocijom osnovne djelatnosti Hrvatskoga restauratorskog zavoda učinimo sastavnim dijelom kulturnoga života Grada Dubrovnika, trenutačno su u fazi tek djelomičnoga ostvarenja drugoga cilja jer Hrvatski restauratorski zavod ne koristi prostore I. kata i dormitorija Ljetnikovca. Naime, kako se obnova bližila kraju, jasnije su se iskazivali posebni interesi pojedinih direktnih i indirektnih sudionika u realizaciji projekta. Trenutačna pozicija Hrvatskoga restauratorskog zavoda kao isključivoga nominiranog korisnika prostora, jest dvostruka – ugovorno besprijekorna i formalno snažna, no (radi nastojanja

Grada Dubrovnika i predstavnika Batahovina Foundation za promjenom vlasničke strukture i uspostavljanjem isključivoga prava upravljanja Grada Dubrovnika) realno slaba. Nadamo se da će pri donošenju odluke o konačnome rješenju načina korištenja i upravljanja Ljetnikovcem, glavni kriteriji biti javni interes i kultura shvaćena kao opće dobro, „kao zrak, kao voda“.

6. Izvori i literatura

1. Brana i sur. (2009), Ljetnikovac Bunić-Kaboga, Dubrovnik – Elaborat konzervatorsko-restauratorskih istraživanja, dokumentacija Hrvatskoga restauratorskog zavoda.
2. Rješenje Zavoda za zaštitu spomenika kulture – Dubrovnik, broj: 16-45/1962, od 20. 8. 1963.
3. Rješenje Ministarstva kulture Republike Hrvatske, Uprave za zaštitu kulturne baštine, KLASA: UP-I-612-08/02-06/0663, URBROJ: 532-04-01/4-08-2, od 22. 12. 2008.
4. Rosen, H. S. (1999), *Javne financije*, Zagreb: Institut za javne financije.
5. Swedberg, R. (2006), *Načela ekonomske sociologije*, Zagreb: Mate.

Abstract: The topic of this paper is the presentation of the project of restoration of the Bunić-Kaboga Mansion, which has been the largest private monetary donation in Croatia so far. A Renaissance Mansion of Dubrovnik, the Bunić-Kaboga Mansion, was the object of extensive conservation-restoration renovation in the period between 2009 and 2013, although, due to the longer duration of the pre-contract (negotiation) phase, the project itself had *de facto* started much earlier. In this paper all the phases of the project are shown, primarily from the economical and legal points of view – from the negotiation phase that had dealt with mostly legal issues, the conclusion of the contract, the renovation works, to the challenges and dilemmas that appear nowadays when attempting to define an economic model of future use.

Since it is the project which assumed the coordination and cooperation between diverse participants as the preconditions of its' realization, such as public-law and private-law subjects – state authorities, local governments, a public institution and a private foundation, the guidance and management of the project demanded a clear objective, quality planning and good communication skills. The added value of this project should be expressed through the establishment of a model of conditionally sustainable way of utilization of such a restored cultural good.

Key words: donation, cultural good, management, utilisation

Kulturno mapiranje grada Zaprešića i okolice [Cultural Mapping of Zaprešić and Surroundings]

Matija Mirković, student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: matija_vspu@net.hr

mr. sc. **Ines Jemrić Ostojić**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ines.jemric@vspu.hr

Lana Domšić, prof.; asistentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: lana.domsic@vspu.hr

Sažetak: Kulturni resursi grada Zaprešića i njegove okolice u svojoj posebnosti i raznolikosti nesumnjivo spadaju u najvrednije nosioce lokalnoga identiteta. Prepoznavanje lokalne kulture, kulturne baštine i kulturnoga stvaralaštva važan je čimbenik u definiranju kulturne politike grada. Rad daje prikaz tehnike kulturnoga mapiranja kao važnoga instrumenta na području upravljanja u kulturi i očuvanju baštine. Kulturno mapiranje jest proces identificiranja i dokumentiranja materijalnih i nematerijalnih kulturnih resursa lokalne zajednice u svrhu prepoznavanja veza između ljudi, lokaliteta i povijesti te kreiranja baze podataka koja poboljšava pristup informacijama, pruža platformu za marketing i promociju te podršku u kulturnome planiranju i upravljanju. Proces kulturnoga mapiranja obuhvaća skupljanje, bilježenje, analiziranje i sintetiziranje informacija radi prepoznavanja i korištenja kulturne raznolikosti u svrhu društvenoga, ekonomskoga i kulturnoga razvoja lokalne zajednice. U radu se prikazuju rezultati kulturnoga mapiranja grada Zaprešića i okolnih naselja kojim su obuhvaćeni postojeći kulturni i baštinski resursi te se očekuje kako će se postojeća baza s vremenom nadograđivati.

Ključne riječi: kulturni resursi, kulturno mapiranje, Zaprešić

1. Uvod

Kulturno mapiranje sustavni je proces identificiranja, dokumentiranja i kreiranja baze podataka materijalnih kulturnih i umjetničkih resursa nekoga lokaliteta i nematerijalnih kulturnih izraza koji taj lokalitet obilježavaju. Jedan je od glavnih alata u procesu strateškoga kulturnog planiranja i upravljanja lokalitetom, omogućuje razumijevanje kulture i sudjelovanje, promišljanje o povijesti i identitetu te potiče kreativnost i razvoj (Cultural Mapping Toolkit, 2010). Čini važan prvi korak u procesu stvaranja kulturnoga plana, strateškog dokumenta čija je svrha integriranje kulture u lokalnu zajednicu i njezin razvoj.

Kulturno mapiranje razvilo se u okviru kulturnoga planiranja, akademske i stručne discipline koja se bavi procesom identifikacije, razvoja, upravljanja i iskorištavanja gradskih kulturnih resursa. Uključuje proces kontinuiranoga praćenja i djelovanja u skladu s gospodarskim, kulturnim, socijalnim, obrazovnim, ekološkim, političkim i simboličkim kontekstom unutar kojega kulturni resursi postoje, u svrhu boljega formuliranja politika i strategija. Kulturno planiranje može se definirati i kao proces inkluzivnoga odlučivanja i savjetovanja sa zajednicom, koje pomaže lokalnoj vlasti prepoznati kulturne resurse i načine na koji oni mogu pomoći zajednici u postizanju građanskih ciljeva. To je strateški pristup koji izravno i neizravno integrira kulturna bogatstva zajednice u širok spektar aktivnosti lokalne samouprave (Curson i sur., 2007).

Ovaj se relativno novi pristup razvio u kontekstu suvremenih kulturnih politika gradova koji se suočavaju s velikim ekonomskim i demografskim promjenama, a koje kulturu vide kao moćno sredstvo razvoja lokalnih zajednica (Bianchini i Ghilardi, 2004). Odražava temeljni cilj održivoga razvoja kroz ekonomski rast uz zaštitu ambijenta i kvalitete života. „Kultura je izvor prosperiteta i bogatstva, inspirira kreativnost i inovacije, pokreće brzorastući poslovni sektor kao što su kreativne industrije i turizam, poboljšava imidž i prepoznatljivost... Kultura je sredstvo raspodjele dobrobiti prosperiteta svim građanima, ima moć poticanja društvenog i ljudskog kapitala, poboljšavanja životnih vještina i vještina nošenja s promjenama... Kultura je način definiranja bogatog, zajedničkog identiteta te razvija lokalni ponos i međusobno razumijevanje“ (Comedia, 2003, prema Labadi, 2011:14). Takva gledanja na kulturu i njezine ekonomske i društvene učinke pojavila su se u akademskim krugovima krajem 80-ih i početkom 90-ih godina (Landry i sur., 1993; Matarraso, 1997), a uskoro su ih preuzele i međunarodne organizacije poput UNESCO-a i Europske unije. Uključivanje kulture i kreativnoga sektora u ekonomski razvoj i strateško urbano planiranje posljednjih je godina sve uobičajenije. Kultura se danas smatra četvrtim stupom održivosti – uz zdravu ekonomiju, odgovornost prema okolišu i socijalnu pravednost (Hawkes, 2001). Poticanje i jačanje „kreativne klase“ (Florida, 2002) vidi se kao način diversifikacije ekonomske osnove i pružanje visoke kvalitete života, čime „kreativni gradovi“ (Landry, 2000) privlače i zadržavaju stanovnike. Pojam kreativnoga grada opisuje urbanu cjelinu u kojoj su kreativne aktivnosti raznih vrsta sastavni dio eko-

nomskoga te društvenoga funkcioniranja grada. Ti gradovi imaju snažno izgrađenu društvenu i kulturnu infrastrukturu, visok stupanj zaposlenosti u kreativnim industrijama i atraktivni su ulagačima zbog dobro razvijenih kulturnih sadržaja (Creative economy report, 2008, UN).

Priznavanje ekonomske dimenzije kulture u potpunoj je suprotnosti s tradicionalnom konceptualizacijom kulturne politike kao upravljanja baštinom i humanističkoga ideala (Pratt, 2004). Novi je razvojni model dinamičan, nehijerarhijski, decentralizirani i *bottom-up* pristup, u kojem se informacije na kreativan način transformiraju u nešto novo i vrijedno (Hawkes, 2001). Europske strategije urbane regeneracije potaknute su, dakle, nastojanjima da se potakne rast kreativnih industrija kao sastavnica ekonomije znanja i kreativne ekonomije te da se potakne jačanje lokalnoga kulturnog identiteta koji će se očitovati kroz veću konkurentnost i poboljšani imidž mjesta. Novi konceptualni pristup temelji se na širokim definicijama kulture i kulturnih resursa koje obuhvaćaju baštinu, umjetnost, lokalne tradicije, obrte, topografiju, arhitekturu, dizajn, medije, sport, rekreaciju i zabavu. S druge strane, to je kulturno osjetljiv pristup urbanom i prostornom planiranju i provedbi socijalne, ekonomske i ekološke politike (Baeker, 2009). Unutar lokalnih i regionalnih samouprava te u kulturnome sektoru doveo je do potrebe za definiranim okvirom planiranja u kulturi i umjetnosti (Evans, 2008) te se u tome kontekstu javlja kulturno mapiranje kao koristan alat koji daje kreatorima gradskih politika jasnu sliku o tome kakav bi karakter i *brand* trebali kreirati, naglašavajući izvorne resurse mjesta.

Stvaranje baze informacija i znanja o kulturi i umjetnosti unutar zajednice, potrebno je iz nekoliko razloga (Baeker, 2009):

1. Kao potpora kulturnomu planiranju i politikama: mapiranjem se stvara baza informacija koje su potrebne kako bi se donosile pravilne i utemeljene odluke vezane za kulturni razvoj.
2. Kao potpora ekonomskom razvoju i turizmu: mapiranje pomaže ojačati marketing i promociju lokalnih kulturnih dobara kod stanovnika i posjetitelja.
3. U svrhu poboljšanja pristupa i participacije: objavljeni rezultati mapiranja mogu se koristiti za informiranje stanovnika o umjetničkim i kulturnim resursima u njihovoj okolini.

Problem gradova općenito nije nedostatak informacija o kulturi, nego to što podatke prikupljaju različiti ljudi i institucije, iz različitih razloga, te su one pohranjene na različitim mjestima. Kulturno mapiranje uglavnom ne znači prikupljanje potpuno novih informacija, već konsolidiranje postojećih podataka na konzistentan način pomoću referentnoga okvira (Baeker, 2009). Mapiranje započinje stvaranjem kategorija koje će obuhvatiti sve kulturne i umjetničke resurse koji postoje u gradu. Nakon što su definirane kategorije, stvara se lista resursa korištenjem različitih istraživačkih metoda kao što su *online* istraživanje, istraživanje medijskih materijala, promatranje na terenu, fokus-grupe sa stanovnicima, individualni intervjui sa stručnim osobama, ankete i drugo (Cultural Mapping Toolkit, 2010). Mapiranje kulturnih resursa

zajednice, ovisno o potrebama i mogućnostima, može primiti različite oblike, od jednostavnoga terenskoga razgleda lokaliteta i zapisivanja pronađenih resursa do opsežnoga projekta kvantitativne analize podataka prikupljenih anketom. U ovome radu prikazuju se rezultati kulturnoga mapiranja grada Zaprešića i okolnih naselja u svrhu stvaranja osnovne baze podataka i informacija o materijalnim i nematerijalnim kulturnim, umjetničkim i baštinskim resursima. Rezultati predstavljaju sažeti inventar postojećih lokaliteta i aktivnosti u određenome vremenskom trenutku. Kao takvi postavljaju okvir za daljnje dopune i izmjene tijekom vremena kao i temelj za potencijalni razvoj gradske kulturne strategije.

2. Metodologija

U radu se prikazuju rezultati kulturnoga mapiranja grada Zaprešića i okolnih općina: Bistre, Brdovca, Dubravnice, Marije Gorice, Pušće, Jakovlja i Luke, kojim su obuhvaćeni postojeći kulturni i baštinski resursi.

Slične studije kulturnoga mapiranja pokazale su da je prepoznavanje kulturnih resursa vrijedna baza informacija i polazište za donošenje odluka vezanih uz kulturni razvoj. Imajući u vidu snagu kulturnih resursa za razvoj lokalnih zajednica, ciljevi su ovoga kulturnog mapiranja:

- prikupljanje informacija o kulturnim resursima u svrhu stvaranja baze podataka materijalnih i nematerijalnih kulturnih resursa
- stvaranje preduvjeta za sustavno kulturno mapiranje
- identificiranje kulturne raznolikosti lokalne zajednice u svrhu kulturnoga razvoja i razvoja turizma
- informiranje stanovnika Zaprešića i okolice o kulturnim i umjetničkim resursima zajednice.

Pri određivanju referentnoga okvira korišten je tzv. *Cultural Resource Framework*^{*} koji obuhvaća sve kulturne i umjetničke resurse objedinjene u osam kategorija: 1. kreativna i kulturna industrija (kazališne družine, arhitektura, knjižnice i arhivi, televizija, radio, nakladnička djelatnost...), 2. kreativna i kulturna zanimanja (arhitekti, pisci, glazbenici, grafički dizajneri, glumci, fotografi...), 3. kulturne organizacije lokalne zajednice, 4. mjesta i kulturni sadržaji (kazališta, umjetničke galerije, muzeji, knjižnice...), 5. festivali i kulturni događaji, 6. kulturna baština (arheološka nalazišta, građevine, groblja, povijesne znamenitosti...), 7. nematerijalna kulturna baština (priče, običaji, usmena predaja, ceremonije...), 8. prirodna baština (farme i voćnjaci, parkovi, botanički vrtovi, zoološki parkovi...).

U prikupljanju podataka korišteno je više istraživačkih metoda. Primarni izvor prikupljanja podataka bili su izvori s interneta, odnosno službene stranice grada Za-

* <http://mappingauthenticity.com/placevantage-cultural-mapping-toolkit/>

prešića i općina, stranice udruga te *online* izdanja lokalnih medija. Sekundarni izvor podataka bile su medijske objave lokalnih tiskovina i građa o kulturi lokalne zajednice te konzultacije sa stručnim osobama^{*}, ponajprije o resursima nematerijalne kulturne baštine. Konsolidiranjem postojećih podataka iz navedenih izvora, stvorena je lista od ukupno 223 kulturna resursa.

3. Rezultati

Prikupljeni su podaci o 223 kulturna resursa u Zaprešiću i okolici. U tablici 1 prikazani su rezultati za svaku kategoriju.

TABLICA 1. Kulturni resursi po kategorijama (N)

KATEGORIJA	KULTURNI RESURSI (N)
kreativna i kulturna industrija	13
kreativna i kulturna zanimanja	32
kulturne organizacije lokalne zajednice	62
mjesta i kulturni sadržaji	11
festivali i kulturni događaji	45
kulturna baština	27
nematerijalna kulturna baština	33
Ukupno	223

Izvor: obradili autori

4. Zaključak

Mapiranje kulturnih resursa grada Zaprešića i okolnih općina navedenih u ovome radu početak je širega projekta kulturnoga mapiranja koji će se nastaviti kao zajednički projekt studenata i nastavnika na usmjerenju Menadžment u kulturi VŠPU-a „Baltazar Adam Krčelić“. Jedno od ograničenja ovoga istraživanja, koje se namjerava prevladati u sljedećim fazama, jest nedostupnost pojedinih kategorija podataka. Tu spadaju, na primjer, podaci iz kategorije „kulturna zanimanja“ do kojih je teško doći ako umjetnici nisu aktivni na lokalnoj sceni.

* Autori zahvaljuju gospodinu Stjepanu Laljku iz Matice hrvatske Zaprešić na korisnim informacijama o kulturnim resursima Zaprešića i okolice koje su nam bile od velike pomoći u pisanju ovoga rada.

TABLICA 2. Kulturni resursi grada Zaprešića i okolice

KREATIVNA I KULturnA INDUSTRIJA	
Televizija (1)	Televizija Zaprešić (Zaprešić)
Radio (1)	Radio Zaprešić (Zaprešić)
Nakladnička djelatnost (2)	Fraktura (Zaprešić), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ (Zaprešić)
Kazališne družine (1)	Zaprešićko kazalište za djecu i mlade (Zaprešić)
Muzeji (2)	Muzej „Matija Skurjeni“ (Zaprešić), Muzej Brdovec (Brdovec)
Galerije (3)	Galerija „Razvid“ Pučko otvoreno učilište Zaprešić (Zaprešić), galerija Matice hrvatske Zaprešić (Zaprešić), Galerija Anima (Zaprešić)
Kino (1)	Kino Zaprešić (Zaprešić)
Knjižnice (2)	Gradska knjižnica Ante Kovačića Zaprešić (Zaprešić), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ (Zaprešić)
UKUPNO	13

MJESTA I SADRŽAJI	
Javna kulturno-obrazovna ustanova (1)	Pučko otvoreno učilište Zaprešić (Zaprešić)
Kazalište (1)	Inkluzivno kazalište Zaprešić (Zaprešić)
Knjižnice (2)	Gradska knjižnica Ante Kovačića Zaprešić (Zaprešić), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ (Zaprešić)
Muzeji (2)	Muzej „Matija Skurjeni“ (Zaprešić), Muzej Brdovec (Brdovec)
Galerije (2)	Galerija „Razvid“ Pučko otvoreno učilište Zaprešić (Zaprešić), galerija Matice hrvatske Zaprešić (Zaprešić), galerija Anima (Zaprešić)
Kino (1)	Kino Zaprešić (Zaprešić)
Studio za dizajn (2)	Studio H ₂ O (Zaprešić), Formalin dizajn (Zaprešić)
UKUPNO	11

KULTURNE ORGANIZACIJE LOKALNE ZAJEDNICE	
Kulturno-umjetnička društva (9)	KUD „Kupljenovo“ (Kupljenovo), KUD „Hruševac Kupljenski“ (Hruševac Kupljenski), KUD „Ban Josip Jelačić“ (Zaprešić), KUD „Pojatno“ (Pojatno), KUD „Jablanovec“ (Jablanovec), KUD „Januševac“ (Prigorje Brdovečko), KUD „Mihovil Krušlin“ (Šenkovec), KUD „Pavao Štoos“ (Dubravica), KUD „Drenjaci“ (Drenje)
Udruge (53)	Alternativna urbana kulturna udruga „Autsajder“ (Zaprešić), Fašnička udruga „Preštimanci“ (Jablanovec), Foto kino video klub „Zaprešić“ (Zaprešić), Hrvatsko planinarsko društvo Zaprešić (Zaprešić), Karate klub Brdovec (Zagreb), Klub Zaprešićana „Zapreščan“ (Zaprešić), Kuburaška udruga „Kameni svati“ Jablanovec – Ivanec (Jablanovec, Ivanec), Kuburaško društvo „Ban Josip Jelačić“ (Zaprešić), Matica hrvatska – Ogranak Matice hrvatske Zaprešić (Zaprešić), Poljoprivredna stočarska udruga općine Brdovec, Taekwondo klub Sutla Šenkovec (Šenkovec), Udruga „Ivanečki topnici“ (Ivanec), Udruga antifašističkih boraca i antifašista Grada Zaprešića i okolnih općina (Zaprešić), Udruga Art scena Zaprešić (Zaprešić), Udruga Drinčani (Drenje Brdovečko), Udruga Ekoturistiko (Prigorje Brdovečko), Udruga Hrvatski domobran, Udruga Hrvatski vitezovi – ratni veterani 91 Brdovec – Zaprešić (Prigorje Brdovečko), Udruga Ivana Perkovca (Šenkovec), Udruga „Igrišće“ (Jakovlje), Udruga Ivančica, Udruga Kyokushinkai klub „Enigma“ (Drenje Brdovečko), Udruga likovnih i književnih stvaralaca brdovečkog kraja „Vladimir Maleković“ (Brdovec), Udruga likovnih stvaralaca (Zaprešić), Udruga lovačko društvo „Srnjak“ Brdovečko Prigorje (Prudnice), Udruga Malonogometni klub „Ključ“ (Ključ Brdovečki), Udruga Mješoviti crkveni zbor Župe Sv. Vida Brdovec (Prigorje Brdovečko), Udruga MOTO CROS KLUB 97 (Ključ Brdovečki), Udruga Moto klub Plotari savske doline 2000 (Prigorje Brdovečko), Udruga Nogometni klub „Sava“ (Drenje Brdovečko), Udruga Nogometni klub „BSK“ Brdovec (Brdovec), Udruga Nogometni klub „Laduč“ (Laduč), Udruga Nogometni klub „Savski Marof“ (Savski Marof), Udruga Nogometni klub „Sutla“ (Šenkovec), Udruga Nogometni klub „Vatrogasac“ (Zdenci Brdovečki), Udruga Radio-klub „Brdovec“ (Brdovec), Udruga Rubikon Zaprešić (Zaprešić), Udruga SMK „Savski Marof“ (Prigorje Brdovečko), Udruga Stepinčeva oaza mira (Zaprešić), Udruga studenata grada Zaprešića – Student (Zaprešić), Udruga sv. Josipa Prigorje Brdovečko (Prigorje Brdovečko), Udruga umirovljenika Općine Brdovec (Prigorje Brdovečko), Udruga vinogradara i vinara „Trsek“ (Prigorje Brdovečko), Udruga Vrišteće brdo (Brdovec), Udruga za poboljšanje kvalitete života „Zlatna duga“ (Zaprešić), Udruga za promicanje narodne baštine „Ladućanke“ (Gornji Laduč), Udruga žena „Brdovćanke“ (Brdovec), Udruga žena HSS-a „Hrvatsko srce“ (Zaprešić), Udruga žena i mladih „Ključanke“ (Ključ Brdovečki), Udruga žena Jablanovca „Jablanovečice“ (Jablanovec), Umjetnička udruga „Plemićka mladež“ (Zaprešić), Vatrogasna zajednica Općine Brdovec (Brdovec), Zaprešićke mažoretkinje „Jelačićke“ (Zaprešić), Zavičajno ekološko društvo (Zaprešić)
UKUPNO	62

KULTURNA BAŠTINA	
Dvorci (5)	Novi dvori Jelačićevi (Zaprešić), Dvorac Lužnica (Zaprešić), Dvorac Januševec (Brdovec), Dvorac Laduč (Brdovec), Gornja Bistra (Gornja Bistra)
Crkve (15)	Župa sv. Vida Mučenika (Brdovec), Sv. Križ (Sveti Križ Brdovečki), Sv. Nikola (Bistra Poljanica), kapela sv. Ivana (Jablanovec), Sv. Vid (Brdovec), kapela sv. Leonarda (Laduč), Sv. Juraj (Pušća), stara crkva sv. Rožalije (Pušća), kapela sv. Andrije (Pušća), kapela Majke Božje Vinske (Pušća), Sv. Rok (Luka), Sv. Ana (Dubravica), Sv. Petar (Zaprešić), Župa sv. Marije Kraljice Apostola (Zaprešić), Sveti Ivan Krstitelj (Zaprešić)
Groblja (7)	Brdovec (uz crkvu sv. Vida u Brdovcu), groblje uz crkvu sv. Nikole (Bistra Poljanica), groblje Laduč (Župa Brdovec), groblje uz crkvu sv. Jurja (Pušća), groblje Luka (Krajska Ves), groblje Rozga (Dubravica), Gradsko groblje Zaprešić (Zaprešić)
UKUPNO	27

FESTIVALI I DOGAĐAJI	
Festivali (6)	Međunarodni demo festival Zaprešić (Zaprešić), Festival Nori dvori (Zaprešić), Festival akustične glazbe „Fa fest“ (Zaprešić), Festival dječje glazbe Zaprešić (Zaprešić), Bravo Dance Festival (Zaprešić), Tjedan festivala (Zaprešić)
Događaji (39)	Akvareli na skeli (Zaprešić – Samobor); Berba 2013. – Kak su brali naši stari (Brdovec); Dani Jelačića (Zaprešić); Štruklijada, štrudlijada i kestenijada u Mariji Gorici (Marija Gorica); Vincekovo, obilježavanje blagdana sv. Vinka Zagrebačke županije (Zaprešić); „Zaprešićki biennale akvarela (Zaprešić); Žena zna (Zaprešić); Žive jaslice (Zaprešić); Božićni sajam zaprešićkog kraja (Pušća); Dani Ante Kovačića (Zaprešić); Dječji fašnik (Zaprešić); Glazbene svetkovine (Zaprešić); godišnja izložba članova ULS-a (Zaprešić); Ivanjski krijes (Hruševac Kupljenski); Ivanjski krijes (Zaprešić); izložba Turističke zajednica grada Zaprešića (Zaprešić); Jelačić bal Plemičke mladeži (Zaprešić); Kajkavska večer (Zaprešić); koncert „Banu u čast“ (Zaprešić); koncert uz blagdan sv. Cecilije – KUD „Pojatno“ (Pojatno); Martinje u zaprešićkom kraju (Zaprešić i okolica); Međunarodna izložba minijatura (Zaprešić); Međunarodne glazbene svetkovine (Zaprešić); Međunarodni etno susret (Zaprešić); Noć muzeja, Muzej „Matija Skurjeni“ (Zaprešić); Noć muzeja, Muzej Brdovec (Brdovec); Objektiv-no grad, godišnja izložba fotografija Zaprešićkog špiгла (Zaprešić); Rujanfest (Zaprešić); Smotra dječjih folklornih skupina zaprešićkog kraja (Zaprešić); Smotra koreografiranih i izvornih folklornih skupina zaprešićkog kraja (Zaprešić); Susret Ivica Kičmanović (Zaprešić); Susret pjevačkih zborova (Zaprešić); Susret pjevačkih zborova i malih vokalnih sastava Zagrebačke županije (Zaprešić); Susret puhačkih orkestara (Hruševac Kupljenski); Tradicionalni koncert zbora mladih “Stijene”, crkva sv. Ivana Krstitelja (Zaprešić); Uskrsno ribarenje u Lužnici (Zaprešić); Valentinovsko-fašničke huncutarije KUD-a Kupljenovo (Zaprešić); Zaprešićke žetvene svečanosti (Zaprešić); Županijska izložba cvijeća (Zaprešić)
UKUPNO	45

KREATIVNA I KULTURNA ZANIMANJA	
Umjetnici (17)	Stjepan Balja (Zaprešić), Branka Bukovina (Brdovec), Ivančica Cvitić-Znidarčić (Zagreb), Dragutin Grgas-Beli (Zaprešić), Franjo Haramina (Brdovečki Sveti Križ), Vjekoslav Ilić (Zaprešić), Drago Jančić (Savski Marof, Marija Gorica), Željko Karaula (Zaprešić), Stjepan Katić (Zagreb), Jadranko Lopatić (Zaprešić), Ivan Čedomir Ostreš (Zaprešić), Zlata Trbuljak (Brdovec), Mira Vlahović (Zaprešić), Davor Vuković (Zaprešić), Darko Škoda (Zaprešić), Irena Škrinjar (Zaprešić), Silvio Balija (Zaprešić)
Zborovi i orkestri (8)	Tamburaški zbor „Gaj“ (Zaprešić), Tamburaški sastav „Savski valovi“ (Zaprešić), Puhački orkestar Zaprešić (Zaprešić), Župni zbor Marije Kraljice Apostola (Zaprešić), Mješoviti crkveni zbor „Sv. Cecilija“ Župe sv. Petra Apostola Zaprešić I. (Zaprešić), Župni zbor sv. Vida (Brdovec), Dječji zbor „Božje krijesnice“ (Zaprešić), Akademski zbor Visoke škole „Baltazar“ (Zaprešić)
Glazbenici (7)	Dragi, Burazsela, Jura Blaze (grupa Connect, Zaprešić), Davor Gobac (Zaprešić), Hrvoje Galler (Zaprešić), Hrvoje Cicvarić (Zaprešić), Tin Ostreš (Zaprešić)
UKUPNO	32

NEMATERIJALNA BAŠTINA	
Banovi (3)	grof Josip Jelačić (Zaprešić), barun Levin Rauch (Lužnica), barun Pavao Rauch (Pušća)
Povijesne ličnosti (2)	grof Ivan Franjo Čikulín (Zaprešić), Matija Gubec (Hižakovec)
Biskupi (2)	Juraj Čolnić (Zaprešić), Josip Kuković (Zaprešić)
Književnici, povjesničari, znanstvenici (10)	Pavao Štoos (Dubravica), Baltazar Adam Krčelić (Šenkovec), Ivan Perkovac (Harmica), Antun Kržan (Marija Gorica), Dragutin Boranić (Kraj Donji), Stjepan Jakševac (Sveti Križ Brdovečki), Vladimir Maleković (Brdovec), Vjekoslav Noršić (Brdovec), Boris Maruna (Zaprešić), Ante Kovačić (Marija Gorica)
Glumci (4)	Andrija Fijan (Pušća), Josip Anić (Brdovec), Joža Gregorin (Prudnice), Mirko Švec (Zdenci Brdovečki)
Slikari i kipari (8)	Maksimilijan Vanka (Kupljenovo), Mihovil Krušlin (Ključ), Ivan Lesiak (Luka), Antun Fridel (Bistra Poljanica), Matija Skurjeni (Zaprešić), Milan Mikuljan (Pojatno), Ljubica Kroflin (Pojatno), Antun Cerinski (Drenje Brdovečko)
Pučka predaja (1)	Kameni svatovi (Jablanovec)
Folklorna baština (1)	narodne pjesme i popijevke (Zaprešić, Kupljenovo, Pojatno, Općina Luka)
Povijesni događaji (2)	Seljačka buna 1573. (Hrvatsko zagorje); Zlatna bula, povelja kralja Andrije II.
UKUPNO	33

Izvor: obradili autori

Rad je prvi, no izrazito važan korak u građenju baze kulturnih resursa zaprešićkoga područja radi prepoznavanja i korištenja kulturne raznolikosti u svrhu društvenoga, ekonomskoga i kulturnoga razvoja lokalne zajednice.

5. Literatura

1. Beaker, G. (2009), *Cultural mapping tools. Connecting place, culture and economy for the creation of local wealth*, <http://www.millierdickinsonblais.com/wp-content/uploads/2011/08/Baeker-Sep2009.pdf> (15. 3. 2014.)
2. Bianchini, F.; Ghilardi, L. (2004), The culture of neighbourhoods: A European perspective, u D. Bell, M. Jayne (ur.), *City of quarters: Urban villages in the contemporary city*, Ashgate, UK, str. 237-248.
3. Creative Economy Report (2010), UNCTAD, http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf (3. 4. 2014.)
4. Cultural Mapping Toolkit (2010), Legacies Now and Creative City Network of Canada, Vancouver, British Columbia, <http://www.2010legaciesnow.com/arts-resources/> (15. 3. 2014.)
5. Cultural Resources Framework, <http://mappingauthenticity.com/placevantage-cultural-mapping-toolkit> (1. 4. 2014.)
6. Curson, T.; Evans, G.; Foord, J.; Shaw, F. (2007), *Cultural Planning Toolkit Report on Resources: Guidance, Toolkits and Data*, Cities Institute, http://www.citiesinstitute.org/library/v58000_3.pdf (15. 3. 2014.)
7. Evans, G. (2008), Cultural mapping and sustainable communities: planning for the arts revisited, *Cultural trends*, 17 (2), Routledge, str. 65-96.
8. Florida, R. (2002), *The rise of the creative class – and how it is transforming leisure, community and everyday life*, New York: Basic Books.
9. Hawkes, J. (2001), *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential role in Public Planning*, Melbourne: Cultural Development Network.
10. Labadi, S. (2011), *Evaluating the socio-economic impacts of selected regenerated heritage sites in Europe*, European Cultural Foundatio.
11. Landry, C. (2000), *The Creative City: A toolkit for urban innovators*, London: Earthscan.
12. Landry, C.; Bianchini, F.; Maguire, M.; Worpole, K. (1993), *The social impact of the arts: A discussion document*, Stroud, Comedia, UK.
13. Matarasso, F. (1997), *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*, Stroud, Comedia, UK.
14. Pratt, A. (2004), Mapping the cultural industries: regionalization; the example of south-east England, u: Power, D.; Scott, A. J., *Cultural industries and the production of culture*, London: UK, Routledge, str. 19-36.

Abstract: Cultural resources of Zaprešić and its surroundings in their uniqueness and diversity undoubtedly belong to the most valuable bearers of local identity. Identifying the local culture, heritage and cultural creativity is an important factor in

defining the cultural policy of a town. This paper reviews the techniques of cultural mapping as an important instrument in the field of cultural management and heritage conservation. Cultural mapping is a process of identifying and documenting the tangible and intangible cultural resources of the local community in order to identify the connection between the people, the site and the history and to create a database that improves access to information, provides a platform for marketing and promotion and support for cultural planning and management. The cultural mapping process includes collecting, recording, analyzing and synthesizing information in order to recognize and use the cultural diversity for the purpose of social, economic and cultural development of the local community.

The paper presents the results of cultural mapping of Zaprešić and its surroundings, with its existing cultural and heritage resources. The present database is to be upgraded eventually, as expected.

Key words: cultural resources, cultural mapping, Zaprešić

Strateško planiranje kulturnoga razvoja u gradu Karlovcu

[Strategic Planning for Cultural Development in the Town of Karlovac]

Andreja Navijalić, prof. psihologije, Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac, Republika Hrvatska, e-adresa: andreja.navijalic@karlovac.hr

Irena Šegavić Čulig, magistra povijesti umjetnosti, fonetike i teatrologije, Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac, Republika Hrvatska, e-adresa: irena.segavic@karlovac.hr

Sažetak: Strateško planiranje u kulturi poseban je izazov bez obzira na to je li riječ o državnoj, županijskoj, gradskoj ili općinskoj razini. Kulturne potrebe, ili bolje rečeno očekivanja građana uvijek su veća u odnosu na postojeće kulturne dosege. Prirodno je da svi dionici žele bolje i više. Međutim, najvažnije razvojne snage, a to su prioritarno ljudski potencijali te drugi resursi, poput financijskih, uvijek podliježu odgovarajućim ograničenjima. Upravo takav raspored snaga i odnosa zahtijeva kreativan pristup i pronalaženje novih modela u strateškome planiranju kulturnoga razvoja.

Grad Karlovac, ili bolje rečeno dionici u kulturi grada, iskoristili su izazov donošenja Strategije kulturnog razvoja za okupljanje i raspravu kao i dijalog sa zainteresiranim građanima, koji je u deset mjeseci iznjedrio novi model kulturnoga razvoja. Sinergija ostvarena tijekom izrade Strategije učinila je i predloženo povezivanje dionika u kulturi (prvotno u Karlovačku kulturnu mrežu, a potom u Karlovački klaster kulture) logičnim slijedom razvoja kroz integraciju. Integracija će tako zamijeniti suprotstavljenost institucionalne i nezavisne kulture, potreba i mogućnosti, suradnjom dionika u kulturi i grada u korist građana. Glavna okosnica suradnje bit će Karlovački kulturni kalendar, kao godišnji program profiliran prema potrebama građana koji će Karlovac pozicionirati na kulturnoj karti Europe.

Karlovačka kulturna mreža, a potom i Karlovački klaster kulture obuhvatit će sve aspekte kulturnoga razvoja grada, od obnove karlovačke Zvijezde kao simbola grada do brojnih izvedbenih programa u organizaciji ustanova i udruga u kulturi. Suradnja svih dionika ubrzat će brojne projekte koji će uz gradska proračunska sredstva koristiti financijsku podršku iz državnih i međunarodnih izvora, a osobito iz EU fondova.

Ključne riječi: kulturna politika, Strategija kulturnog razvoja, Karlovac

1. Uvod

„Ne možemo si dopustiti luksuz i čekati da budućnost dođe i tek onda odlučiti što ćemo raditi“ (Adizes, 2006: 185).

Suvremeno upravljanje državnom, područnom ili lokalnom upravom u demokratskom društvu nezamislivo je bez strateškoga planiranja. Poseban poticaj za takav pristup jest potreba za što većom participacijom građana u procesu planiranja svih važnijih aktivnosti u razvoju zajednice, koji time bitno utječu na kreiranje politike razvoja. Područje kulture i njezin razvoj na razini grada ne može se sagledavati ni razvijati bez interakcije uprave grada s građanima. Stoga je za donošenje strateških planova o kulturnome razvoju od jednake važnosti način njezina donošenja kao i sam sadržaj dokumenta.

Strateški je plan integrirani skup strateških i operativnih ciljeva te aktivnosti koje je potrebno poduzimati kako bi se ostvarila željena vizija i misija. Pri definiranju strategije razvoja dva su ključna procesa: 1. definiranje misije, vizije i strateških ciljeva, 2. pronalaženje odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje. Kada govorimo o kulturnome razvoju grada smatramo iznimno važnim sudjelovanje što većega broja dionika u kulturi grada u obama procesima. Takav pristup zahtijeva kontinuiranu interakciju između zainteresiranih dionika u kulturi i izrađivača strateškoga dokumenta koja se ostvaruje na razne načine: kroz radionice, anketiranjem, javnim raspravama te korištenjem informacijske tehnologije.

Strateško planiranje kulturnoga razvoja u pravilu se susreće s brojnim ograničenjima, među kojima su najvažnija: ljudski potencijali, postojeća razina kulturne infrastrukture te proračunski kapaciteti raspoloživi za kulturu. Najčešće ne možemo očekivati, pa tako ni planirati radikalne promjene nijednoga od spomenutih čimbenika. Stoga je u današnjim uvjetima ekonomske krize strateško planiranje postalo zahtjevan zadatak u kojemu svi uključeni dionici očekuju promjene na bolje prihvaćajući kao glavno načelo održivost zacrtane Strategije kulturnoga razvoja.

2. Misija i vizija Strategije kulturnog razvoja grada Karlovca

Prijedlog Strategije kulturnog razvoja grada Karlovca utvrđen je kroz široku javnu raspravu i stručne konzultacije sa svim dionicima u kulturi i to ne samo radi utvrđivanja strateških i operativnih ciljeva, nego i radi toga da bi predložena strategija bila relevantna, izvediva i dobro upravljana. Zato su pri izradi prijedloga Strategije provedene brojne konzultacije, anketirani su građani, a zainteresirani dionici sudjelovali su kroz dvije radionice u pripremnim aktivnostima dijeleći s izrađivačima teksta strategije svoje stavove i mišljenja. U komunikaciji svih dionika, što se odvijala i uz pomoć informacijske tehnologije, došlo je do razmjene bitnih informacija i podataka,

iskazivanja želja i potreba za unapređenjem kulture Karlovca i to u dvjema dimenzijama, kao grada i županijskoga središta.

Usporedno s otvorenom komunikacijom s građanima, provedene su brojne analize postojeće razine kulturnoga razvoja, analizirane su sve ustanove i udruge kulture te njihovi razvojni potencijali, ostvarena kulturna politika te osobito zakonski i financijski okviri unutar kojih treba tražiti razvojne mogućnosti. Upravo te analize potvrdile su postojanje kulturnih potencijala, ne samo u sferi kulturnoga stvaralaštva i umjetnosti već i u području očuvanja kulturnoga identiteta, tradicije i baštine. Međutim, analize su ukazale i na nataložene probleme u očuvanju karlovačke Zvijezde – simbola grada, čiju revitalizaciju Karlovčani prepoznaju kao najvažniji prioritet razvoja. Naime, gotovo istovremeno s izradom Strategije kulturnog razvoja tekla je izrada završnog teksta Strategije razvoja grada Karlovca koja je obnovu i revitalizaciju Zvijezde utvrdila strateškim ciljem.

Temeljem provedenih analiza kroz javnu raspravu i radionice utvrđene su vizija i misija kulturnoga razvoja grada Karlovca za sljedeće desetljeće, a one glase:

- **Vizija** – Karlovac, grad u kojemu građani prepoznaju kulturnu i prirodnu baštinu, kulturno stvaralaštvo i umjetnost kao temelj svojega identiteta, osjećaja povezanosti i pripadnosti gradu koji je po svom kulturnom razvoju prepoznatljiv u nacionalnome i međunarodnome okruženju, što ga čini gradom susreta
- **Misija** – grad susreta, kulturno središte Županije, čuvar tradicije i kulturnoga identiteta, a osobito kulturne i prirodne baštine, Karlovac svojim građanima kao i posjetiteljima omogućuje raznolike kulturne programe i doživljaje, kontinuirano potičući stvaralaštvo i izvrsnost u svim sferama umjetnosti i kulture kako bi u nacionalnome i međunarodnome okruženju ostao trajno prepoznatljiv grad kulture.

Definiranje što potpunije vizije i misije bilo je znatno manje zahtjevno od osmišljavanja i izbora strategije kojom bi se zacrtana vizija trebala ostvariti. Postojanje brojnih objektivnih ograničenja – među kojima su proračunski kapacitet grada, raspoloživi gospodarski te društveni potencijali i resursi, pesimizam zbog ekonomske krize, kao i djelomično slabiji interes građana za kulturni razvoj zbog nagomilanih životnih problema – dovelo nas je do uvjerenja kako predloženom strategijom valja mijenjati paradigmu razvoja i upravljanja kulturom jer smo željeli u vrlo složenim društvenim i ekonomskim uvjetima ne samo vratiti gradu i građanima nekadašnji kulturni standard već ga i unaprijediti.

3. Strategija kulturnog razvoja

Strateški ciljevi kulturnoga razvoja grada Karlovca definirani su u ovim područjima:

1. očuvanje i revitalizacija kulturne baštine
2. razvoj i unapređenje kulturne infrastrukture

3. poticanje umjetničkoga i kulturnoga stvaralaštva te razvoja poduzetništva u kulturi
4. razvoj kulturnog brenda grada
5. suradnja i partnerstvo na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Pri izboru strategije kojom će se ostvariti utvrđeni strateški ciljevi uvažena su hrvatska i inozemna iskustva, a osobito iskazane potrebe postojećih dionika karlovačke kulture. Naime, gotovo svi dionici iskazali su potrebu za uspostavljanjem jedinstvenoga kalendara kulturnih događanja, kao i potrebu da se sukladno kvaliteti kulturnih programa i projekata ostvaruju proračunske potpore. Upravo ta određenja kao potreba povezivanja programa i projekata institucionalne i izvaninstitucionalne kulture, odredile su temeljne kriterije za izbor strategije. Tako su središnju ulogu u razvoju dobili svi dionici karlovačke kulture koji će povezani prvo u Karlovačku kulturnu mrežu, a nakon određenoga vremena i u Karlovački klaster kulture postati glavni nositelji razvoja.

Pregled područja u kojima će se ostvariti strateški ciljevi, projekti i programi u razdoblju od 2014. do 2024.

1	2	3	4	5
Očuvanje i revitalizacija kulturne baštine	Razvoj i unapređenje kulturne infrastrukture	Poticanje umjetničkoga stvaralaštva i poduzetništva u kulturi	Razvoj kulturnoga brenda grada	Suradnja i partnerstvo na nacionalnoj i međunarodnoj razini
KARLOVAČKI KLASTER KULTURE				
Karlovački kulturni kalendar				
Upravljanje kvalitetom kulturnih događanja i holistički marketing				
Karlovački kulturni prostori		<i>Know-how</i> centar	Međunarodni kulturni projekti i programi	
Obnova i revitalizacija karlovačke Zvijezde	Prostorno rješenje Gradskoga muzeja	Program unapređenja menadžmenta u kulturi	Dan grada Karlovca	Projekti u suradnji s gradovima i županijama
Revitalizacija staroga grada Dubovca	Prostor za nezavisnu kulturu	Program razvoja e-kulture	Karlovački susreti kulture	Projekti na nacionalnoj razini
Pretvaranje arheoloških lokaliteta u arheološke parkove	Uređenje i opremanje GK-a "Zorin dom" i opremanje otvorenih karlovačkih kulturnih prostora	Program unapređenja postojećih kulturnih programa i kreiranje novih	Dani sv. Josipa, zaštitnika grada Karlovca	EU projekti
Obnova i revitalizacija pojedinačnih nepokretnih kulturnih dobara	Osigurati uvjete za uspostavu minipleks kina	Program ostvarenja sinergije kulture i turizma u gradu	Povijesne osobe grada Karlovca	Drugi međunarodni projekti

3.1. Karlovačka kulturna mreža – Karlovački klaster kulture

Povezivanjem u Karlovačku kulturnu mrežu, a potom u Karlovački klaster^{*} kulture (u daljnjemu tekstu: Klaster), ustanove i udruge kulture imale bi priliku realizirati nove i unaprijediti postojeće kulturne sadržaje koji će se i nadalje odvijati u brojnim kulturnim prostorima u gradu uključujući i sve za to pogodno otvorene prostore. Klaster je model ostvarivanja sinergije u kulturnome razvoju usmjeren na kulturnu produkciju, prezentaciju kulturnih programa i događaja te participaciju svih dionika zainteresiranih za kulturu, a osobito kulturno stvaralaštvo i kulturnu baštinu. Djelovanje u okviru Klastera istodobno predstavlja novu koncepciju i strategiju koja označuje viši stupanj razvoja. Obvezne članice Klastera bile bi sve gradske kulturne ustanove, dok bi svi ostali dionici u kulturi grada Karlovca dobrovoljno pristupali u članstvo Klastera, koje bi se produživalo na godišnjoj osnovi. Članom Klastera mogla bi postati svaka pravna ili fizička osoba, i to u jednome od sljedećih statusa:

- dionik kulture – osoba (pravna ili fizička) koja svojim doprinosom sudjeluje u kreiranju, izvedbi te prezentaciji kulturnih programa i događanja, kao i udruge i ustanove koje su registrirane u području kulture
- sponzor – osoba (pravna ili fizička) koja temeljem sponzorskoga ugovora podupire aktivnosti i programe Klastera
- donator – osoba (pravna ili fizička) koja svojim dobrovoljnim doprinosom u novcu, materijalnim dobrima, uslugama ili na drugi odgovarajući način podupire aktivnosti i programe Klastera.

Članovi sa statusom dionika kulture čine Skupštinu Klastera, dok članovi sa statusom sponzora i donatora ulaze u savjetodavno tijelo Klastera – „Prijatelji karlovačke kulture“. Skupštinom Klastera predsjedava predstavnik grada Karlovca, dok „Prijateljima karlovačke kulture“ predsjedava sponzor ili donator koji je dao najveći doprinos Klasteru u protekloj godini.

Temeljne zadaće Klastera bile bi:

- utvrđivanje karlovačkoga kulturnoga kalendara
- upravljanje kvalitetom kulturnih događanja i holistički marketing

* Klaster (engl. *cluster*) jest koncept povezivanja poduzetnika unutar jednoga sektora, u našem slučaju kulture, uz čvrstu suradnju s ustanovama, najčešće na regionalnoj ili nacionalnoj razini, radi boljšeg plasmana određene vrste proizvoda ili usluga. Povezivanje obuhvaća sve sastavnice – od proizvodnje do marketinga i distribucije. Podjelom rada među članovima klastera i stvaranjem zajedničkih projektnih ili institucionalnih inicijativa i infrastrukture, usuglašavaju se programi i smanjuju troškovi, čime se osigurava lakše financiranje istraživanja i razvoja. Glavna je pokretačka snaga klastera obrazovanje i jačanje konkurentnosti. U tome su smislu klasteri pokretači rasta i inovativnosti. Glavna su područja djelovanja klastera informiranje i komuniciranje, usavršavanje, kooperacija, transfer tehnologije i *know-howa* unutar klastera, korištenje mreže klastera za razvitak i istraživanje te internacionalizacija preko marketinga (Horvat i Kovačević, 2004).

- upravljanje karlovačkim kulturnim prostorima
- djelovanje *Know-how* centra
- upravljanje međunarodnim kulturnim projektima i programima.



3.2. Karlovački kulturni kalendar

U okviru Karlovačke kulturne mreže, a potom i Klastera – a u cilju koordinacije kulturnih događanja i programa tijekom kalendarske godine, kao i kontinuiranoga podizanja kvalitete programa na prijedlog kulturnih vijeća grada Karlovca – planirao bi se i utvrđivao Karlovački kulturni kalendar. Kalendarom bi se od godinu dana do šest mjeseci unaprijed utvrđivali svi relevantni programi u kulturi grada koji će na odgovarajući način poduprti grad Karlovac jer su od interesa za grad i potrebe građana. Karlovački kulturni kalendar možemo definirati kao središnju aktivnost Klastera koja obuhvaća sve relevantne programe u kulturi grada Karlovca – od njihova planiranja, sufinanciranja, izvođenja te kao sustav koordinacije svih aktivnih dionika u kulturi, a sukladno kulturnim potrebama građana Karlovca.

3.3. Upravljanje kvalitetom kulturnih događanja i holistički marketing

Kulturna događanja bez publike gube svoj smisao. Koliko god dobro pripremili, organizirali projekte i programe u kulturi, na kraju će biti važno kakav je stav i ocjena publike (Antolović, 2009.). Uvijek želimo privući više pozornosti i ostvariti veću posjećenost kulturnih događanja. Upravo zbog toga potrebno je upravljati kvalitetom kulturnoga događanja, kao i svim njezinim dionicima. Znamo da kvaliteta programa ovisi o kvaliteti kulturnih stvaratelja koji su u nju uključeni, ali isto tako ovisi i o tome koliko uvažavamo želje i potrebe publike. Upravljanje kvalitetom potrebno je uvesti kako bi se ne samo povećala posjećenost kulturnih događanja već i upravljalo zadovoljstvom svih dionika. Samo sustavnim praćenjem i analiziranjem ostvarene kvalitete kulturnih događanja možemo upravljati zadovoljstvom svih dionika i time kulturni život grada podići na novu, višu razinu.

Kvalitetne i dugoročne odnose s publikom moguće je uspostaviti uz pomoć postavki holističkoga marketinga. Holistički marketing, za razliku od tradicionalnog pristupa, ne brine se samo o publici već i o dionicima koji sudjeluju u produkciji (kao što su zaposleni u kulturi, sponzori i ulagači) te o okolišu i vrijednostima zajednice. Slijedom postavki holističkoga marketinga moguće je razvijati i implementirati programe i projekte u kojima svi dionici vide „korist“ za sebe, a to ih potiče na odgovorniji i usmjereniji pristup pri ostvarenju ciljeva i zadataka.

Jednostavnije rečeno, velika je razlika od kulturnoga događanja koje „potrošač“ dođe samo konzumirati, plati vremenom i/ili novcem, očekujući pri tome kulturni doživljaj, zabavu i opuštanje, od „potrošača“ koji je motiviran željom da bude dionik te kulturne interakcije i tim kulturnim činom obogati svoj život. Tako se stvara stalna i vjerna publika koja (kao u nogometu) postaje dvanaesti, ali najvažniji igrač na terenu.

Gledano iz perspektive kulturnih djelatnika, uspješnost se ne mjeri brojem ulaznica ili ostvarenim prihodom, već zadovoljstvom svih dionika, a osobito publike. U holističkome marketingu uspjeh se ne mjeri zaradom, već aktivnostima koje vode k ostvarenju dugoročno postavljenih ciljeva, a ciljevi su strategije izgraditi kvalitetan kulturni život u Karlovcu.

Holistički marketing u kulturi razvija četiri komponente – marketing odnosa, interni marketing, integrirani marketing i društveno odgovorno ponašanje – kako bi u sinergiji ostvario samoodrživost razvojne strategije. Marketing odnosa u kulturi podrazumijeva izgradnju takvoga odnosa s publikom koja zbog ostvarenoga zadovoljstva želi ponoviti to iskustvo. Takvoj vrsti marketinga nije cilj jedan posjet već zadovoljan i vjeran posjetitelj. Osluškivanje zadovoljstva publike i komunikacija s njom danas je vrlo lako ostvariva besplatnim internetskim servisima kao što su forumi i društvene mreže. Na takvim servisima moguće je osluškivati stavove i mišljenja posjetitelja prije samoga događanja i nakon njega. Uz to, unutar takvih virtualnih zajednica moguće je analizirati percepciju kvalitete i utjecati na mišljenje svih dionika.

Interni marketing podrazumijeva sve dionike koji aktivno sudjeluju u stvaranju kulturnih događanja. Najčešće su to stvaralački timovi. Upravo stvaralački timovi

imat će mogućnost suradnje, izobrazbe, komunikacije aktivnošću *Know-how* centra, te će time sudjelovati u primjeni i dobiti internoga marketinga.

Integrirani marketing pomoći će organizacijama u naporima vezanim za promotivne aktivnosti kako bi njima privukli što brojniju publiku. Pritom će Klaster za potrebe svojih članova obuhvatiti sve raspoložive kanale komunikacija: televiziju, radio, internet (osobito forume i društvene mreže), upravljati odnosima s javnošću, kao i svim drugim raspoloživim marketinškim alatima.

Koncept Karlovačkoga kulturnog kalendara uvažit će i načela društveno odgovornoga ponašanja jer će planirati kulturna događanja koja njeguju: kulturu zavičaja, međuljudske odnose zajednice, pomoć pojedincima u zajednici te promidžbu zaštite te očuvanja kulturne i prirodne baštine Karlovca.

3.4. Karlovački kulturni prostori

Karlovački kulturni prostori jesu svi prostori na području grada Karlovca – prostori kulturnih ustanova, ulice i trgovi te drugi otvoreni i zatvoreni prostori kada se na njima ili u njima upriličuju kulturni programi i događanja, a kojima u to vrijeme upravlja Klaster. Jedan od stalnih kulturnih prostora zasigurno je i Hrvatski dom u kojemu se i danas dio prostora koristi za Malu scenu. Među kulturne prostore grada svakako treba ubrojiti koncertne prostore kao što su dvorana Glazbene škole i Dom OSRH „Zrinski“.

Razlikujemo stalne i povremene kulturne prostore. I stalni i povremeni kulturni prostori opremit će se odgovarajućom opremom (pozornica, ozvučenje, rasvjeta i dr.) o kojoj će se skrbiti Klaster ili član Klastera.

Projekti koji će se u okviru ove strategije provesti radi unapređenja karlovačkih kulturnih prostora jesu: obnova i revitalizacija karlovačke Zvijezde, revitalizacija staroga grada Dubovca, pretvaranje arheoloških lokaliteta u arheološke parkove, uređenje i opremanje Hrvatskoga doma, obnova i revitalizacija kina „Edison“, prostorno rješenje Gradskoga muzeja, uređenje i opremanje Gradskoga kazališta „Zorin dom“, opremanje otvorenih karlovačkih kulturnih prostora te osiguravanje uvjeta za uspostavu minipleks kina.

3.5. *Know-how* centar

Know-how centar (centar za menadžment kulture) mjesto je gdje članovi Klastera razmjenjuju svoja iskustva te unapređuju svoja znanja iz menadžmenta kulture, a po potrebi organiziraju aktivnosti – obavljanje određenih poslova za ustanove kulture (strateško planiranje, javna nabava, upravljanje projektima, fiskalna odgovornost itd.), izobrazbu za poduzetništvo u kulturi (u upravljanju, projektima, financiranju, prikupljanju sredstava – „poduzetnički inkubator“), izobrazbu publike, osobito djece i mladeži, te aktivnosti na pronalaženju i djelovanju sponzora i donatora.

3.6. Upravljanje međunarodnim kulturnim projektima i programima

U cilju zadovoljavanja potrebe da se odgovarajući broj kvalitetnih kulturnih programa u gradu Karlovcu podigne na međunarodnu razinu, u okviru Klastera osposobit će se timovi koji će koristeći projektni pristup razvijati međunarodne kulturne projekte utemeljene na međunarodnoj suradnji i korištenju međunarodnih izvora financiranja. Međunarodni kulturni projekti u kojima se Klaster javlja kao organizator imat će prioritet pri utvrđivanju Karlovačkoga kulturnog kalendara, kao i pri odobravanju proračunske potpore. U okviru međunarodnih projekata i programa osobita pozornost bit će usmjerena prema programima za mlade i prema programima vezanim za promicanje kulturnoga identiteta.

4. Zaključak

Strategija kulturnog razvoja grada Karlovca usvojena je početkom travnja 2014. Time se Karlovac uvrstio među prve gradove u Hrvatskoj (uz Rijeku i Pulu) koji imaju takvu strategiju.

Često strateški dokumenti ostaju „mrtvo slovo na papiru“, ne samo zato što su neprovedivi već zbog činjenice što najvažniji dionici nisu sudjelovali u njihovu donošenju. Dajući svim dionicima u kulturi mogućnost sudjelovanja u svim fazama izrade te im dodjeljujući glavnu ulogu u provedbi Strategije, svjedočili smo promjenama koje su se zbivale tijekom izrade samog dokumenta jer su neki od dionika počeli provoditi aktivnosti predviđene nacrtom dokumenta.

Rukovodeći se načelom da dobra organizacija može biti pola obavljenoga posla, ako drugu polovicu čini predani rad angažiranih dionika (Antolović, 2010: 3), očekujemo provedbu donesene Strategije kulturnog razvoja.

5. Izvori i literatura

1. Adizes, I. (2006), *Životni ciklus tvrtke*, Zagreb: M.E.P. Consult – Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
2. Antolović, J. (2009), *Menadžment u kulturi*, Zagreb: Hadrian d.o.o.
3. Antolović, J. (2010), *Organizacija i kultura*, Zagreb: Hadrian d.o.o.
4. Horvat, Đ.; Kovačević, V. (2004), *Clusteri : put do konkurentnosti*, Zagreb: Cera prom – M.E.P. Consult.
5. Strategija kulturnog razvoja grada Karlovca.
6. Strategija razvoja grada Karlovca.

Abstract: Strategic planning in culture is a challenge, regardless of what level: state, county, municipal or city level. Cultural needs, or rather, the expectations of citizens, always exceed the actual achievements. Naturally, all stakeholders want more and better. However, the most important strengths for development, namely the human resources, but also the other resources, such as financial, are always subject to necessary limitations. It is precisely this balance of strengths and relations that requires a creative approach and finding new models in strategic planning for cultural development.

The Town of Karlovac, or rather, its cultural stakeholders, rose to the challenge of producing a strategy of cultural development, by gathering, discussing and taking part in a dialogue with the interested citizens. In ten months there was an outline of a new model of cultural development. The synergy that was achieved during the development of the Strategy was transformed into a proposition to link stakeholders in culture, initially into the Karlovac cultural network, and then into the Karlovac cultural cluster, which would be a logical sequence of development through integration. The integration will replace the opposition between institutional and independent culture, the needs and opportunities, through cooperation of cultural stakeholders and for the benefit of the citizens. The general framework of cooperation will be the Karlovac cultural calendar as an annual program profiled so as to meet the needs of the citizens and position Karlovac on the cultural map of Europe.

The Karlovac Cultural Network, and then the cluster, will cover all aspects of cultural development of the town, the restoration of The Star of Karlovac (the star-shaped historic core) as the main symbol of the town, to numerous performing programs organized by institutions and other organizations in culture. The cooperation of all stakeholders will accelerate numerous projects that will, in addition to the Town funds, use the financial support from national and international sources, especially the EU funds.

Key words: cultural policy, cultural development strategy, Karlovac

Upravljanje humorom na domaćemu filmu – učinkovita konkurencija Hollywoodu

[Management of Domestic Film Humor –
Effective Competitor to Hollywood]

Ivan Maloča, univ. spec. oec., Interfilm d.o.o, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: ivan@interfilm.hr

Arsen Oremović, bacc. oec., Večernji list, Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: arsen.oremovic@gmail.com

Sažetak: Humor ublažava i najnapetije situacije, omogućuje da se nekome u lice izreknu najžešće kritike ili naprosto opušta od napora svakodnevice. Za hrvatski film, kao i europski, humor gotovo da postaje jedina prilika za komercijalno eksploatiranje u kinima. Najgledaniji filmovi nove hrvatske kinematografije, jedini koji su mogli parirati hollywoodskim megahitovima ili ih nadjačati, pripadali su žanru komedije: „Kako je počeo rat na mom otoku“ (koji je pogledalo rekordnih 340 tisuća ljudi), „Svećenikova djeca“, „Što je muškarac bez brkova“, „Sonja i bik“... U mnogim europskim zemljama lokalne komedije bilježe najveće uspjehe; one su uglavnom i isključivo lokalnih dometa jer su najčešće izravno ovisne o nacionalnome ukusu i kulturi, ali postoje i komedije koje ostvare uspjehe i na međunarodnoj razini.

Europska filmska akademija iz primarno je poslovnih/marketingških razloga 2013. godine uvela posebnu kategoriju najbolje europske filmske komedije, a u nastupnoj godini te kategorije natjecao se i hrvatski film „Svećenikova djeca“ Vinka Brešana.

Ovaj rad bavi se „menadžiranjem“ humora na hrvatskome filmu kao najefikasnijim oblikom ekonomskoga suprotstavljanja dominaciji Hollywooda, specifičnostima rada na njemu i promocije humornih sadržaja.

Ključne riječi: humor, komedija, hrvatski film, europska komedija

1. Uvod

Kaže se da osmijeh otvara sva vrata. Otvara i vrata hrvatskoga filma prema publici koja mu posljednjih dvadeset godina nije (bila) osobito sklona. Hollywoodska kinematografija u velikoj je većini zemalja svijeta postala dominantna filmska „roba“, a među neameričkim filmovima koji se nađu na top-listama najgledanijih filmova velikim su dijelom lokalno proizvedene komedije. Ovaj rad pokazuje da su komedije dominantno zastupljene među najgledanijim hrvatskim filmovima, govori o načinima na koje lokalno proizvedene komedije mogu konkurirati stotinama milijuna skupim spektaklima iz Hollywooda, o njihovim tržišnim prednostima i manama. Također se razmatra relativno podcjenjivački stav prema tome žanru koji slovi za „manje vrijedan“, što je posljedica pomalo snobovskoga stava da se artizam i „uzvišenije“ vrijednosti mogu naći samo u tzv. ozbiljnijim žanrovima. Cilj je rada bolje razumijevanje jednoga od najpopularnijih i temeljnih filmskih žanrova, odnosno njegovih osnovnih obilježja, tržišnih potencijala i menadžmenta vezanoga uz rad NA njima i S njima.

2. Humor i filmska komedija

Humor je namjerna ili nenamjerna poruka doživljena na zabavan način (Lynch, 2002). Mnogi filozofi i teoretičari tumače humor kao ekskluzivno ljudsku aktivnost. Neki od njih definiraju čovjeka kao „životinju koja se smije“. U slavnome eseju *O smijehu: značenje komičnoga* francuski filozof Henri Bergson tvrdi da komično ne postoji izvan područja koje je striktno LJUDSKO. Krajolik može biti prekrasan, šarmantan i uzvišen ili beznačajan i ružan; nikada mu se nećemo smijati. Možemo se smijati životinjama, ali samo ako u njima pronađemo neke ljudske osobine ili izražaje (Bergson, 1900: 3). Potvrda te teze velika je popularnost određenih crtanih filmova ili dokumentaraca, likova poput Zekoslava Mrkve, Ptice Trkačice, Toma i Jerryja ili šarmantnih pingvina u Oscarom nagrađenom dokumentarcu *March Of The Penguins* (Luc Jacquet, 2005); u svima životinje imaju dominantno ljudske psihološke ili fizičke osobine. Druga je važna značajka smijeha prema Bergsonu „kratkotrajna anestezija srca“ – da bi se čovjek smijao, potrebno je na neko vrijeme zaboraviti na sućut, sažaljenje i slične emocije od kojih se moramo distancirati da bismo mogli usvojiti duhoviti ili komični efekt. I treće, prema Bergsonu, humor ima socijalni učinak jer smijati se nekome ili nečemu predstavlja određenu vrst kritike koja može potaknuti poboljšanje. Smijeh u tome slučaju ima korektivni karakter (primjer su izrazito društveno kritični satirički tjednik ugasli *Feral Tribune*, kolumne Miljenka Smoje itd.).

Neki smatraju da humor dovodi konzumenta u svojevrsno stanje „superiornosti“ u odnosu na ono ili onoga kome se smijemo. Engleskoga filozofa Thomasa Hobbesa (1588. – 1679.) spominje se kao vjerojatnoga tvorca *teorije superiornosti* koja, problematično, podrazumijeva da je svaki smijeh podrugljiv. „Smijeh je“, kaže on, „neka vrsta

iznenadne pobjede“. Hobbes koristi pojam „pobjeda“ u smislu “hvalisanje” ili “samopostovanje”. On dodaje da se smijemo nesrećama ili slabostima drugih, svojim vlastitim prošlim ludostima, što podrazumijeva da smo ih dosad prebrodili, i svojim vlastitim neočekivanim uspjesima (Monro, 1988). Očita je manjkavost teze o humoru kao isključivo podrugljivoj kategoriji jer ako se, primjerice, u TV seriji *Seinfeld* smijemo Georgeu Costanzi ili Krameru, lik Jerryja Seinfelda već ima drukčiju funkciju: smijemo se S NJIM, a ne NJEMU, on je naša (gledateljeva) nadogradnja koja nam pomaže da svoja vlastita zapažanja o svakodnevici transponiramo u izrazito duhovite dosjetke. Taj je lik, odnosno serija u cjelini (kao i druge inteligentne serije poput *Svi vole Raymonda* /*Everybody Loves Raymond*/, *Bez oduševljenja, molim* /*Curb Your Enthusiasm*/ i drugih), nešto poput komičnoga „ispravljača“ ili „transkoderu“ ugrađenoga u naš mozak, koji nam omogućuje da se spoznaje koje već nosimo u sebi, samo ih nismo znali tako dobro uobličiti ili artikulirati, vraćaju u nas u „prerađenome“ obliku i to za posljedicu ima smijeh praćen osjećajem „da, istina, stvarno je tako“. U tome smislu Hobbesov termin „iznenadna pobjeda“ doista je utemeljen, ali teorijski diskurs o humoru biva zaokružen tek kada spomenemo i preostale dvije teorije humora: *teorija olakšanja* – tumači smijeh kao sredstvo borbe protiv utisnute energije nervoze i napetosti; *teorija inkongruentnosti* – govori da humor dolazi iz nepodudarnosti onoga što očekujemo ili znamo s onim što se događa u humorom sadržaju koji pratimo.

Humor se najbolje konzumira u velikim skupinama i zato je filmski medij izrazito zahvalan komunikacijski kanal za njegovu eksploataciju. Film s humorom kao osnovnim ili dominantnim obilježjem nazivamo filmskom komedijom. Komedija je jedan od temeljnih filmskih žanrova. No, humornost ne mora biti i jedina sastavnica filmskih komedija. Prema Turkoviću, u komedijama ima prizornih situacija, likova i dijaloga te predočavanja koji nisu nimalo humorni – oni služe da stvore pogodni kontekst za humorne otklone od sebe, da odmore od humorna zasićenja kako bi se svježije prihvatio humorni nastavak, a „ozbiljni dijelovi“ neke komedije mogu služiti i da daju mjeru „uvjerljivosti“ često apsurdnim i malo vjerojatnim komičnim situacijama, ali i da pruže priliku da se prevladavajuće „relaksirajuće“ osobine pretežnoga dijela filma protumače i s „ozbiljnoga stajališta“ (pa se onda kaže da to nije *samo* komedija) (Turković, 2010: 39). Komično na filmu često je nešto prekomjerno, uvećano ili umanjeno, fizički i vizualno predočeno kao otklon od vjerojatnosti i standarda svakodnevnoga života; zbog toga fizički izgled glumaca presudan je u komičnim učincima na gledatelje (Peterlić, 1986: 707).

Hrvatski filmski redatelj Vinko Brešan, čije se tri komedije nalaze među 15 najgledanijih hrvatskih filmova (tablica 1), u prožimanju humora s drugim žanrovima vidi istodobno ljepotu i teškoću rada na komedijama.^{*}

Komedija kao žanr iznimno je širok pojam. Naime, svjesni smo da unutar komedije postoje svi žanrovi (romantična komedija, SF komedija, vestern-komedija, kriminalistička komedija...), i to tako da pravila pojedinoga žanra funkcioniraju i

* Svi Brešanovi citati interpolirani su prema razgovoru s autorima ovoga teksta, 28. 3. 2014.

unutar komedije kao takve. Osobno sam to iskusio u filmu „Maršal“ (2000.), u kojemu sam morao pratiti žanr horora ne bih li ispričao priču na dopadljiv i jednostavan način koji gledatelj može prihvatiti i razumjeti. Ono što čini komediju jest ironijska distancija ili humorni diskurs koji se uspostavlja unutar žanrovskih odrednica koji sam film postavlja pred sebe. Ako iz filma „Kako je počeo rat na mom otoku“ (1996.) izbacimo humorni diskurs, film bi funkcionirao kao ratna drama, a da pritom ne promijenimo osnovni siže. Osobno smatram da se gotovo svaki film, bez obzira na žanr, dodavanjem humornoga diskursa može pretvoriti u komediju. Upravo se u tome krije i ljepota i teškoća rada na komediji.

Filmska komedija jasno pokazuje da je smijeh društvena aktivnost i zašto se kaže da je smijeh „zarazan“. Smije li se većina ljudi oko nas u kinu i nama će film biti smješniji i obrnuto: vlada li muk za vrijeme scena u kojima nas film pokušava nasmijati, i nama će biti manje smiješan. Zato u humorističnim TV serijama autori stavljaju popratni smijeh čija je funkcija da gledatelja pred ekranom dodatnim „društvom“ motivira na smijeh.

Turković upozorava da s tvrdnjama ipak ne treba pretjerivati jer društveni konformizam općenito, pa tako i „smijačka“ društvenost, jest moćan, ali nije svemoćan. Neraspoloženi pojedinac lako mu se odupre, ali ga i slaba komička izvedba ili slabo tempiran ili očigledno „nespontan“ popratni smijeh mogu učiniti otpornim na pritiske na konformizam, mogu temeljito pokvariti djelotvornost navođenja na smijeh (Turković, 1996: 130).

3. Uspjeh lokalnih filmskih komedija

Osim što je komedija jedan od temeljnih filmskih žanrova, ona je i jedan od najpopularnijih filmskih žanrova. Još od vremena nijemih komedija Charliea Chaplina i Bustera Keatona komedije se nalaze u privilegiranome društvu koje ekonomskim rječnikom nazivamo *blockbusterima*. No, još je zanimljiviji položaj komedije izvan toga pojma koji ponajprije povezujemo s hollywoodskom produkcijom megahitova. Dok pretežiti postotak u kategoriji *blockbustera* ipak otpada na akcijske, pustolovne, *fantasy* i slične spektakle, položaj komedije osobito je zanimljiv izvan te skupine. Naime, žanr komedije možda je i najčešći primjer lokalno proizvedenih (nacionalnih) filmova koji se na neameričkim tržištima uspijevaju suprotstaviti izrazitoj svjetskoj dominaciji Hollywooda i uvrstiti se rezultatima na godišnje top-liste gledanosti. Kada je o Hrvatskoj riječ, komedije su u našoj kinematografiji komercijalno najuspješniji filmski žanr od osamostaljenja.

TABLICA 1. Top 15 najgledanijih filmova u Hrvatskoj

	NASLOV FILMA	GODINA	REDATELJ	BR. GLEDATELJA	ŽANR
1.	Kako je počeo rat na mom otoku	1996.	Vinko Brešan	340.000	komedija
2.	Svećenikova djeca	2012.	Vinko Brešan	158.130	komedija
3.	Što je muškarac bez brkova	2005.	Hrvoje Hribar	152.379	komedija
4.	Šegrt Hlapić	2013.	Silvije Petranović	126.366	dječji/komedija
5.	Maršal	2000.	Vinko Brešan	100.908	komedija
6.	Sonja i bik	2012.	Vlatka Vorkapić	97.927	komedija
7.	Koko i duhovi	2011.	Danijel Kušan	83.748	dječji/pustolovni
8.	Larin izbor: Izgubljeni princ	2012.	Tomislav Rukavina	78.709	ljubavna drama
9.	Zagonentni dječak	2012.	Dražen Žarković	68.969	dječji/pustolovni
10.	Duh u močvari	2006.	Branko Ištvančić	62.922	dječji
11.	Karaula	2006.	Rajko Grlić	43.009	drama/komedija
12.	Blagajnica hoće ići na more	2000.	Dalibor Matanić	42.204	komedija
13.	Tri muškarca Melite Žganjer	1998.	Snježana Tribuson	36.247	komedija
14.	Kauboji	2013.	Tomislav Mršić	33.367	drama/komedija
15.	Duga mračna noć	2004.	Antun Vrdoljak	29.623	drama

Izvor: prilagođeno prema poslovnoj dokumentaciji producenata, distributera i HAVC-a

Situacija je slična u mnogim europskim zemljama gdje lokalne komedije postižu izrazite uspjehe u odnosu na dominantnu američku produkciju, odnosno recimo to ovako: najveći broj neameričkih filmova koji se probijaju na top-liste gledanosti najčešće su komedije ili romantične komedije.* Neka područja gotovo redovito bilježe takve pojave, na primjer, Italija. Najčešće se radi o filmovima lokalnoga karaktera ili regionalnoga karaktera (regije više zemalja koje predstavljaju sličan kulturni ili medijski milje). Tako je srpska komedija/drama *Parada* (Srđan Dragojević, 2012.) bila ne samo najgledaniji film u Srbiji te godine (600 tisuća gledatelja), nego je također obarala rekorde gledanosti u Hrvatskoj te Bosni i Hercegovini, a zapažene su regionalne uspjehe imale također bosanska komedija/drama *Ničija zemlja* (*No Man's Land*, Danis Tanović, 2001.), odnosno slovenska *Kajmak i marmelada* (Branko Đurić, 2003.).

Postoje, naravno, komedije koje nadilaze lokalne okvire – dobar je primjer za to serija francuskih policijskih komedija s Louisom De Funèsom iz 1960-ih koje su se prodavale i do Amerike, a dobro je poznat i slučaj dvaju filmskih dijela serijala britanskoga

* Genre And International Box Office, http://www.film.vic.gov.au/___data/assets/pdf_file/0006/969/AA6_Genre_and_International_BO.pdf (29. 3. 2014.)

Mr. Beana – ali radi se o velikim izuzecima. Lokalno djelovanje komedija istodobno je njihova prednost i mana. Mana je ograničenost područja na kojemu mogu funkcionirati, a ta ograničenja ovise o kulturnim i sociološkim razlikama, pa čak i o dobnim skupinama unutar istih zajednica: nekada su veće razlike u doživljaju iste komedije između starije i mlađe publike unutar istoga društva, nego između publike slične dobne skupine u, recimo, Danskoj i Rusiji (Edelmann, 2008: 8).

3.1. Prednosti hrvatskih komedija

Prednosti lokalnoga djelovanja komedija u tome su što nemaju svjetsku konkurenciju. Samo lokalni pisci i autori mogu stvarati autohtone humoristične priče koje prikazuju duh, mentalitet, fizičke i psihološke karakteristike i mehanizme sredine. U tome slučaju manju ili nikakvu važnost za uspjeh imaju filmski proračuni i razvikane svjetske filmske zvijezde po kojima Hollywoodu nema ravnih. Istraživanja pokazuju da žanrovi najgledanijih svjetskih akcijskih, *fantasy*, SF i pustolovnih filmova gotovo u potpunosti nastaju s visokim budžetima, danas su to stotine milijuna dolara. Neameričke kinematografije tomu ne mogu parirati ili mogu jako teško. Kada bi se u Hrvatskoj radio neki akcijski ili pustolovni film, on ne bi imao nikakvih šansi jer je publika od najranijih nogu usvojila hollywoodske produkcijske standarde i svaki bi takav pokušaj bio vjerojatno ismijan (ako bi se temeljio na pokušaju imitiranja, a ne nekoj drukčijoj vrsti dosjetke koja možda i ironizira žanr). No, možemo publici ponuditi autentične likove i priče poput „čistokrvne zagrebačke“ komedije *Tko pjeva zlo ne misli* (Krešo Golik, 1970.), kakve ne dolaze iz svijeta, a publika posvuda tradicionalno voli svoj specifičan humor.*

Vinko Brešan o tome kaže:**

Naravno, svaki je humor lokalan i komedije koje su nastale izvan industrije najbolje funkcioniraju unutar vlastitih lokalnih sredina jer se bave lokalnim problemima i mentalitetom. Na vještini autorā je da lokalni humor i mentalitet prezentiraju na način koji će biti razumljiv i izvan lokalne zajednice. Kvalitetne komedije mogu, čak i ako nisu snimljene na nekome svjetskom jeziku, izazvati smijeh publike i u drugim sredinama (npr. češke komedije, talijanske komedije...). Lokalni mentalitet, osim same fabule, gledateljima prenose glumci. Iskustvo mi govori da je tu kvaliteta glumca ispred njegove popularnosti. Npr. Ljubo Kerekeš i Predrag Vušović Pređo bili su prije filma „Kako je počeo rat na mom otoku“ glumci potpuno nepoznati široj javnosti. Isti je slučaj s Nikšom Butijerom u filmu „Svećenikova djeca“, što govori da je prenošenje bilo kakvoga star-sustava u lokalne komedije nepotrebno. Ako komedija uspijeva izazivati smijeh, ona ima predispozicije da privuče zaista brojnu kinopubliku jer smijeh ima najveći katarzični ili oslobađajući faktor. To je pravi razlog što u većini zemalja gdje film nije industrija upravo komedije najlakše

* Isto vrijedi i za dječje, pa donekle i za animirane filmove, kao i za kazalište.

** Interpolirano prema razgovoru s autorima ovoga rada.

konkuriraju filmovima koji nastaju u industrijama temeljenim na star-sustavu, specijalnim efektima i marketinškim stručnjacima.

Za producenta Branka Lustiga, dvostrukoga oskarovca^{*}, još jedan važan razlog pogođuje uspjehu domaćih komedija. Zvuči kao pobornik *teorije olakšanja*.^{**}

U doba krize i recesije u Americi išle su samo komedije. Kada su ljudi zasićeni vlastitim tragedijama i strašnim stvarima koje im se događaju, onda gledaju komedije. Kada je Charlie Chaplin bio najpopularniji, bilo je to doba krize. Ismijavajući besparicu i sudbine radnika kojima loše ide, postigao je velike uspjehe u svijetu filma. Zato komedije prolaze dobro. Naši ljudi, u ovome vremenu krize, ne vole ići u kino i gledati filmove o problemima i besparici, o ljudima koji ne mogu kupiti ručak. Umjesto toga, odu u kino i smiju se dva sata.

4. Specifičnosti rada na komedijama i njihove marketinške obrade

Komedije su, kao što smo vidjeli, vrlo popularne, ali o njima još uvijek vladaju predrasude kao manje vrijednomu žanru. Komedije rijetko dobivaju nagrade na filmskim festivalima jer se smatra, kako je i sâm Turković priznao svoj podcjenjivački stav prema filmu *Imam dvije mame i dva tate* (Krešo Golik, 1970.) iz vremena nastanka toga filma, da klasični populistični filmovi „načelno ne dopuštaju one profinjenosti koje sam otkrivao u, recimo, Antonioniju, Godardu, Buñuelu...” (Krelja, 1997: 181). Činjenica da je jedna komedija – *Tko pjeva zlo ne misli* (1971.) Kreše Golika – na prvim mjestima top-lista najboljih hrvatskih filmova svih vremena,^{***} ide u red svjetskih rariteta. Kao i sve druge predrasude, pomalo podcjenjivačko i snobovsko doživljavanje komedija velika je nepravda, to više što rad na komedijama zahtijeva iznimne vještine. Bez obzira na to radi li se o fizičkoj ili verbalnoj komediji, potrebna je iznimna, gotovo matematička preciznost u građenju humorne situacije: jedan pogrešan kadar ili pogrešan raspored riječi u rečenici mogu do kraja upropastiti komiku scene. Potvrđuje to i Brešan:^{****}

Na autoru je komedije kontinuirani zadatak i opterećenje da izradi filmske trenutke koji će izazvati smijeh gledatelja. U praksi to znači da redatelj mora, zajedno s glumcima, matematički predvidljivo graditi scenu u kojoj se u određenome trenutku mora dogoditi potpuno neočekivani obrat koji ima određeni ironijski komentar ili daje istoj

* Naš svjetski priznati filmski radnik osvojio je Oscare kao producent filmova *Schindlerova lista* (*Schindler's List*, Steven Spielberg, 1993.) i *Gladijator* (*Gladiator*, Ridley Scott, 2000.).

** Interpolirano prema razgovoru s autorima ovoga rada.

*** Također je rijedak slučaj da se po tom pitanju poklapaju mišljenja kritičara i publike, kao što se može vidjeti iz ankete magazina Hollywood http://vk.com/top-ic-18595130_22828340 (29. 3. 2014.)

**** Interpolirano prema razgovoru s autorima ovoga rada.

sceni humorni diskurs. Hoće li obrat izazvati smijeh, autori, nažalost, saznaju, tek u kontaktu filma s publikom, a svaki je neuspjeh bolno prezentan. Zbog toga se i govori da je komedija najteži žanr jer se temelji na matematičkoj dramaturškoj preciznosti i potpuno iracionalnim obratima. Smatra se da komediju rade oni koji su za nju rođeni ili oni kojima je veliko životno iskustvo dalo određeni ironijski odmak prema životu. Nažalost, postoji određena elitistička tendencija koja komedije kao takve stavlja u niže rodove filmske umjetnosti. Pritom se zaboravlja da su možda najveća filmska remek-djela upravo komedije Charliea Chaplina koje bismo u užemu žanrovskom određenju nazvali „pučkim komedijama“.

Zbog podcjenjivačkoga stava prema uspješnim europskim komedijama, a sa željom poticanja njihovih komercijalnih potencijala, Europska filmska akademija lani je osim kategorije najboljega europskog filma uvela i kategoriju najbolje komedije – kategoriju u kojoj je bio nominiran i Brešanov film *Svećenikova djeca*. Komedije su dosad teško ulazile u kategoriju najboljeg filma, pa je EFA-ina odluka išla za jačanjem marketinške vrijednosti najuspješnijih europskih komedija. Iako, prema istraživanjima, nominacije i nagrade imaju puno veći promotivni utjecaj na publiku u slučaju drama nego komedija, kod kojih je jako važna „usmena reklama“, menadžerski potez EFA-e s uvođenjem nove kategorije zasigurno može postići određene rezultate kod distributera i kupaca europskih filmova.

Budući da se komedije pokazuju kao najgledaniji žanr hrvatskoga filma, producenti sve više traže scenarije za komediju ili da scenariji imaju elemente satire jer očekuju uspjeh filma, a time mogu mjeriti i svoj uspjeh. U takvome očekivanju komercijalnoga (kino)uspjeha komedije, producenti i redatelji maksimalno su angažirani oko promocije i distribucije filma. Prvo se pažljivo bira koji hrvatski distributer filma može zadovoljiti sve elemente marketinškoga plana. Prije svega datum početka prikazivanja komedije, što bi značilo da distributer ima pregled svih filmova koji ulaze u distribuciju sljedećih nekoliko mjeseci. Posebno se analizira počinje li se prikazivati neka američka komedija ili neki američki megahit u vrijeme početka prikazivanja domaće komedije. U takvim slučajevima potrebno je „odmaknuti“ početak prikazivanja domaće komedije od američkih ili domaćih megahitova mjesec dana prije i/ili poslije. Primjeri za to su film *Sonja i bik* (Vlatka Vorkapić, 2012.) i *Svećenikova djeca*. Termini početka prikazivanja obaju filmova dogovoreni su, kako je to uobičajeno u kinodistribuciji, nekoliko mjeseci prije. *Svećenikova djeca* krenula su u kina šest tjedana nakon *Sonje i bika*; to je bila procjena distributera, producenta i redatelja kako ne bi bilo „kanibalizma“ domaćih komedija.

Filmski plakat važan je za privlačenje potencijalne publike te se radi više verzija plakata dok se ne prihvati konačna verzija (po modelu AIDA; Attention – pažnja, Interest – interes, Desire – želja, Action – akcija/potražnja).

Marketinški plan, odnosno plan promocije, intenzivira se s približavanjem početka distribucije filma, a najintenzivniji je u vrijeme svečane premijere.

4.1. Promocijski mikš Svećenikove djece*

- Kinoprikazivačima najavljena je distribucija deset mjeseci prije
- Distributer filma odabran je šest mjeseci prije početka distribucije
- Odjel odnosa s javnošću (PR) angažiran je na početku produkcije
- Četiri mjeseca prije početka distribucije napravljena su četiri *teasera* i foršpani filma, prva verzija plakata i počelo je prikazivanje *teasera*
- Tri mjeseca prije počelo je prikazivanje foršpana
- Tri mjeseca prije otvorena je Facebook-stranica
- Tri mjeseca prije počela je oglašivačka kampanja (plakati po Zagrebu...)
- Tri mjeseca prije objavljeni su *teaseri* na *web*-portalima...
- Dva mjeseca prije objavljen je prvi intervju s redateljem Vinkom Brešanom
- Dva mjeseca prije održana je probna projekcija s publikom
- Mjesec dana prije pokrenuta je puna kampanja (plakat – verzija 2, *standee*, četiri vrste spotova na HRT-u, 24 sata, TV, leci...)
- Četrnaest dana prije ograničena je zatvorena novinarska projekcija
- Sedam dana prije bila je glavna novinarska projekcija
- Tri dana prije bila je svečana premijera
- Početak distribucije u kinima bio je 3. siječnja 2013.

5. Zaključak

Od domaćih filmova u hrvatskim kinima najgledanije su komedije. Štoviše, one spadaju u red komercijalno najuspješnijih i najpopularnijih proizvoda hrvatske kulture. Njihova je prednost u odnosu na dominantni hollywoodski film u tome što gledateljima mogu ponuditi autentične likove, mentalitete ili teme iz njihova „susjedstva“ koje ne dolaze iz svijeta, tako da neusporedivo slabiji produkcijski uvjeti u kojima hrvatski film nastaje ne igraju ni blizu tako važnu ulogu kakvu imaju u nekim drugim najgledanijim žanrovima koji nam stižu iz svijeta, poput akcijskih filmova, fantazija, SF-a... Zbog toga sve više hrvatskih filmskih producenata želi raditi komedije iako je uspješan rad na njima puno teži no što bi se moglo zaključiti iz činjenice da je taj žanr pomalo podcijenjen u odnosu na drame i neke druge žanrove, kako u stvaranju filma, tako i u marketinškoj obradi.

* Sve aktivnosti navedene su u odnosu na početak redovitoga prikazivanja filma u kinima.

6. Izvori i literatura

1. Bergson, H. (1911), *Laughter: An Essay On The Meaning Of The Comic*, New York: The Maccmilan Company.
2. Edelman, P. (ur.) (2009), *What Makes Europe Laugh: Local Comedies For An International Market*, EFA Conference 2008, Berlin – Kopenhagen: European Film Academy.
3. Krelja, P. (1997), *Golik*, Zagreb: Hrvatski državni arhiv – Hrvatska kinoteka.
4. Lynch, O. H. (2002), *Humorous Communication: Finding A Place For Humor In Communication Research*, <http://teacher.shu.edu.tw/~tyu/CTA.pdf> (24. 3. 2014.)
5. Monro, D. H. (1988), Theories Of Humor, u: Behrens, L. i Rosen, L. J. (ur.), *Writing And Reading Across The Curriculum 3rd ed*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, str. 349-355.
6. Peterlić, A. (ur.) (1986), *Filmska enciklopedija A-K*, Zagreb: Jugoslavenski leksikografski zavod „Miroslav Krleža“.
7. Turković, H. (1996), *Umijeće filma*, Zagreb: Hrvatski filmski savez.
8. Turković, H. (2010), *Nacrt filmske genologije*, Zagreb: Matica hrvatska.

Abstract: Good humor alleviates the most intense situations, allows us to directly share the fiercest criticism, or simply relaxes us from everyday life. Good managers are well aware of the importance of humor, but also of its limits while maintaining interpersonal relationships. For Croatian film, as well as European, humor becomes almost the only opportunity for its commercial exploitation in theaters. The most viewed films of the new Croatian cinematography, the only ones who could compete with Hollywood blockbusters, or even override them, are in the genre of comedy: *How the War Started on My Island*, which was seen by 300,000 people, which is a record, *The Priest's Children*, *What is a Man Without Moustache?*, *Sonja and the Bull...* At the same time, when speaking of artistic valorization, comedy is underestimated in relation to drama. There are few examples, such as the Croatian film *Who's Singin' Over There?*, that were able to break through to the leading positions of the most acclaimed national films of all time. Mindful of this injustice, while keeping in mind the commercial potential of comedy, last year the European Film Academy, primarily due to business/marketing reasons, introduced a special category – best European film comedy. The following year the Croatian movie *The Priest's Children* by the director Vinko Brešan competed in that category. It has been distributed in several countries so far, including the United States, and companies from Europe and the USA are showing interest in buying the rights to the story and making the English version of the film. This paper deals with the “management” of humor in Croatian film as the most efficient form of economic counteract to the dominance of Hollywood films, taking into account that this success of local comedies on individual national markets in Europe and beyond is a global phenomenon. Simultaneously, certain humor specifics of different parts of Croatia and Europe are studied, as well as the extremely demanding criteria that the “management” of humor and “managing” humor requires: accuracy, sense of rhythm, understanding of mentality and other features without which there is no successful comedy.

Key words: AV industry, Croatian movie, humor, management

Industrijska baština i održivost [Industrial Heritage and Sustainability]

Karmen Petričević, struč. spec. oec.,
e-adresa: karmen.petricevic@msn.com

Sažetak: Industrijska baština jesu ostaci industrijske kulture koji imaju povijesnu, tehnološku, društvenu, arhitektonsku ili znanstvenu vrijednost. To su zgrade, strojevi, radionice, mlinovi, tvornice, rudnici, skladišta, trgovine, mjesta koja se koriste za društvene djelatnosti povezane s industrijom.

Uspješni inozemni primjeri prenamjene, koji su izvrsno implementirali nove sadržaje u nekadašnje industrijske objekte, dobar su primjer održivosti industrijske baštine.

Obnova, rekonstrukcija, restauracija, revitalizacija ili prenamjena ukupnoga prostora nekoga spomenika industrijske baštine zahtjevan je i složen projekt u kojemu prevladavaju građevinsko-obrtnički i konzervatorsko-restauratorski poslovi.

Neiskorišteni industrijski lokaliteti mogu imati negativne socioekonomske učinke na okolinu. Svaka prenamjena industrijske baštine ima ekonomsku korist i troškove, koji utječu na vlasnika i na zajednicu te mogu pridonijeti njihovu održivom ekonomskom razvoju i napretku. Zagrebački su primjeri za to bivši industrijski kompleksi Paromlin i Gredelj.

Pri koncipiranju i obradi te kompleksne problematike ukazat će se na značenje industrijske baštine, odnosno na prenamjenu postojećih industrijskih lokaliteta u produkciji gospodarstva i njihov doprinos izlasku iz krize.

Ključne riječi: industrijska baština, prenamjena, održivost, neiskorištenost

1. Uvod

Krajem 18. i početkom 19. stoljeća počinje uspon gospodarstva, moderne ekonomije i industrijska revolucija. Grad postaje središte društvenoga života te nastaju industrijski gradovi. Proces industrijalizacije u Hrvatskoj javlja se u drugoj polovici 19. stoljeća pojavom željeznice. U Zagrebu se razvoj industrije ubrzao nakon izgradnje Južne željeznice 1862. godine. Uz novu prugu niknuli su najvažniji zagrebački industrijski kompleksi. Danas ti dragocjeni industrijski kompleksi propadaju, zjape prazni, vlasniku su teret, a ne prilika.

U ovome radu skrenut će se pozornost na uspješnu prenamjenu inozemnih industrijskih spomenika koji su dobar primjer održivosti industrijske baštine. Pokazuju koliko je obnova kulturno, socijalno i, najvažnije, ekonomski pozitivna. Temeljena na inozemnim znanjima i iskustvima, prenamjena postojećih zagrebačkih industrijskih lokaliteta mogla bi osigurati izlaz iz ekonomske krize te daljnji gospodarski razvoj.

2. Industrijska baština

Industrijska baština jesu ostaci industrijske kulture koji imaju povijesnu, tehnološku, društvenu, arhitektonsku ili znanstvenu vrijednost. To su zgrade, strojevi, radionice, mlinovi, tvornice, rudnici, mjesta za obradu i preradu, skladišta, trgovine, mjesta koja se koriste za društvene djelatnosti povezane s industrijom.

Pojam industrijska baština relativno je nov. Početkom zaštite industrijske baštine smatra se osnutak Ironbridge Gorge Museuma 1968. godine u Velikoj Britaniji. Od 1978. godine 44 lokaliteta industrijske baštine uvrštena su na Listu svjetske baštine UNESCO-a.

3. Ekonomsko vrednovanje industrijske baštine

Obnova, rekonstrukcija, restauracija, revitalizacija ili prenamjena ukupnoga prostora nekog spomenika industrijske baštine zahtjevan je i složen projekt u kojem prevladavaju građevinsko-obrtnički i konzervatorsko-restauratorski poslovi.

Neiskorišteni industrijski lokaliteti mogu imati negativne socioekonomske učinke na okolinu. Svaka prenamjena industrijske baštine ima ekonomske koristi i troškove, koje utječu na vlasnika i na zajednicu te mogu pridonijeti njihovu održivom ekonomskom razvoju i napretku tako da :

- omogućuju znamenitostima da postanu zaštita ekonomskoga razvoja i zajednice
- otvaraju više novih radnih mjesta nego nova izgradnja te omogućuju bolje ograničavanje rashoda

- pružaju turističku atrakciju u urbanim središtima i ruralnim područjima
- privlače ljude i ulaganja povećavanjem količine „životnosti“ u gradovima.

Ipak, prenamjena može biti skup pothvat, pogotovo ako su lokacije zagađene ili objekti ruševni. U tim slučajevima ekonomska održivost prenamjene uvjetovana je vrijednošću nekretnine, vrijednošću zemljišta i drugim ekonomskim aspektima. Te ekonomske okolnosti mogu imati važan utjecaj na održivost jednoga ili drugoga tipa prenamjene.

Iako je cilj zaštite očuvati spomenik, potrebno je provesti ekonomsko vrednovanje. Ni najbogatija društva ne mogu osigurati očuvanje svojega spomeničkog fonda nepovratnim ulaganjem sredstava kojima bi jedini cilj bio očuvati spomenik. Primjeri projekata očuvanja nepokretnih spomenika u najbogatijim zemaljama oslanjaju se u svojoj osnovi na rezultate ekonomskoga vrednovanja spomenika. Jedan od najvažnijih razloga za provedbu ekonomskoga vrednovanja jest da rezultati vrednovanja posluže za uspostavu što racionalnijih i učinkovitijih uvjeta za očuvanje spomenika.

Da bi se očuvala građevina, nije dovoljno znati da je ona vrijedan spomenik kulture niti ju je dovoljno samo pravno zaštititi. Potrebno je prvo osigurati očuvanje njezine vrijednosti. Da bi se utvrdila njezina vrijednost, mora se provesti ekonomsko vrednovanje, koje je najvažnije za očuvanje spomenika.

3.1. Financijska isplativost prenamjene

Brojne studije izrađene u Njemačkoj unatrag dvadeset godina, primjerice u okviru projekta IBA Emscher Park ili za projekt Elektropolis Berlin, potvrdile su financijsku isplativost investiranja u prenamjenu postojećih građevina. One demantiraju često prisutnu predrasudu o (pre)skupoj sanaciji postojećih objekata te financijski isplativijemu rušenju i novogradnji. U prilog isplativosti prenamjene ide rastući broj privatnih investicija u napuštene industrijske komplekse.

3.1.1. Iba Emscher Park

Regija Emscher nalazi se u oblasti Ruhr. Obuhvaća područje od oko 800 km² na kojem živi više od 2.000.000 stanovnika. Sedamnaest gradova iz te regije prihvatilo je aktivno sudjelovanje u provedbi projekta revitalizacije. Projekt IBA Emscher Park definiran je kao državni program za ekonomsku, urbanu i socijalnu obnovu te kulturnu reorganizaciju regije Ruhr.

Osnovni ciljevi projekta bili su očuvanje postojećih neizgrađenih prostora, njihovo međusobno povezivanje u sustav javno dostupnih područja i programa te prenamjena preostalih područja u zelene površine. Posebna je pozornost pridana održivosti projekata – prije svega u gospodarskome smislu – jer je od samoga početka IBA definiran kao projekt ograničenoga trajanja od samo deset godina. Činjenica da je organizacija IBA Emscher Park imala točno određen datum do kojega je trajala, značila je da projekte treba osmišljavati tako da nakon početnoga impulsa sami sebe

mogu održavati. Stoga je velika važnost pridavana onim projektima koji su u regiju unosili nove gospodarske aktivnosti. Osnovana javnim novčanim sredstvima, ali ustrojena kao profitna kompanija, organizacija je imala cilj pokrenuti stvari i onda napustiti mjesto djelovanja. U deset godina njezina trajanja kroz nju je usmjeravano oko 2,6 milijardi eura u koordinirane akcije koje su omogućile temeljitu preobrazbu prostora ruhrske regije. U projekt je tijekom deset godina bilo uključeno više od 4 000 ljudi koji su radili na više od 100 različitih projekata. Organizacija je imala 30 stalno zaposlenih, koji su uglavnom bili angažirani na projektima koordinacije, pripreme te provedbe pojedinačnih projekata. Nakon 10 godina organizacija IBA Emscher Park prestala je djelovati, a proces upravljanja prenesen je na regionalnu udругu, kojoj više nije cilj izvedba novih projekata, nego koordiniranim akcijama i programima održavati i upravljati postojećim resursima.

Projekti ostvareni u sklopu IBA Emscher Parka bili su podijeljeni u pet osnovnih skupina:

1. Krajobrazni park Emscher i ekološka obnova regije Ovi projekti bili su usmjereni na uređenje prirodnih elemenata u koridorima neizgrađenoga prostora, na uređenje pješačkih i biciklističkih staza kroz zelene koridore te na ekološku sanaciju opasnih lokaliteta, poput odlagališta industrijskoga otpada. Cilj im je bio ekološka obnova i stabilizacija zemljišta, ali i stvaranje prostora za boravak na otvorenome i za rekreaciju lokalnoga stanovništva.

2. Rad u parku Cilj ovih projekata bilo je stvaranje prostornih preduvjeta za razvoj gospodarstva i smanjenje nezaposlenosti. Prioritet je bio uređenje novih, privlačnih radnih lokacija u regiji. Pritom je naglašena kvaliteta krajobraza, ekološka orijentacija radnih lokacija te dobra organizacija prijevoznoga sustava. Ostvareni projekti primjeri su preobrazbe nekadašnjih industrijskih lokacija u moderne trgovačke, uslužne i znanstvene parkove.

3. Stanovanje u parku Ovim je projektima obuhvaćena obnova postojećih ili izgradnja novih stambenih naselja. Program revitalizacije regije razradio je i provodio projekte usmjerene na modernizaciju stambenoga fonda te se pristupalo osmišljenoj novogradnji.

4. Gospodarska i socijalna obnova regije To su projekti kojima se dopunjavala društvena infrastruktura u naseljima koja su se tijekom procesa industrijalizacije tako brzo razvijala da nikada nisu dobila potrebne društvene sadržaje. Urbanizirala su se sumorna i bezlična predgrađa, izgrađeni su novi javni prostori (trgovi, parkovi) te novi javni društveni i sportski sadržaji.

5. Umjetnost, kultura i turizam Ovo je najambicioznija skupina projekata pokrenutih radi percepcije nekadašnjega industrijskog područja. Iako je i prije projekta IBA djelovalo puno kazališta, sektor umjetnosti i kulture bio je slabo vidljiv. Tek orijen-

tacijom na poslijeindustrijsko gospodarstvo i društvo, segment umjetnosti, kulture i turizma stvorio je identitet mjesta.

Projekt IBA Emscher Park pokrenut je u vrijeme kada se mijenjao cjelokupni odnos prema industrijskome naslijeđu u Europi, koje se sve više štiti kao vrijedan element kulturnoga naslijeđa, ali se istodobno promatra i kao mogući pokretač gospodarske preobrazbe širih područja. Tako je industrijsko naslijeđe postalo polazište za razvoj kulture i kulturnoga turizma sustavom dobro osmišljenih programa za nekadašnje industrijske lokacije i njihovo povezivanje u dobro osmišljene kulturne rute.

4. Socijalne i društvene vrijednosti industrijske baštine

Industrijski lokaliteti imaju važnu ulogu u životu zajednice. Oni pružaju opipljive veze s prošlošću i prikazuju način života velikoga dijela zajednice. Različite zajednice i pojedinci različito vrednuju industrijsku baštinu – za neke je ona izvor ponosa i nosilac važnih uspomena, za druge je ružan podsjetnik zapuštenosti i propadanja. Zauzeto stajalište ovisi o mnogim stvarima: o samome objektu, socijalnome i političkom kontekstu, povijesti samoga lokaliteta i modernim estetskim običajima. Industrijska baština može biti važna u stvaranju novih priča i identiteta zajednice. Podrška zajednice važna je za uspješnu prenamjenu lokacije industrijske baštine. Očekivanja same zajednice o vrijednosti takvih lokacija nisu jednoznačne i podložne su promjeni. Komunikacija te konzultacija sa zajednicom važan je čimbenik u velikim urbanim projektima obnove i prenamjene.

5. Ekologija

U 21. stoljeću važan aspekt u bilo kakvome djelovanju jest ekologija. Pitanje ekologije u industrijskoj baštini usko je povezano s okolišnim, ekonomskim, tehničkim, socijalnim i povijesnim pitanjima industrijske baštine u modernome svijetu.

Ekološka osviještenost sadržana je u gotovo svim projektima prenamjene i revitalizacije postojeće industrijske baštine. U većemu postotku ona je zastupljena ukoliko je cilj uporabna zelena površina, a u velikome postotku zastupljena je i u ostalim aspektima. Svaka prenamjena starih objekata industrijske baštine u objekte za stanovanje, ugostiteljstvo, turizam, poslovanje, znači iskorištavanje postojećih infrastruktura.

Radi se na čišćenju starih industrijskih lokaliteta, očuvanju industrijskih spomenika, zaštiti okoliša i prezervaciji prirode. Čišćenjem i prenamjenom lokaliteta utječe se i na razvoj socijalnoga tkiva u urbanome i ruralnome okruženju. Poseban naglasak stavlja se na uporabu novih ekološki održivih instalacija, poput spremnika za vodu, solarne energije i izolacija. Sve to može pridonijeti održivosti projekta.

6. Uspješni inozemni primjeri prenamjene

Urbana cjelina koja je izvrsno implementirala nove sadržaje u nekadašnje industrijske objekte, dobar je primjer prenamjene kojom su sačuvana prepoznatljiva obilježja industrijske arhitekture, ali i memorija tih prostora. Ti raznoliki primjeri ukazuju na nužnost provođenja osmišljenoga načina prenamjene i upravljanja, koje mora osigurati vlasnik lokaliteta. Promatrani primjeri predstavljaju i turističku atrakciju, što istovremeno donosi i odgovarajuću razinu prihoda.

Tate modern Nacionalna britanska galerija suvremene umjetnosti primjer je prilagodljive ponovne uporabe, procesa pronalaska novoga u starom. To je najposjećenija galerija suvremene umjetnosti u svijetu. Smještena je u bivšoj elektrani Bankside Power Station u Londonu. Jedna je od top 3 destinacije u Velikoj Britaniji te godišnje ima zaradu 100 milijuna funti.

Wiener gasometer Modernizirani nekadašnji plinski spremnici renovirani su u stambene zone, poslovne prostore, zabavne i *shopping* centre. Tako su postali atrakcija, kulturna zanimljivost, arhitektonski fenomen i zaštićeni povijesni znak Beča.

High line Nekadašnja gradska željeznica pretvorena je u zelenu oazu dugu 2,33 kilometra na Manhattanu, New York. Izgradnjom parka čitavo je područje dobilo novu funkciju: nekadašnja skladišta sada su umjetničke galerije, dizajnerski uredi, restorani, muzeji, rezidencije.

7. Zagrebački potencijali

Industrijski objekti i uređaji s obilježjima nacionalne kulturne baštine u Zagrebu, jednome od industrijskih središta jugoistočne Europe u 20. stoljeća, zapušteni su i propadaju. Dio te baštine nije ni stručno valoriziran. Takvo stanje rezultat je nesnalaženja i neinformiranosti, neriješenih imovinskih odnosa, ali i nebrige za javna dobra, nemara vlasnika te želje za ostvarenjem brze zarade prodajom zemljišta i rušenjem objekata. Industrijska baština u Hrvatskoj žrtva je slaboga nadzora, korumpiranosti lokalne samouprave, površnoga i kratkoročnoga prostornog planiranja te spore primjene zakona. Većinu zagrebačkih industrijskih lokaliteta snašla je takva sudbina, a među njima su i dva najveća zagrebačka potencijala industrijske baštine – Paromlin i Gredelj.

7.1. Paromlin

Nekadašnji *Kraljevski povlašteni zagrebački parni i umjetni mlin*, najznačajniji zagrebački industrijski kompleks, izgrađen je 1863. godine. Paromlin je funkcionirao kao industrijska građevina sve do 80-ih godina 20. stoljeća, kada se istražuju novi sadržaji za nj. Prvi je prijedlog da se u njega smjesti tehnički muzej, zatim da se prenamijeni u galeriju, a posljednji je prijedlog bio da u Paromlinu bude muzej suvremene umjetnosti. Godine 1988. izbija veliki požar, nakon čega je u pitanje dovedena sigurnost građevine. Unatoč brojnim provedenim natječajima, nije pronađeno odgovarajuće rješenje, te je Paromlin danas, unatoč svojem velikom potencijalu, potpuno devastirani kompleks.

7.2. Gredelj

Nekadašnja Strojarnica Mađarskih državnih željeznica, potom Tvornica željezničkih vozila Gredelj, sagrađena je 1894. godine. Gredelj je najvažniji spomenik industrijske baštine u Hrvatskoj zbog arhitektonskih obilježja i autentične opremljenosti. On je zaštićeno kulturno dobro smješteno u samome središtu grada. Do 2011. u prostoru je poslovao TŽV Gredelj, a od tada je prostor prazan. Danas je Gredelj potpuno zapušten. Dosadašnji prijedlozi za njegovu prenamjenu bili su: Hrvatski željeznički muzej, 1 posto za umjetnost – skup natječaja i javne rasprave o problematici Gredelja, te zadnji prijedlog iz 2012. – Kreativni klaster – projekt čiji je cilj privući profesionalce iz kreativne industrije u dio neiskorištenih hala te provesti sanaciju i obnovu. Za taj projekt Grad bi trebao iskoristiti sredstva iz EU fondova.

8. Uspješni zagrebački primjeri

U Zagrebu postoji nekoliko pozitivnih primjera koji pokazuju kako je industrijska baština kroz povijest pozitivno utjecala na razvoj grada, a sada pokazuju kako mudrim gospodarenjem i strateškim planiranjem tim segmentom baštine Zagreb može slijediti druge europske metropole. Riječ je o obnovljenim i prenamijenjenim manjim tvornicama i industrijskim objektima (koji su u privatnome vlasništvu) u poslovne prostore, hostele, galerije – ostavljen je izvorni eksterijer građevine te je u nju ukomponiran novi interijer.

Gliptoteka Primjer je uspješne adaptacije i revitalizacije graditeljskoga naslijeđa. Od 1940. godine nalazi se u prostorima nekadašnje tvornice kože. Danas je zaštićeno kulturno dobro.

Lauba Privatan projekt prenamjene. Nekadašnja austro-ugarska jahaonica danas je Kuća za ljude i umjetnost. Zaštićeno je kulturno dobro. Za funkcioniranje Laube, s

programske i financijske strane, važna su javno-privatna partnerstva na području suvremene umjetnosti.

Tvornica duhana Zagreb Trenutačno je u tijeku njezina prenamjena u Hrvatski povijesni muzej. To je jedna od najvećih investicija u kulturi u Hrvatskoj. Hrvatski povijesni muzej ključna je institucija kulture, povijesti i umjetnosti u Hrvatskoj.

Vintage industrial bar Moderno je projektiran i opremljen prostor za koncerte, slušaonice, projekcije filmova i slično u nekadašnjoj Tvornici dugmadi.

9. Zaključak

Zapuštenost i sveopće propadanje objekata industrijske baštine rezultat je nesnalaženja, neinformiranosti i ignoriranja. Da bi se dogodio ikakav pomak, potrebno je promijeniti i svijest građana. Zato je ponajprije potrebno educirati i usavršavati ljudski kadar te prezentirati i tumačiti vrijednost industrijske baštine. U svim uspješnim svjetskim primjerima zaštite, obnove i prenamjene objekata industrijske baštine veoma važnu ulogu odigrali su i stanovnici grada u kojemu se ti objekti nalaze. Oni moraju biti upućeni u trenutačno stanje, u sadašnje i buduće planove vezane uz objekte industrijske baštine. Najsigurniji način da se ta baština očuva jest javni interes i ljubav prema njoj te uvažavanje njezinih vrijednosti. Svaka obnova, rekonstrukcija, revitalizacija ili prenamjena ukupnoga prostora nekog spomenika industrijske baštine zahtjevan je složeni projekt koji može imati velike ekonomske troškove. Ti troškovi najčešća su prepreka u izvođenju projekata. To je slučaj i u Hrvatskoj. Realno, postoje dobre šanse da dio tih troškova pokrije Europska unija iz Fonda za regionalni razvoj koji je namijenjen državama članicama EU-a, koji pomaže jačanju ekonomske i socijalne kohezije. Obnova zagrebačkih lokaliteta industrijske baštine imala bi mnogo pozitivnih učinaka: otvaranje novih radnih mjesta, pružanje turističke atrakcije, povećanje „životnosti“ u gradu te socioekonomska dobit.

10. Izvori i literatura

1. Antolović, J. (1999), *Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine*, Zagreb: Mikrorad d.o.o.
2. Arčabić, G. (2007), Zagrebačka industrijska baština u Registru kulturnih dobara Republike Hrvatske – pregled, stanje, potencijali, *Informatica museologica*, 38 (1-2), str. 22-29.
3. Bunijevac, H. (2007), Željeznička industrijska baština – resursi koji vane za identifikacijom i valorizacijom, *Informatica museologica*, 38 (1-2), str. 33-42.
4. Dumbović Bilušić, B. (2007), Zaštita i obnova industrijskog krajolika željeznice u Zagrebu – mogući koncept razvoja, *Informatica museologica*, 38 (1-2), str. 42-48.

5. Knežević, S. (2013), Potencijal, a ne prepreka, *Zarez*, 6. lipnja 2013.
6. Knežević, S. (2003), *Zagreb u središtu*, Zagreb: Barbat.
7. Lauba <http://www.lauba.hr/hr/nova-kuca-4/>
8. Liderpress <http://liderpress.hr/arhiva/28428/> (18. 10. 2007.)
9. Nacional <http://www.nacional.hr/clanak/77858/dw-propadanje-industrijske-bastine-slucajnost-ili-namjera> (16. 2. 2010.)
10. *Nova namjena starih industrijskih građevina* (2011), Zagreb: Muzej grada Zagreba.
11. Pogledaj.to <http://pogledaj.to/arhitektura/intervju-goran-arcabic-o-industrijskoj-bastini/> (29. 1. 2010.)
12. Poslovni.hr <http://www.poslovni.hr/hrvatska/kad-restauratori-i-investitori-nau-zajednicki-jezik-svi-na-dobitku-215213#> (10. 9. 2012.)
13. Tate Modern <http://www.tate.org.uk/about/who-we-are/history-of-tate#modern>
14. The High Line <http://www.thehighline.org/>
15. Tportal <http://www.tportal.hr/kultura/kulturmix/267987/Zagreb-ce-dobiti-centar-za-kreativce-vrijedan-16-mil-eura.html> (14. 6. 2013.)
16. Wiener Gasometer <http://www.wiener-gasometer.at/en/gasometer>
17. Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Bankside_Power_Station (22. 3. 2014.)

Abstract: Industrial heritage consists of the remains of industrial culture which are of historical, technological, social, architectural or scientific value. These are buildings and machinery, workshops, mills and factories, mines and sites for processing and refining, warehouses and stores, as well as places used for social activities related to the industry.

Successful foreign examples of conversion which had implemented a new content in the former industrial buildings are a good example of sustainable industrial heritage.

The renovation, reconstruction, restoration, revitalization and redevelopment of the total area of industrial heritage monuments is demanding and complex project with prevailing construction – craft activities and conservation and restoration.

Unused industrial sites can have negative social and economic effects on the environment. Any conversion of industrial heritage has economic benefits and costs that affect the owners and the community, as they can contribute to its sustainable economic development and progress. The examples in Zagreb are the former industrial complexes Paromlin and Gredelj.

When drafting and processing such a complex problem, it will be indicated to the importance of industrial heritage, or the reuse of existing industrial sites produced by the economy and their contribution to overcoming the crisis.

Key words: industrial heritage, reuse, sustainability, underutilization

Izazovi primjene načela kulturnoga menadžmenta pri upravljanju nepokretnom kulturnom baštinom

[Challenges of Implementing Cultural Management Principles in Management of Immovable Cultural Heritage]

dr. sc. **Tajana Pleše**, viši konzervator arheolog, Služba za arheološku baštinu, Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tplese@h-r-z.hr

Sažetak: Neusklađenost obima nepokretne kulturne baštine i financijskih sredstava potrebnih za njezino istraživanje, obnovu i revitalizaciju osnovni je izazov konzervatorske struke. Zbog trenutačne nemogućnosti ekstenzivnoga ulaganja u navedene radove, nužno je pronaći odgovarajući „modus operandi“ za usklađivanje stručno-znanstvenih potreba s realnim mogućnostima. Pri traženju idealnoga modela upravljanja tim kulturnim kapitalom, prijeko je potrebno usklađivanje nekoliko čimbenika: argumentirano, objektivno i dosljedno artikuliranje vrijednosti, usklađivanje kulturnih i ekonomskih načela te dugoročno strateško planiranje.

Cilj ovoga rada jest prikaz dvaju modela upravljanja koji se provode u praksi, zasnovani na primjeni sustava ekonomskih načela i pravnih regulativa te s pragmatičnim stavom spram odnosa potreba i mogućnosti. Prvi model upravljanja odnosi se na objekte koji unatoč pozitivnim kulturnim, povijesnim, znanstvenim, estetskim i sociološkim vrijednostima imaju negativne ekonomske markere. Kako bi se ipak osiguralo njihovo trajno očuvanje, a u skladu s financijskim (ne)mogućnostima, započelo se sa stvaranjem digitalne baze snimaka postojećih stanja snimljenih tehnologijom 3D laserskoga skeniranja. Stvaranjem predmetne baze te godišnjim monitoringom stanja objekata, moguće je napraviti prioritetnu listu ugrožene spomeničke baštine te, shodno tomu, odrediti ciljana interventna ulaganja. Drugi model upravljanja odnosi se na one objekte čiji su rezultati SWOT i CB analiza opravdali daljnja ulaganja, od istraživanja do revitaliziranja. Na nekoliko će primjera biti prikazani pozitivni rezultati dobiveni primjenom menadžmentskih danosti u cilju maksimaliziranja pozitivnih učinaka na baštinu i kulturni turizam, osnaživanja društvenih vrijednosti te poticanja razvoja lokalnoga gospodarstva.

Gljučne riječi: kulturni menadžment, nepokretna kulturna baština, modeli upravljanja

1. Uvod

Kvantiteta nepokretne kulturne baštine, nepostojanje prioritetne liste i dugoročnoga strateškog plana, financijski iznimno zahtjevni radovi na istraživanju, konzerviranju, prezentiranju i revitaliziranju te neriješeno pitanje trajnoga održavanja – osnovni su problemi upravljanja nepokretnom kulturnom baštinom. Teška svjetska ekonomska kriza dodatno potencira navedene probleme te negativno (ali očekivano) utječe na financiranje, koje se većinom podmiruje iz državnoga proračuna, bilo onoga resornog ministarstva ili lokalne samouprave. Kako bi se riješili opisani problemi, potrebno je ojačati horizontalnu suradnju resornoga ministarstva, institucija koje djeluju pod njegovim okriljem, lokalne samouprave te drugih institucija koje sudjeluju u promoviranju i komunikaciji s primarnim korisnikom. Ta bi suradnja trebala rezultirati jasno artikuliranom strategijom odnosa prema nepokretnoj kulturnoj baštini, određenoj naglašeno pragmatičnim odnosom spram potreba struke i realnih financijskih mogućnosti.

2. Čimbenici strategije

Jasno artikulirani čimbenici ključni su za strategiju odnosa prema nepokretnim kulturnim dobrima. Prvi, osnovni korak jest objektivno, argumentirano i dosljedno određivanje vrijednosti kulturnoga kapitala (kako pojedinoga kulturnog dobra, tako i kulturnoga pejzaža). Bile one estetske, povijesne, znanstvene, simboličke ili sociološke, nužno ih je revalorizirati kako bi se ublažio nerazmjer spram ekonomskih čimbenika. Bez realizacije toga zahtjevnog koraka, neusuglašenost vrijednosti i ekonomskih načela dovodi do niza strateških pogrešaka te nemogućnosti iskorištavanja (često neprepoznatih) vrijednosti kulturnoga kapitala (Benhamou, 2003; Klamer, 1997; Klamer, 2003a; Throsby, 1999). Idući korak jest izrada prioritetne liste nepokretnih kulturnih dobara, zasnovane na revaloriziranim vrijednostima te na digitalnoj bazi snimaka postojećih stanja (o čemu će biti više riječi poslije). Nadalje, pri sastavljanju liste podjednako je nužna horizontalna suradnja brojnih dionika (resornoga ministarstva, institucija koje djeluju pod njegovim okriljem, lokalne samouprave te drugih institucija koje sudjeluju u promoviranju i komunikaciji s primarnim korisnikom) kao i izrada studija očekivanih troškova i dobiti. Ujedno realističnost liste nije moguća bez pragmatičnoga uvođenja pravnih (npr. porezne olakšice za vrijednost darovanja u naravi ili u novcu za kulturne i druge svrhe prema Zakonu o porezu na dobit, udio iz državne lutrije prema Zakonu o igrama na sreću, spomenička renta prema Zakonu u zaštiti i očuvanju kulturnih dobara) i ekonomskih regulativa (Antolović, 1998; Antolović, 2006; Antolović, 2010; Antolović, 2013, Klamer, 2001; Klamer, 2003b; Klamer i Throsby, 2000; Throsby, 2001; European Parliament, 2006). Iako izrada cjelovitih CB i SWOT analiza zahtijeva znatna financijska sredstva, važno je napraviti barem

osnove vizije i misije za svako nepokretno kulturno dobro. U obzir svakako valja uzeti i CVM (*contingent valuation method*), TIAS (*tourism impact and attitude scale*) te WTP (*willingness to pay*) analize kojima se jasno može iskazati odnos pojedinca prema pojedinomu objektu (Lankford i Howard, 1994; Throsby, 2003b; Throsby, 2007), ali i deprecijacije nastale korištenjem ili prirodnim katastrofama te troškove održavanja. Idući važan čimbenik jest reorganiziranje administrativnih odgovornosti kroz aktivno uključivanje u planiranje i provođenje strategije. Preuzimanjem odgovornosti i brige o pojedinome kulturnom dobru, lokalna samouprava može osnažiti regionalni identitet stanovnika, ojačati svjesnost o kulturnoj povijesti kod pojedinca te potaknuti razvoj lokalnoga poduzetništva i otvaranje novih radnih mjesta (stalnih ili vremenski ograničenih) (Vaughan, 1984; European Parliament, 2006). Razvoj kulturnoga turizma pojedine zajednice mahom ovisi o kulturnome programu, socijalnoj i organizacijskoj strukturi, iskustvu te psihološkomu i (željenomu) društvenom prestižu, prema kojem se manje sredine mogu međusobno razlikovati (Bachleitner i Zins, 1999; Benhamou, 2003; Throsby, 2003a; Throsby, 2005). Posljednji, ali ne manje važan čimbenik jest uvođenje novih sadržaja i ponuda (najčešće u poveznici s kulturnim turizmom). Naravno, uz oprez pri izboru – podizanje tržišne vrijednosti ne smije biti osnovna misao vodilja nauštrb koje će se smanjiti kvaliteta ponude. Imperativ pri realiziranju kvalitetnoga plana jest usklađivanje turističkih ponuda (npr. vjerski turizam, gastronomija i dr.), pri čemu popratni sadržaji moraju biti promišljeni u skladu s ciljanim skupinama posjetitelja (Throsby 2001; Throsby 2005; European Parliament, 2006; Choi i sur., 2010; Dumont i sur.; PICTURE project).

3. Modeli upravljanja

U daljnjemu će se tekstu predstaviti dva modela upravljanja nepokretnom kulturnom baštinom u praksi.*

Prvi model upravljanja odnosi se na one objekte koji unatoč pozitivnim vrijednostima imaju negativne ekonomske markere. Kao primjer takvoga kulturnog dobra valja izdvojiti stari grad Zrin. Poradi njegovih neprijepornih kulturnih, povijesnih, znanstvenih, socioloških i brojnih drugih vrijednosti, godinama su u njegovu parcijalnu obnovu i segmentno istraživanje bila ulagana znatna sredstva. No, radi znatno smanjenih financijskih sredstava na državnoj razini određenih za nepokretnu kulturnu baštinu, bilo je potrebno revidirati dosadašnje radove (provedene od 2001. do 2010. godine) i rezultate te promisliti o daljnjim ulaganjima. S njegovim su jasno artikuliranim vrijednostima uspoređene potrebe i realne financijske mogućnosti. Geografska izoliranost mikrolokacije u samome srcu Banovine, loša prometna povezanost s većim naseljima, vrlo loše stanje pristupnih cesta, nepostojanje turističkih

* Oba modela upravljanja proizašla su iz želje za savjesnim i kvalitetnim obavljanjem redovite djelatnosti Službe za arheološku baštinu Hrvatskoga restauratorskog zavoda.

putokaznih znakova na pristupnim cestama, nepostojanje interpretacijskoga panoa u starome gradu, potpuni izostanak popratnih turističkih sadržaja, znatno otežana pristupna komunikacija samomu starom gradu koja je nužna pri izvođenju konzervatorsko-restauratorskih građevinskih radova, opsežnost radova potrebnih za siguran pristup posjetiteljima, financijski iznimno zahtjevna realizacija svih potrebnih radova (od onih istražnih do prezentiranja) te nevoljkost lokalne zajednice za sudjelovanjem u navedenim radovima – samo su neki od čimbenika koji su bili uzeti u obzir pri odluci o načinu daljnje upravljanja starim gradom Zrinom. Prema svemu navedenom, razvidno je kako daljnja ulaganja (izuzevši redovito uklanjanje vegetacije) u trenutačnoj ekonomskoj situaciji nisu opravdana. Stoga je tijekom revizije napravljen opsežan elaborat u kojemu je uz iscrpnu povijesno-arhivsku studiju priložena i cjelovita nacrtana dokumentacija postojećega stanja s pripadajućim tehničkim opisom i prospekcijom troškova. Tek je po osiguravanju tih osnovnih etičkih uvjeta bilo moguće dokinuti daljnja financijska ulaganja, s izuzetkom prihvatljivih troškova godišnjega monitoringa.

Kako bi se ipak osiguralo trajno očuvanje objekata s navedenim karakteristikama, potrebno je osigurati kvalitetnu dokumentaciju postojećega stanja. S obzirom na već spomenutu kvantitetu nepokretne kulturne baštine i dugotrajan postupak dokumentiranja primjenom dosadašnjih metoda, započelo se s implementiranjem tehnologije 3D laserskoga skeniranja. Izvrsnost rezultata dobivenih tom brзом i preciznom metodom dokumentiranja rezultirala je njezinom učestalom primjenom. Osim osnovne dokumentacije, podaci prikupljeni 3D laserskim skeniranjem idealna su podloga za izradu daljnje projektne dokumentacije i za monitoring postojećega stanja (pogotovo za praćenje procesa propadanja s danom skeniranja kao referentnim datumom) ili pak precizne reverzibilnosti (eventualno pogrešno izvedenoga) građevinskog zahvata. Stvaranjem digitalne baze nepokretne kulturne baštine dokumentirane 3D laserskim skeniranjem te godišnjim monitoringom stanja pojedinoga objekta dobit bi bila dvojaka: uz listu ugrožene baštine (shodno kojoj bi se mogla ciljano ulagati interventna sredstva), dobila bi se još jedna referentna točka za izradu realne, promišljene strategije upravljanja nepokretnom kulturnom baštinom.

Iako su razlozi primjene ovoga modela upravljanja nepokretnom kulturnom baštinom realni i opravdani, njegovo je prihvaćanje sporo i otežano brojnim subjektivnim čimbenicima.

Drugi model upravljanja primjenjuje se na onim objektima nepokretne kulturne baštine čiji su rezultati SWOT i CB analiza opravdali daljnja ulaganja, od istraživanja do revitaliziranja. Ti se projekti provode u skladu s napucima Europske komisije o menadžmentskim načelima upravljanja kulturnim dobrima (European Commission, 2005; European Commission, 2006; European Commission, 2007; PICTURE project). S realiziranjem se započinje tek nakon dobivanja pozitivnih odgovora na pitanja je li prezentiranje tih kulturnih dobara poželjno, postoji li potreba za njihovom zaštitom, može li se provesti njihovo harmonično integriranje u postojeću sredinu te mogu li spomenuta dobra biti pristupačna, razumljiva i edukativna najširoj javnosti. Potom slijedi uređenje svih pravnih odnosa (otkup, ugovor o održavanju i dr.), izrađuju se

okvirne SWOT analize te se zadaju rokovi za ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih planova. Nakon što se jasno odredi postojeće stanje objekta, određuju se potrebni zahvati (istraživanja, interventni građevinski radovi, nadopuna dokumentacije i dr.). Usporedno s tim radovima, u glavnim se crtama određuju potrebe kulturnoga turizma u skladu s ciljanom publikom i korisnicima. Tijekom tih osnovnih koraka vodi se računa o odnosu pozitivnih posljedica ove metode zaštite kulturne baštine (jačanje identiteta, ponos na prošlost, revitalizacija naselja, poboljšanje infrastrukture, nova radna mjesta i dr.) te onih negativnih (propadanje zbog znatnoga povećanja broja posjetitelja, stereotipiziranje, porast zagađenja i dr.). Kako je konačni cilj projekata približavanje kulturne baštine primarnim korisnicima, još se tijekom radova započinje s promidžbom lokaliteta: usmenom predajom aktivno uključenih dionika, tiskanim materijalima (novine, deplijani, brošure), obavijestima na lokalnim televizijskim kućama, novinarskim konferencijama, javnim predavanjima i multimedijским prezentacijama, putem *weba* te postavljanjem informativnih ploča s kratkim i jasnim tekstovima te vizualnim materijalima (računalne grafike, nacrti, 3D rekonstrukcije i dr.). U svrhu cjelovitosti pojedinoga projekta, u ponudu se uključuju brojni popratni sadržaji (ugostiteljski objekti, sportski sadržaji, koncerti, festivali, izložbe i dr.) te primjereni suveniri. Primjenom tih osnovnih načela znatno se podiže svjesnost stanovnika o lokalnim vrijednostima, a jačanjem lokalnoga identiteta određuju se nove vrijednosti kulturne baštine *per se*. Te mjere omogućuju i neometani razvoj kulturnoga turizma te pospešuju promicanje lokalnoga poduzetništva.

Prvi je primjer projekta koji se vodi u skladu s načelima kulturnoga menadžmenta te uz snažnu podršku lokalne samouprave onaj arheološkoga parka „Iovia – Ludbreg“. Uz jasno određenu viziju, promišljenu misiju, razrađenu strategiju i artikulirane vrijednosti, ostvarenje cilja (tj. arheološkoga parka u kojemu će biti ujedineni znanstveni, edukativni i popularni zahtjevi, najmodernija tehnologija vizualnih pomagala, čitkoga načina prezentiranja te popratne turističke ponude) uspješno se provodi čak i tijekom ekonomske krize. Kako je projekt ovakvoga opsega imao znatan utjecaj na malu ludbrešku sredinu, bilo je nužno još na samome početku radova započeti sa senzibiliziranjem lokalnoga stanovništva, a što je provedeno postavljanjem *mash banner*a sa zračnim fotografijama, 3D rekonstrukcijama i kratkim popratnim tekstom na glavnome trgu, javnim predavanjima te učestalim medijskim konferencijama. Ujedno je osmišljen zaštitni znak arheološkoga parka, vizualna okosnica cijele serije suvenira (dvije replike rimskoga novca, aromatizirano vino *Conditum paradoxum* napravljeno prema rimskoj recepturi, *Mel Ioviae*, *Lavandula Ioviae*, *Spiritus mellis Ioviae*, *Spiritus pruni cerasi Ioviae*, ekološke torbe, majice, šalice, olovke i dr.), izrađenih u suradnji s isključivo lokalnim malim i srednjim poduzetnicima.

Idući primjer uspješno vođenoga projekta zasnovanoga na menadžmentskim načelima jest projekt „Povijesnim putovima Moslavačke gore“, osmišljen u suradnji s lokalnom samoupravom (dvije županije, nekoliko gradova i općina). Tim projektom obuhvaćena su četiri srednjovjekovna burga i utvrde (Garić, Jelengrad, Košutgrad i Bršljanac), srednjovjekovni pavlinski samostan Blažene Djevice Marije, rimska vila

rustika u Osekovu te nekoliko ranonovovjekovnih crkva. Iako će u dogledno vrijeme većina radova biti usmjerena na istraživanje, dokumentiranje i konzerviranje, zahvaljujući iznimnoj suradnji s navedenim dionicima lokalne samouprave, započelo je sustavno upoznavanje posjetitelja s baštinom Moslavačke gore, kao i s razvojem raznih aspekata kulturnoga turizma (informativne ploče, organizirani posjeti, povezivanje objekata biciklističkim i planinarskim stazama i dr.). Slično je koncipiran i projekt „Utvrde petrinjskog kraja“ kojim su obuhvaćene protuosmanske utvrde Klinac, Pecki i Čuntić. Projekt se provodi u suradnji s Gradom Petrinjom u cilju promoviranja sinergije kulturnoga, ruralnoga, zdravstvenoga i aktivnoga turizma.*

4. Zaključak

U redovitoj se djelatnosti očuvanja nepokretne kulturne baštine susrećemo s velikim brojem problema proizišlih gotovo u cijelosti iz nedostatnosti financijskih sredstava. Kako nije realno očekivati osjetnu pozitivnu promjenu na tome polju u neko dogledno vrijeme, nužno je bilo osmisliti modele kojima će se na pragmatičan način uskladiti brojne potrebe te s realnim mogućnostima moći upravljati tim segmentom hrvatske baštine. Navedeni se modeli već nekoliko godina provode u praksi, pa se nadamo kako će se sustavnom primjenom opisanih počela moći pridonijeti rješavanju bar nekih od navedenih problema i jačanju suradnje svih dionika. Izazovi praktične primjene veliki su, a njihovim nepromišljenim rješavanjem izravno snosimo odgovornost i prema baštini i prema budućim generacijama za koje ju samo čuvamo.

5. Izvori i literatura

1. Antolović, J. (1998), *Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine*, Zagreb: Mikrorad.
2. Antolović, J. (2006), *Očuvajmo kulturnu baštinu: vodič za pripremu i provedbu projekata očuvanja kulturnih dobara*, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske.
3. Antolović, J. (2010), *Zaštita i očuvanje kulturnih dobara*, Zagreb: Hadrian d.o.o.
4. Antolović, J. (2013), *Menadžment u kulturi*, Zagreb: Hadrian d.o.o.
5. Bachleitner, R.; Zins, A. H. (1999), Cultural Tourism in Rural Communities: The Resident's Perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 44, str. 199-209.
6. Benhamou, F. (2003), Heritage, u: Towse, R. (ur.), *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, str. 255-262.
7. Choi, A. S.; Ritchie, B. W.; Papandrea, F.; Bennett, J. (2010), Economic valuation of cultural heritage sites: A choice modeling approach, *Tourism Management*, Vol. 31, str. 213-220.

* Sva tri projekta provodi Služba za arheološku baštinu Hrvatskoga restauratorskog zavoda.

8. Dumont, E.; Asensio, M.; Mortari, M., Image construction and representation in tourist promotion and heritage management, <http://www.uam.es/proyectosinv/idlla/docs/01-02.pdf> (15. 4. 2014.)
9. European Commission (2005), Enhancing the values of urban archaeological sites. A practical guide, Research report, Vol. 30, No. 3, http://www.in-situ.be/draft_en.pdf (15. 4. 2014.)
10. European Commission (2006), The APPEAR method. A practical guide for the management of enhancement project on urban archaeological sites. Research Report Vol. 30, No. 4, http://www.in-situ.be/guide_en.pdf (15. 4. 2014.)
11. European Commission (2007), Managing archaeological remains in towns & cities from discovery to sustainable display, <http://139.165.122.87/downloads/Appear.pdf> (15. 4. 2014.)
12. European Parliament (2006), Financing the Arts and Culture in the European Union: Study, http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf (15. 4. 2014.)
13. Klamer, A. (1997), The Value of Cultural Heritage, u: Hutter, M. i Rizzo, I. E. (ur.) *Economic Perspectives on Cultural Heritage*, London: Macmillan Press Ltd., str. 74-87.
14. Klamer, A. (2001), Social, cultural and economic values of cultural goods, u: Rao, V.; Walton, M. (ur.) *Culture and Public Action*, http://culturalheritage.ceistorvergata.it/virtual_library/Art_KLAMER_A_2001Social_cultural_and_economic_values.pdf (15. 4. 2014.)
15. Klamer, A. (2003a), Value of culture, u: Towse, R. (ur.) *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, str. 465-469.
16. Klamer, A. (2003b), A pragmatic view on values in economics, *Journal of Economic Methodology*, Vol. 10, No. 2, <http://www.klamer.nl/docs/pragmatic.pdf> (15. 4. 2014.)
17. Klamer, A.; Throsby, D. (2000), Paying for the Past: The economics of cultural heritage, World Culture Report, New York: UNESCO, str. 130-145.
18. Lankford, S. V.; Howard, D. R. (1994), Developing a Tourism Impact Attitude Scale, *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, No. 1, str. 121-139.
19. PICTURE project, Strategic urban governance framework for the sustainable management of cultural tourism, <http://139.165.122.87/downloads/Picture.pdf> (15. 4. 2014.)
20. Throsby, D. (1999), Cultural Capital, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 23, No. 1-2, str. 3-12.
21. Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge: University Press.
22. Throsby, D. (2003a), Cultural sustainability, u: Towse, R. (ur.) *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, str. 183-186.
23. Throsby, D. (2003b), Determinating the value of cultural goods: how much (or how little) does contingent valuation tell us?, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 27, No. 3-4, str. 275-285.
24. Throsby, D. (2005), On the Sustainability of Cultural Capital, Research Papers No.0510, Macquarie University, Department of Economics, http://www.businessandconomics.mq.edu.au/our_departments/Economics/econ_research/2005/cult_cap_throsby.pdf (15. 4. 2014.)
25. Throsby, D. (2007), The Value of Heritage, *Heritage Economics Workshop*, <http://www.environment.gov.au/heritage/publications/strategy/pubs/economics-value.pdf> (15. 4. 2014.)

26. Vaughan, D. R. (1984), The Cultural Heritage: An Approach to Analyzing Income and Employment Effects, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 8, str. 1-36.

Abstract: The discrepancy between the number of immovable cultural heritage and the financial assets necessary for research, renovation/restoration and revitalization is the main problem of the conservation – restoration profession. Due to the present inability of extensive investment in the mentioned interventions, it is of utmost importance to find an appropriate modus operandi for balancing scholarly needs with realistic financial capabilities. In search for the ideal module for managing this cultural capital, it is necessary to adjust several factors: the argumentative, objective and consecutive articulation of values, the alignment of both cultural and economical principles and long-term strategic planning.

The objective of this paper is to provide an overview of two methods conducted in practice, which are based on the implementation of both economical and legal regulations, with a pragmatic attitude towards needs and possibilities. The first method of management is applied to monuments which, despite their positive cultural, historical, scientific, aesthetic and sociological values, have negative economic markers. To secure their permanent preservation, within the means of financial (im) possibilities, we have begun the creation of a digital database of the pre-existing conditions by using cutting-edge 3D laser scanning technology. By making this database and by means of year-by-year monitoring of the condition, it is possible to create a priority list of endangered immovable cultural heritage, and according to that make targeted intervention investments. The second method of management is applied to monuments where the results of SWOT and CB analyses justify further investments, from research to revitalization. Several examples of positive results obtained by implementing management principles with the aim of maximization of positive results of cultural heritage and cultural tourism, enhancement of social values and spurring local economic development will be presented in this paper.

Key words: cultural management, immovable cultural heritage, methods of management

Menadžerska kontrola u poduzeću s gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti

[Managerial Control in a Company From the Point of View of Information and Communication Sciences]

prof. dr. sc. **Slavko Šimundić**, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Republika Hrvatska, e-adresa: slavko.simundic@pravst.hr

Danijel Barbarić, mag. iur., Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Republika Hrvatska, e-adresa: danijel.barbaric@pravst.hr

doc. dr. sc. **Marija Valčić**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: marija.valcic@vspu.hr

Sažetak: Svakomu je jasno da dobro organizirana organizacija postiže veću uspješnost od slabije organizirane i da su u području organiziranosti velike mogućnosti za poboljšanja i unapređenja. Ni najmodernija tehnologija ne jamči nam uspjeh ako nismo uspostavili dobru organizaciju. Prihvatljivost kontroliranja u poduzeću bitna je pretpostavka njegove efikasnosti. Drugim riječima, za uspješnu kontrolu vrlo je važno prihvaćaju li ju zaposlenici ili ne, odnosno kako se prema njoj odnose. Saznanja o tome trebaju omogućiti menadžerima da izaberu ne samo adekvatan oblik kontrole nego i da u skladu s tim razvijaju i adekvatan stil vođenja uz upotrebu suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Pri kontroli zaposlenika treba voditi računa o tome da ta kontrola ne utječe na njihov rad i na povjerenje u zaposlenike kako ne bi došlo do negativnih radnih rezultata. Povjerenje i otvorenost odnose se na ekonomsku sigurnost u međuodnosima. Za ugodnu radnu klimu važna je i odsutnost osobnih i emocionalnih napetosti u organizaciji. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje radne učinkovitosti, jer bez ljudskoga čimbenika tehnologija ne donosi puno.

Ključne riječi: kontrola, menadžeri, informacijske znanosti

1. Uvod

U radu se daje objašnjenje menadžerske kontrole u poduzeću s gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti. Naglasak je stavljen na funkciju kontrole i njezino osuvremenjivanje kroz suvremene informacijske tehnologije. Svaki menadžer mora voditi računa o svojem usavršavanju kroz suvremene informacijske tehnologije.

Cilj je ovoga rada uspostavljanje što veće informacijske i komunikacijske tehnologije kod menadžerske funkcije kontrole. Problemi koji se javljaju kod menadžerske funkcije kontrole u tome su što se ne poklanja dovoljno pozornosti uvođenju suvremenih informacijskih tehnologija. Zbog toga svaki menadžer mora voditi računa o tome segmentu – da bi u poduzeću bila što veća zastupljenost informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

Menadžeri i izvršitelji imaju različite percepcije o kontroli. Menadžerska kontrola shvaćena u svome socijalnom aspektu jest socijalni proces u kojemu putem ovisnosti, pristanka i suglasnosti prethodno determiniramo standarde ponašanja koji se prihvaćaju putem interpersonalnih i skupnih procesa. U procesu i sustavu kontrole treba voditi računa o tome da se poštuje osobnost svakoga pojedinca, ali uključujući i mogućnost da se odstrani iz organizacije onaj koji ne prihvaća njezine ciljeve ili nije sposoban izvršiti zadaću u okviru općeprihvaćenih standarda i normi.

2. Uloga, značenje i načela menadžerske kontrole u poduzeću

Funkcija kontroliranja predstavlja posljednju (petu) fazu u procesu djelovanja menadžmenta. Njezina je temeljna uloga da služi kao korektor zbivanja u prethodnim četirima fazama menadžmenta. Pred kontroliranje se postavlja zahtjev da se ukaže zašto se odstupilo od planiranih ili zadanih zadaća i aktivnosti, odnosno od očekivanih rješenja. Planiranje i kontroliranje najpovezanije su funkcije menadžmenta, pri čemu se planiranje nalazi na početku, a kontroliranje na kraju procesa. Odnosi tih dviju menadžerskih funkcija u velikoj mjeri ovise o realnosti i kvaliteti planiranja te o ulozi koju ima kontroliranje u proizvodnome poduzeću.

Osim širokoga djelovanja po obuhvatnosti djelovanja, kontroliranje je vrlo opsežno i po dubini djelovanja. Ono započinje već pri utvrđivanju strategije, a završava (fiktivno) nakon ustanovljivanja zadovoljstva ili nezadovoljstva okruženja s rezultatima poslovanja proizvodnoga poduzeća. Jedna od dimenzija djelovanja kontroliranja ogleda se u njezinoj prisutnosti pri rješavanju pojedinih zadaća, i to počevši od zahtjeva, izrade prijedloga, donošenja odluke, izrade rješenja i njegova uvođenja i primjene u praksi.

Rezultati kontroliranja trebaju omogućivati i pospješiti učinkovitost poslovanja poduzeća uz sve veću zastupljenost suvremenih informacijskih tehnologija (Kekez, 1997).

2.1. Načela kontroliranja

Pri kontroliranju korisno je pridržavati se određenih načela. Prema Wehrichu i Kontz (1988) načela kontrole grupirana su tako da pojašnjavaju:

1. svrhu i prirodu kontrole
2. strukturu kontrole
3. proces kontrole

Ad 1) Svrhu i prirodu kontrole pojašnjava sljedećih 5 načela:

- a) Načelo svrhovitosti kontrole ukazuje da je zadaća kontrole osigurati da planovi slijede pronalaženje odstupanja od planova i pružaju temelj za poduzimanje mjera koje uklanjaju moguća ili neželjena odstupanja.
- b) Načelo kontrole usmjerene u budućnost ukazuje da što je sustav kontrole više utemeljen na kontroli unaprijed nego na jednostavnoj povratnoj vezi informacija, zbog vremenskog pomaka u ukupnome sustavu kontrole, menadžeri će imati priliku da opaze neželjena odstupanja od planova prije nego se ona pojave i da na vrijeme poduzmu mjere kako bi ih preduhitri.
- c) Načelo odgovornosti za kontrolu ukazuje da primarna odgovornost za provođenje kontrole počiva na menadžeru zaduženom za izvršenje planova.
- d) Načelo efikasnosti kontrole ukazuje da su kontrolne tehnike i pristupi efikasni ako pronalaze i rasvijetljavaju prirodu i uzroke odstupanja od planova s minimumom troškova ili ostalih neželjenih posljedica.
- e) Načelo kontrole unaprijed ukazuje da što je veća kvaliteta menadžera u menadžerskome sustavu, manja će biti potreba za izravnim kontrolama.

Ad 2) Strukturu kontrole pojašnjavaju sljedeća 3 načela:

- a) Načelo održavanja planova ukazuje da što su planovi jasniji, potpuniji i sažetiji a kontrole oblikovane da održavaju takve planove, to će efikasnije kontrola poslužiti potrebama menadžera.
- b) Načelo organizacijske primjerenosti ukazuje da što je organizacijska struktura jasnija, postupnija i sažetija i što su više te kontrole oblikovane da odražavaju mjesto u organizacijskoj strukturi gdje leži odgovornost za mjere i aktivnosti, to će više olakšavati ispravljanje odstupanja od planova.
- c) Načelo pojedinačnosti kontrole ukazuje da što su kontrolne tehnike i informacije razumljivije pojedinim menadžerima koji ih moraju koristiti, to će više one stvarno biti korištene i više rezultirati u efikasnoj kontroli.

Ad 3) Proces kontrole pojašnjava sljedećih 5 načela:

- a) Načelo mjerila ukazuje da efikasna kontrola zahtijeva objektivna, precizna i pogodna mjerila.

- b) Načelo kontrole kritične točke ukazuje da efikasna kontrola zahtijeva pridavanje posebne pozornosti onim čimbenicima koji su kritični za vrednovanje izvršenja prema planovima.
- c) Načelo iznimke ukazuje da što više menadžeri usredotočuju kontrolne napore na značajne izuzetke, to će efikasniji biti rezultati njihove kontrole.
- d) Načelo fleksibilnosti kontrole ukazuje da je potrebna fleksibilnost u njihovu oblikovanju ako kontrole trebaju ostati efikasne usprkos neuspjehu ili nepredviđenim promjenama planova.
- e) Načelo akcije ukazuje da je kontrola opravdana samo ako su odstupanja od planova ispravljena kroz prikladno planiranje, organiziranje, kadrovske djelovanje i vođenje.

Iz navedenih načela može se uočiti da je svrha kontrole u bilo kojemu sustavu upravljačke djelatnosti osigurati da ciljevi budu postignuti kroz pronalaženje odstupanja i poduzimanje mjera da ih spriječe ili korigiraju. Pri tome sustavi kontrole i kontrolne tehnike mogu biti oblikovani da unapređuju kvalitetu upravljačke kontrole. Stoga se kontrola može tretirati kao stvar tehnike, koja u velikoj mjeri počiva na vještini upravljanja.

Weihrichu i Koontzu kontrola je rasipničko korištenje upravljačkoga vremena i vremena osoblja ako ju ne slijedi neka mjera. Ako su odstupanja pronađena u ostvarenome ili projektiranome izvršenju, mjera je uputna u obliku da se prekroje planovi ili da se naprave dodatni planovi da bi se vratilo na pravi put. Složenija situacija može tražiti reorganizaciju, premještanje podređenih osoba ili njihovu izobrazbu za željenu zadaću. Isto tako može značiti da je pogreška nastala zbog nedostatka usmjeravanja, razumijevanja i motiviranja podređenoga osoblja (Kekez, 1997).

3. Uspješnost menadžerske kontrole poslovanja u poduzeću s gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti

Menadžment kontrole sagledava funkciju kontroliranja kao svoju stratešku djelatnost kojom drži pod svojim nadzorom sva zbivanja u proizvodnome poduzeću. Što ta zbivanja više odstupaju od postavljenih ciljeva, to utjecaj menadžmenta mora biti veći i složeniji. Stoga menadžeri moraju kontroliranje tretirati kao svoj sveopći instrument za upravljanje i otklanjanje eventualnih odstupanja od planova i postavljenih zahtjeva koji se ostvaruju u tijeku organiziranja, kadrovske djelovanja i vođenja. Što ta ostvarenja daju kvalitetnije i učinkovitije rezultate, to zadaće i postupci kontroliranja postaju lakši i efikasniji.

Suvremeni pristup menadžmentu kontrole sagledava funkciju kontroliranja na razini cjelokupnoga poslovanja, i to kao integralni sustav u kojemu se „oslikavaju” rezultati svih prethodnih funkcija. Pri tome se upravljačka funkcija kontroliranja odnosi na utvrđivanje i predlaganje djelovanja u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva. U tome

procesu najviše se koristi kontroliranje na osnovi povratne veze, čime se omogućuje pravodobno i učinkovito djelovanje cjelokupnoga menadžmenta. Na taj se način prate aktivnosti i pružaju povratne informacije za upravljanje počevši od prvoga *inputa* pa sve do posljednjega *outputa* u pojedinome ciklusu poslovanja određenoga poduzeća.

Posebnu ulogu sa stajališta okruženja, naročito međunarodnoga tržišta, ima upravljanje kvalitetom koje sve više poprima strategijski karakter. S obzirom na značenje koje ima kvaliteta u svjetskoj konkurenciji, nije čudno što se razrađuju razne strategije i taktike za osvajanje svjetskoga tržišta. U tome smislu (uz pomoć suvremenih tehnologija, ekspertnih sustava, teorije sustava i dr.) provode se znanstvena istraživanja na području kontrole, a posebno kvalitete, gdje se nastoje usavršiti performance proizvoda kao što su pouzdanost, trajnost, prikladnost, ekonomičnost, izgled i dr.

Uspješnost i učinkovitost kontrole poslovanja u proizvodnome poduzeću ovisi uglavnom o sljedećim čimbenicima:

- položaj, uloga i značenje kontrole u organizacijskoj strukturi
- sposobnost osoba koje provode kontroliranje
- tehnike, metode, instrumenti, podaci i informacije koje se koriste u procesu kontroliranja
- realnost postavljenih ciljeva i zadaća
- kvaliteta i pravodobnost izvršenja zadaća i poslova koji se kontroliraju
- prilagodljivost kontrole situacijama u kojima se nalazi proizvodno poduzeće
- umijeće menadžera da vodi funkciju kontroliranja.

Osim tih čimbenika, za uspješnost kontrole bitna je objektivnost, kompletnost i pravodobnost djelovanja, ne samo kontrolora već i menadžera i osoba čiji se rezultati djelovanja kontroliraju. Tek svi skupa predstavljaju nužnu pretpostavku za kvalitetna i učinkovita ostvarenja funkcije kontroliranja u proizvodnim poduzećima (Kekez, 1997).

4. Aspekti kontrole u poduzeću s gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti

4.1. Specifičnosti kontrole

Kontrola kao jedna od menadžerskih funkcija predstavlja završnu etapu menadžerskoga ciklusa. Kontrola je proces u kojemu se uporabom odgovarajućih metoda, mehanizama i tehnika nadzire i mjeri stupanj i vrsnoća izvršenja postavljenih planova te eventualno obavlja njihova korekcija (Lokin, 2013).

O značenju kontrole i stavovima suvremenih rukovoditelja najbolje govori činjenica da kontrolu znanost i praksa smatraju jednom od temeljnih faza menadžerskoga ciklusa, ali se u njezinu provođenju vodi računa ne samo kao o završnome menadžerskom procesu nego i kao o sociopsihološkoj dimenziji. Kontrola može izazvati čitav

niz negativnih socioloških i psiholoških reakcija zaposlenih i utjecati na pogoršanje međuljudskih odnosa te na kvalitetu organizacijskoga ponašanja u cjelini.

Suvremeni pogledi na kontrolu ukazuju na više temeljnih postavki, primjerice:

- a) Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje rukovođenje nije ni moguće niti je efikasno.
- b) Menadžerska kontrola efikasna je toliko koliko utječe na promjenu ponašanja pojedinaca u organizaciji.

Najuspješnija kontrola jest ona kontrola koja je dinamična i okrenuta budućnosti. Kontrola je jednako važna aktivnost u svim vrstama ljudskih organizacija. Efikasna kontrola bitan je dio i jedna od temeljnih funkcija informacijskoga sustava organizacije te počiva na ocjenjivanju i povratnoj svezi. Slijedom iznesenih pretpostavki, u praksi kontrole nastoji se izbjeći njezin konfliktni aspekt, što je jedna od menadžerskih vještina.

Poželjna su obilježja organizacije: jasnoća, sigurnost, izvjesnost, perfekcija u izvođenju poslova. Usklađivanje, balansiranje i integriranje obilježja organizacije i prirodnih ljudskih osobina te međuljudskih odnosa predstavljaju realni trik menadžerskog procesa koji ne funkcionira bez kontrole. Kontrola je ugrađena u svaki organizacijski koncept. Prvi ju je obznanio, opisao i definirao Fayol 1916. godine.

U organizaciji kontrola predstavlja verifikaciju jesu li svi događaji u suglasnosti s postavljenim planovima, instrukcijama i principima koji su uvedeni. Njezina je prednost ukazivanje na slabosti i pogreške, ispravljanje pogrešaka i preventivni utjecaj. Ona se odnosi na sve ljude, stvari i aktivnosti.

Elementi te definicije prepoznatljivi su i kod najsuvremenijih autora. Suvremena kontrola (u materijalnome smislu) dobrim se dijelom koristi i kompjutoriziranim informacijskim sustavom. Teorija sustava i kibernetički koncepti u organizaciji koriste kategoriju povratne sprege (*feedback*) i tu spregu nastoje automatizirati pomoću računala.

Ako je kontrola nevjesto izvedena ili nema pravi cilj, to može imati negativan učinak te uzrokovati pad motivacije zaposlenika. Slijedom iznesenoga zaključujemo da proces kontrole ne može biti savršen ako ćemo samo voditi računa o organizacijskim i tehničkim elementima. Osobitu pozornost trebamo posvetiti i pojedincu te skupinama u organizaciji.

S druge strane, rigorozna i destruktivna kontrola, baš kao i izostanak kontrole, doводи do otpora ili anarhije zato što su ljudi naučili da u procesu rada postoji kontrola, ali se uvijek opiru rigoroznomu nadgledanju.

Rukovodstvena kontrola uvijek ima tri glavne konotacije:

1. Ona je ekonomski potrebna aktivnost (u širem smislu) zato što se mora kontrolirati radni proces, jer se kroz njegovo izvršenje organizirano utječe na postizanje cilja i zadaća organizacije.
2. Ona je psihološki potrebna zato što kod zaposlenika eliminira nesavjesnost i nerad.

3. Ona je „politički“ proces pomoću kojega sposobnosti nekih pojedinaca i skupina dominiraju nad drugima, što se odražava u procesu donošenja odluka i hijerarhiji.

Kontrolna funkcija menadžmenta utemeljena na usporedbi ciljeva i ostvarenja obvezatna je zadaća svih razina, a posebno neposrednoga rukovođenja. Temeljna je obveza menadžerske funkcije da osigura efikasnost rada i napredak organizacije, pa je u tome slučaju kontrola sredstvo koje smisleno i efikasno omogućuje postizanje tih ciljeva.

Mjerenje, usporedba i česta izvješća nisu cilj kontrolne aktivnosti, već je bitno ostvariti optimalan tok radnih procesa i utjecaj na promjenu ponašanja u organizaciji. Ako bismo ostali na formalnim elementima kontrole, onda bi ona bila sama sebi svrhom i često izazivala neželjene rezultate. Uspješna menadžerska kontrola mora odgovoriti na niz pitanja koja se tiču budućih aktivnosti, stanja i problema u organizaciji. Zbog toga praćenje i ocjenu funkcija dijela organizacije ili organizacije u cjelini smatramo stalnom aktivnošću koja u sebi sadržava predviđene i očekivane rezultate i stanja te prilagodbu neočekivanim događajima.

Temeljno sredstvo kontrole jest povratna informacija. O kontrolnome sustavu možemo govoriti i u kontekstu upravljačkoga informacijskog sustava koji je u informatiziranome procesu izvor i određište informacija koje menadžeri i rukovoditelji „proizvode“ ili koriste, a među njima su i povratne informacije (Lokin, 2013).

5. Suvremeni uvjeti rada s gledišta informacijskih i komunikacijskih tehnologija kod funkcije kontrole

Nove informacijske i komunikacijske tehnologije (kao što su npr. elektronička pošta, internet i sl.) postali su dijelom naše radne svakodnevnice. Nova sredstva komuniciranja otvaraju nam niz složenih pitanja. S obzirom na to da je na tržištu sve više programa kojima se može obavljati nadzor, broj je tih pitanja sve veći. Kako bi zaštitila vlastite informacijske sustave, brojna poduzeća koriste se različitim oblicima zaštite. S obzirom na to da poduzeća imaju pristup znatnoj količini podataka i informacija, nužno je imati zaposlenike koji su sposobni upravljati tehnički i kontekstualno obiljem različitih informacija. Suvremeni uvjeti rada i nove tehnologije vode i k preobražaju radnih odnosa. Doprinos novomu obliku društvene strukture daje i fleksibilnost rada, promjenjivi obrasci zapošljavanja, različiti uvjeti rada, individualizacija radnih odnosa i sl. Digitalna revolucija „stvorila“ je novu generaciju zaposlenika. Osobine koje karakteriziraju nove zaposlenike bile bi: natprosječne vještine pretraživanja i korištenja informacija, simultano obavljanje više zadataka, cjeloživotno učenje itd.

5.1. Uloga menadžerske funkcije kontrole u XXI. stoljeću

Proffpoint Incorporation, tvrtka specijalizirana za zaštitu korporativnih e-mailova, zajedno s Corporative Researchom, tvrtkom specijaliziranom za identificiranje i analizu trendova u tehnologiji i njihovih utjecaja na poslovanje, proveli su istraživanje u 460 tvrtki u Sjedinjenim Američkim Državama koje imaju više od 1000 zaposlenih i došli do rezultata iz kojih je vidljivo da njih 63% već ima ili pak planira zaposliti djelatnika za čitanje i analiziranje izlazne elektroničke pošte.

Da bismo mogli razumjeti razloge zbog kojih se tvrtke odlučuju za nadzor elektroničke pošte, moramo znati razloge zbog kojih se tvrtke odlučuju osiguravati servise elektroničke pošte te kakve probleme njihova implementacija u poslovanju može uzrokovati. Poslodavci osiguravaju servise e-pošte kao efikasan način u olakšavanju komunikacije, bilo da se radi o unutarkompanijskoj komunikaciji ili o komunikaciji iz baze klijenata ili pak izvan nje. Servis e-pošte povećava efikasnost poslovanja zato što nije skup, jednostavno ga je instalirati i koristiti. On također smanjuje uredsku korespondenciju.

Poslodavci imaju mnogo razloga da prate upotrebu elektroničke pošte. To mogu raditi zato da bi npr. održali zaposlenikovu produktivnost, održali dobru reputaciju, odnosno imidž tvrtke, spriječili *cyberstalking* među zaposlenicima, spriječili sramotne kletve ili neki drugi oblik uznemiravanja na radnome mjestu, spriječili curenje poslovnih tajni, sačuvali *copyright* i ostale oblike intelektualnoga vlasništva te spriječili štete koje se mogu javiti kada zaposlenici skidaju ilegalni softver.

6. Zaključak

Izazov koji djelatnici osjećaju u svakodnevnome radu prisutan je kada djelatnici ciljeve organizacije doživljavaju kao svoje. Tada u posao ulažu mnogo energije i kreativnosti. Niska razina izazova rezultira osjećajem otuđenosti i indiferentnosti djelatnika prema ciljevima organizacije. Niska razina slobode podrazumijeva da se ljudi strogo pridržavaju pravila. Povjerenje i otvorenost odnose se na ekonomsku sigurnost u međuodnosima. Za ugodnu radnu klimu važna je i odsutnost osobnih i emocionalnih napetosti u organizaciji.

Uspješnost u radu potiče zadovoljstvo djelatnika, koje je danas u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima. Upravo to uvelike utječe na obavljanje poslova koje daje odgovore na pitanja zbog čega su zaposlenici tamo?! Sprečavanje ili ublažavanje prijetećega nezadovoljstva postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama. Izbor tehnika uvelike ovisi o samome zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaju lojalnosti tvrtki koja se veže na povjerenje koje menadžer ima u njega te, svakako, o problemima svakoga zaposlenika.

Suvremene znanosti poput psihologije, sociologije i komunikologije utjecale su na novi pogled na sustav učinkovitoga upravljanja i motivacije ljudi, ističući njegov utjecaj i stavljajući ljudske resurse na prvo mjesto. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje radne učinkovitosti jer bez ljudskoga čimbenika tehnologija ne donosi puno. Stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskoga razvitka poduzeća. Menadžeri trebaju biti dobri poznavatelji ljudske psihologije kako bi iz svakoga pojedinog zaposlenika mogli izvući ono najbolje, ali na najmanje stresan način.

Krivo je mišljenje da je apsolutna kontrola ono što drži bilo koju firmu na okupu. Firma neće propasti ako poslodavci ne drže baš sve konce u svojim rukama. Tko želi postati dobar poduzetnik, treba naučiti vjerovati svojim zaposlenicima, naučiti delegirati poslove i zaduženja, dopustiti zaposlenicima da dišu punim plućima – tako je i radna sredina manje stresna, a učinkovitost veća.

7. Literatura

1. Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.
2. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London: Pitman Publishing Corporation.
3. Griffin, R. W. (1990), *Management*, 3rd edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
4. Hellriegel, D.; Slocum, W. J. Jr. (1988), *Management*, New York: Addison-Wesley Publishing, G Company.
5. Jaeger, A. (1961), *Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima*, Zagreb: Informator.
6. Kekez, F. (1997), *Menadžment proizvodnih poduzeća*, Osijek: Svečilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku – Slavonski Brod: Strojarski fakultet u Slavanskom Brodu.
7. Leiter, M. P.; Maslach, C. (2011), *Spriječite sagorjevanje na poslu*, Zagreb: Mate d.o.o.
8. Lokin, A. (2013), *Psihološki i sociološki aspekti kontrole u poduzeću*, stručni završni rad, Biograd na Moru: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
9. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
10. Weihrich, H.; Koontz, H. (1988), *Management*, Singapore: McGraw-Hill Book Company.

Abstract: It is clear to everyone is that a well-organized organizations achieve greater success than less organized ones and that in the field of organizations there are great opportunities for improvements and enhancements. Not even the most modern technology is a guarantee of success if we have not established a good organization. The acceptance of control in the company is an important presumption of company effectiveness. In other words, for successful control, it is very important to determine whether employees accept control or not, i.e. how they react to control. The knowledge of this should enable managers not only to choose an adequate form of control,

but also to accordingly develop an appropriate leadership style. When controlling employees, one should keep in mind that control should not affect their work and trust, so as to avoid negative operational results. Trust and openness have an effect on economic security in interpersonal relationships. For a good working environment the absence of interpersonal and emotional tension in the organization is very important. Mere technology is not enough to raise working efficiency because without the human factor, technology does not contribute much. Therefore, human resource management and motivation of employees is one of the most important factors of economic development in the company.

Key words: control, managers, informational science

Specifičnosti potreba i želja u produkciji kulture

[The Specificities of Needs and Desires
in the Production of Culture]

dr. sc. **Mile Šimurina**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mile.simurina@vspu.hr

Ivana Lacković, univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivana.lackovic@vspu.hr

Sažetak: Potreba je osjećaj pomanjkanja nekoga proizvoda, usluge ili čega drugog što može biti predmetom razmjene, kombiniran s težnjom da se ta potreba ukloni, odnosno da se težnja zadovolji. Potrebe se na tržištu oblikuju kao potražnja.

Potrebe za proizvodima kulture smještaju se u skupinu dopunskih potreba, a preferencije se javljaju u dobi prije dvadesete godine. Što su pojedinac, obitelj, referentna skupina i društvo u cjelini bogatiji, to će se veći broj pojedinaca koristiti proizvodima iz područja kulturno-umjetničkoga stvaralaštva. I obrnuto. Ali od toga „zlatnog“ pravila ima i odstupanja. Gdje i kod kojih pojedinaca i skupina? Odgovor na to pitanje daje nam anketa obavljena 2011. godine (MUO).

Na osnovi rezultata ankete može se utvrditi da hrvatska vlasnička i menadžerska struktura ne zadovoljava potrebe u integritetu (materijalne i duhovne potrebe pojedinca). Stoga dolazi do dezintegracije pojedinca. Iz toga proizlaze mnoge negativne činjenice za pojedince i društvo u cjelini. Takvo stanje posebno utječe na snižavanje ljestvice zadovoljenja potreba i želja u specifičnome području produkcije u kulturi.

Ključne riječi: potrebe i želje u kulturi, vlasnička i menadžerska struktura, anketa (MUO), integritet zadovoljenja potreba

1. Uvod

Potrebe općenito, a posebno potrebe i želje u kulturno-umjetničkome stvaralaštvu, aktualna su tema jučer, danas i sutra.

Obraditi potrebe i želje u produkciji kulture, i to posebno sa stajališta marketinških zakonomjernosti, smatramo iznimno potrebnim. To posebno naglašavamo stoga što u poslovnim subjektima koji se bave kulturnom produkcijom, pa i u društvu u cjelini, prevladava uglavnom proizvodna, pa prodajna, a u iznimnim slučajevima i marketinška koncepcija u poslovanju. To je stanje nužno promijeniti. Ali treba biti realan i reći da je to proces, a ne jednokratna akcija. I ne samo to: takvo stanje proizvodi mnogo nerazumijevanja, krivih interpretacija i mnogo deformacija.

Nerazumijevanje, krive interpretacije i mnoge deformacije ponukale su autore na izradu i objavu ovoga rada.

Fokusna je točka rada analiza zadovoljavanja potreba i želja u kulturi naše menadžerske i vlasničke strukture na primjeru izložbe Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata (MUO, 2011. godine).

Koje praktične reperkusije na pojedince, poslovne skupine, ekonomiju i društvo u cjelini ima zadovoljenje potreba i želja u kulturnoj produkciji rečene strukture? Odgovore na ta pitanja pokušat ćemo dati u ovome radu.

Cilj rada jest dokazati kako se specifično stvorena poslovna i vlasnička struktura u Republici Hrvatskoj koristi specifičnim načinom zadovoljavanja potreba i želja u produkciji kulture, a ta je činjenica u izravnoj korelaciji s dezintegracijom pojedinca, što potom zakonito proizvodi negativne trendove u ekonomiji kao i u društvu u cjelini.

Rad je podijeljen u četiri dijela. Nakon uvoda, u drugom dijelu rada, obrađene su potrebe i želje općenito, a posebno njihova podjela.

Treći dio tretira potrebe i želje u specifičnoj produkciji – produkciji kulture obrađujući pritom bitne činjenice – razlike i podudarnosti s potrebama i željama općenito. Potrebe i želje u kulturi smještene su, dakako, u dopunske, sa svime što ta činjenica nosi sa sobom. U istome dijelu obrađeni su rezultati ankete provedene 2011. godine u Muzeju za umjetnost i obrt (MUO) na primjeru kulturološkoga projekta – izložba Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata – te su analizirani rezultati koji govore o našoj vlasničkoj i menadžerskoj strukturi.

U četvrtome dijelu rada dana su zaključna razmatranja kojima autori iznose spoznaje i rezultate do kojih su došli te nezaobilazne poruke za budućnost.

2. O potrebama i željama općenito

Što su potrebe i želje?

Ljudske potrebe (Lacković, 2013: 10) pojmovno se određuju kao osjećaj nedostatka, neimanja nekoga ili nečega bitnog za uravnoteženi i skladan život i razvitak čovjeka

i njegove obitelji. Obilježje svih živih organizama, pa tako i ljudskoga bića, stalni je slijed ravnoteže i neravnoteže, odnosno potrebe i njezina podmirenja. Samo su mrtav čovjek i organizam u apsolutnoj ravnoteži potreba i želja. Viši oblik ljudskih potreba jesu želje. Razinu civilizacijskoga razvoja – što podrazumijeva gospodarske uvjete života čovjeka, kulturne norme koje određuju njegovo ponašanje, njegove karakteristike – oblikuju potrebe i želje, koje se na tržištu iskazuju kao različita stanja potražnje, odnosno odgovarajuća ponuda vrijednosti.

Potrebe i želje – podudarnosti i razlike

Iskustvo govori (Lacković, 2013: 11) da se ne može povući striktna granica između potreba i želja, ali ipak moguće je to napraviti ako se potrebe fokusiraju kao činjenica nužnoga zadovoljenja, a želje kao način na koji će to zadovoljstvo biti realizirano. Ili još jednostavnije: ako za želje kažemo da su „izbrušene“ potrebe ili pak da su nadgradnja potreba.

3. Potrebe i želje u produkciji kulture

Postoji mnogo definicija kulture i njezina obuhvata. Za potrebe ovoga rada za kulturno stvaralaštvo kažemo (Bazala, 1996) da obuhvaća materijalnu i duhovnu proizvodnju. Prvu nazivamo civilizacijom, a drugu kulturom u užemu smislu. Možemo reći da se pod pojmom kulture najčešće rabi upravo pojam kulture kao duhovne proizvodnje.

Kako su potrebe ishodište marketinga, nalazimo za nužno definirati i marketing u kulturi. Meler (2006: 101) definira marketing u kulturi kao poslovnu koncepciju ustanova kulture koja ima za cilj zadovoljiti potrebe korisnika svojim proizvodima kulture i time ostvariti svoju misiju kao i općedruštvene ciljeve.

Cilj je konvencionalnoga marketinga zadovoljenje potreba i želja te ostvarenje primjerene dobiti. Cilj marketinga u kulturi, kao uostalom i cijeloga neprofitnog sektora, također je zadovoljenje potreba i želja specifičnim proizvodima iz područja kulturnoga stvaralaštva te ostvarenje općedruštvene koristi kao temeljnih ciljeva. Ostvarenje prihoda nad rashodima jest važan zadatak, ali u poretku prioriteta ima sekundaran značaj.

Proizvod je kulture specifičan, izniman, pa mu se tako, između ostaloga, može pripisati misionarska uloga pri (Meler, 2006):

- učvršćivanju samopouzdanja
- svijesti o vlastitim vrijednostima
- svijesti o bogatstvu kojim smo okruženi
- sposobnosti da to prepoznamo.

Kulturni proizvodi postaju sastavnim dijelom robnoga svijeta, dolaze pod tržišne utjecaje. Dakle, relacija odnosa ponude i potražnje ne može izbjeći tržišne zakonomjernosti.

Današnje stanje u kulturi možemo nazvati demokratizacijom kulture ili kultura za sve (Šimurina i sur., 2012).

Tržište kulture uvijek donosi novu kulturu tržišta (Bazala, 1996):

- kultura naroda nerazvijena – nema tržišta kulture
- kultura naroda u razvoju – razvija se tržište kulture
- kultura naroda razvijena – razvijeno tržište kulture.

Analizom potreba u produkciji kulture dolazimo do činjenice koja nužno traži planiranje kulturnoga razvitka, a koje mora biti dio planiranja ukupnoga društvenog razvitka.

Upotrebna vrijednost produkcije kulture očituje se u zadovoljavanju sekundarnih potreba stvaranjem određenih estetskih doživljaja različitoga dijapazona kod potrošača/korisnika. Umjetničko je djelo doživljajni proces: nije puko konzumiranje gdje se predmet konzumiranja postupno ukida u svojem integritetu.

Kako se zadovoljenje potreba i želja u produkciji kulture smješta u područje sekundarnih (dakle, ne nužnih), opseg korištenja redovito ovisi o dohocima postojećih i potencijalnih potrošača/korisnika. Ili još bolje, ovisi o diskrecijskim dohocima koji su u izravnoj korelaciji sa stanjem toga tipa dohotka pojedinca, obitelji, referentne skupine i društveno-ekonomskoga stanja ukupno. Tako je i u Hrvatskoj. Ali potrebno je i nužno upozoriti da postoje i odstupanja od toga pravila.

3.1. Recentni i relevantni pokazatelji

Nužno je ukazati na procese i činjenice iz naše ne tako davne prošlosti, a to su:

- pretvorba i privatizacija
- Što se, s punim pravom, očekivalo od pretvorbe i privatizacije?
- sudionici pretvorbe i privatizacije
- Koji su dosezi i rezultati pretvorbe i privatizacije?
- Kako ključni nositelji pretvorbe i privatizacije zadovoljavaju potrebe i želje u području kulturne produkcije?
- učinci i posljedice zadovoljavanja potreba i želja ključnih aktera i posljedice za ekonomski i društveni razvoj Republike Hrvatske.

Kada govorimo o pretvorbi i privatizaciji općenito, tada kažemo da je to proces prijelaza iz jednoga društveno-ekonomskog i političkog stanja (koje nije izdržalo povijesnu kušnju ni na ekonomskome ni na društveno-političkome planu) u drugo društveno-ekonomsko i političko stanje. Pojednostavnjeno, riječ je o tranziciji.

Tranzicijom su bile zahvaćene sve zemlje i sve ekonomije i društva koje su dugi niz godina prakticirale monističke političke sustave i, uglavnom, netržišne ekonomije. Prakticirale su otklon od tržišnih zakonomjernosti na političkome te na tržištu proizvoda i usluga i svega što može i mora biti predmetom razmjene, a posredstvom tržišta.

U našim daljnjim analizama i objašnjenjima koja su vezana uz navedene fenomene, ograničit ćemo se na stanje, probleme i perspektive u Hrvatskoj.

U Hrvatskoj je do 90-e godine vladao politički monizam.

U području ekonomije egzistiralo je tzv. društveno vlasništvo, a tržište je u toj sferi samo djelomično funkcioniralo.

Prije nego što prijedemo na rezultate relevantnih istraživanja u području zadovoljavanja potreba i želja u produkciji kulture, pozabavit ćemo se činjenicama koje su temelj za odgovor na pitanje: Zašto je tako moralo biti?

Naime, nije nevažno već nepobitno točno da je „projekt“ pretvorbe i privatizacije od samoga svojeg početka sasvim pogrešno postavljen, a taj je „projekt“ pretočen u Zakon o pretvorbi i privatizaciji kao i sve njegove „dobronamjerne“ izmjene i dopune do danas.

Uporište za spoznaje u zadovoljavanju potreba i želja vlasničke i menadžerske strukture u Republici Hrvatskoj nedvojbeno nalazimo u rezultatima ankete provedene u Muzeju za umjetnost i obrt u Zagrebu. Bez obzira na to što su odgovore na anketni upitnik posjetitelji davali od 21. lipnja do 28. kolovoza (dakle, za vrijeme trajanja godišnjih odmora), a što bi se u izvjesnome smislu moglo kvalificirati kao ograničavajući čimbenik, mislimo ipak da se rezultati mogu označiti vjerodostojnima.

Kulturološki projekt (MUO, 2011) – izložba Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata – bila je prezentirana u MUO-u na 1200 m² sa 700 eksponata (skulptura, slika, fotografija, arhitekture, metala, mode i modnoga pribora, stakla, keramike i namještaja te automobila). Izložba je predstavila art deco na predmetima iz lijepe i primijenjene umjetnosti te kulturu življenja u razdoblju od 1920-ih do 1930-ih godina 20. stoljeća. Izložba je trajala sedam mjeseci, a razgledala su ju ukupno 76.552 posjetitelja, među njima i 7.105 posjetitelja iz inozemstva.

Posjetitelji su odgovarali na upitnik čiji je cilj bio evaluirati izložbu kao i rad samoga Muzeja, ali i doznati navike posjetitelja kulturnih događanja.

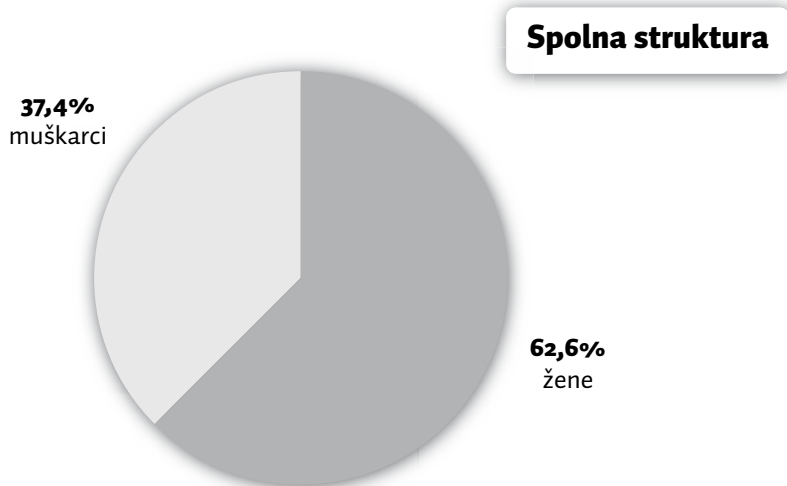
Art deco (Šimurina i sur., 2012) prvi je pravi, globalni stil. U Hrvatskoj toga vremena primjeri art decoa brojniji su u primijenjenoj umjetnosti i popularnoj kulturi, nego u elitnoj.

Specifičnosti art decoa dijele specifičnosti kulturne produkcije općenito, pa je bilo moguće utvrditi da aktualna ponašanja posjetitelja određuju naše spoznaje i zaključke o njihovom odnosu prema kulturi općenito.

Slijedi prikaz odgovora i njihove interpretacije.

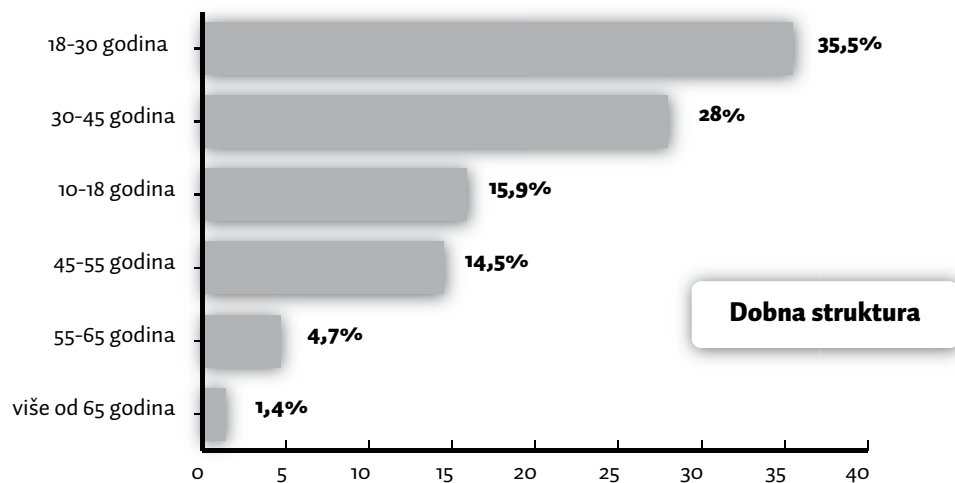
3.1.1. Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata – iskaz i komparacija važnih pokazatelja (Šimurina i sur., 2012: 60)

GRAFIKON 1. Profil posjetitelja – spolna struktura



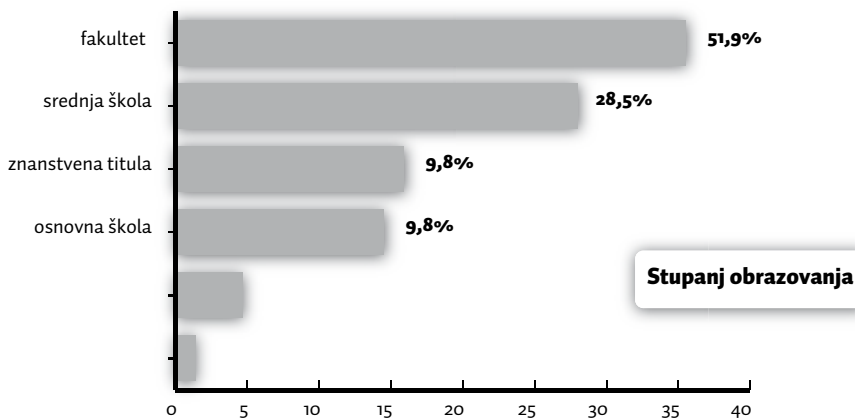
Izvor: MUO, 2011.

GRAFIKON 2. Profil posjetitelja – dobna struktura



Izvor: MUO, 2011.

GRAFIKON 3. Profil posjetitelja – stupanj obrazovanja



Izvor: MUO, 2011.

Iskazani podaci govore, uglavnom, sve što je bitno na ovoj razini, ali mislimo da je nužno istaknuti tri važne činjenice:

- da u spolnoj strukturi posjetitelja 62,6% čine žene, a 37,4% muškarci
- da je 35,5% posjetitelja u dobi od 18 do 30 godina, te 28,0% u dobi od 30 do 45 godina. To implicira činjenicu da mlada i mlađa populacija preferira vrednote izložbe Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata, što ovaj proizvod kulture i u rečenome smislu čini specifičnim.
- prevalentan dio posjetitelja (51,9%) ima fakultetsko obrazovanje. Zanimljiv/specifičan je i podatak da je među posjetiteljima oko 30% studentske i učeničke populacije. To upućuje na zaključak da će oni u perspektivi ostati stvarni potrošači/korisnici proizvoda kulture.

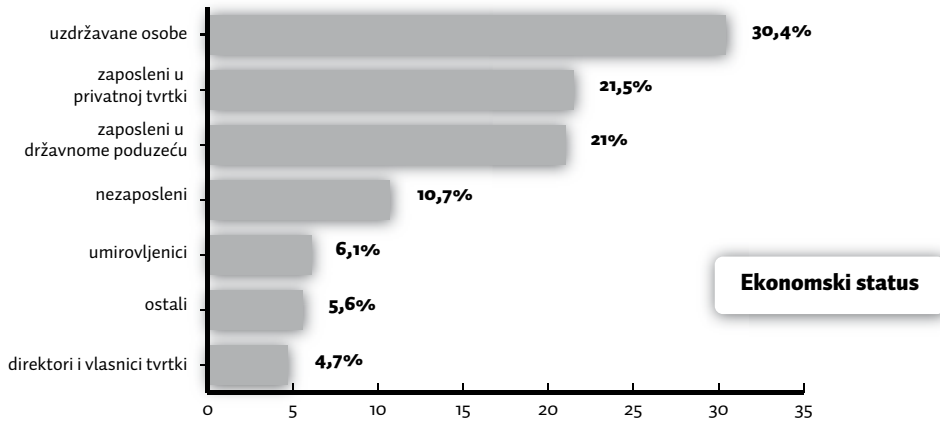
3.1.2. Recentni rezultati za vlasničku i menadžersku strukturu

Vlasnička i menadžerska struktura u tadašnje je vrijeme formatirana uglavnom Zakonom o pretvorbi i privatizaciji utvrđenim uvjetima. Već smo prethodno rekli kakav je to Zakon, koji je „projekt“ promovirao vlasničku i menadžersku strukturu i kakvi su ekonomski, društveni, politički i moralni učinci postignuti u vezi s tim.

Fokusirajući se na te skupine, imali smo na dispoziciji mnogo metoda i tehnika za utvrđivanje njihovih sociodemografskih karakteristika. Za specifičan pristup tomu fenomenu odlučili smo se kroz objašnjavanje njihovih potreba i želja, a posebno potreba i želja u produkciji kulture.

Temeljno je pitanje: Kolik im je postotni udio u zadovoljavanju potreba i želja koje smještamo u područje sekundarnih potreba? Odgovor ćemo dati na primjeru velikoga kulturološkog projekta, Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata, donoseći grafikon koji govori o ekonomskome statusu posjetitelja ispitanika.

GRAFIKON 4. Profil posjetitelja – ekonomski status



Izvor: MUO, 2011.

Fascinantna je, teško razumljiva i objašnjiva činjenica da su na začelju direktori i vlasnici tvrtki (s 4,7%). Uzdržavane osobe participiraju s visokih 30,4%, nezaposleni s 10,7%, a umirovljenici sa 6,1%. Sve te kategorije zajedno participiraju s 47,2%. Analizom dalje utvrđujemo da kategorije „zaposlen u privatnoj tvrtki“ i „zaposlen u državnom poduzeću“ participiraju s 42,5%, što je manje od prethodnih četiriju kategorija.

No, bez obzira na to što je tu činjenicu teško razumjeti, posebno u usporedbi s visoko i više razvijenim zemljama, u Hrvatskoj je tu činjenicu lako obrazložiti. Zašto? To je ta struktura koja je nastala kao rezultat „projekta“ pretvorbe i privatizacije.

Postoje i drugi primjeri nerazumnoga i deformiranoga odnosa prema kupovini/potrošnji, odnosno „zadovoljenju potreba i želja općenito“. Navest ćemo jedan tipičan (Šimurina, 2012): postoji izreka da često za novac koji ne posjedujemo kupujemo stvari koje nam ne trebaju kako bismo impresionirali ljude do kojih nam nije stalo.

U nas, osobito posljednjih godina (Meler, 2006: 178), dolazi do znatnijega raslojavanja u zadovoljavanju potreba – u većoj se mjeri kvantitativno i kvalitativno zadovoljavaju materijalne nego duhovne potrebe, odnosno potrebe za „proizvodima“ neprofitnih djelatnosti.

Materijalne i duhovne potrebe pojedinca moraju se neizostavno zadovoljavati u integritetu jer u protivnom dolazi do svojevrzne dezintegracije osobe – pojedinca. Naime, razvijanje i potpunije zadovoljenje materijalnih na štetu duhovnih potreba dovodi do društvene otuđenosti pojedinaca te svih negativnih posljedica koje ta činjenica nosi sa sobom. Što je društvo bogatije, moralo bi u većoj mjeri biti sposobno nivelirati stupanj zadovoljenja materijalnih i duhovnih potreba svojih članova, dakle i potreba u produkciji kulture.

To je naša stvarnost. To, uglavnom, tvori našu vlasničku i menadžersku strukturu.

Kažemo uglavnom jer nisu svi isti – postoje i izuzeci. Nadamo se da će upravo izuzeci postati pravilo u Hrvatskoj i ove porazne podatke transponirati u sasvim poželjan trend te tako dokazati da smo dio civiliziranoga, uljuđenoga svijeta koji mari za profit, ali profit s „dušom“, apsolutno poželjan i nezaobilazan jer je jamstvo dugoročnoga rasta i razvoja, socijalne pravde i društvene stabilnosti.

4. Zaključak

Osnovni moto marketinške teorije i prakse jest pronaći potrebu i zadovoljiti ju. Potrebu karakterizira osjećaj pomanjkanja nekoga proizvoda, usluge ili bilo čega što može biti predmetom razmjene, što je kombinirano s težnjom da se potreba ukloni, odnosno da se težnja zadovolji. Osim potreba postoje i želje. Za njih bismo mogli reći da su „izbrušene“ potrebe ili da su nadgradnja potreba.

Zadovoljenje potreba i želja u kulturi smješta se u područje sekundarnih potreba, odnosno ne nužnih. Opseg korištenja u pravilu ovisi o dohocima pojedinaca, odnosno o njihovim diskrecijskim dohocima koji preostaju nakon podmirenja primarnih potreba.

Diskrecijski su dohoci u izravnoj vezi s opsegom podmirenja potreba i želja u produkciji kulture, a ti su dohoci u izravnoj vezi s dohocima pojedinca, obitelji, referentne skupine, posebno stanja ekonomije i društva u cjelini. To su opća pravila za sve.

Kakvo je stanje u Hrvatskoj? Žarišna točka kojom se daje odgovor na to pitanje jest skupina koju nazivamo vlasničkom i menadžerskom strukturom. Ta skupina nastala je uglavnom na temeljima „projekta“ pretvorbe i privatizacije.

Što kažu recentna i relevantna istraživanja kroz kulturološki projekt – izložba Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata, koja je bila prezentirana 2011. godine u Muzeju za umjetnost i obrt u Zagrebu? Dolaskom u Muzej, posjetitelji su odgovarali na upitnik čiji je cilj bio, između ostaloga, doznati navike posjećivanja kulturnih događanja posjetitelja. Ti rezultati donose porazne postotke za direktore i vlasnike tvrtki. Naime, njihov postotni udio čini niskih 4,7%. Usporedimo li to s postotkom uzdržanih osoba (30,4%), možemo govoriti o alarmantnoj činjenici. I dalje: nezaposleni participiraju s 10,7%, a umirovljenici sa 6,1%. Znali smo da postoje znatne deformacije u društvu, ali ti su nas podaci šokirali. Navedeni pokazatelji otvaraju mnoga druga pitanja, ali i daju izvrstan odgovor na postavljeno pitanje nerazmjera količine diskrecijskoga dohotka pojedinaca i skupina te podmirenja potreba i želja u produkciji kulture.

Materijalne i duhovne potrebe pojedinca moraju se zadovoljavati u integritetu. Ako nije tako, dolazi do dezintegracije osobe, do mnogobrojnih neželjenih posljedica u privatnome životu i angažmanu u području vlasništva i upravljanja – dolazi do destrukcije. Ta destrukcija, kada se govori o ekonomskim i društvenim pitanjima i problemima u Hrvatskoj, donijela je, donosi i donijet će „urušavanje“ gospodarstva sa svim posljedicama koje se zakonito prelijevaju i na izvangospodarske poslovne subjekte i društvo u cjelini.

Ali, egzistiraju u gospodarskim i izvangospodarskim subjektima u Hrvatskoj pojedinci i skupine koji su svojim znanjima i etičnošću formatirali (istina manjinsku) vlasničku i upravljačku strukturu, i to u vremenu promašene pretvorbe i privatizacije, koji nisu predatori, od kojih s pravom očekujemo da postojeće, neodrživo, stanje transponiraju u njegov opozit te da će, zasad manjina, postati civilizirana, uljudena i efikasna većina.

5. Izvori i literatura

1. Art deco i umjetnost u Hrvatskoj između dva rata - ispitivanje mišljenja (2011), Zagreb: Muzej za umjetnost i obrt, str. 1-38.
2. Bazala, A. (1996), Kultura i marketing, *Ekonomija/Economics*, 3 (1), str. 66-71.
3. Lacković, I. (2013), *Marketinški aspekti suvremenog komuniciranja*, završni rad, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. *Leksikon marketinga* (2011), Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
5. Meler, M. (2005), *Osnove marketinga*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Meler, M. (2006), *Marketing u kulturi*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
7. Šimurina, M.; Jurić Bulatović, V.; Lacković, I. (2012), Specifičnosti Art decoa kao proizvoda kulture. *Suvremena trgovina*, 2, str. 58-68.
8. Šimurina, M. (2012), Predavanja iz kolegija Marketing u kulturi, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić.

Abstract: A need is a sense of lacking a product, service or anything that may be the subject of exchange, combined with the desire to eliminate this need, i.e. to satisfy the desire. In the market, needs are translated into demand.

The needs for cultural products belong to the group of secondary needs, and preferences develop before the age of twenty. The richer the individual, family, reference groups and society, the larger the number of individuals who will use the products related to cultural and artistic creation. And vice versa. But there are some deviations from this “golden” rule. Where and in which individuals and groups do these deviations occur? The result of a survey published in 2011 (MUO) gives us the answer to that question.

Based on the result of this survey, it can be determined that Croatian ownership and management structures do not satisfy needs in their entirety (material and spiritual needs of an individual). Therefore, this results in the disintegration of the individual which produces much negativity for both individuals and society at large. It especially contributes to lowering the scale of satisfying needs and desires in the specific area of cultural production.

Key words: needs and desires in culture, ownership and management structures, survey (MUO), entirety of satisfying needs

Modeli upravljanja graditeljskom baštinom – temelj za njezino očuvanje

[Models of Architectural Heritage Management
– Foundation for its Conservation]

dr. sc. **Jadran Antolović**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: jadran.antolovic@vspu.hr

Tomislav Šoban, bacc. oec., student Specijalističkoga diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: soban.tomislav@gmail.com

Sažetak: Domovinski rat te ekonomska kriza pokazali su velike nedostatke u sadašnjemu upravljanju kulturnom baštinom, posebice nepokretnim spomenicima kulture, među koje spada i graditeljska baština. Nažalost, danas se ne možemo pohvaliti većim brojem pozitivnih primjera upravljanja graditeljskom baštinom na području Republike Hrvatske. Takva situacija ukazuje na potrebu za prelaskom sa sadašnjih modela upravljanja na nove modele, koji će osigurati veća financijska sredstva, investicije kroz javno-privatno partnerstvo te znatno veći broj projekata kojima će se privući bespovratna sredstva iz fondova Europske unije. Zastarjele modele upravljanja nužno je zamijeniti novima, koji graditeljsku baštinu, između ostaloga, prepoznaju i kao potencijalni pokretač gospodarstva. Uočivši potrebu za promjenom načina upravljanja graditeljskom baštinom, razvijene zapadnoeuropske države uvele su novi osmišljeni način upravljanja, koji se pokazao znatno efikasnijim od prijašnjih modela, ne samo u očuvanju graditeljske baštine nego i u cjelokupnome poslovanju vezanom uz nju. Pozitivni primjeri upravljanja graditeljskom baštinom iz Republike Austrije, Kraljevine Danske, Finske, Republike Francuske te Mađarske ukazuju na potrebu uvažavanja tih iskustava i njihovu primjenu na graditeljsku baštinu u Hrvatskoj.

Ključne riječi: modeli upravljanja, graditeljska baština, financiranje baštine, financiranje, baština

1. Uvod

Republika Hrvatska zemlja je s velikim brojem nepokretnih spomenika kulture te bogatom kulturnom baštinom. Unatoč velikomu potencijalu koji ima, vrlo je malo poduzeto u razvoju i zaštiti nepokretnih spomenika kulture, među koje spada i graditeljska baština. Vanjski čimbenici, kao što su Domovinski rat te ekonomska kriza, onemogućili su kvalitetnu obnovu i implementaciju graditeljske baštine u gospodarstvo Republike Hrvatske, ponajprije kroz turističku i kulturnu ponudu. Dok je Domovinski rat bio konkretna prijetnja očuvanju graditeljske baštine, ekonomska kriza koja je pogodila Hrvatsku posljednjih godina, prilika je za novi pristup očuvanju i upravljanju graditeljskom baštinom. Pretprijetna sredstva te strukturni fondovi nakon ulaska u Europsku uniju, prilika su za provođenje konkretnih projekata očuvanja i stavljanja u funkciju graditeljske baštine koja trenutačno nema nikakvu društvenu i/ili gospodarsku namjenu, zbog čega ona već godinama propada. Neadekvatan i zastarjeli način upravljanja graditeljskom baštinom glavni je problem i tema ovoga rada. Nespremnost na promjene koje donose nove situacije na tržištu kulture i turizma, hrvatsku graditeljsku baštinu pozicionira u podređen položaj naspram inozemne konkurencije, zbog čega ne pati samo hrvatska kulturna ponuda nego i turizam, a na posredan način i samo gospodarstvo. U radu se želi naglasiti i problem financiranja te osiguranja financijskih sredstava za obnovu i revitalizaciju graditeljske baštine. Upravo zastarjeli modeli upravljanja graditeljskom baštinom te mišljenja i stavovi da se obnova i održavanje graditeljske baštine mora financirati isključivo iz državnoga proračuna, onemogućuju njezin daljnji razvoj. „Danas je u Hrvatskoj još na snazi zastarjeli sustav financiranja kulture i njezinih djelatnosti, koji iz godine u godinu zahtijeva sve veći udio proračunskih sredstava u odnosu na sredstva iz privatnog sektora. Subvencioniranje kulture kod nas je u porastu, a u većini razvijenih zemalja je u padu“ (Antolović, 2006: 40). Namjena, a ujedno i cilj ovoga rada jest da prikaže najbolje primjere inozemne prakse upravljanja graditeljskom baštinom te njezino pretvaranje u gospodarski subjekt koji lokalnoj zajednici osigurava visoke prihode od domaćih i od stranih turista. Također, žele se prezentirati modeli upravljanja graditeljskom baštinom koji bi se ujedno mogli primijeniti i u Hrvatskoj.

2. Primjer Danske – primjer jamstvenoga modela upravljanja

Državna Agencija za palače i kulturna dobra (dan. Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme, engl. Agency for Palaces and Cultural Properties) Kraljevine Danske, pozitivan je primjer upravljanja graditeljskom baštinom. Agencija se nalazi u sklopu Ministarstva kulture, a njezin je primarni cilj zaštita, održavanje te kvalitetno upravljanje graditeljskom baštinom i parkovnom arhitekturom koja se nalazi u vlasništvu Kraljevine Danske. Osnivanjem Agencije, upravljanje graditeljskom baštinom pre-

pušteno je stručnjacima iz područja njezine zaštite. Time je smanjen opseg posla Ministarstva kulture, čime je omogućeno da se Ministarstvo koncentrira na svoje primarne ciljeve. Agencija ponajprije želi zaštititi graditeljsku baštinu tako da poveća i optimizira njezinu funkciju, konstantno razvijajući nove metode i standarde njezine zaštite i namjene.

Dok se u Hrvatskoj zaštita i očuvanje graditeljske baštine financira iz državnoga proračuna te malim postotkom iz EU fondova, danska Agencija za palače i kulturna dobra usmjerena je na druge izvore prikupljanja financijskih sredstava. Time se smanjuju izdaci iz državnoga proračuna potrebni za očuvanje i zaštitu kulturne baštine. Agencija je posebno usmjerena na provođenje razvojnih projekata graditeljske baštine koji se financiraju putem sponzorstva i javno-privatnoga partnerstva. Upravo takav pristup u održavanju graditeljske baštine od Agencije zahtijeva konstantan rad na razvojnim projektima i uvođenju novih usluga u sklopu graditeljske baštine. Usporedno s korištenjem drugih izvora financiranja održavanja i zaštite graditeljske baštine (kao što su sponzorstva pravnih i fizičkih osoba, donacije, prodaja ulaznica i suvenira, iznajmljivanje građevina i/ili dijela građevina te apliciranje projekata na natječajne), raste i mogućnost dobivanja sredstava iz EU fondova.

Menadžerskim pristupom u upravljanju graditeljskom baštinom, Kraljevina Danska postigla je izniman uspjeh u očuvanju svoje baštine i njezinoj implementaciji u turističku ponudu. Kao pozitivan primjer takvoga načina može se uzeti tvrđava Kronborg, jedan od 23 objekta graditeljske baštine kojima u ovome trenutku upravlja Agencija za palače i kulturna dobra. Tvrđava Kronborg smještena je u neposrednoj blizini Kopenhagena. Kronborg godišnje posjeti oko 200.000 posjetitelja, što ga stavlja u sam vrh najposjećenijih kulturnih znamenitosti u Danskoj. Tvrđava je u funkciji turizma od 1923. godine, a turistička ponuda sastoji se od nekoliko muzeja, redovitoga održavanja različitih kulturnih manifestacija unutar dvorišta tvrđave te edukativnih radionica za sve uzraste. Financijska sredstva potrebna za provođenje različitih kulturnih i turističkih manifestacija osiguravaju se sponzorstvom, apliciranjem projekata na različite natječaje te prodajom ulaznica i suvenira.

3. Primjer Austrije – primjer ugovornoga modela upravljanja

Stari grad Hochensalzburg, površine 14.000 m², drugi je primjer upravljanja graditeljskom baštinom. Republika Austrija kao vlasnik tvrđavu Hochensalzburg dala je u zakup pokrajini Salzburg na 99 godina. Kako bi se što kvalitetnije upravljalo tim i ostalim sličnim kulturnim dobrima na području pokrajine Salzburg, osnovana je agencija Salzburger Burgen und Schloesser Betriebsfuerung (SBSB). Agencija danas upravlja četirima znamenitim kulturnim lokalitetima na prostoru pokrajine Salzburg, to su: stari gradovi Hochensalzburg, Mauterdorf, Hohenwerfen te Salzburška palača. Djelokrug rada agencije jest kvalitetno upravljanje graditeljskom baštinom, provođenje

projekata obnove i revitalizacije graditeljske baštine, uvođenje turistički atraktivne ponude, organiziranje različitih edukativnih radionica za djecu i mlade, davanje prostora u najam za vjenčanja, koncerte, izložbe i ostale javne i/ili privatne manifestacije, suradnja s različitim partnerima (muzejima, restoranima i suvenirnicama), suradnja s različitim kulturnim ustanovama iz Salzburga te financiranje graditeljske baštine kojom upravlja agencija.

Agencija, čiji je moto „očuvati i iskoristiti“, različitim aktivnostima koje organizira u sklopu graditeljske baštine kojom upravlja, godišnje privuče oko 1,8 milijuna posjetitelja (Hochensalzburg, 997.000 posjetitelja, Salzburška palača 48.000 posjetitelja, Hohenwerfen 125.000 posjetitelja te Mauterndorf 28.000 posjetitelja godišnje; podaci za 2012. godinu). Upravo zahvaljujući menadžmentu agencije, odnosno osnivanjem agencije za upravljanje graditeljskom baštinom, svaka od navedenih kulturnih znamenitosti ima različitu kulturnu i turističku ponudu. Agencija zapošljava ukupno 80 osoba, a godišnji proračun iznosi oko 6 milijuna eura (podaci za 2012. godinu).

4. Tvrđava Belle III. u La Palaisu (Francuska) – primjer poduzetničkoga modela upravljanja

Francuski primjer upravljanja graditeljskom baštinom, u mjestu Le Palais, pokazuje mogućnost očuvanja i obnove graditeljske baštine i onda kada je ona privatizirana ili dana privatnoj osobi u koncesiju na duže razdoblje. Tvrđava Belle III. nalazi se u malome francuskom mjestu La Palais, u pokrajini Bretanja. Tvrđava je u potpunosti obnovljena i otvorena za javnost. Njezinu ponudu čine mali hotel visoke kategorije te dva muzeja, također u privatnom vlasništvu. Hotel je spoj muzeja i hotelskoga smještaja te je prvi hotel tog tipa u Francuskoj. Zbog brojnosti objekata graditeljske baštine, nijedna država nije u mogućnosti financirati obnovu i održavanje svih takvih objekata.

Primjer tvrđave Belle III. pokazuje da privatizacija ili davanje u koncesiju na duže razdoblje može pridonijeti očuvanju graditeljske baštine. Troškove održavanja kulturnoga dobra snosi vlasnik. Financijska sredstva potrebna za održavanje osiguravaju se pružanjem ugostiteljskih usluga te organiziranjem različitih kulturnih događanja u sklopu tvrđave. Vlasniku u organizaciji različitih kulturnih manifestacija i održavanju tvrđave stručnu pomoć pruža organizacija Vauban. Riječ je o neprofitnoj organizaciji koja se kroz različite aktivnosti i projekte u suradnji s javnim i privatnim partnerima i vlasnicima brine da se fortifikacije koje je projektirao Vauban, a nalaze se na području Republike Francuske, očuvaju za buduće generacije.

Tvrđava Belle III., jedna od 18 u Francuskoj, primjer je da se graditeljska baština može očuvati i otvoriti za javnost i kada se ona privatizira ili da u koncesiju. Francuski primjer pokazuje kako su razvijene zapadnoeuropske države dio graditeljske baštine uspješno privatizirale, a u istome trenutku sačuvale od propadanja. „U europskim zemljama prepoznata je potreba da se građevine od povijesnoga i kulturnoga značenja,

koje predstavljaju nacionalno naslijeđe, očuvaju od propadanja. U nekim slučajevima radilo se o dvorcima, negdje o tvrđavama ili samostanima. S tim ciljem pristupilo se rekonstrukciji u funkciju hotela kako bi se sačuvali identitet te povijesni i kulturni elementi, a istodobno dalo nov život i izvor kontinuiranoga prihoda. Pokazalo se da je moguće harmonično i uravnoteženo pomiriti različite namjene – ugostiteljski i muzejski koncept, te izbjeći devastiranje graditeljskoga i kulturnoga naslijeđa prilagodavanjem starih zdanja potrebama novoga modernoga vremena i očekivanjima klijenata“ (Tomašević, 2006: 70).

5. Zaključak

Razvijene europske zemlje prepoznale su potrebu da se povijesne građevine kao kulturno naslijeđe očuvaju od propadanja te uključe u gospodarski program države. Upravo graditeljska baština može imati jednu od važnih uloga u pokretanju gospodarstva Republike Hrvatske, posebno u ruralnim područjima i manjim sredinama. Revitalizacija povijesnih građevina te njihova implementacija u turističku ponudu pokreće veliki broj radnih aktivnosti, što rezultira povećanjem broja zaposlenih, rastom broja domaćih i stranih turista, posebno visokoobrazovanih s višim primanjima, a kao krajnji rezultat ostvaruju se veći prihodi. Upravo pozitivni primjeri razvijenih zapadnoeuropskih zemalja dokazuju da je potrebno napustiti sadašnji pristup graditeljskoj baštini kao javnomu dobru koje zahtijeva isključivo financijska sredstva iz državnoga proračuna. Sadašnji način upravljanja koji se provodi u Hrvatskoj, može samo ubrzati propadanje graditeljske baštine. Bitno je što prije prijeći sa sadašnjeg na jedan ili više uspješnih modela upravljanja graditeljskom baštinom kakvi se primjenjuju u Zapadnoj Europi. Bez obzira na to radi li se o poduzetničkome, jamstvenome ili ugovornome modelu upravljanja, odnosno o kombinaciji više njih, njihovo će uvođenje od zaposlenika i stručnjaka za graditeljsku baštinu zahtijevati konstantan rad i stalnu uključenost u aktivnosti i projekte vezane za kulturna dobra. To će rezultirati većim brojem kvalitetnijih projekata koji se odnose na povijesne građevine, što u ovim trenucima s postojećim načinom upravljanja nije nikako moguće. Uvođenjem jednoga ili više modela upravljanja smanjili bi se troškovi nabave i plaća zaposlenih u javnim službama, a povećali bi se prihodi povijesne građevine, područja gdje se ona nalazi i države. Broj obnovljenih i očuvanih povijesnih građevina bio bi znatno veći nego sa sadašnjim modelom upravljanja graditeljskom baštinom.

6. Izvori i literatura

1. Antolović, J. (2006), *Očuvajmo kulturnu baštinu: Vodič za pripremu i provedbu projekta očuvanja kulturnih dobara*, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske.
2. Kunst, I. (2012), *Hrvatski turizam i EU integracije: prilog razvojnoj održivosti*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk – Institut za turizam.
3. Tomašević, A. (2006), *Europski dvorci kao ekskluzivna hotelska ponuda*, u: Obad Šćitaroci, M.; Božić, N. *Manors and Villas-Cultural Heritage as a Generator of Economic Development*, Zagreb: Arhitektonski fakultet Sveučilištu, str. 65-70.
4. Salzburg burgen und schlosser Betriebsfurung, <http://www.salzburg-burgen.at>
5. Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme, <http://www.slke.dk>
6. Kronborg castle, <http://www.kronborgcastle.com>
7. Citadele Vauban, <http://www.citadellevauban.com>
8. Les Fortifications de Vauban, <http://sites-vauban.org>

Abstract: The Croatian Homeland War and the economic crisis have indicated great flaws in former architectural heritage management, especially managing immobile cultural monuments which include architectural heritage. Unfortunately, today we cannot boast many positive examples of architectural heritage management in Croatia. This situation points to the need for a transition from the present models of management to new models which will ensure higher financial assets, investments through public-private partnerships and a greater number of projects which will attract non-refundable financing from EU funds. Outdated models of management need to be replaced with new ones, which recognize architectural heritage, among others, as a potential driver of economy. Perceiving the need for a change of architectural heritage management methods, developed Western European countries have introduced a new management method which proved to be much more efficient than former methods, not just regarding the preservation but also in dealing with architectural heritage in general. Positive examples of managing architectural heritage from the Republic of Austria, the Kingdom of Denmark, the Republic of Finland, the French Republic and Hungary show the need for appreciating such experience and implementing it on architectural heritage in Croatia.

Key words: models of management, architectural heritage, financing of heritage, financing, heritage

Konji i konjički sport kao industrija, kulturalni identitet i turizam

[Horses and Equestrian Sport as Industry,
Tourism and Cultural Identity]

Mihovil Šušnić, struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i
upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić,
Republika Hrvatska, e-adresa: mihovil.susnic@gmail.com

Sažetak: Konjička industrija jedna je od vodećih industrija u svijetu. Na sebe veže poljoprivredu, veterinu, obrtništvo (potkivači, proizvođači konjičke opreme i jahaće obuće) te druge industrije poput proizvodnje vitamina i različitih dodataka prehrani sportskih konja, medicinskih preparata za konje te građevinsku industriju. „Proizvodnja“ sportskih konja i međunarodne konjičke manifestacije postale su „business“ u kojemu se „okreće“ velik novac. U Francuskoj konjička industrija treća je po prikupljanju poreza na razini države. Jake tvrtke, poput Rolexa, Mercedesa, Audia i Volva, sponzoriraju konjičke turnire koji u zemljama Europske unije privlače najmanje jednak broj gledatelja kao nogomet i drugi popularni sportovi. Konji su u svijetu prepoznati kao dio kulturnoga identiteta i nacionalnoga ponosa, kao dio kulturne baštine i turizma. Njemačka i Francuska zaštitile su svoj uzgoj i stvorile prepoznatljive pasmine – poput Holsteina, Hanovera, Oldenburga i Selle Françoise – po kojima su poznate u cijelome svijetu. Španjolska škola jahanja u Beču, jedna od najstarijih škola u svijetu, radi isključivo s konjima lipicanske pasmine, koja svoje podrijetlo vuče s područja Lipika, Đakova, Lipice još iz doba Austro-Ugarske. Konjički sport – industrija – baština – turizam – nacionalni ponos!!

Ključne riječi: konjička industrija, nacionalni ponos, pokretač gospodarstva

1. Uvod

Cilj je ovoga rada pokazati koliki doprinos gospodarstvu, kulturnoj baštini i turizmu daje konjička industrija koja je u Republici Hrvatskoj u potpunosti marginalizirana. Ta industrija na sebe veže cijeli niz gospodarskih grana, stvara sponu između primarnih, sekundarnih i tercijarnih zanimanja. Zbog lošega upravljanja, od konjičke industrije kod nas su, nažalost, ostali njezini „ostaci ostataka“.

Svrha je ovoga rada upozoriti na prednosti konjičke industrije i pokazati da u vrijeme recesije i posrnuloga gospodarstva upravo konjička industrija može biti jedan od stupova napretka i obnove gospodarstva. U radu će se ukazati na zapušteno stanje konjičke industrije u Hrvatskoj, iznijet će se šturi podaci o trenutačnome stanju te podaci o razvijenoj konjičkoj industriji u drugim zemljama. Upozorit će se na veliki gospodarski potencijal koji ima ta industrija kada bi se u njezin razvoj sustavno ulagalo. Osim toga, konjički sport i „ponuda“ konjičke industrije mogu dati veliki doprinos turizmu i obogaćivanju turističke ponude naše zemlje. Osobito bi se ovim segmentom mogla upotpuniti turistička ponuda sjeverne i istočne Hrvatske, čime bi se povećala i sama vrijednost turizma i turističke ponude jednako kao što je to učinjeno i u drugim zemljama Europske unije.

Upoznajući konjičku industriju kroz ovaj rad, vidjet ćemo da Hrvatska ima dugo-godišnju tradiciju uzgoja konja i da su upravo na našim prostorima uzgojene pasmine konja koje se danas iznimno cijene u svijetu. Potrebno je ljude osvijestiti o značenju te industrije na državnoj razini te ih informirati o konjičkoj industriji općenito, kako ona funkcionira i koliko doprinosi gospodarstvu jedne države.

Rad je podijeljen u tri dijela. U prvome dijelu riječ je o konjima i konjičkoj industriji. Tu će se dati osnovne informacije o konjičkoj industriji i njezinoj poziciji u Republici Hrvatskoj. U drugome dijelu rada govorit će se o Lipicanu kao pasmini koja je potekla jednim dijelom i s naših područja te o turizmu vezanome uz konjičku industriju. Naposljetku, u zaključku će se dati sintezu i predložiti smjernice daljnjeg razvoja konjičke industrije. Ovim radom želimo pokazati kako nekada nije potrebno ulagati u nešto novo da bi se postigao napredak, već je potrebno koristiti postojeće – time iskazujemo svoje poštovanje prema tradiciji i istovremeno doprinosimo razvoju.

2. Konji i konjička industrija

U mnogim razvijenim zemljama svijeta konji i konjogojstvo daju veliki doprinos nacionalnoj ekonomiji. Zbog toga se u svijetu uvriježio termin konjička industrija. U zemljama u kojima je razvijena, konjička industrija ima važnu ulogu u agrarnoj industriji te u stabiliziranju lokalne ekonomije. Konjička industrija bitno doprinosi socijalnoj stabilnosti zajednice, očuvanju okoliša, zdravlju ljudi i poboljšanju kvalitete života. Razvijene zemlje svijeta smatraju konjičku industriju srcem poljoprivredne

proizvodnje i stavljaju je na prvo mjesto prema značenju u nacionalnoj poljoprivredi. Kako bismo potkrijepili te tvrdnje, iznijet ćemo podatke za Veliku Britaniju temeljene na Henley Reportu (2014):

- 2,8 milijuna ljudi u Britaniji jahalo je u 2004. godini
- vrijednost konjičke industrije procjenjuje se na 3,4 milijarde funti
- konjička industrija zapošljava do 250.000 ljudi
- 25% domaćinstava ima neki interes u konjičkoj industriji
- više je od milijun konja u 721.500 kućanstava
- konjičke utrke i kladionice zapošljavaju oko 60.000 ljudi
- samo u Velikoj Britaniji 6 milijuna ljudi posjetilo je konjičke utrke u 2004.
- Tattersalls, jedna od najvećih aukcijskih kuća u Velikoj Britaniji, prodala je 4.737 konja u 2005. za oko 185.516.800 funti.

Konjička industrija širok je pojam koji spaja ruralnu i urbanu sredinu. Sastoji se od velikoga broja različitih tipova poslovanja te podupire široku paletu aktivnosti u svim regijama zemlje. Ta industrija povezuje ruralne i urbane aktivnosti. Bitno je naglasiti da se ekonomska dobit ostvaruje uvijek u manjemu ili većemu udjelu, a ukupan ekonomski učinak jest zbroj različitih izravnih, neizravnih i prouzrokovanih utjecaja.

UKUPAN EKONOMSKI UTJECAJ = izravan + neizravan + prouzrokovan utjecaj

Utjecaj konjičke industrije u državnoj ekonomiji očituje se kroz hipodrome i druga konjička natjecališta, uzgoj konja i aktivnosti posjetitelja. Uzgajivači konja i treneri koriste rad, zemljište, krmu, profesionalne servise, restorane, prenoćišta, opremu, strojeve i mnoge druge usluge i dobra. Hipodromi i druga konjička natjecališta koriste radnu snagu i imaju mnoge druge troškove kako bi uspješno poslovali. Sam utjecaj konjičke industrije u državnoj ekonomiji možemo mjeriti u *finalnome potraživanju, BDP-u i zaposlenosti*. Konjička industrija osigurava i velik broj radnih mjesta izravno vezanih uz konje (uzgoj, škola jahanja, natjecanja, proizvodnja hrane itd.) i radna mjesta koja nisu izravno vezana uz konje i bavljenje njima (hotelijerstvo, transport, građevina). Broj zaposlenih ponajviše ovisi o svrsi za koju se konji koriste (Čačić, 2008):

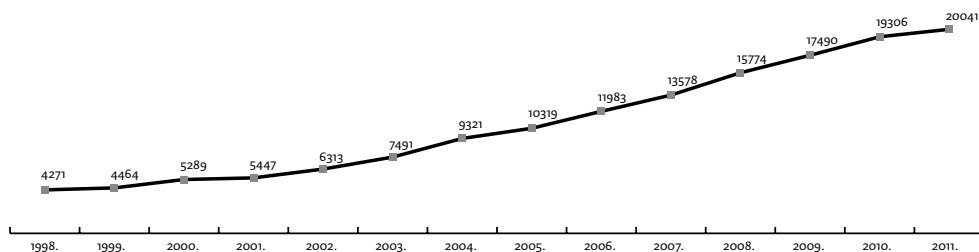
1. natjecateljska štala (galopska, kasačka, preponska ili dresurna) = 1 djelatnik na 3 konja
2. paradnih (*show*), rodeo ili izložbenih konja = 1 djelatnik na 12 konja
3. ergele = 1 djelatnik na 30 konja
4. za stručni rad (npr. dipl. ing. stočarstva i dr.) = 1 djelatnik na 100 konja.

Kako bismo u potpunosti shvatili važnost ulaganja u razvoj konjičke industrije, recimo da na razini čitave konjičke industrije Europske unije, jedan zaposlenik na puno radno vrijeme dolazi na svakih 5 konja. Stručnjaci EU-a smatraju da je jedan od modela razvoja gospodarstva upravo konjička industrija, odnosno agroturizam, pansionisti smještaj konja te sve aktivnosti vezane uz konje. Također, kada bi se farme oslonile

na konjičku industriju, mogle bi ostvarivati veću dobit nego tradicionalnim načinom proizvodnje. U Europskoj uniji poslovanje vezano uz konje postaje sve značajniji dio ekonomije ruralnih krajeva. Iskustva razvijenih zemalja Europske unije pokazuju da je udio dobiti od konja u ukupnome BDP-u jedne nacionalne ekonomije vrlo značajan. U zadnjih nekoliko desetljeća i u svijetu se došlo do zaključka da je konjička industrija spona poljoprivrede, proizvodnje, kulture i dio kulturnoga identiteta te jedan od stupova razvoja i oporavka gospodarstva upravo zbog činjenice što na sebe veže i primarna, i sekundarna, i tercijarna zanimanja. Pokretanjem konjičke industrije pokreće se i poljoprivreda.

Konjogojstvo Republike Hrvatske relativno je malo, ali svi statistički pokazatelji kroz godine ukazuju na kontinuirani napredak i povećanje interesa za uzgoj i bavljenje konjima. Tome u prilog ide i sljedeći grafikon:

GRAFIKON 1.



Izvor: Središnji registar kopitara Republike Hrvatske (Grah, D., Perspektive razvoja konjičkog turizma, 2013.)

U Hrvatskoj je krajem 2007. godine pod selekcijskim obuhvatom nešto više od 13.578 grla konja raznih pasmina i kategorija. Prostor Republike Hrvatske uvelike je neiskorišten, a s druge strane, za očuvanje i kultiviranje istih prostora nedostaje ne samo konja, nego i drugih vrsta domaćih životinja. Mišljenje je da Hrvatskoj nedostaje 40.000 konja, odnosno, da bi optimalna veličina hrvatskoga konjogojstva bila oko 50.000 grla. Uzgajivači u Hrvatskoj većinom nisu profesionalni uzgajivači, te se kod nas većina uzgoja temelji na hobističkim aktivnostima. Ono što stvara veliki problem konjogojstvu Republike Hrvatske jesu, između ostaloga, nesređeni rodovnici i evidencije o konjima te činjenica da ne možemo uopće definirati vrijednost naše konjičke industrije. Kako bismo pokrenuli konjičku industriju, prvo moramo detaljno snimiti postojeće stanje, te ga dovesti u vezu s ukupnim brojem stanovnika. Odnosno, bitno je promatrati optimalan broj konja, odnosno broj konja koji je potreban u odnosu na ukupan broj stanovnika kako bi konjička industrija bila održiva. Nadalje, iz toga možemo definirati koliko nam je štala potrebno, gdje ih smjestiti da bi se postigla ravnomjerna pokrivenost cijele zemlje i izbjegla centralizacija, koliko veliko matično

stado nam je potrebno da bi moglo opskrbljivati potrebe industrije i, naravno, da bi se grla mogla prodavati u zemljama iz regije. „Hrvatska pasmina konja“ tako bi s vremenom postala poznati brend u svijetu po kojemu bi Hrvatska kao zemlja bila prepoznata. I, kao posljednje, potrebno je definirati kako moraju biti opremljene štale da bi se u njima mogla uzgojiti kvalitetna grla i ići ukorak s vremenom i napretkom 21. stoljeća. Nakon svega toga može se utvrditi koliko bi zapravo konjička industrija doprinosila ukupnome BDP-u (Nakić-Petrina, 2009).

2.1. Popis licenciranih konjičkih klubova, konja i jahača u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj imamo 62 licencirana kluba prema službenim podacima Hrvatskoga konjičkog saveza.

TABLICA 1.

Akademski KK Križevci	KRIŽEVCI
Državna ergela Đakovo i Lipik	ĐAKOVO
KK Agramer	ZAGREB
KK Alkar	SINJ
KK Apeiron	ZAGREB-DUBRAVA
KK AS-Klinča Sela	JASTREBARSKO
KK Astra	LABIN
KK Baranja	DARDA
KK Bjelovar	BJELOVAR
KK Breza	ZAGREB
KK Capall Hrboki	BARBAN
KK Casus	KRIŽ
KK Classic	NOVA RAČA
KK Čakovec	ČAKOVEC
KK Dolina konja	ROČ
KK Dressage TIM	ČAVLE
KK Dunavski raj	VUKOVAR
KK Đakovo	ĐAKOVO
KK Edek	ZAGREB
KK Epona	ZADAR
KK Ferdinandovac	FERDINANDOVAC
KK Furioso	BJELOVAR
KK Galop team Koprivnica	PETERANEC
KK Hidalgo	PISAROVINA
KK Hiperion	ZAGREB

KK Hipos	SVETI PETAR U ŠUMI
KK Hrvatski Sokol Vukovije	DARUVAR
KK Husar	ČAZMA
KK Istra	BARBAN
KK Jarun	ZAGREB
KK Karoca	ZAGREB
KK Katoro Umag	UMAG
KK Koprivnica	KOPRIVNICA
KK Križevci 2008	KRIŽEVCI
KK Linčeto	RIJEKA
KK Magušar	TRŠĆE
KK Medulin	MEDULIN
KK Mirnovec	SAMOBOR
KK Muntić	PULA
KK Nikola Zrinski	DONJA DUBRAVA
KK Osijek	OSIJEK
KK Pleternica	PLETERNICA
KK Pony Express	ZAGREB
KK Ramarin	GARČIN
KK Ranch Vrbanc	KRAPINSKE TOPLICE
KK Slavonac	ČEPIN
KK Soko	PAZIN
KK Sokol Dupci	ZAGREB
KK Sv. Eufemija	ROVINJ
KK Sv. Juraj	VELIKA GORICA
KK Špar	BJELOVAR
KK Trajbar Team	ZAPREŠIĆ
KK Varaždin '95	VARAŽDIN
KK Vodičajna	JELENJE
KK Zagreb	ZAGREB
KK Zelen gaj Varaždin	VARAŽDIN
KK Zlatni klas	PITOMAČA
Konjički savez Bjelovarsko-bilogorske županije	BJELOVAR
Purgerski KK	ZAGREB
Udruga Mogu	OSIJEK
Zagorska udruga uzgajivača konja	ZABOK
Zaprežni klub Slavonac	SLAVONSKI BROD

Izvor: Službeni podaci Hrvatskoga konjičkog saveza za 2014. godinu

U sljedećoj tablici vidjet ćemo koliko je konja i jahača bilo licencirano u proteklim godinama.

TABLICA 2. Popis licenciranih konja i jahača u 2012., 2013. i 2014. godini

GODINA	KONJA	JAHAČA
2012.	524	402
2013.	603	447
2014.	371	275

Izvor: Hrvatski konjički savez, 2014.

U navedenim licenciranim klubovima (slika 1) smješteni su konji koji su licencirani u bazi konjičkoga saveza, a njihov broj vidimo tablici 1. Ostala grla umatičena su u bazi Hrvatskoga selekcijskog saveza i nisu nužno vezana uz sport. Nažalost, Republika Hrvatska nema točne podatke, poput Velike Britanije, kolik je doprinos konjičke industrije nacionalnoj ekonomiji jer nije postojao interes za snimanjem postojećega stanja te industrije u Hrvatskoj, pa nije moguće usporediti hrvatsku konjičku industriju s konjičkom industrijom neke druge zemlje. Podacima iznesenim u ovome radu želimo da se uvidi potreba za uvođenjem reda u hrvatsku konjičku industriju koja je potpuno zapostavljena i neiskorištena. Na primjeru Velike Britanije vidimo da je konjička industrija nezaobilazan čimbenik gospodarstva razvijenih zemalja Europske unije.

3. Lipicanac kao dio kulturne baštine i konji kao dio turističke ponude

Uzgoj konja lipicanske pasmine korijene vuče unazad 400 godina, kada se započelo sa strogim i kontroliranim uzgojem na prostorima tadašnje Habsburške Monarhije. Točnije, u Sloveniji je 1580. godine nadvojvoda Karlo Habsburški izgradio ergelu u Lipici i doveo iz Španjolske pastuhe i kobile od kojih su se uzgojem razvili današnji lipicanci. Na prostorima Republike Hrvatske uzgoj lipicanaca započeo je početkom 18. stoljeća u ergeli Đakovo. Sama ergela u Đakovu osnovana je 1506. godine, što ju svrstava među jednu od najstarijih ergela u Europi. Iz tih se podataka vidi da je ergela u Đakovu osnovana 74 godine prije danas vrlo poznate i cijenjene ergele u Lipici. Neki, pak, izvori navode da su ergelu u Đakovu utemeljili bosansko-srijemski biskupi na posjedima dobivenim darovnicom ugarsko-hrvatskoga kralja Kolomana još 1239. godine. Danas se u Đakovu uzgajaju konji lipicanske pasmine koji su već postigli zapažene rezultate u zaprežnom i dresurnom sportu, pa je tako nakon nastupa đakovačkih lipicanaca na otvorenju Olimpijskih igara engleska kraljica Elizabeta II. 1972. godine posjetila ergelu i provezla se ulicama Đakova u poznatome đakovačkom četveropregu. U Đakovu su se do 1806. uzgajali isključivo arapski konji, a od 1806. prelazi se na uzgoj

lipicanaca. Ergelu u Lipiku 1843. godine osnovao je grof Izidor pl. Janković izgrađivši štale za konje. Status državne ergele Lipik dobiva 1938., kada se tu seli kraljevska državna ergela Stančić. Ergela je početkom Domovinskoga rata uništena – dio je odveden preko Bosne u Republiku Srbiju, a dio ubijen. Tek 13. listopada 2007. preživjeli konji vraćeni su u Lipik, gdje se danas intenzivno radi na obnovi ergele, ponovnome formiranju matičnoga stada lipicanaca i oživljavanju kulture i baštine Lipika kao grada usko povezanoga s uzgojem lipicanaca (Državne ergele Đakovo i Lipik, 2014).

Iz svega navedenog možemo vidjeti da su se konji stoljećima uzgajali na prostoru Republike Hrvatske. Svoju najveću popularnost lipicanac može zahvaliti Španjolskoj školi jahanja u Beču, najstarijoj školi jahanja na svijetu, koja i dan danas postoji te je jedna je od glavnih atrakcija i dio kulturne i turističke ponude Beča. Gledajući u kontekstu povijesnih zbivanja i uzimajući u obzir činjenicu da je Hrvatska nekada bila u sastavu Habsburške Monarhije, možemo reći da je Hrvatska dala veliki obol uzgoju konja lipicanske pasmine, što je dakako dio kulturnoga identiteta i nacionalnoga ponosa. Upravo ta činjenica može se iskoristiti i u svrhu oplemenjivanja i unapređenja turističke ponude same zemlje. Konjaništvo i konjogojstvo, kao i sama konjička industrija, u svijetu su vrlo cijenjeni i imaju velik utjecaj u nacionalnim ekonomijama. Povijest uzgoja lipicanaca na ovim prostorima potrebno je predstaviti svijetu upravo na način na koji su to učinili Austrijanci i Slovenci.

Turizam je jedna od stavki na kojoj se gradi perspektiva Republike Hrvatske. Hrvatsku se u svijetu pokušava pozicionirati kao turističku zemlju. U razvijenim zemljama Europske unije konji su u turizmu prepoznati kao bitan segment, pa na ulicama Londona, Beča i mnogih drugih gradova možemo vidjeti konje i kočije. Osim toga, razvijene zemlje koje su prepoznale ulogu i značenje konjičke industrije, nude razne oblike usluga vezane uz konje. U Republici Hrvatskoj osnovana je udruga Lipicanska barokna raskoš koja njeguje lipicansku pasminu i prikazuje ulogu lipicanca kroz hrvatsku povijest te način njihova korištenja na dvorovima u Hrvatskoj. Uz konjički turizam usko je vezano i očuvanje okoliša, a zdravstveni segment očituje se u hipoterapiji. Poznato je da je konj životinja koja pozitivno djeluje na ljude i hipoterapije daju vrlo dobre rezultate jer kod ljudi koji imaju neku neurofiziološku poteškoću uvelike povećavaju šanse za oporavak. Naime, kod jahanja jahačeva se zdjelica kreće na sličan način kao kod hodanja. Na jahača se prenosi 90 do 100 impulsa u minuti, što nije moguće postići nijednom metodom fizikalne terapije (Grah, 2013).

Rekreativni i sportski dio moguće je uklopiti u turističku ponudu kroz razne vidove jahanja (terensko jahanje za ljude željne adrenalina, obiteljski paketi, vožnje u kočijama za djecu itd.), a uz to se može nadovezati i razgledavanje flore i faune svakoga dijela zemlje od Slavonije do Dalmacije, što dodatno jača svijest o prirodnome bogatstvu i ljepotama naše zemlje. Mogu se organizirati natjecanja u jahanju, obrađivanju zemlje te gostima prezentirati koja je bila uloga konja u ljudskoj svakodnevnici kada nije bilo automobila. Mogu se organizirati viteški turniri i prikazi povijesnih bitaka (konj u sklopu vojne i ratne povijesti Republike Hrvatske). Tu su i zanati i zanimanja koja se vežu uz konje te imaju vrlo veliko značenje za konjičku industriju. Može se prikazati

razvoj tih zanata i način kako su se ti zanati nekada obavljali na ovim prostorima (kako su se potkivali konji, kako su se izrađivale potkove, kako su se timarili konji, koji su se prirodni lijekovi koristili i kako su se oni pripremali).

Sve navedeno može obogatiti turističku ponudu i ruralni turizam te omogućiti produženje turističke sezone, omogućiti da Hrvatska postane turistička destinacija koju turisti mogu posjećivati tijekom cijele godine. Na takav način jačala bi se konjička industrija, otvarala bi se nova radna mjesta, jačala bi se obrtnička zanimanja, dao bi se poticaj razvoju poljoprivrede, uređenju dvoraca, parkova, spomenika koji mogu poslužiti za održavanje konjičkih kulturnih i sportskih manifestacija (primjer možemo naći u Austriji, koja je Španjolsku školu jahanja smjestila u stari dvorac Söhnbrunn). Kako bi se oživio konjički turizam, potrebno je oformiti stručne timove za njegov razvoj, načiniti bazu s podacima tko u svojoj turističkoj ponudi ima zastupljene konje, institucionalizirati ga, a svoj poticaj razvoju konjičkoga turizma treba dati i država (Grah, 2013).

4. Zaključak

U radu smo nastojali iznijeti probleme s kojima se susreće konjička industrija i pokazati da se ona, unatoč svemu, iz godine u godinu u Hrvatskoj razvija, ali da je potrebno još mnogo ulaganja i uvođenja reda u postojeće stanje kako bi se mogao definirati smjer njezina razvoja. Mnoge razvijene zemlje spoznale su važnost i doprinos konjičke industrije nacionalnoj ekonomiji i to je jedna od temeljnih stavki koju i mi moramo spoznati da bismo mogli sustavno i planski razvijati svoju konjičku industriju. Ovim radom nastojali smo pokazati širok opseg djelovanja konjičke industrije: od same ekonomske iskoristivosti, pokretanja, poljoprivrede i građevinskoga sektora do različitih obrta koje konjička industrija veže uza se direktno ili indirektno te broja zaposlenih u konjičkoj industriji. Iz svega se može vidjeti da ona nije zanemariv čimbenik u gospodarstvu i rješavanju problema nezaposlenosti. Istaknimo da konjička industrija Velike Britanije zapošljava 250.000 ljudi, a to je broj stanovnika Splita (drugoga po veličini grada u Hrvatskoj) s prigradskim naseljima.

Konjičkoj su industriji razvijene zemlje ustupile na korištenje svoje kulturne znamenitosti (dvorce, palače i starinske štale) te tako čuvaju uspomenu na svoju povijest, tradiciju te kulturnu baštinu zemlje. Konji su se pokazali savršenom poveznicom između prošloga i modernoga doba.

Konjička industrija jača turističku ponudu zemlje, razvija turizam ruralnih područja. Osim toga konji su korisni i u medicinske svrhe, a s obzirom na cijene u razvijenim zemljama Europske unije možemo biti „medicinski servis“ Europe u tome segmentu i nuditi povoljne aranžmane za strance.

U radu smo definirali probleme s kojima se susreće konjička industrija i ujedno pokazali u kojim sve segmentima ona može pridonijeti jačanju gospodarstva. Neos-

porno je da u konjičkoj industriji leži velik potencijal, samo ju treba na pravilan način razvijati i unapređivati.

5. Izvori i literatura

1. Čačić, M. (2008), *Konjička industrija*, Zagreb: Neron d.o.o.
2. Čačić, M. (2009), Što je to konjička industrija, 1. međunarodni simpozij o konjičkoj industriji i 3. hrvatski simpozij o lipicanskoj pasmini, zbornik radova, Slavonski Brod, str. 2-9.
3. defra. <http://www.bhic.co.uk/downloads/henley-report.pdf> (8. 4. 2014.)
4. Državna ergela Đakovo, <http://www.ergela-djakovo.hr/> (8. 4. 2014.)
5. Državna ergela Lipik, <http://www.ergela-lipik.org/> (8. 4. 2014.)
6. Grah, D. (2013), Perspektive razvoja konjičkog turizma, 2. Međunarodni kongres konjičkog turizma, Višnjica (Slatina), 26. listopada 2013., str. 2-9.
7. Kraljević, Lj.; Lušić, J. (2009), Konj u hipoterapiji, 1. međunarodni simpozij o konjičkoj industriji i 3. hrvatski simpozij o lipicanskoj pasmini, zbornik radova, Slavonski Brod, str. 2-3.
8. Nakić-Petrina, Lj. (2009), Uzgoj konja lipicanske pasmine u Dalmaciji, 1. međunarodni simpozij o konjičkoj industriji i 3. hrvatski simpozij o lipicanskoj pasmini, zbornik radova, Slavonski Brod, str. 1.

Abstract: Horse industry is one of the leading industries in the world. This industry binds agriculture, veterinary medicine, crafts (farriers, horse equipment manufacturers and riders' footwear) and other industries such as production of vitamin and food supplements for horses, and the construction industry. The "production" of sport horses and international equestrian events have become a business which involves significant financial resources. In France, the horse industry ranks third in tax collection at the state level. Powerful companies such as Rolex, Mercedes, Audi, and Volvo sponsored equestrian tournaments in the European Union because these tournaments attract more viewers, or at least the same number of viewers, as soccer and other popular sports. Horses are recognized in the world as part of the cultural identity and national pride, as part of the cultural heritage and tourism. Germany and France protected their breeds and they have created internationally recognized breeds such as Holstein, Hannover, Oldenburg, and Selle Français. The Spanish Riding School in Vienna, one of the oldest schools in the world, works only with horses of the Lipizzaner breed, the breed of horse whose origin is from the area of Lipik, Đakovo, and Lipica from the time of the Austro-Hungarian Empire. Equestrian – INDUSTRY – HERITAGE – TOURISM – NATIONAL PRIDE!

Key words: Horse industry, national pride, actuator of the economy recovery

Mastering Cross-cultural Communication

[Ovladavanje međukulturalnom komunikacijom]

Irena Zavrl, Univ.-Prof., PhD., University of Applied Sciences
Burgenland, Eisenstadt, Austria, e-mail: irena.zavrl@fh-burgenland.at

Abstract: As economic globalisation continues to move forward rapidly, the economy finds itself confronted with a tightly woven market of organizations, enterprises, institutions and individuals. Constant and rapid economic change is no longer an exception, but has become expected and accepted. This constant economic change, which causes cultural and human resource globalization, results in heterogeneity, diversity and hybridity presenting many challenges for the education of future (European) professionals and business leaders alike. Therefore, a dialogue between higher education institutions and the economy has become an inevitable feature of most (European) learning and knowledge-based societies. According to OECD, “investment in human capital is at the heart of strategies in OECD countries to promote economic prosperity, fuller employment and social cohesion”. (OECD, 1998:7)

The article aims to emphasise that the need for cross-cultural competence in today’s business environment is stronger than even before. Based on some theories, the author presents six basic steps to cross-cultural competence and ten strategies for success in studying or working abroad.

Key words: economic globalization, cultural globalization, HR-globalization, cultural diversity, cross-cultural communication

1. Introduction

Consequences, results and the follow-up of economic globalization suggest an urgent need for intercultural, cross-cultural or even transcultural communication as a form of communication aiming to share information across different cultures and social groups. Cross-cultural communication has become inevitable in today's world. Namely, there is a wide range of communication processes (and naturally problems) that occur within a society or an institution made up of individuals from different religious, social, ethnic, and educational backgrounds. As this has become commonplace today, each of us seems to be faced with the reality of living and working in different cultural environments.

To shift towards global economic dependency and interdependency means moving towards cultural and human resource hybridity, diversity and heterogeneity. Therefore, aside from language being the cornerstone of cross-cultural communication, the awareness of young people should be raised for different social attributes, thought patterns and cultures of different groups of people. This will help them understand different cultures, languages and customs of people from other countries, and seek for similarities and parallels as a possible synergy effect. The ability to communicate, negotiate, and work (but also live) effectively with people from other cultural backgrounds is nowadays crucial to international business as well as to our everyday lives.

2. Cultural Diversity and the Hr-Effect on Cultural Globalization

“Our rich diversity ... is our collective strength.”
(Johannesburg Declaration, 2002)

Cultural diversity, being proclaimed as enrichment for society, means the quality of diverse or different cultures, contributing richness to the community and enhancing the quality of life for individuals, as cultural differences are proved to create advantages.

The term “cultural diversity” also refers to having respect for each other's differences in human societies or cultures. Although globalization brings benefits and advantages with it, the culturally destructive action of globalization is often said to be crucial, having a negative impact on the world's cultural diversity by causing hybridity. Therefore, diversity should be managed.

2.1. Managing cultural diversity and heterogeneity

When thinking or speaking of diversity, we first think of ethnicity and race, but diversity is much broader. Diversity is otherness, meaning those human qualities that are different from our own and outside the groups/societies/cultures to which we belong. The Chancellor's Committee on Diversity defines diversity as "the variety of experiences and perspectives which arise from differences in race, culture, religion, mental or physical abilities, heritage, age, gender, sexual orientation, gender identity and other characteristics." (Chancellor's Advisory Committee on Diversity, 1997:6)

It is of outstanding importance to understand how all these dimensions (i.e. race, colour, national origin, religion, sex, gender identity, pregnancy, physical or mental disability, medical condition, ancestry, marital status, age, sexual orientation, citizenship, status as a covered veteran) affect performance, motivation, success, actions, interactions and stimulus-response communication with others in today's society.

Of course, diversity is very context-bound and encompasses a wide variety of other differences, including work experience, parental status, educational background, geographic location, and much more. Thus managing diversity means more than simply observing legal and policy requirements; it means taking an active part in all society related issues.

2.2. Recognizing and Valuing Differences and Similarities

Diversity management means recognizing and valuing individual differences, but also similarities. Managing diversity can be defined as "planning and implementing systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized" (Cox /O'Neill, 2001).

Efficient management of diversity provides a distinct advantage here and now, when flexibility and creativity are keys to competitiveness and each individual's career. Diversity and heterogeneity within institutions cause and promote creativity; heterogeneous groups have been proved to produce better solutions to problems and reach a higher level of critical analysis. This can be a vital asset at a time when the world's economy is undergoing tremendous changes trying to find new and more effective ways to operate and to co-operate.

Ignoring diversity issues can create an uncomfortable atmosphere as well as problems related to cost efficiency, time and, last but not least, money. Some of the consequences may also include unhealthy tensions, loss of productivity due to increased conflict, inability to attract and keep talented people of different profiles, complaints and legal actions, and inability to retain valuable employees, resulting in lost investments in recruitment and training.

2.3. Hybridity and Diversity as a Result of Economic Globalization

As more and more people migrate from one country to another, hybridity has become a new issue functioning as a cross between two (or more) different cultures. A hybrid is something that is mixed, and hybridity is simply mixture. Hybridity is presented as the 'cultural logic' of globalization as it "entails that traces of other cultures exist in every culture, thus offering foreign media and marketers transcultural wedges for forging affective links between their commodities and local communities" (Kraidy, 2005).

Another promoter of hybridity as a result of economic globalization sees hybridity as the "rhizome of culture" (Nederveen Pieterse, 2004), arguing that globalization as hybridization opposes views which see the process as homogenizing, modernizing, and westernizing.

2.4. Broadening the Concept of Hybridity and Cross-Culturality

When two or more individuals or social groups whose cultures differ significantly in every respect (i.e. language, ways of thinking, ways of life, institutions, laws, rules of etiquette...) meet, cross-cultural communication including every aspect of any interaction between the cultures becomes a very important issue. Cross-culturality accounts for not only benefits and advantages, but also severe misunderstandings and problems that usually occur in message and information transmission due to differences in their interpretation and understanding.

In communication between people of the same culture, the person receiving the message interprets it based on values, beliefs and expectations similar to those of the person who sent the message. When this happens, the way the message is interpreted by the receiver is likely to be fairly similar to what the speaker intended to say. However, when the receiver of the message is a person from a different cultural background, the receiver uses information from their own culture to interpret the message. The message that the receiver interprets may be very different from what the speaker intended it to be.

2.4.1. Cross-cultural Communication Differences

It is common knowledge that cross-cultural communication differences can be identified by eight different criteria: when to talk, what to say, pacing and pausing, the art of listening, intonation, what is conventional and what is not in a language, degree of indirectness and cohesion and coherence.

2.4.2. Intercultural Groups or Teams – Greater Than the Sum of Their Parts

From a pessimistic point of view, intercultural teams or groups of people may have an inherent disadvantage: cultural differences can lead to communication problems, unpredictability, low team cohesion, mistrust, stress, and eventually, poor results.

However, intercultural teams can, in fact, be very positive entities with overall positive results. The combination of different perspectives, views and opinions normally leads to enhanced quality of analysis and decision-making, while team or group members develop completely new skills in global awareness and cross-cultural communication.

There is a connection between a person's personality traits and the ability to adapt to the host-country's environment—including the ability to communicate within an environment different from ours.

The two most important key personality traits are openness and resilience. Openness includes traits such as tolerance for ambiguity, extroversion and open-mindedness. Resilience includes having an internal locus of control, persistence, tolerance for ambiguity, and resourcefulness. All these factors, combined with the person's cultural and racial identity and level of preparedness for change, comprise a person's high potential for successful cross-cultural adaptation, integration or assimilation.

3. Types of Cross-Cultural Theories

The following types of theories can be distinguished by the difference in their focus:

- Theories focusing on socially effective outcomes (i.e. cultural convergence) or co-cultural theory. In its most general form, co-cultural communication refers to interactions among underrepresented and dominant group members.
- Theories focusing on accommodation or adaption (i.e. accommodation theory focusing on linguistic strategies to decrease or increase communicative distances; adaptation theory designed to explain how communicators adapt each other in purpose-related encounters). Adaptation or assimilation should be directed at the dominant mainstream culture.
- Theories focusing on identity negotiation and management
- Theories focusing on communication networks
- Theories focusing on acculturation and adjustment, where the newcomer and the receiving environment are engaged in a joint effort to adapt and adjust cross-culturally.

Some other theories found in the literature also deserve to be mentioned: Meaning of Meaning Theory, Face Negotiation Theory, Standpoint Theory, Stranger Theory, Feminist Genre Theory, Genderlect Theory etc.

4. Cross-Culturalism and Multilingualism

Cross-cultural communication is competent when it accomplishes the objectives in a manner that is appropriate to the context and relationship. Cross-cultural communication thus needs to bridge the dichotomy between appropriateness and effectiveness.

When interacting with people from other cultures, the individual experiences certain obstacles that are caused by differences in cultural understanding between two people from different cultures. Such experiences may motivate the individual to acquire skills that can help him to effectively communicate his point of view to an audience belonging to a different cultural ethnicity and background.

Cross-culturalism refers to the support for cross-cultural dialogue and involves moving beyond mere passive acceptance of a multicultural fact of multiple cultures existing in a society and instead, promotes dialogue and interaction between individuals with different cultural backgrounds. Cross-culturalism together with multilingualism should be based on the recognition of both differences and similarities of individuals coming from different cultures. And those are the facts we try to make the students become aware of.

4.1. Six Basic Steps to Cross-Cultural Competence

Cross-cultural competency is a term used to describe the ability to work, communicate and live across cultures and cultural boundaries. One achieves this through an instilled understanding of cultures on a general level as well as an informed one about specific cultures on a more detailed level. Just like knowledge, it has to work in tandem with behavioural and attitudinal changes.

Nowadays it is of great importance for everyone to gain competencies for cross-cultural communication within globalized economy:

- First of all, we should try to break assumptions we have about others. Assumptions are beliefs rather than objective truth, and they are usually influenced by a number of subjective factors. Students need to assess their assumptions and ask themselves why they have those ideas or beliefs.
- Secondly, we should learn to empathize: Empathy is essential as putting ourselves in someone else's shoes enables us to see or appreciate their point of view.
- Thirdly, we have to get involved: Involving others into our world and involving ourselves into other's world empowers and educates. It is useless to build walls between people, but very useful to learn from each other reciprocally.
- Fourthly, we should try to avoid herd mentality: Herd mentality refers to a closed and one-dimensional approach, curbing creativity, innovation and advancement, as it restricts the way we think, the way we approach and contact people as well as our openness to challenges. Development of cross-cultural competency is only

possible if students are open-minded and encouraged to think as individuals, bringing their cultural influences into life, and share ideas reciprocally.

- Fifth, it is important to shun insensitivity: Students can and often do behave in culturally insensitive ways. By attacking someone's person, we attack their culture and thus their dignity. This can only be divisive. Cultural competency is based upon people thinking through words and actions to ensure they do not act inappropriately. When insensitive behaviour is witnessed, it is the responsibility of all to shun it and make sure it remains unacceptable.
- To be wise and clever: Wisdom is not called wisdom for nothing. People need to interact with people with respect, based on knowledge and wisdom. Cross-cultural competency is essentially based on wisdom, i.e. showing maturity of thought and action. Having knowledge or experience of existing cross-cultural differences and similarities enables us to avoid most of the communication and cultural problems witnessed during our stay abroad.

4.2. It is Always More Complicated

A national culture is not necessarily homogeneous. It is not uniform throughout, and the culture may not be the same everywhere in the country. There might be sub-cultures differing due to strong regional or religious influences or due to immigrants mixing the two cultures.

Moreover, the model of Geert Hofstede's index is – albeit influential – only a model, which profiles many business cultures according to five dimensions. It gives us useful pointers about a culture's fundamental values. But cultural core values can change, although they tend to do so very slowly. In addition, an individual's personal traits are not all determined by their own culture. The dimensions of cultural values describe general tendencies rather than absolute and eternal truths.

5. The University of Applied Sciences in Burgenland, Austria – Best Practice Model?

A salient issue, especially for students living in countries other than their native country, is the issue of which culture they should follow: their native culture or the one of their new surroundings.

International students and incomings at our University of Applied Sciences Burgenland also face this issue: should they adapt, integrate or assimilate? Should they remain with their own culture or should they adapt to the Austrian one?

I am convinced that international students should accept the otherness of their host/target culture, but that the choice should be theirs: either to modify their cul-

tural boundaries and adapt to the culture around them or to stick to their original culture and surround themselves with people from their own country, i.e. live in a cultural ghetto.

It is proven that the students who decide to hold on to their native culture are those who experience the most problems in their (university) life and encounter frequent culture shocks. On the other hand, international students and incomings (or outgoings) who manage to adapt and make an effort to accept the host culture surroundings and interact more with domestic students of the host institution, increase their knowledge of the host/target culture, which may help them to “blend in” more. Such individuals may be said to have adopted bicultural identities, which helps them to easily overcome all problems arising from poor understanding of the language and the cultural surroundings.

Working with students, lecturers are aware of the fact that for the study of culturally-influenced behaviour it is difficult to fix a syllabus and to develop a universal model. But what methods do we use to prepare our students for success before they go abroad?

As studying or working across cultures means bridging cultures, this requires a diverse skill set and a different approach to life in general, so certain strategies are crucial to international success. And students should be educated and trained for such situations.

Within our lectures on cross-cultural management, our students are introduced to ten strategies for interacting with people from different cultures:

- Students should learn a lot about the country they are going to study in before they get there.

- Being in a host country, students should observe and keep their observation skills engaged. They should observe exactly how people act, dress and treat each other. Students who come from a culture that emphasizes verbal communication should make a special effort to look for messages that are conveyed without being said. Being able to “read” a situation will greatly improve their ability to have a successful stay abroad.
- Students should ask questions: many of them do not want to admit how little they know about other cultures, so they don't ask questions. By asking questions students demonstrate their interest and thus create synergy between cultures. And it also helps creating room for the mistakes they may make.
- Students should remain aware of themselves: Some people feel like they have some kind of out-of-body experience when in cross-cultural situations because they are focused on everything new outside of themselves. There can be so much going on around them that they forget to focus on themselves as well.
- Students should plan more time: living or working across cultures takes more time. Communication may be slowed and logistics may be different. Students should also give themselves more time to process all the information before making decisions.

- Students should search for individual differences: People's values and behaviours are influenced in part by their culture, but also by their background, experiences, and personality, so students should be careful not to attribute too much of what they observe to a cultural difference.
- It is important to find some sense for humour, as humour heals and helps us through difficult situations.
- We should all learn to tolerate uncertainty: Tolerance is an essential skill, and this can be extremely difficult for people from some cultures where directness and exactness are valued.
- When planning to work or study abroad, one should get there earlier than they are expected: we all need time to adjust, as social and cultural adjustments are essential for success.
- Students should develop their intercultural skills: When interacting or living with people from different cultures and countries, we need a solid understanding of the norms of that culture. We also need communication skills and strategies that can be applied across cultures.
- In order to determine what skills we need to develop, we should reflect on our past intercultural experiences.

6. Conclusion

Just like in a business context, the SWOT analysis should be carried out as a useful structure planning method, method of categorization and technique for matching, converting and understanding HR strengths and weaknesses due to cultural diversity and heterogeneity (identified as internal factors), and obtaining key information about both opportunities (challenges) open to an individual, social group or society and threats someone has to face living and working abroad (identified as environmental external factors). Students should use the SWOT- analysis to find their competitive advantage.

Facilitating the development of cross-cultural communication skills, lecturers should help and support students to identify the key internal and external factors in order to be able to:

- develop an understanding of the fact that people exhibit culturally-conditioned behaviour
- develop an understanding that social variables such as age, sex, social class and place of residence influence the ways in which people speak, behave, act and react
- become aware of conventional behaviour in common situations in the target culture
- increase their awareness of cultural connotations of words and phrases in the target language

- develop the ability to identify, evaluate and refine generalizations about the target culture in terms of supporting evidence
- develop the necessary skills to locate and organize information about the target culture

They should also stimulate students' intellectual curiosity about the target culture and encourage empathy towards people of a certain culture. After designing their SWOT- analysis, students should make it useful for themselves and find their own competitive advantage within the host surroundings.

But first of all, students should be very well aware of their own culture and its specific issues in order to be able to compare and not to stereotype a different culture! They should gain cross-cultural knowledge, essential for their life abroad. They should develop their cross-cultural skills in order to be able to choose to adapt or to assimilate. But whatever their decision may be, they should be able to understand and accept diversity, tolerate and respect differences and master cross-cultural communication.

7. References and Sources

7.1. Books

1. Bourdieu, P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge and New York: Cambridge University Press
2. Cox T. Jr. und T. H., O'Neill, P. (2001), *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. Business school management series: University of Michigan.
3. Dahl, S. (2000), *Intercultural Skills for Business*. London: ECE
4. Gudykunst, W., & Kim Y.Y. (2003), *Communicating With Strangers*. 2nd ed. Boston: McGraw Hill.
5. Hall, E. T. & Hall, M.R. (1990), *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Me., Intercultural Press
6. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
7. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
8. Johannesburg Declaration (2002)
9. Kraidy, M. (2005), *Hybridity: or the cultural logic of globalization*. Philadelphia: Temple U
10. Nederveen Pieterse, J. (2004), *Globalization and Culture: global mélange*. Oxford: Rowman & Littlefield
11. OECD (1998:7), *Human Capital Investment: An International Comparison*. Paris: OECD
12. Seeyle, N.H. (2003), *Teaching Culture: Strategies for Intercultural Communication*. National Textbook Company
13. Spencer-Oatey, H. (2000), *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.
14. Ting-Toomey, S. (1999), *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press

15. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London.

7.2. *Electronic sources*

1. Center for Gender Equity Web site <http://www.ucsf.edu/cge/> (April 07, 2014)
2. Chancellor's Advisory Committee on Diversity (1997) http://or.ucsf.edu/diversity/All_pages/1666-DSY.html (April 04, 2014)
3. Office of Affirmative Action, Equal Opportunity, and Diversity <http://www.aaeo.ucsf.edu/> (April 02, 2014)

Sažetak: Kako globalizacija napreduje, ekonomije su suočene s vrlo kompaktnim tržištem. Konstantne ekonomske promjene više nisu iznimka, nego su postale očekivane. Te stalne promjene izazov su za obrazovanje budućih europskih profesionalaca i poslovnih vođa. Stoga je dijalog između visokoškolskih institucija i Europe postao neizbježnom karakteristikom većine društava temeljenih na učenju i znanju (a ne samo austrijskoga društva). Prema OECD-u „ulaganje u ljudski kapital u podlozi je strategija zemalja OECD-a za promicanje ekonomskoga boljitka, veće zaposlenosti i društvene kohezije”. U skladu s time, i austrijska vlada sve više pokušava povezati visoko obrazovanje ekonomista i poslovnih vođa s potrebama ekonomije i širega društva.

Ključne riječi: međukulturalna komunikacija, europski studiji, društvo temeljeno na znanju

Pravni okvir za menadžment festivala

[Legal Framework for Festival Management]

dr. sc. **Dragan Zlatović**, mag. iur.; viši predavač, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, Republika Hrvatska, e-adresa: zlatovic@vus.hr

Sažetak: U radu se razmatra složenost pravnoga okvira za festivalski menadžment na razini kulturnih manifestacija od nacionalnoga interesa. Autor analizira stanje opće i posebne pravne regulacije u tome području, apostrofira problematiku nepostojanja jedinstvene regulacije ustroja i statusa tih manifestacija te raspravlja o različitosti odnosa festivala prema lokalnoj i središnjoj vlasti. Razmatraju se i pravni aspekti financiranja i upravljanja tim manifestacijama u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: pravo, festival, menadžment

1. Uvod

Danas svjedočimo hiperinflaciji raznih kulturnih i zabavnih manifestacija, koje se nazivaju festivalima. Ta je pojava toliko raširena da se i neki gradovi u svojem brendiranju određuju kao „grad festivala“ ili „grad pozornica“. Među mnogobrojnim hrvatskim kulturno-turističkim potencijalima posebno mjesto zauzimaju i festivali u kulturi, a najveći broj onih nacionalnih terminski prate turističku sezonu te su nezostavni atraktivni činitelji turističke ponude destinacije i predstavljaju svojevrsnu gospodarsku djelatnost (Richards, 1999: 16-32; Vrtiprah, 2006: 282; Lukić, 2010: 99). Kulturni turizam omogućuje optimalno korištenje kulturnih resursa u turizmu kako bi se osigurala kvaliteta turističke ponude, ali i zaštita, odnosno očuvanje materijalne

i duhovne kulture kao izraza identiteta receptivne zajednice (Jelinčić, 2008: 21; 2010: 19). Neki su festivali postali *hallmark* događanja, poput Varaždinskih baroknih večeri, Motovunskoga filmskog festivala, Splitskoga ljeta, Dubrovačkih ljetnih igara ili Međunarodnoga festivala djeteta u Šibeniku (Strategija: 2003: 13).

Ipak svi ti festivali nemaju istu vrijednost, niti imaju isto kulturološko i tradicijsko značenje u odnosu na užu lokalnu i/ili širu nacionalnu hrvatsku kulturu, odnosno regionalnu ili svjetsku kulturu. Tako su neki festivali snagom svojega umjetničkog, organizacijskog, internacionalnog i općedruštvenog autoriteta stekli status nacionalnih kulturnih manifestacija, odnosno festivala od nacionalnoga značenja za hrvatsku kulturu i Republiku Hrvatsku. O njima ćemo raspravljati u ovome radu, sagledavajući ih prije svega kroz prizmu pravne regulative koja određuje okvir organizacije, ustroja i upravljanja tim festivalima. Stabilnost broja posjetitelja nacionalnih festivala ukazuje na kvalitetu sadržaja te umjetničku i profesionalnu razinu. Opredjeljenje je usmjereno na zadržavanje broja posjetitelja nacionalnih festivala, održanje broja sufinanciranih filmskih festivala i audio-vizualnih manifestacija u zemlji te povećanje udjela književnoautorskih predstavljanja vrijednih djela hrvatske književnosti, međunarodnih i nacionalnih festivala s međunarodnim sudjelovanjem, okruglih stolova, tribina i radionica u okviru programa potpore književnih manifestacija (Strateški plan: 2012: 17, 18, 21, 23, 28; Lončar, 2013: 282).

2. Pojam i podjela festivala

Nema precizne definicije festivala. Pod festivalom možemo razumijevati javnu tematsku svečanost, odnosno smotru, koja obično traje više dana, u pravilu na više različitih lokacija, uz dodatne sadržaje koji upotpunjavaju glavni segment festivalskoga programa (Richards, 1997: 27). Tematski festivali mogu biti usmjereni na različita područja, a posebno se to odnosi na scenske umjetnosti (kazalište, ples, glazbu), vizualne i audio-vizualne umjetnosti, književnost, folklor, karnevalska događanja, tradicijsku kulturu i sl., koji se na festivalima nude kao gotov umjetnički kulturni proizvod (Lukić, 2006: 230). Analizirano s pravnoga aspekta i prakse u Republici Hrvatskoj, festivale dalje možemo dijeliti na festivale s pravnom osobnošću, festivale bez pravne osobnosti, festivale s obzirom na glavnu ili pretežitu djelatnost, odnosno umjetničko područje, festivale s izraženim centraliziranim utjecajem te festivale s izraženim lokalnim utjecajem.

Festivali s pravnom osobnošću oni su festivali koji su statusno postavljeni kao zasebne pravne osobe, dakle društvene organizacije kojima je društvo priznalo samostalno pravno postojanje te imaju punu i samostalnu pravnu i poslovnu sposobnost. U određenome broju slučajeva radi se o festivalima koji su izvorno nastali kao samostalni subjekti, i u manifestacijskome i u pravnome smislu, te se ne naslanjaju na neko već postojeće društvo u okviru kojega bi djelovali kao ovisna organizacijska jedinica.

Ti festivali statusno su osnovani, odnosno organizirani kao javne ustanove, udruge, trgovačka društva (npr. Eurokaz Festival). *A fortiori*, festivali bez pravne osobnosti nemaju status pravne osobe, odnosno njima nije priznat pravni subjektivitet, nego djeluju pod okriljem druge pravne osobe koje su organizacijska i poslovna jedinica (npr. Međunarodni dječji festival Šibenik – Hrvatska).

Prema djelatnosti koju obavljaju festivali mogu biti glazbeno-scenski (kazališni, lutkarski, plesni, baletni, glazbeni i dr.), audio-vizualni (filmski – igranoga, kratkoga, dokumentarnoga i animiranoga filma), vizualni (likovni, muzejski), tradicijski (folklorni, povijesni), literarni (književnost), interdisciplinarni i dr.

Sagledavajući relaciju festivala u odnosu na središnju državnu vlast, razlikujemo decentralizirane festivale, čije je upravljanje i djelovanje pod isključivim ili pretežitim utjecajem lokalne i regionalne (područne) samouprave, te centralizirane festivale, čije je upravljanje i djelovanje pod isključivim ili pretežitim utjecajem središnje državne vlasti.

S obzirom na navedene aspekte, analizirat ćemo sadašnju situaciju vezanu za nacionalne hrvatske festivale u području kulture.

3. Opći pravni okvir za menadžment festivala

3.1. Statusni propisi

Festivali u statusno-organizacijskome smislu mogu biti ustanove (bilo specijalizirane bilo polivalentne), trgovačka društva, udruge i umjetničke organizacije (Antolović, 2010: 153, 226).

Temeljni propisi koji reguliraju status festivala jesu: Zakon o ustanovama (*Narodne novine*, 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08; dalje ZU), Zakon o trgovačkim društvima (*Narodne novine*, 111/93, 34/99, 121/99, 52/00 – Odluka Ustavnog suda, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 111/12 i 68/13; dalje ZTD), Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva (*Narodne novine*, 43/96, 44/96 i 127/00; dalje ZPSU).

Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, informiranja, sporta, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima, a posebice kulturnih djelatnosti kao i drugih djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti (Ivanda, 2008: 21).

Ustanova obavlja djelatnost radi koje je osnovana pod uvjetima i na način određen zakonom, na zakonu utemeljenome propisu, aktom o osnivanju, statutom i drugim općim aktom ustanove te sukladno suvremenim znanstvenim postignućima i pravilima struke. Javna ustanova osniva se za obavljanje djelatnosti ili dijela zakonom predviđenih djelatnosti ako je zakonom određeno da se ona obavlja kao javna služba, ali se može osnovati i za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti koja nije određena

kao javna služba, ako se one obavljaju na način i pod uvjetima koji su propisani za javnu službu. Javnu ustanovu može osnovati Republika Hrvatska, općina, grad, županija i Grad Zagreb (jedinica lokalne i područne /regionalne/ samouprave) u okviru svojega samoupravnog djelokruga, a sukladno zakonu, druga fizička i pravna osoba ako je to zakonom izrijekom dopušteno te jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i fizička i pravna osoba, ako je to zakonom izrijekom dopušteno.

Prema čl. 35. Zakona o ustanovama, ustanovom upravlja upravno vijeće ili drugi kolegijalni organ ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Sastav, način imenovanja odnosno izbora članova i trajanje mandata upravnoga vijeća i način donošenja odluka, utvrđuju se zakonom, odnosno aktom o osnivanju i statutom ustanove. Upravno vijeće donosi programe rada i razvoja ustanove, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o financijskome planu i godišnjemu obračunu, predlaže osnivaču promjenu djelatnosti, daje osnivaču i ravnatelju ustanove prijedloge i mišljenja o pojedinim pitanjima te donosi odluke i obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom ustanove. Nadalje, upravno vijeće donosi statut ustanove uz suglasnost osnivača ustanove ako zakonom ili aktom o osnivanju nije drugačije određeno te druge opće akte ustanove ako zakonom ili statutom ustanove nije propisano da ih donosi ravnatelj ili stručno vijeće.

Trgovačko je društvo prema odredbi čl. 2. st. 1. ZTD-a pravna osoba čiji su osnivači i ustroj određeni tim Zakonom. Ono se može u smislu odredbe čl. 2. st. 4. ZTD-a osnovati za obavljanje gospodarske ili bilo koje druge djelatnosti. Trgovačko je društvo uvijek trgovac, neovisno o tome obavlja li gospodarsku ili neku drugu djelatnost, kako to izričito propisuje odredba čl. 2. st. 5. ZTD-a (Barbić, 1999: 5, 138).

Trgovačko društvo stječe svojstvo pravne osobe upisom u sudski registar, a gubi ga brisanjem iz njega, što upućuje da je u našem pravnom uređenju trgovačkih društava prihvaćeno načelo konstitutivnosti upisa prema odredbi čl. 4. ZTD-a. Svrha upisa jest stjecanje pravne i poslovne sposobnosti društva kako bi moglo u pravnome prometu stjecati prava i preuzimati obveze te biti vlasnikom imovine i sudjelovati kao aktivna, odnosno pasivno legitimirana stranka u postupcima pred sudovima, odnosno drugim državnim tijelima. Budući da je prihvaćen pristup *numerus clausus* kod određivanja trgovačkih društava, prema odredbi čl. 2. st. 2. ZTD-a trgovačka društva mogu u Republici Hrvatskoj biti samo javno trgovačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i gospodarsko interesno udruženje.

Umjetničke organizacije kao oblik kazališne organizacije uređene su odredbama čl. 11. – 19. ZPSU-a. Umjetnička je organizacija pravna osoba *sui generis*, koja je po svojoj pravnoj prirodi i karakteristikama najbliža pojmu udruge. Na rad, poslovanje, prestanak postojanja i druga pitanja u svezi s umjetničkim organizacijama koja nisu uređena Zakonom, odgovarajuće se primjenjuju odredbe zakona i drugih propisa o udrugama, posebice odredbe Zakona o udrugama (*Narodne novine*, 88/01, 11/02). Umjetničke su organizacije neprofitne pravne osobe i mogu obavljati samo umjetničku djelatnost za koju su registrirane. Obično se te organizacije na području kazališne umjetnosti osnivaju za obavljanje temeljnih djelatnosti (pripremanje i izvođenje predstava, rad

dramskih studija, pripremanje i izvođenje prigodnih scenskih programa, organiziranje gostovanja kazališta i kazališnih skupina iz zemlje i inozemstva, obavljanje poslova marketinga iz područja kazališne djelatnosti i dr.) te sporednih djelatnosti (izdavanje publikacija vezanih uz djelatnost kazališta i sl.). Umjetničke organizacije osnivaju isključivo umjetnici. Pri tome zakon ne postavlja uvjet da samo samostalni umjetnici mogu osnivati umjetničke organizacije, iako je ovaj oblik organiziranja umjetnika upravo uređen temeljnim propisom o pravima samostalnih umjetnika (Zlatović, 2009: 35). Umjetničku organizaciju predstavlja i zastupa jedan od njezinih članova, koji je odgovorna osoba (ravnatelj, direktor, umjetnički voditelj ili sl.) koja ima prava i dužnosti te položaj voditelja ustanove ako zakonom nije drugačije određeno (Dragičević i Dragičević Šešić, 2008: 25; Dragičević Šešić i Stojković, 2013: 98).

3.2. Propisi koji se odnose na sustav upravljanja

Uz ove temeljne propise koji, uz status, normiraju i temeljna pitanja upravljanja tim društvima, odnosno ustanovama, upravljanje u javnim ustanovama uređeno je još i odredbama Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (*Narodne novine*, 96/01). Prema tome Zakonu, javnim ustanovama u kulturi upravljaju upravna vijeća ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Upravna vijeća javnih ustanova u kulturi kojih je osnivač ili vlasnik Republika Hrvatska, imaju sedam članova od kojih četiri imenuje ministar kulture, a tri biraju stručni djelatnici ustanove, odnosno umjetničko osoblje iz svojih redova, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Upravna vijeća javnih ustanova kojima su osnivači ili vlasnici županije, odnosno Grad Zagreb, gradovi i općine, imaju tri ili pet članova, od kojih većinu imenuju predstavnička tijela osnivača ili vlasnika iz reda uglednih kulturnih i umjetničkih djelatnika, a ostale članove iz svojih redova biraju stručni djelatnici tih ustanova, odnosno umjetničko osoblje, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Sastav i broj članova upravnih vijeća javnih ustanova u kulturi koje imaju više suosnivača ili suvlasnika mora biti sukladan suosnivačkim, odnosno suvlasničkim udjelima.

Prema Zakonu o kulturnim vijećima (*Narodne novine*, 48/04, 44/09 i 68/13), kulturna vijeća osnivaju se pri Ministarstvu kulture Republike Hrvatske za pojedina područja umjetničkoga i kulturnoga stvaralaštva radi predlaganja ciljeva kulturne politike i mjera za njezino provođenje, a posebice radi predlaganja programa javnih potreba u kulturi za koje se sredstva osiguravaju iz državnoga proračuna Republike Hrvatske te radi ostvarivanja utjecaja kulturnih djelatnika i umjetnika na donošenje odluka važnih za kulturu i umjetnost. Kulturno vijeće osniva se za područje županije, Grada Zagreba te grada koji ima više od 20.000 stanovnika, a mogu ga osnovati i druge općine i gradovi ako to ocijene svrhovitim (Zlatović, 2004: 42-44).

3.3. Propisi koji se odnose na financiranje

Financiranje festivala neizostavan je segment njegova poslovanja koji se ostvaruje pretežito sredstvima osnivača, iz vlastite djelatnosti ili iz drugih izvora (sponzorstva, donacije, legati i sl.), te je nužno kod njegova planiranja i realizacije konzultirati sljedeće ključne propise u ovome području: Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (*Narodne novine*, 49/90, 27/93, 38/09), Pravilnik o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi (*Narodne novine*, 69/12, 44/13, 91/13), Pravilnik o kriterijima i standardima za osiguranje sredstava za nacionalna kazališta (*Narodne novine*, 116/08) i druge opće propise koji se odnose na proračunske korisnike (Antolović, 2010: 105).

4. Posebni pravni okvir za menadžment festivala

4.1. Zakonodavni okvir

Menadžment u kontekstu institucija i društava koje djeluju u kulturi ne obuhvaća samo poslove upravljanja nego i poslove organiziranja, vođenja rada i poslovanja festivala kao kulturne manifestacije.

Stoga je nužno konzultirati posebne zakone, tzv. *lex specialis*, koji uređuju pojedina kulturna i umjetnička područja, i to posebice: Zakon o kazalištima (*Narodne novine*, 71/06, 121/13, 26/14; dalje: ZK), Zakon o muzejima (*Narodne novine*, 142/98, 65/09; dalje: ZM), Zakon o knjižnicama (*Narodne novine*, 105/97, 5/98, 104/00, 69/09; dalje: ZKNJ), Zakon o audiovizualnim djelatnostima (*Narodne novine*, 76/07 i 90/11) te pripadajuće podzakonske propise (Zlatović, 1997, 1-3).

O festivalima u tim zakonima nema posebne regulative, osim što se u Zakonu o kazalištima, preciznije u odredbi čl. 55. nalazi zakonska mogućnost da ministar kulture može posebnim pravilnikom urediti pitanja vezana uz status, ustrojstvo i financiranje kazališnih, glazbenih, glazbeno-scenskih festivala i drugih manifestacija koje svojim programima ostvaruju interes Republike Hrvatske na području kulture i međunarodne kulturne suradnje. Time je dana mogućnost ministru kulture da podzakonskim aktima uredi problematiku vezanu uz nacionalne festivale, što bi značilo da jedino oni festivali za koje je pozivom na čl. 55. ZOK-a donesen poseban pravilnik imaju status nacionalnih festivala.

Podaci o svim javnim i privatnim kazalištima, kazališnim družinama i kazališnim kućama u Republici Hrvatskoj, bilo da obavljaju kazališnu djelatnost kao samostalne pravne osobe ili kao posebne ustrojstvene jedinice unutar druge pravne osobe, vode se temeljem Pravilnika o očevidniku kazališta (*Narodne novine*, 35/07) u posebnome očevidniku kazališta pri Ministarstvu kulture Republike Hrvatske (Lončar, 2012: 278).

4.2. Podzakonski i autonomni pravni akti relevantni za menadžment festivala

Doneseno je šest podzakonskih propisa kojima se uređuje organizacija, financiranje i donošenje programa festivala u različitim područjima kulture (glazbeno-scenski, filmski, glazbeni festivali) i to: Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Splitsko ljeto (*Narodne novine*, 22/11), Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Dubrovačke ljetne igre (*Narodne novine*, 58/11), Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Varaždinske barokne večeri (*Narodne novine*, 76/11), Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Osorske glazbene večeri (*Narodne novine*, 55/11), Pravilnik o statusu, financiranju i donošenju programa Međunarodnog dječjeg festivala Šibenik – Hrvatska (*Narodne novine*, 14/13) te Pravilnik o statusu i financiranju Festivala igranog filma u Puli (*Narodne novine*, 5/14).

Ti su pravilnici slični iako sadrže i neke različite odrednice. Uvodnim odredbama pravilnika ti su festivali definirani kao festivali od nacionalnoga značenja koji svojim programom njeguju i promiču umjetničke vrijednosti i naslijeđe hrvatske i svjetske kulturne baštine te suvremenoga hrvatskog i svjetskog umjetničkog izričaja u područjima koja pokrivaju, čime udovoljavaju zahtjevima javnih potreba u obavljanju kulturne djelatnosti na razini Republike Hrvatske i od njezina su posebna interesa. Kod nekih festivala eksplicitno je određen osnivač (npr. Grad Split za Splitsko ljeto), što bi trebalo biti normirano kod svih nacionalnih festivala, dok je kod nekih takvo određenje izostalo (npr. Dubrovačke ljetne igre). Jedino je kod Međunarodnoga dječjeg festivala Šibenik – Hrvatska eksplicitno određeno da taj festival nema status pravne osobe iako takav status po prirodi stvari i regulativi nemaju ni drugi nacionalni festivali.

Organizacijske, administrativno-stručne, financijske, tehničke i druge poslove u svezi s radom, djelovanjem i organiziranjem festivala obavljaju posebne ustanove osnovane u tu svrhu (npr. Javna ustanova u kulturi Dubrovačke ljetne igre za festival Dubrovačkih ljetnih igara, Javna ustanova Pula Film Festival za Pula Film Festival), odnosno već egzistentne javne ustanove koje obavljaju i druge djelatnosti (npr. Hrvatsko narodno kazalište u Splitu i Hrvatsko narodno kazalište u Šibeniku), dok u slučaju Osorskih glazbenih večeri to mogu biti fizička ili pravna osoba koju Grad Mali Lošinj ovlasti za organiziranje Večeri.

Sredstva za ostvarivanje programa tih nacionalnih festivala osiguravaju se u državnome proračunu putem Ministarstva kulture, u proračunu grada u kojemu je sjedište festivala i pripadajuće županije na temelju prihvaćenoga programa i financijskoga plana festivala, u skladu sa zakonom i drugim propisima. Sredstva za ostvarivanje programa festivala osiguravaju se i obavljanjem djelatnosti festivala, iz sponzorstava, zaklada, fondacija, darova te iz drugih izvora u skladu sa zakonom te predstavljaju namjenska sredstva za ostvarivanje programa festivala. Sredstva za program jesu plaće, naknade, honorari te troškovi opreme i izvođenja programa festivala. Sredstva za ma-

terijalne izdatke jesu izdaci tekućega poslovanja ustanove, odnosno fizičke ili pravne osobe koja organizira festival. Sredstva za ostvarivanje festivala osiguravaju se tako da se iz državnoga proračuna osiguravaju sredstva za sufinanciranje dijela naknada, honorara, troškova opreme i izvođenje programa festivala, iz proračuna pripadajuće županije osiguravaju se sredstva za sufinanciranje dijela naknada, honorara, troškova opreme, izvođenja programa i materijalne izdatke festivala, dok se iz proračuna grada osnivača, odnosno grada gdje je sjedište festivala, osiguravaju sredstva za plaće kao i sredstva za sufinanciranje dijela naknada, honorara, troškova opreme, izvođenje programa i materijalne izdatke festivala. Svake se godine sklapaju ugovori kojima se detaljno uređuju međusobna prava i obveze u financiranju festivala, a na temelju prihvaćenoga programa i financijskoga plana festivala, između Ministarstva kulture i ustanove ili druge osobe koja organizira festival. Ti ugovori sadržavaju i odredbe kojima se regulira način pokrivanja viška rashoda nad prihodima te raspodjela viška prihoda nad rashodima u poslovanju festivala. Festivalima u načelu rukovode intendant, odnosno ravnatelj ustanova koje organiziraju festivale (npr. intendant Hrvatskoga narodnog kazališta Split rukovodi Splitskim ljetom), koji zastupaju festivale u obavljanju organizacijskih, administrativno-stručnih, financijskih, tehničkih i drugih poslova u vezi s radom, djelovanjem i organiziranjem festivala. Ravnatelje, odnosno intendante u načelu imenuju njihovi osnivači (npr. ravnatelja Javne ustanove Dubrovačke ljetne igre imenuje Gradsko vijeće Grada Dubrovnika), a potvrđuje ih ili ne potvrđuje ministar kulture, što ovisi o zakonskim kompetencijama u određenim slučajevima. Međutim, imamo i slučaj Osorskih glazbenih večeri, gdje ravnatelja festivala imenuje ministar kulture, koji je onda dužan provoditi program festivala i za njega je odgovoran te u suradnji s fizičkom ili pravnom osobom koja organizira festival podnosi programsko i financijsko izvješće Vijeću Osorskih glazbenih večeri. Dakle, u tome je slučaju predviđen svojevrsan kondominij, što može predstavljati problem u funkcioniranju i odgovornosti za izvršenje festivala. Sličan kondominij predviđen je i kod Splitskoga ljeta, koje se organizira u okrilju Hrvatskoga narodnog kazališta u Splitu, gdje uz intendanta Festivala (koji je istodobno intendant Hrvatskoga narodnog kazališta u Splitu) imamo i ravnatelja Splitskoga ljeta kojega imenuje ministar kulture na vrijeme od dvije godine. Ravnatelj Splitskoga ljeta u suradnji s intendantom Splitskoga ljeta i HNK-a u Splitu osmišljava, utvrđuje i predlaže Festivalskom vijeću program Splitskoga ljeta sukladno smjernicama i kriterijima određenim posebnim pravilnikom, odgovara Festivalskome vijeću za izvršenje programa sukladno utvrđenoj umjetničkoj i programskoj politici sadržanoj u prihvaćenome prijedlogu programa festivala. Intendant predlaže Vijeću financijski plan Ljeta, koji je usklađen i usuglašen s prijedlogom programa Ljeta. Ravnatelj i intendant dužni su izraditi prijedlog programskoga i financijskoga plana Splitskoga ljeta i dostaviti ga Festivalskom vijeću u roku potrebnom da se o njemu očituje. Slična situacija postoji i u slučaju Dubrovačkih ljetnih igara, gdje imamo ravnatelja Javne ustanove u kulturi Dubrovačke ljetne igre i ravnatelja Dubrovačkih ljetnih igara. Ti kondominiji mogu izazvati probleme u organizaciji i odgovornosti za rezultate poslovanja i izvršenja programa festivala.

Kao stručno-savjetodavna tijela festivala uspostavljena su festivalska vijeća, koja u pravilu broje sedam članova. Članovi vijeća u pravilu su ministar kulture, gradonačelnik grada i župan županije te četiri člana iz redova istaknutih umjetnika i uglednih kulturnih djelatnika koje imenuje ministar kulture, čiji mandat traje dvije godine i mogu biti ponovno imenovani (npr. Splitsko ljeto, Varaždinske barokne večeri, Dubrovačke ljetne igre, Osorske glazbene večeri). Kod tih je festivala, barem kroz poziciju festivalskoga vijeća, izvršen pomak u decentralizaciji ovlasti, jer ta su vijeća sastavljena većinski od predstavnika lokalne samouprave. Neka festivalska vijeća broje veći broj članova (npr. 10 članova ima vijeće Međunarodnoga dječjeg festivala Šibenik – Hrvatska, 13 članova ima Pula Film Festival). Samo Pula Film Festival ima većinski broj članova vijeća izvan lokalne sredine, što također može dovesti do problema u sagledavanju koncepcije daljnjega razvoja i održavanja festivala.

Festivalska vijeća donose programe i financijske planove festivala, prate njihovo ostvarivanje, razmatraju i usvajaju izvješća o ostvarivanju programa i financijskoga plana festivala, što može imati reperkusija na pozicije intendantata/ravnatelja festivala, te obavljaju i druge poslove.

Uz navedene podzakonske propise, od relevantne su važnosti i autonomni opći akti, posebice statuti institucija koje organiziraju festivale, odnosno u okrilju kojih se festivali ustrojavaju ili izvode (npr. Statut Javne ustanove u kulturi Dubrovačke ljetne igre od 6. veljače 2014. godine).

Analizom tih dokumenata proizlazi gotovo jednoobrazno rješavanje temeljnih pitanja upravljanja nacionalnim festivalima. bez uvažavanja tradicije i posebnosti svakoga od njih, bez promišljenoga sustavnog upravljanja, odnosno projektnoga menadžmenta (Pavičić i sur., 2006: 291).

5. Zaključak

Iz izloženoga je razvidno da su festivali koji su od posebnoga značenja za Republiku Hrvatsku pretežito manifestacije koje su u pogledu ustroja, financiranja i upravljanja uglavnom vezane za državnu vlast, a u manjoj mjeri u tome pogledu sudjeluju jedinice lokalne i regionalne samouprave.

Iz uvida u očevidnike, koji sadržavaju podatke o kazališnim institucijama i festivalima, proizlazi da je danas u Republici Hrvatskoj evidentirano 148 kazališnih institucija, od čega samo dvije samostalne festivalske institucije (Eurokaz Festival, Međunarodni festival komornog teatra „Zlatni lav“ Umag). Od toga broja kazališnih institucija njih 11 osnovani su kao trgovačka društva, 105 kao umjetničke organizacije, a 32 kao ustanove.

Ti festivali nacionalnoga značenja u najvećoj su mjeri financirani iz državnoga proračuna. Za potrebe njihove organizacije u 2014. godini Ministarstvo kulture Republike Hrvatske odobrilo je ukupno 9.500.000,00 kuna (Dubrovačke ljetne igre –

4.000.000,00 kn, Pula Film Festival – 1.800.000,00 kn, Splitsko ljeto – 1.800.000,00 kn, Varaždinske barokne večeri – 700.000,00 kn, Međunarodni dječji festival – 600.000,00 kn i Osorske glazbene večeri – 600.000,00 kn). Prema tome izvoru financiranja nema drugih manifestacija koje dobivaju veća sredstva od sredstava koja dobivaju nacionalni festivali.

Time se potvrđuje kako ti festivali svojim programima njeguju i promiču umjetničke vrijednosti i naslijeđe hrvatske i svjetske kulturne baštine te suvremenoga hrvatskog i svjetskog umjetničkog izričaja u različitim oblicima umjetničkoga stvaralaštva. Ipak, izostaje kvalitetnije strategijsko promišljanje i planiranje u svezi s tim manifestacijama od nacionalnoga značenja i interesa.

Pravnim propisima uređeno je obavljanje pojedinih djelatnosti u kulturi, pa je za zakonito djelovanje festivala od nacionalnoga interesa važno poznavanje odredbi i propisa koji se odnose na poslove upravljanja i ustrojstva festivala, odnosno institucija koje ih organiziraju.

6. Izvori i literatura

1. Antolović, J. (2009), *Menadžment u kulturi*, Zagreb: Hadrian.
2. Antolović, J. (2010), *Organizacija i kultura*, Zagreb: Hadrian.
3. Barbić, J. (1999), *Pravo društava*, knjiga prva – *Opći dio*, Zagreb: Organizator.
4. Dragičević Šešić, M.; Stojković, B. (2013), *Kultura: menadžment – animacija – marketing*, Zagreb: KIC.
5. Dragičević, S.; Dragičević Šešić, M. (2008), *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
6. Ivanda, S. (2008), *Javne ustanove*, Osijek: Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera.
7. Jelinčić, D.-A. (2008), *Abeceda kulturnog turizma*, Zagreb: Meandarmedia.
8. Jelinčić, D.-A. (2010), *Kultura u izlogu*, Zagreb: Meandarmedia.
9. Lončar, V. (2012), *Slamka spasa*, prvi dio, Zagreb: Mala scena.
10. Lončar, V. (2013), *Kazališna tradicija u Hrvatskoj*, Zagreb: Meandarmedia.
11. Lukić, D. (2006), *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, Zagreb: Hrvatski centar ITI UNESCO.
12. Lukić, D. (2010), *Kazalište u svom okruženju: Kazališni identiteti*, Zagreb: Leykam international.
13. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. (2006), *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb: Masmedia.
14. Richards, B. (1997), *Marketing turističkih atrakcija, festivala i posebnih događanja*, Zagreb: Protecon.
15. Richards, G. (1999), *European Cultural Tourism: Patterns and Prospects, u: Planning Cultural Tourism in Europe*, Amsterdam: Boekman Foundation/Ministry of Education, Culture and Science, str. 16-32.
16. Strategija razvoja kulturnog turizma (2003), Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

17. Strateški plan Ministarstva kulture 2012. – 2014. (2012), Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb.
18. Vrtiprah, V. (2006), Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21.stoljeću, *Ekonomska misao i praksa*, 2, str. 279-296.
19. Zlatović, D. (1997), Upravljanje ustanovama u kulturi, *Informator*, god. XLV., br. 4492.
20. Zlatović, D. (2004), Osnivanje kulturnih vijeća na lokalnim razinama, *Pravo i porezi*, god. XIII., br. 11.
21. Zlatović, D. (2009), Ogledi iz kazališnog prava, *Propisi.hr*, 10.

Abstract: The paper discusses the complexity of the legal framework for festival management at the level of cultural events of national interest. The author analyzes the state of the general and special legal regulation in this area, emphasizes the problem of the lack of uniform regulation of the organization and status of the event and discusses the diversity of festivals' relationships with local and central authorities. Also, the paper discusses legal aspects of financing and management of these events in the Republic of Croatia.

Key words: law, festival, management

Interpretacija baštine u suvremenome upravljanju projektima zaštićenih područja

[Interpretation of Heritage in Modern-Day
Project Management of Protected Areas]

mr. sc. **Ljiljana Zmijanović**, doktorandica Fakulteta za
menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija,
Republika Hrvatska, e-adresa: zmijanovici@gmail.com

Sažetak: Pri upravljanju zaštićenim područjima nužno je definiranje i praćenje ključnih pokazatelja učinaka procesa u cilju iskoristivosti višestrukih gospodarskih i ekoloških prednosti koje održivo upravljanje može pružiti. S globalno rastućim priznanjem razmjera izazova, sva lukrativna danost zaštićenih područja mora se promišljati po načelima održivosti. Suvremeni alat sofisticiranoga upravljanja kulturnom baštinom jest interpretacija – shvaćena i prihvaćena u cilju podizanja kvalitete turističke usluge, ali i stvaranja kulturnoga identiteta zajednice. Cilj menadžmenta zainteresiranoga za očuvanje i održivo korištenje dobara zaštićenih područja jest analizirati ekonomsku korist. Autorica istražuje interpretaciju kao alat upravljačkoga konteksta koji bi pomirivao povećanje ekonomskih beneficija, s jedne strane, i izgradnju kapaciteta za podupiranje kulturne održivosti i raznolikosti, s druge strane, a da istodobno ne dođe do suprotstavljenih veličina i konfliktnih odnosa između ciljeva. Istražit će se i predstaviti na ilustriranim primjerima modeli interpretacije koji pridonose održivom zapošljavanju autohtonih naroda i/ili lokalne populacije. U radu se naglašava i istražuje značaj razvoja standarda za njezinu primjenu, ističe potreba za razvojem skupa načela i strategija, putem metoda koje će voditi interpretaciju i prezentaciju u cilju poticanja boljega razumijevanja i potpore za očuvanje baštine među mještanima i posjetiteljima. Razmotrit će se i razina apliciranja projekata za EU fondove od strane upravljačkih struktura nacionalnih parkova Hrvatske vezanih uz predmet istraživanja.

Ključne riječi: baština, interpretacija, projekti EU-a, zaštićeno područje

1. Uvod

Prije gotovo pola stoljeća u posve jednostavnome priručniku nepoznati nadzornik agencije US National Park Service napisao je često citiranu frazu od devet riječi: „kroz interpretaciju – razumijevanje, kroz razumijevanje – uvažavanje, kroz uvažavanje – zaštita“. Pola stoljeća poslije tih devet riječi razvilo se u filozofsku orijentaciju oko koje su se okupljali istraživači koncepta interpretacije diljem svijeta. Postavlja se, naime, pitanje: može li se potkrijepiti teorijska osnova dokazima za tvrdnju da „interpretacija“ može stvoriti neku vrstu „razumijevanja“ gdje bi, kroz „uvažavanje“, rezultanta toga razumijevanja i uvažavanja bila „zaštita“ posjećenoga mjesta.

2. Teorijska polazišta

Interpretacija baštine kao koncepcija započela je u okviru prirodnih parkova, a tijekom vremena proširena je i na kulturne elemente. Mills (1920) i Tilden (1957) autori su na čijim se djelima temelji prva koncepcija interpretacije. Mills je začetnik formuliranja prvih standarda za profesionalne vodiče kroz prirodna područja. Freeman Tilden jedan je od utemeljitelja moderne interpretacije. Prema jednoj od prvih poznatih (Tilden, 1957) definicija „interpretacija je obrazovna aktivnost, čiji je cilj otkriti značenje i odnose kroz korištenje originalnih predmeta, i to ne samo komuniciranjem činjenica i podataka već izravnim iskustvom, odnosno pomoću instruktivnih medija“. Aldrige (1975) interpretaciju definira kao „umjetnost koja ukazuje i prenosi poruku očuvanja objašnjavajući posjetiteljima i javnosti značaj posjećenog mjesta“. Suvremenije definicije interpretacije sadržajno podrazumijevaju i komunikacijske procese koji pomažu ljudima emotivno i intelektualno povezivanje s posjećenim mjestom, ali i povezivanje s idejom globalnoga očuvanja prirodnih i kulturnih zaliha našega planeta. S. H. Ham (1992) popularizirao je termin „interpretacija okoliša“ stavljajući naglasak na očuvanje cjelokupnoga okoliša, objašnjavajući doprinose interpretacije takvim odnosima čovjeka prema okolišu. Komunikacijski element naglašen je definicijom prema kojoj je „interpretacija baštine sredstvo komuniciranja ideje i osjećaja koji pomaže ljudima u boljem razumijevanju sebe i svoje okoline“ (Interpretation Australia Association, 2003). Brojne su i druge slične definicije interpretacije baštine kao komunikacijskoga procesa.

Tilden (1957) donosi šest načela interpretacije, najčešće citiranih u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Beck i Cable (2002) moderniziraju Tildenovih izvornih šest načela i sintetiziraju devet više. Interpretaciju definiraju kao „odgojnu aktivnost koja ima za cilj otkriti značenja naših kulturnih i prirodnih resursa.“ Autori novijih tekstova o interpretaciji često navode šest osnovnih Tildenovih načela (Beck i Cable, 2002; Ham, 1992; Knudson i sur., 2003; Machlis i Field, 1992; Sharpe, 1976; Uzzell, 1989) i Tildenovu

definiciju tumačenja (Ham, 1992; Sharpe, 1976). Knudson i sur. (2003) kao svrhu tumačenja naglašavaju važnost razvijanja osjećaja posjetitelja za posjećeno mjesto.

Iako postoje mnogi radovi o interpretaciji baštine (Mills, 1920; Tilden, 1957; Aldrige, 1975; Uzzell, 1989; Machlis i Field, 1992), suvremeno upravljanje donosi nove koncepte i koncepcije, a slijede ih i suvremena terminologija i pojmovna rješenja. U brojne nove definicije interpretacije unosi se pojam „upravljanje“ i koncepcija „održivosti“. Tako je prema jednoj od definicija interpretacija „upravljačka metoda prijenosa vrijednosti i znanja o baštini naroda“ (Howard, 2003). Također se smatra učinkovitim alatom za poboljšanje upravljanja naslijeđem i, istovremeno, to je značajan aspekt iskustva posjetitelja (Carr, 2004; Howard, 2003; Moscardo, 2009). Iako je sastavni dio upravljanja baštinom, menadžeri ju često zanemaruju stavljajući naglasak isključivo na očuvanje, a ne uzimajući u obzir njezinu suvremenu svrhu (Grimwade i Carter, 2000). Izostanak pitanja „vlastite percepcije“ pri dizajniranju programa interpretacije baštine može proizvesti nesklad među posjetiteljima i rezultirati njihovim nezadovoljstvom. Pojam „co-graditelji“ (Chronis, 2005) označuje suradničku aktivnost posjetitelja, vlastitu percepciju događaja, u kojoj posjetitelji stvaraju svoje vlastito tumačenje.

„Baština“ je prilično otvoren pojam koji ima ogroman raspon značenja i potencijalnih neslaganja. Brojne su definicije baštine. Baština shvaćena kao *nasljeđe* naša je ostavština iz prošlosti, ono što živimo danas, što ćemo prenijeti budućim naraštajima i ono što će nas određivati u budućnosti. Baština je nasljedno bogatstvo uz koje ide i odgovornost nasljednika za očuvanje i promicanje baštinjenih vrijednosti (Cifrić, 2010: 243) i vrednota.

Odnos između baštine i razvoja mora biti ispitan. To će procijeniti sposobnost baštine i njezinih inherentnih vrijednosti kao inspicijenata u izgradnji sadašnjega i budućega društva, dati doprinos suzbijanju negativnih učinaka globalizacije te, u konačnici, ojačati i unaprijediti praksu menadžmenta u upravljanju baštinom.

Upravljanje je baštinom rastuće polje koje se odnosi na identifikaciju, zaštitu i očuvanje prirodne i kulturne baštine u javnome interesu. Kao „mlado“ polje, koje se još uvijek oblikuje i definira, upravljanje baštinom pati od nedostataka širokih preglednika koji su uobičajeni u „zreljim“ disciplinama. Na tematiku upravljanja arheološkom baštinom usredotočena su tri temeljna djela. Radovi u knjizi *Approaches to the archaeological heritage: A comparative study of world cultural resource management systems* (Cleere, 1984) kao novo polje navode „međunarodni menadžment arheološke baštine“ istražujući svjetske sustave upravljanja kulturnim resursima. Još šire područje zahvaćeno je radovima u knjizi *Cultural resource management in contemporary society: Perspectives on managing and presenting the past*. (McManamon i Hatton, 2000), dok je Skeates u knjizi *Debating the archaeological heritage* istražujući cijeli niz tema vezanih za arheološku baštinu (definicije, upravljanje, interpretaciju i iskustva itd.) više usmjeren na odnos između arheologa i zainteresiranih strana ističući značaj suradnje između arheologa, interesnih skupina i lokalnih zajednica (Skeates, 2000). Hoffman (2006) sa skupinom stručnjaka u nekoliko područja istražuje pravne, društvene i aspekte upravljanja u umjetnosti i kulturnoj baštini u suvremenome društvu.

Autori radova u zborniku *World heritage and sustainable development* (Amoéda i sur., 2008) u više se disciplina usredotočuju na pojam svjetske baštine i održivoga razvoja. Navedena literatura doprinos je kreiranju suvremene discipline upravljanja baštinom.

Skupština Međunarodne unije za očuvanje prirode (engl. *International Union on Conservation of Nature IUCN*) na svjetskome kongresu očuvanja prirode (koji je održan u Barceloni 2008. godine) prihvatila je novu definiciju po kojoj zaštićeno područje definira kao „jasno definirano područje koje je priznato sa svrhom i kojim se upravlja s ciljem trajnog očuvanja cjelokupne prirode, usluga ekosustava koje ono osigurava te pripadajućih kulturnih vrijednosti, na zakonski ili drugi učinkoviti način“ (Dudley, 2008: 8); s detaljnim pojašnjenjima sastavnih dijelova definicije. Zaštićena područja pružaju temeljnu strategiju očuvanja prirode na nacionalnoj i međunarodnoj razini (Dudley, 2008).

Upravljanje kao termin može se definirati kao „sudjelovanje širokog spektra institucija i aktera u proizvodnji politike ishoda (...) uključujući koordinaciju putem mreža i partnerstva“ (Johnston i sur., 2000: 317). Brojne su definicije upravljanja i često su u zavisnosti od konteksta u kojemu se ono razmatra.

Definicije pojmova iz područja upravljanja projektima podosta se razlikuju. Ipak, u svakoj se definiciji pojavljuju osnovne značajke, zajedničke svim autorima. Pri nakani definiranja pojma upravljanje projektom (engl. *Project Management*), prvo treba definirati pojam projekt. *Project Management Institute – PMI* (2004) definira projekt kao „vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultata“. Kleim i Ludin (1998) definiraju projekt kao skup različitih aktivnosti obavljenih u logičkome nizu kako bi se došlo do određenoga rezultata. Napominju da svaka aktivnost, kao i cijeli projekt, ima definiran početak i kraj. Uglavnom, zajedničko je obilježje definicija određen vijek trajanja, a u postizanju jedinstvenog cilja potrebno je poduzeti određene aktivnosti. Prema PMI (2004) upravljanje projektom jest primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ispunili projektni zahtjevi.

3. Metodologija

Pitanje održivosti i učinkovitosti upravljanja projektima interpretacije ima za cilj pružiti veći teorijski uvid u pitanja upravljanja baštinom, a spoznaje kao rezultati istraživanja mogu se primijeniti kroz praksu upravljanja. Povijesnom će se metodom istražiti znanstvena i stručna literatura te relevantni dokumenti. Na ilustriranome primjeru povijesnom će se metodom istražiti kontinuitet odvijanja procesa interpretacije, odnosno interpretativnih aktivnosti koje slijede nakon završenoga projekta interpretacije. U radu se nastoji dokazati na teorijskome, empirijskome i normativnome planu potreba i mogućnost uspostave standarda interpretacije i mjera za njezinu primjenu. Ispituje se obrazac vizitacije Etnosela – Skradinski buk, u Nacionalnome

parku Krka, koja je korištena kao ilustrirani primjer, a zorno prikazuje problematiku kojom se rad bavi. Mjerenjem vremena vizitacije Etnosela – Skradinski buk, došlo se do podataka o vremenu zadržavanja posjetitelja u interpretativnoj aktivnosti.

4. Put k razvoju standarda interpretacije u funkciji razvoja održivoga turizma zaštićenih područja

U matrici ciljeva upravljanja (Dudley, 2008) u gotovo svim kategorijama (osim 1a – strogi prirodni rezervat) pojavljuje se određena vrsta turizma. Turizam temeljen na prirodi velika je i rastuća globalna industrija, djelomično ovisna o svojstvima prirodnoga okoliša i biološkoj raznolikosti, koji predstavljaju jednu od strateških konkurentskih prednosti nekoga odredišta. Mnoge međunarodne organizacije za zaštitu i očuvanje prirode preferiraju koncepciju održivoga turizma (Eagles i sur., 2002). Temeljen na koncepciji održivosti, sektor turizma može stvoriti prijeko potrebna sredstva za zaštitu i očuvanje prirodnih resursa, može biti podrškom mehanizma za ublažavanje siromaštva, pružanja usluga zapošljavanja i prihoda za lokalnu populaciju nudeći im alternativne izvore prihoda suprotne onima koji mogu dovesti do uništavanja ili neodrživoga iscrpljivanja prirodnih resursa. U širem kontekstu, održivi turizam može biti pokretač održivoga razvoja u regiji ili čak državi ako je pažljivo zamišljen, dobro upravljan i strogo kontroliran. U suprotnome, može dovesti do degradacije samoga resursa na koji se oslanja. Nadalje, koncepcija održivoga turizma podrazumijeva korištenje kulturnih potencijala zaštićenoga područja na održiv način, u kojemu kontekstu interpretacija treba biti njegovim alatom za upravljanje, a primjena standarda kvalitete treba biti njegovim temeljima.

Potrebno je baštinu razmatrati kao dio planetarnoga života, u cilju promicanja razvojnoga procesa koji uključuje materijalne i nematerijalne oblike baštine kao vitalne aspekte održivosti. Kontinuirano se naglašava potreba za usvajanjem međunarodnih načela i standarda koji se postavljaju kao praktična nužnost. Međunarodna nevladina organizacija pod nazivom Međunarodno vijeće za spomenike i povijesne lokalitete (engl. *International Council on Monuments and Sites ICOMOS*), globalni doprinos daje i donošenjem povelja. Od posebne su važnosti Povelja o kulturnim rutama (usvojena 2008.), Povelja za interpretaciju i prezentaciju kulturne baštine (usvojena 2008.) i Pariška deklaracija o baštini kao pokretaču razvoja (usvojena 2011.). Poveljom za interpretaciju i prezentaciju kulturne baštine priznaje se potreba za razvojem skupa načela i strategija putem metoda koje će voditi interpretaciju i prezentaciju u cilju poticanja boljega razumijevanja i potpore za očuvanje baštine među posjetiteljima i mještanima.

Značajan je napor UNESCO-a u naknadnome proširenju, konceptualizaciji i opisu nematerijalne baštine. Nematerijalna kulturna baština sastoji se od tradicionalnih vještina, vjerovanja, tradicije, usmene predaje, glazbe, plesa i slično. Upravljanje ne-

materijalnom kulturnom baštinom teško je jer zahtijeva razmatranje života i uvjeta za život lokalne zajednice.

4.1. Značaj razvoja modela kulturnih ruta

Koncepcija kulturnih ruta svojevrsni je podupirač razvoju standarda interpretacije i prezentacije kulturne baštine. Koncepcija kulturnih ruta, programima interpretacije daje međunarodne zajedničke nazivnike.

Kulturna ruta fizički je opipljiva dionica u prostoru definirana skupom materijalnih i nematerijalnih, kulturnih i povijesnih elemenata, povezanih tematski, konceptualno ili definicijom, s identifikacijom lokacija postojećih kulturnih dobara, povezanih u točkastoj, linearnoj ili regionalnoj strukturi, koji unutar jedinstvenoga konteksta rute tvore obilježenu i interpretiranu kontinuiranu cjelinu (ICOMOS, 2005). Neosporno je naglašena dimenzija interpretativnih aktivnosti. Kulturnim rutama može se smatrati određeni fizički opipljiv put ili trasa povijesnoga značaja koja se može predstaviti kao cjelina sa zajedničkim tematskim nazivnikom (COE, 2011). Međunarodni znanstveni odbor za kulturne rute (CIIC), kroz međunarodne znanstvene skupove i publikacije, dao je doprinos osnivanju znanstvenih baza za identifikaciju kulturnih ruta i metodologiju rada u tome precizno određenom području. Povelja o kulturnim rutama (ICOMOS, 2008) ilustrira progresiju ideja koje se odnose na kulturna dobra i otkriva makrostrukture baštine. Koncepcija kulturne rute predstavlja model kojemu je potporni stup etika očuvanja, naglašavajući da supstanciju vrijednosti svjetske baštine gleda kao zajedničko nasljeđe koje nadilazi nacionalne granice te zahtijeva zajedničke napore. Kulturna ruta priznaje i naglašava vrijednost svih elemenata kao bitnih dijelova cjeline; pomaže ilustrirati suvremenim društvima koncepciju vrijednosti i vrednota kulturne baštine kao resursa za održivi društveni i ekonomski razvoj; uvodi i predstavlja kvalitativno novi pristup teoriji i praksi očuvanja kulturne baštine. U okviru zajedničkoga sustava taj integrirani, interdisciplinarni i zajednički okvir stvara nove odnose pomoću inovativnih znanstvenih perspektiva koje pružaju multilateralno potpuniju i točniju viziju povijesti. To je pristup koji stimulira ne samo razumijevanje i komunikaciju među narodima svijeta već povećava suradnju u aktivnostima očuvanja kulturne baštine. Percepcija nastanka kulturnih ruta kroz povijesni kontekst povezuje se s ljudskom aktivnosti koja je imala snagu poduzeti određene svrhe (to može biti hodočasnički put Stopama svetoga Jakova – *Santiago de Compostela* /800 km/, od Vijeća Europe 1987. predložen kao prva kulturna ruta; to mogu biti i rute Rimskoga Carstva) ili su pak rezultat dugoga evolucijskog procesa u kojem se podudaraju kolektivne intervencije različitih ljudskih čimbenika usmjerenih prema zajedničkoj svrsi (Ruta svile, Ruta soli). U oba slučaja procesi su proizašli iz ljudske volje u postizanju određenog cilja. Rute su od samog nastanka tvorbeni elementi regija i krajolika, oblikovani u simbiozi s kulturnim krajolikom i područjem (European Cemeteries Route, 2011).

Kulturne rute potiču širu zajednicu na sudjelovanje u kulturnim aktivnostima podupiranjem svijesti o zajedničkoj kulturnoj baštini. Utemeljene na kulturnim i socijalnim principima, kulturne rute predstavljaju resurs za inovaciju, kreativnost, razvoj maloga gospodarstva te razvoj proizvoda i usluga kulturnoga turizma (COE, 2011).

Kulturne rute moguće je razumijevati svojevrsnim kulturnim koridorima i njima upravljati ekonomskim principima međunarodnoga suradničkog upravljanja (ko-upravljanje) i po principima „prilagodljivoga upravljanja“.

5. Primjer Etnosela Skradinski buk

Ilustrirani primjer iz prakse upravljanja projektom interpretacije tradicijske baštine jest Etnoselo Skradinski buk, dobitnik brončane nagrade Zlatni cvijet Europe 2006. godine. Jedan je od rezultata projekta interpretacije tradicijske baštine revitalizacija tkalačke radionice Etnosela Skradinski buk. Temeljem načela i kriterija interpretacije, označena je kao Kulturna ustanova (Kušen i sur., 2003), s perspektivom daljnjega razvoja i prenošenja tradicijskoga umijeća kao nematerijalnoga aspekta baštine. Zadovoljeno je svih jedanaest kriterija za realizaciju programa i šest načela interpretacije prema Tildenu (1977), čija se načela i kriteriji u nešto modificiranome obliku i danas primjenjuju. Sustavno je putem „treninga“ za interpretaciju obučavano i zapošljavano lokalno stanovništvo te je dan poticaj malomu gospodarstvu (obrada i prerada vune). Nadalje, od 2007. godine neodržavanje „rekvizita“, odnosno tkalačkih stanova (pokretno kulturno dobro), dovodi do njihove neispravnosti i u konačnici dolazi do neodržavanja programa. Interpretativna se aktivnost ne odvija. Unatoč dokazanomu povećanju parametra aprecijacije kulturnoga dobra, izvrsnoj posjećenosti, potvrđenoj ekonomskoj i sociokulturnoj održivosti, doprinosu održivoga zapošljavanja lokalnoga stanovništva, dokazanoj tezi o mogućoj promjeni funkcionalne slike Nacionalnoga parka Krka (Kušen i sur., 2003; Zmijanović, 2010) prema željenom cilju – tkalačka radionica Etnosela Skradinski buk postupno sadržajno gubi attribute „kulturne ustanove“. U istome kontekstu dimenzija nematerijalne kulturne baštine prenošena kroz znanja i vještine tradicijskoga obrta ne postoji.

Iako je projekt uspješno proveden, došlo je do gubitka interpretativne aktivnosti. Obrazac vizitacije (tablica 1) jasno pokazuje interes posjetitelja i vrijeme provedeno u interpretativnoj aktivnosti. Usporedbe radi uzima se 2003. godina (otvorena škola tkanja), kada je od ukupnoga broja posjetitelja Nacionalnoga parka Krka njih čak 45% posjetilo tkalačku radionicu i u njoj se u interpretativnoj aktivnosti zadržalo prosječno 15 minuta. Od 2009. godine samo 5% posjetitelja Nacionalnoga parka Krka posjeti tkalačku radionicu i u njoj se zadržava prosječno 5 minuta.

TABLICA 1. Obrazac vizitacije tkalačke radionice Etnosela Skradinski buk

GODINA	KRITERIJ – ODRŽAVANJE PROGRAMA	UDIO (U %) POSJEĆENOSTI ETNOSELA U ODNOSU NA UKUPNU POSJEĆENOST NACIONALNOGA PARKA	PROSJEČNO VRIJEME ZADRŽAVANJA U INTERPRETATIVNOJ AKTIVNOSTI
1997.	Uvođenje programa	-	-
1998.	da	17%	10 minuta
2001.	da	37%	10 minuta
2003.*	da	45%	15 minuta
2006.*	da	35%	10 minuta
2009.	ne	5%	5 minuta
2013.	ne	5%	5 minuta

* Tkalačka radionica dobila je status kulturne ustanove (Institut za turizam, 2003).

* Etnoselo Skradinski buk dobilo je (brončanu) nagradu Zlatni cvijet Europe.

Izvor: istraživanje autorice

6. Zaključak

Iz ilustriranoga primjera može se izvesti zaključak da interpretativna aktivnost utječe na motivaciju posjetitelja. S drugoga gledišta, interpretativne se aktivnosti predstavljaju u turističkoj ponudi Nacionalnoga parka Krka kao model „Oživljene povijesti“, a odnose se na tradicijske obrte (mlinarstvo i tkalstvo). Dakle, ne ovisi o volji javne ustanove hoće li ili neće održavati program interpretacije. Program je standardizirane kvalitete, prepoznat od korisnika, i u takvoj se formi i predstavlja na turističkome tržištu.

Interpretacijom kao alatom suvremenoga upravljanja stvara se platforma za održivo zapošljavanje autohtonih naroda i/ili lokalne populacije. Mjerama održivoga zapošljavanja zaštićeno područje daje bitan doprinos boljitku života autohtonih naroda i/ili lokalne zajednice. Konačni bi se učinak postigao kreacijom specifičnih, ekonomski opravdanih modela interpretacije, po kojima se starija populacija i populacija niže obrazovne strukture ne bi smatrale rizičnim čimbenicima. Uspostava kontinuiranih profesionalnih razvojnih mogućnosti i standarda kvalitete za interpretaciju baštine trebala bi postati integriranim dijelom razvojnih vizija zaštićenih područja. Prateći navedeno, nužno je povećati razumijevanje ekonomskih beneficija koje zaštićena područja mogu i moraju producirati u korist lokalnoga stanovništva, kao i povećati razumijevanje kulturnoga konteksta njihova bivstvovanja na zaštićenome području.

Međunarodni dokumenti na kojima se temelje kreacije modela kulturnih ruta, bazni su podupirači razvoju standarda interpretacije i prezentacije kulturne baštine i, u konačnici, intenzivirani su inicijativni impulsi održivomu razvoju turizma.

Budući da među prijavljenim projektima za financiranje iz fondova Europske unije nema projekata interpretacije, valjalo bi istražiti razlog njihova izostanka. U veljači 2014. godine prijavljena su prva tri projekta zaštićenih područja za potencijalno financiranje iz strukturnih fondova EU-a.

7. Literatura

1. Aldridge, D. (1975), *Guide to Countryside Interpretation*, HMSO for Countryside Commission and Countryside Commission for Scotland.
2. Amoéda, R.; Lira, S.; Pinheiro, C.; Pinheiro, F.; Pinheiro, J. (eds.) (2008), *World heritage and sustainable development*, Heritage 2008 International Conference, 2 vols. Barcelos, Portugal: Green Lines Institute.
3. Beck, L.; Cable, T. (2002), *Interpretation for the 21st century*, (2 ed.), Champaign, IL: Sagamore Publishing.
4. Carr, A. (2004), Mountain Places, Cultural Spaces: The interpretation of Culturally Significant Landscapes, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 12, No. 5, str. 432-459.
5. Chronis, A. (2005), Coconstructing heritage at the Gettysburg storyscape, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 2, str. 386-406.
6. Cifrić, I. (2010), U povodu godišnjaka Titius: zaštita prirodne i kulturne baštine, *Godišnjak Titius: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke*, Vol. 3, No. 3, str. 243-259.
7. Cleere, H. (ed.) (1984), *Approaches to the archaeological heritage: A comparative study of world cultural resource management systems*, Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
8. COE (2011), Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness, Provisional Edition. COE, http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf
9. Dudley, N. (ed.) (2008), *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*. Gland, Switzerland: IUCN, x+86 pp.
10. Eagles, Paul F. J.; McCool, Stephen, F.; Haynes, Christopher D. A. (2002), *Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management*, Switzerland and Cambridge: IUCN Gland, UK, xv+183 pp.
11. First Training Workshop (2011), European Cemeteries Route, Barcelona, <http://www.cemeteriesroute.eu/en/wp-content/uploads/ELEONORA-BERTI.pdf>
12. Grimwade, G.; Carter, B. (2000), Managing Small Heritage Sites with Interpretation and Community Involvement, *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 6, No 1, str. 33-48.
13. Ham, S. H. (1992), *Environmental interpretation: A practical guide for people with big ideas and small budgets*, Golden, CO: Fulcrum.
14. Hoffman, B. T. (ed.) (2006), *Art and cultural heritage: Law, policy, and practice*, Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
15. Howard, P. (2003), *Heritage: management, interpretation, identity*, London – New York: Continuum.
16. ICOMOS (2005), A consideration on the definition of the setting and management protection measures for cultural routes, Scientific Symposium, Xian, <http://www.international.icomos.org/xian2005/papers.htm>

17. ICOMOS (2008), Charter for the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites, Prepared under the Auspices of the ICOMOS International Scientific Committee on Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites. Ratified by the 16th General Assembly of ICOMOS, on 4st October 2008, Quebec (Canada).
18. ICOMOS (2008), Charter on cultural Routes, 16th General Assembly of ICOMOS, Quebec (Canada), http://www.international.icomos.org/charters/culturalroutes_e.pdf
19. ICOMOS (2011), The Paris Declaration on heritage as a driver of development, Adopted at Paris, UNESCO headquarters, on 1st December 2011, Paris (France).
20. Interpretation Australia Association (2003), <http://www.interpretationaustralia.asn.au/>
21. Johnston, R. J.; Gegory, D.; Pratt, G.; Watts, M. (2000), *The Dictionary of Human Geography*, (Fourth Edition), Oxford: Wiley-Blackwell.
22. Kleim, R. L.; Ludin, I. S. (1998), *Project Management Practitioner's Handbook*, AMA-COM Books.
23. Knudson, D.; Cable, T.; Beck, L. (2003), *Interpretation of cultural and natural resources* (2. ed.), State College, PA: Venture Publishing.
24. Kušen, E.; Hendija, Z.; Klarić, Z. (2003), *Turistička valorizacija Nacionalnog parka Krka*, Zagreb: Institut za turizam.
25. Machlis, G. E.; Field, D. R. (1992), *On interpretation: Sociology for interpreters of natural and cultural history*, (rev. ed.), Corvallis: Oregon State University Press.
26. McManamon, F. P.; Hatton, A. (eds.) (2000), *Cultural resource management in contemporary society: Perspectives on managing and presenting the past*, One World Archaeology, 33. London: Routledge.
27. Mills, E. (1920), *Adventures of a nature guide*, Longs Peak, CO: Temporal Mechanical Press.
28. Moscardo, G. (2009), Understanding Tourists experience through Mindfulness Theory, u: Kozak, M.; Decrop, A. (eds.), *Handbook of Tourists Behavior: Theory and Practice*, New York : Routledge, str. 99-115.
29. PMI (2004), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide), Newtown Square, PE: Project Management Institute.
30. Sharpe, G. W. (1976), *Interpreting the environment*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
31. Skeates, R. (2000), *Debating the archaeological heritage*, London: Duckworth.
32. Tilden, F. (1977), *Interpreting Our Heritage*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press.
33. Uzzell, D. L. (ed.). (1989), *Heritage interpretation volume 1: The natural and built environment*, London: Belhaven Press.
34. Zmijanović, Lj. (2010), *Integracija kulturne baštine u turističku ponudu Nacionalnog parka Krka*, magistarski rad.

Abstract: When managing protected areas, it is necessary to define and monitor the crucial effects of the process, with the aim to make use of numerous economic and environmental benefits which can result from sustainable management. With the growing recognition of global challenges, all the benefits from protected areas must be reconsidered with regard to principles of sustainability. Interpretation is a sophisticated mechanism in managing cultural heritage. Its objective is not only to increase the quality of tourist services, but also to create the cultural identity of the

community. An analysis of economic benefits is the task of a management interested in a sustainable use of goods in protected areas and in conserving cultural heritage. This paper examines interpretation as part of management in a context in which interpretation is a tool that coordinates the increase of economic benefits on the one hand, with the construction of structures that support cultural sustainability and diversity on the other, while avoiding conflicts between objectives. Models of interpretation will be researched and presented in illustrated examples. These models contribute to the sustainable employment of indigenous peoples and/or local population. This paper emphasizes and examines the importance of developing standards for its application. It emphasizes the requirement to develop a set of principles and strategies, using interpretation and presentational methods in order to encourage better understanding and support for the preservation of heritage among locals and visitors. This paper will consider the level of possibilities for EU funding which could be obtained by Croatian national parks, and other nature parks that are interested in this research subject.

Key words: heritage, interpretation, EU projects, management, protected area

**ORGANIZACIJA I
MENADŽMENT**
[Organisation and
Management]

Upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća u funkciji njegove poslovne uspješnosti

[Management of Corporate Social Responsibility in Function of its Business Effectiveness]

dr. sc. **Antal Balog**, pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: antal.balog@vspu.hr

Sažetak: Ovaj rad razmatra funkcionalnu povezanost društveno odgovornoga poslovanja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti u uvjetima nedovršene hrvatske društveno-ekonomske tranzicije i pridodane višegodišnje gospodarske recesije. Povezivanje društveno odgovornoga poslovanja poduzeća s njegovom poslovnom uspješnošću, dugoročno pridonosi stvaranju društveno-ekonomskih osnova održivoga poslovanja poduzeća te održivomu razvoju društva. Učinkovitost poslovanja poduzeća, realizacijom poslovnih ciljeva i poslovnih politika, ispunjava one utilitarističke zahtjeve vlasnika i glavnoga menadžmenta koji su ponajviše ograničeni na profitabilnost poduzeća i njegovu održivost. Premda je dio društvenih učinaka poslovanja poduzeća ponekad malo ili nimalo vidljiv i mjerljiv, oni su nedvojbeno društveno prisutni. U tome suodnosu poduzeća i društva svi dionici stvaraju i razmjenjuju materijalne i nematerijalne vrijednosti, pri čemu se u društvenome okruženju poduzeća stvaraju i uvećavaju društvene vrijednosti, često nazivane društvenim kapitalom, dok se u poduzeću izgrađuje organizacijska kultura, koju se dinamički uravnotežuje između utilitarističke učinkovitosti, s jedne strane, i odgovorne uspješnosti, s druge strane. U tome zahtjevnom upravljačkom procesu prepliću se ne samo dugoročni i kratkoročni poslovni ciljevi poduzeća s njegovim različitim poslovnim politikama nego i dugoročni i kratkoročni politički ciljevi dionika bližega i širega društvenog okruženja. Za poslovno upravljanje poduzećem u takvim društvenim i ekonomskim odnosima potrebna je odgovarajuća razina već izgrađene organizacijske kulture, odnosno organizacijskoga etosa, kao i korespondirajućega društvenog okruženja.

Ključne riječi: upravljanje, društvena odgovornost poduzeća, učinkovitost i uspješnost, održivo poslovanje

1. Uvod

Istraživanja korelacije između poslovne učinkovitosti poduzeća i njegova društveno odgovornoga poslovanja pokazala su postojanje pozitivne povezanosti, osobito tijekom duljega razdoblja. Istraživanja su također pokazala postojanje međuovisnosti efikasnoga poslovanja i društvene odgovornosti poduzeća, odnosno da veća efikasnost poslovanja poduzeća utječe i na njezinu veću društvenu odgovornost te da veća društvena odgovornost poduzeća ima znatnoga utjecaja na njegovu efikasnost poslovanja. Korelacija između tih dviju pojava, odnosno postojanje njezinih obostranih uzročno-posljedičnih veza, utvrđena je i u hrvatskim tranzicijskim gospodarstvima unatoč relativno kratkomu razdoblju njezina postojanja (Vitezović, 2011: 432).

Pored standardnih ekonomskih pokazatelja učinkovitosti u kojima se uspoređuju korisnosti (*outputi*) u odnosu na uložene napore i resurse (*inpute*), uspješnost poslovanja i upravljanja poduzećem šira je i složenija kategorija, koja osim kvantitativnih pokazatelja (poput produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti) koristi i kvalitativne pokazatelje (poput prilagodljivosti organizacije novim društvenim okolnostima, zadovoljstvo zaposlenika, menadžmenta, dioničara te ostalih dionika iz društvenoga okruženja, doprinos općoj dobrobiti društva itd.). Učinkovitost poslovanja i upravljanja poduzećem jest potreban, ali ne i dovoljan uvjet za njegovu poslovnu uspješnost. Međutim, razumijevanje pojma poslovne uspješnosti pojedinoga poduzeća ovisi o izabranim ekonomskim i društvenim značenjima te njihovu međusobnom spletu kojim se poslovna uspješnost poduzeća nastoji odrediti. Otuda se pojam poslovne uspješnosti poduzeća može definirati uže ili šire, u ovisnosti o opsegu kojim se sagledava međusobni utjecaj poduzeća i njegova društvenog, političkog, ekonomskog, tehničko-tehnološkog, informatičkog, prirodnog i drugoga unutarnjeg ili vanjskog okruženja. Proširivanjem pojma poslovne i upravljačke uspješnosti poduzeća izvan tradicionalno ekonomskih područja, postupno je nastajala zamisao održive proizvodnje i potrošnje iz koje je nastajao pojam i koncepcija održivoga razvoja, koja u sebi ujedinjuje najmanje tri komponente: ekonomiju, okoliš i društvo.

Nastajanje koncepta održivoga razvoja pojedinih gospodarskih subjekata međusobno povezanih u nacionalne ekonomije, koje su, nadalje, međuovisne u isprepletenom globaliziranom gospodarstvu, pratilo je koncipiranje pojma društvene odgovornosti neke organizacije i njezinih odluka i djelovanja na društvo, resurse i općenito okoliš. Premda se pojam društvene odgovornosti u početku odnosio poglavito na poduzeća i njihovo odgovorno poslovanje i upravljanje u odnosu na okoliš, koncept društvene odgovornosti proširio se na složenije organizacije poput industrijskih grana, na vlade pojedinih država te na saveze država i/ili državne unije (primjerice Europska unija). Jednako tako, koncept društvene odgovornosti sadržajno se proširio s područja ekologije i na druga interesna područja, primjerice na organizacijsko upravljanje i odnose s uposlenicima i vlasnicima, na tržišne odnose i odnose s kupcima, dobavljačima i investitorima, na odnose s lokalnim zajednicama itd.

Ovaj rad istražuje elementarne odnose između pojmova i koncepata upravljanja društvenom odgovornošću poduzeća kao poslovne organizacije te perspektive njegova dugoročnog održivog razvoja, koji iz toga uspješnog upravljanja proizlaze. Također, cilj je ovoga rada donijeti zaključke o smjernicama prema kojima bi se upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća moglo ravnati pri određivanju svojih općih i posebnih strategija upravljanja.

2. Ideje kao ishodište ekonomskoga razvoja

Ekonomska povijest suvremenoga doba pokazala je da ideje, a ne materijalni interesi i raspoloživi resursi, vladaju svijetom i upravljaju životima ljudi. To je, za razliku od Karla Marxa, utjecajnoga političkog ekonomista iz 19. stoljeća, smatrao jedan od najznačajnijih ekonomista iz prve polovice 20. stoljeća J. M. Keynes. Njegove ekonomske i društvene zamisli svojevremeno je uspješno primjenjivao američki predsjednik Theodore Roosevelt kada je od 1946. godine izvlačio američko i svjetsko gospodarstvo iz tzv. velike depresije. Keynes piše: „Stavovi ekonomista i političkih mislilaca daleko su utjecajniji nego što se obično misli, bez obzira jesu li oni u pravu ili nisu. Dapače, svijetom i ne vlada ništa drugo. Ljudi prakse koji vjeruju da su izvan bilo kakvih utjecaja intelektualaca, obično su robovi nekog zastarjelog ekonomista. Moćni luđaci koji čuju glasove u vjetru što ih drugi ne čuju zapravo ugrađuju u svoj rad ideje nekog akademskog piskarala iz nedavne prošlosti. (...) No, prije ili kasnije, ideje, a ne stečeni interesi odlučuju u pogledu što je dobro a što zlo“ (Keynes, 1987: 215-216).

Ideja o društvenoj odgovornosti poduzeća ima svoje ishodište u primijenjenoj etici. Taj i drugi srodni pojmovi tijekom proteklih desetljeća postupno i ustrajno su se probijali u poslovna okruženja mijenjajući pojedine aspekte poslovanja i upravljanja. Menadžment ih, pri tome, nije prihvaćao bez otpora, već pod većim ili manjim pritiscima različitih društvenih organizacija, bilo civilnih, sindikalnih, političkih, znanstvenih, obrazovnih, vjerskih i drugih. Društvena svijest o društvenoj odgovornosti u poslovanju nije nastajala linearno niti je bila jednaka na svakoj razini razvoja poslovnoga subjekta ili nacionalne ekonomije, već je ovisila o društveno-ekonomskome kontekstu, tržišnoj utakmici, ishodima političkoga nadmetanja suprotstavljenih interesa različitih društvenih skupina (primjerice, poslodavaca, radničkih sindikata, aktivističkih skupina), političkim prilikama te o drugim čimbenicima.

Ekonomisti su općenito skloniji gospodarske i upravljačke procese objašnjavati ekonomskim instrumentarijem koji je prilagođen metodama mjerenja, dok općenite kvalitativne utjecaje ideja na ekonomsko i društveno funkcioniranje, koje nije lako kvantificirati, olako prepuštaju drugim znanstvenicima ili pak filozofima. U najboljem slučaju, kvalitativne koncepte, poput društvene odgovornosti poduzeća, nastoje kvantificirati i njihovu primjenu objasniti ekonomskim interesima gospodarskih subjekata navodeći bolje upravljanje ugledom poduzeća, rizicima, zadovoljstvom

radnika, inovativnošću, pristupom kapitalu, financijskom uspješnošću itd. (Little, 2002: 3). Takvoj partikularnoj perspektivi poslovnih subjekata o aspektima njihova društveno odgovornoga poslovanja nije moguće argumentirano prigovoriti te ona ima svoje racionalno i ekonomsko utemeljenje. Ona, međutim, nije dovoljna za cjelovito razumijevanje fenomena društvene odgovornosti poduzeća i njezina utjecaja na uspješnost poslovanja i upravljanja.

Procesi globalizacije generirali su niz društvenih, ekonomskih, okolišnih, demografskih, političkih i inih posljedica, koje se moraju uzimati u obzir na svim razinama upravljanja, od poslovnih subjekata do nacionalnih ekonomija i njihovih saveza. Prema tome, za uspješno vođenje, održavanje i razvoj ekonomija nisu više dovoljne samo učinkovite ekonomske, fiskalne, monetarne i druge mjere koje zahvaćaju poslovne i druge subjekte te završavaju na rubovima nacionalnih ekonomija ili njihovih asocijacija, već se u upravljačke procese moraju anticipirati sve novonastale okolnosti i sadržaji o kojima donedavno političari, ekonomisti i menadžeri nisu značajno razmišljali, poput održivoga okoliša, održivoga razvoja, globalne suradnje, reduciranja siromaštva itd. (Bačun i sur., 2012: 60). Suvremeni procesi povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskome tržištu postupno generiraju nove sustave zajedničkih vrijednosti i uvjerenja, koji prate porast opće svijesti o zajedničkoj i partikularnoj odgovornosti za različite, poglavito negativne, posljedice ekonomskoga razvoja.

Navedene dvije perspektive, partikularna i univerzalna, omogućuju cjelovitije sagledavanje društvene odgovornosti gospodarskih subjekata u njihovu poslovanju i upravljanju resursima. Pri tome, preoblikovana ideja slobodnoga tržišta Adama Smitha (*laissez faire*), koja svoj suvremeni izraz ima u različitim oblicima natjecanja za naklonost kupaca, stvarajući prikladne marketinške mikseve svojih proizvoda, njihovih cijena uz odgovarajuću promociju i distribuciju. Nakon što određeno društvo dostigne viši stupanj ekonomskoga razvoja, tržišno natjecanje gospodarskih subjekata počinje se proširivati na nova područja, među ostalim i na ona koja se odnose na razinu i na profil društvene odgovornosti poduzeća. Tako Kotler i Lee navode šest načina na koje poduzeće može iskazivati svoju društvenu odgovornost, odnosno činiti dobro svojoj zajednici: (1) promoviranje društvenih ciljeva ili podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu, (2) kampanje u cilju promjene ponašanja u društvu, (3) donacije ovisne o opsegu prodaje, (4) dobročinstva prema drugima u zajednici, (5) društveno koristan rad zaposlenika kao volontera i (6) društveno odgovorni poslovi prakse ili poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti (Kotler i Lee, 2009: 33-35). Premda je to tek jedna od klasifikacija društveno odgovornih praksi poduzeća, dobra je ilustracija koje nove neekonomske kategorije gospodarski subjekti uključuju u globalnu tržišnu utakmicu u uvjetima razvijenijih gospodarstava. Te, kao i druge poglavito kvalitativne kategorije, sve više dobivaju na svojem značaju u gospodarskim subjektima i u upravljanju njihovom društvenom odgovornošću te njihovim razvojem pridonose dugoročnomu povećavanju društvenoga kapitala, a posredno i povećanju kvalitete života svih dionika.

3. Pojam i normiranje društvene odgovornosti poduzeća

Koncept društvene odgovornosti poduzeća, odnosno koncept društveno odgovornoga poslovanja i upravljanja temelji se, prema Kotleru i Leeu, na dragovoljnosti vlasnika i menadžmenta tvrtke da unapređuju dobrobit zajednice u kojoj posluju na račun vlastitih resursa (Kotler i Lee, 2009: 14-15). Prema teoriji dionika, uvjet za opstanak poduzeća jest njegov uspjeh u zadovoljavanju ekonomskih i neekonomskih ciljeva ispunjavanjem potreba interesnih skupina bilo primarnih (dioničari, zaposlenici, investitori, kupci, dobavljači, konkurenti) ili sekundarnih (mediji, lokalna zajednica, aktivističke skupine, stručne institucije, državna i lokalna vlast, strana vlast i javno mnijenje) (Srbijanović, 2012: 164).

Početak normizacije društveno odgovornoga poslovanja bilo je donošenje norme SA 8000:2008, koju je razvila organizacija *Social Accountability International* s namjerom normiranja i osiguranja poštivanja prava i etike u proizvodnji dobara i usluga. Ta norma obuhvaća sadržaje koji se odnose na prisilan rad, dječji rad, zaštitu zdravlja i sigurnosti, slobodu udruživanja i kolektivnoga pregovaranja, diskriminaciju, disciplinske postupke, radno vrijeme, naknade i sustave upravljanja.

Društvenu odgovornost poduzeća normirala je Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) izdajući normu ISO 26000:2010 *Guidance on Social Accountability*, kojom organizacije mogu operativno primjenjivati svoje namjere. Društvena odgovornost organizacije, prema toj normi, jest odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičkim ponašanjem, koje pridonosi održivomu razvoju te zdravlju i dobrobiti društva, uzimajući pri tome očekivanja dionika, usklađenost s važećim zakonodavstvom i međunarodnim normama ponašanja te integrirajući sve navedeno u organizaciju s namjerom provođenja u svojim odnosima s dionicima (Šijaković i sur., 2013: 192-194).*

Sedam načela društvene odgovornosti prema normi ISO 26000:2010 jesu: (1) odgovornost, (2) transparentnost, (3) etičko ponašanje, (4) poštivanje interesa dionika, (5) poštivanje pravne države, (6) poštivanje međunarodnih normi ponašanja i (7) poštivanje ljudskih prava. Prvo navedeno načelo društveno odgovornoga poslovanja – odgovornost – nameće obvezu menadžmentu da preuzima odgovornost za upravljanje interesima organizacije (poduzeća) kao i obvezu organizaciji prema pravnim tijelima i pojedincima sukladno zakonima i propisima.

Načelo odgovornosti također podrazumijeva da je menadžment organizacije odgovoran prema onima na koje utječu njegove odluke i djelovanja, a jednako tako i za utjecaj koji imaju njegove odluke na društvo u cjelini. Organizacija i njezin menadžment moraju biti odgovorni za svoje odluke i aktivnosti.

Drugo načelo društveno odgovornoga poslovanja – transparentnost – traži od organizacije da na jasan, precizan i kompletan način otkriva, do razumnoga i dostatnoga stupnja, svoje politike, odluke i aktivnosti za koje je odgovorna, uključujući poznate

* Normu ISO 26000:2010 preuzeo je Hrvatski zavod za norme pod nazivom HRN ISO 26000:2010. Navedene norme komplementarne su s ISO 14001 i OHSAS 18001.

i moguće utjecaje na društvo i okoliš. Cilj transparentnosti (dostupnosti, jasnoće i pravovremenosti) informacija jest omogućiti dionicima jasnu procjenu utjecaja koji imaju odluke i aktivnosti na njihove pojedinačne interese. Treće načelo društveno odgovornoga poslovanja – etičnost – traži od organizacije i njezina menadžmenta da se organizacijsko ponašanje temelji na etici, poštenju, pravednosti i integritetu, što implicira brigu za ljude, životinje, biljke, okoliš te opredjeljenje za djelovanje u skladu s interesom dionika. Četvrto načelo društveno odgovornog poslovanja – poštivanje interesa dionika – nalaže da (premda ciljevi organizacije mogu biti ograničeni na interese vlasnika, članova, kupaca, dobavljača, investitora i ostalih dionika) i drugi pojedinci i skupine, kao organizacijski dionici, mogu imati prava, potraživanja ili posebne interese koje bi trebalo uzimati u razmatranje.

Peto načelo društveno odgovornoga poslovanja – poštivanje pravne države – nalaže prihvaćanje vladavine prevlasti zakona u kojoj nijedan pojedinac ili organizacija, uključujući i državu, ne stoje iznad zakona. Organizacije i njihovi menadžmenti moraju poštivati vladavinu prava te svoje poslovanje i upravljanje obavljati sukladno zakonima i propisima. Šesto načelo društveno odgovornoga poslovanja odnosi se na poštivanje međunarodnih normi ponašanja istovremeno se pridržavajući načela poštivanja vladavine prava. To se načelo osobito odnosi na one slučajeve kada organizacija posluje u zemljama u kojima zakoni ili njihova primjena ne predviđaju, primjerice, minimalnu zaštitu okoliša i socijalnu zaštitu. Organizacija tada treba nastojati u svojem poslovanju primjenjivati međunarodne norme ponašanja.

Sedmo načelo društveno odgovornoga poslovanja odnosi se na poštivanje ljudskih prava, pri čemu se organizacija pridržava međunarodne Povelje o ljudskim pravima, prihvaćajući njezinu univerzalnost i nedjeljivu primjenljivost u svim zemljama, kulturama i situacijama (Lazibat i sur., 2010: 5-7).

Normiranje društvene odgovornosti poduzeća znatno olakšava menadžmentu njezinu operativnu poslovnu primjenu, omogućujući pri tome organizacijsku fleksibilnost. Normizacija društvene odgovornosti poslovanja osigurava relativno stabilne i međusobno usklađene etičke i ekonomske okvire temeljene na međunarodnome konsenzusu, kojih se gospodarski subjekti trebaju pridržavati u svojem tržišnom natjecanju.

4. Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj

Koncept društvene odgovornosti poduzeća postupno se u Hrvatskoj ukorjenjuje, osobito nakon teritorijalne integracije 1998. godine i s početkom procesa približavanja europskim integracijama nakon 2001. godine. Tijekom toga razdoblja nastajao je društveni, zakonodavni i politički okvir koji je postao osnovom daljnjega razvoja. Značajan događaj bila je prva nacionalna konferencija o društvenoj odgovornosti poduzeća (DOP) Agenda 2005. nakon koje su slijedile brojne inicijative, primjerice:

osnivanje Zajednice DOP-a pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, osnivanje Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj, nastanak brojnih organizacija civilnoga društva čije se poslanje odnosi na društvenu odgovornost poslovanja (Zelena akcija, Eko-kvarner, Odras, Careneo, Slap itd.), održavanje edukativnih modula DOP-a za mala i srednja poduzeća, godišnja ocjena najboljih i najlošijih poslodavaca itd. (Škrabalo i sur., 2007: 13-14, 19-31; Bagić i sur., 2004, 2006). Osnivanje Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja 2010. godine dodatno je pridonijelo podizanju svijesti o društveno odgovornome poslovanju kod poslodavaca i drugih ključnih dionika (Omazić i sur., 2012: 10).

Koncepcija društvene odgovornosti poduzeća postupno postaje dio svakodnevnoga govora, u čemu su ključnu ulogu odigrali sredstva javnoga priopćavanja uz stabilizaciju termina koji su danas u uporabi (Bagić i Škrabalo, 2003: 1). Popularizaciji koncepcije pridonosi osnivanje godišnje nagrade za društvenu odgovornost poduzeća Indeks DOP-a, koju dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski savjet za održivi razvoj. Nagrada je pridonijela porastu svijesti kod dijela hrvatskih poslodavaca o značaju društveno odgovornoga poslovanja kao dijela poslovne politike poduzeća koji sve više postaje konkurentskom prednošću na globalnome tržištu (HGK, 2011, 2013). Tomu u prilog govori činjenica da se dio gospodarskih subjekata u Hrvatskoj odlučuje natjecati za Europsku nagradu DOP-a za partnerstvo, inovaciju i utjecaj (Matešić, 2013), čime pridonose postupnoj integraciji Hrvatske u ekonomsku uniju.

Stručna literatura o društveno odgovornome poslovanju u Hrvatskoj očekivano je skromna i dijelom prevedena, uz dobre prilagodbe, s inozemnih izvornika, primjerice *Časno do pobjede – Priručnik za društveno odgovorno poslovanje* UNDP-a (Eterović i sur., 2005). Malobrojnost teoretskih radova iz ovoga područja nadoknađena je njihovom neospornom kvalitetom i obuhvatnošću (Omazić, 2007), obrazovnim kvalitetama (Krkač, 2007), uz istraživanje općenitih iskustava u Hrvatskoj (Vitezović, 2011 i Bežovan, 2002) ili razmatranje posebnih područja, primjerice odnosa s javnošću (Tafra-Vlahović, 2011), marketinga (Glavočević, 2013) itd.

Dio čimbenika koji djeluju na prihvaćanje i primjenu društveno odgovornoga poslovanja u poduzećima nalaze se, prema dosadašnjim iskustvima u Hrvatskoj, u njegovu okruženju. Pritisci aktivističkih skupina, nevladinih organizacija, Vlade, poslovnih i stručnih organizacija, obrazovnih ustanova i medija olakšavaju menadžmentu odlučivanje u korist društveno odgovornoga ponašanja, osobito u područjima kao što su planiranje korištenja javnih resursa, urbanističko planiranje, planiranje investiranja (koje može imati okolišne implikacije), ljudska prava, zaposlenici itd. Premda je dragovoljnost poduzeća jedan od uvjeta u određivanju društveno odgovornoga poslovanja, na nižoj razini ekonomske razvijenosti društva ono ima relativno manji značaj od značaja koji ima na razvijenim razinama. Za očekivati je da će načelo dobrovoljnosti društveno odgovornoga poslovanja postati primarno tek u budućnosti, osobito nakon što poslovna praksa višekratno pokaže i dokaže da dijalog, partnerstvo i suradnja svih dionika zahtijeva određeni organizacijski napor i vrijeme,

ali da u konačnici osigurava dugoročnu stabilnost postignutih rješenja, zadovoljstvo uključenih dionika te trobilančnu uspješnost poslovanja poduzeća.*

5. Zaključak

Definirane norme društvene odgovornosti koje su namijenjene poslovnim subjektima pridonose usklađivanju stavova među različitim skupinama i kategorijama dionika te stavova među državama. Time se olakšava stvaranje opće svijesti o tome što je to društvena odgovornost i društveno odgovorno poslovanje te kako organizacije trebaju postupati da bi poslovale na društveno odgovoran način.

Stavovi ekonomista i sociologa o primatu ideja ili materijalnih interesa i resursa u društvenim i ekonomskim odnosima i dalje će se razlikovati, a raspravi o tome još se ne nazire svršetak. To, međutim, ne sprečava tržišne dionike u nastavku njihovih ekonomskih, tržišnih i drugih interakcija i općenitoga ekonomskog i društvenog razvoja. Društvena odgovornost poslovanja, u tome smislu, postaje sve važnijim kvalitativnim čimbenikom u tržišnome natjecanju gospodarskih subjekata. Sasvim je izgledno da je vjerojatnost ekonomskoga opstanka pojedinoga gospodarskog subjekta veća u uvjetima njegova konzistentnog i dugoročnog pridržavanja zakonskih i etičkih normi inkorporiranih u koncepciju vlastite društvene odgovornosti poslovanja. Pokaže li se ta premisa istinitom, mehanizmi konkurencije gospodarskih subjekata na slobodnome tržištu te društveni mehanizmi demokracije dovest će do tržišnoga opstanka samo onih gospodarskih subjekata čija je primjena koncepcije društvene odgovornost poslovanja bolja i učinkovitija. Time se kriteriji procjenjivanja ekonomske uspješnosti poslovanja gospodarskoga subjekta ili nacionalne ekonomije dodatno proširuju aspektima društvene odgovornosti poslovanja.

Upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća povezano je s njegovim održivim razvojem kao dugoročnim i temeljnim poslovnim ciljem. Sama isporuka roba i usluga, pri čemu se poštuju ekonomska načela učinkovitosti, nije više dovoljna za opstanak poduzeća na tržištu. Potrebno je uspješno ispunjavati rastuće zahtjeve koji dolaze u nejednakim omjerima i različitim dinamikama od dionika organizacije. Upravljanje poduzećem kao složenim gospodarskim sustavom, pri čemu je njegov poslovni i organizacijski opstanak u uvjetima globalnoga tržišnoga natjecanja jednako primaran kao i razvijanje koncepta društvene odgovornosti, iznimno je složena i zahtjevna upravljačka djelatnost.

Održivi razvoj gospodarskih subjekata, nacionalnih ekonomija ili globalnoga gospodarstva uvjetovan je primjenom koncepta društvene odgovornosti. Drugim riječima, mogućnost opstanka globalnoga gospodarstva i njegov eventualni napre-

* Prema trobilančnome konceptu poduzeća, uspješnost poslovanja mjeri se temeljem njezina doprinosa napretku i razvoju gospodarstva, unapređenju ekologije i povećanju društvenoga kapitala (Bagić i sur., 2004: 64).

dak nisu mogući bez primjene koncepta društvene odgovornosti poslovanja na svim njegovim organizacijskim razinama, počevši od pojedinca, radnika i potrošača. Tražanje za ekonomskim implikacijama društveno odgovornoga poslovanja nije odviše nužno, ne samo zbog dvojbene uspješnosti takvih kvantitativnih vrednovanja nego i zbog izrazito kvalitativne naravi te koncepcije. Upravljanje ekonomskom uspješnošću gospodarskih subjekata na dugoročnoj skali sve više će sadržavati neekonomske komponente i one vrijednosti koje se nisu tradicionalno povezivale s gospodarstvom.

I na kraju, pridržavanje gospodarskoga subjekta dijela normi društveno odgovornoga poslovanja i razvoj dobre prakse mogu biti onemogućeni zbog deficita sredstava. Unatoč tomu, mala i srednja poduzeća trebaju u svojem upravljanju biti u cijelosti na njih orijentirana i nastojati pridržavati ih se što je moguće više, operativno se prilagođavajući postojećim vanjskim i unutarnjim okolnostima znajući da će s vremenom u njihovu provođenju postupno biti boljima.

6. Izvori i literatura

1. Bačun, D.; Matešić, M.; Omazić, M. A. (2012), *Leksikon održivog razvoja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
2. Bagić, A.; Škrabalo, M. (2003), Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, *Održivi razvoj*, Privredni vjesnik, str. 39-40.
3. Bagić, A.; Škrabalo, M.; Narančić, L. (2006), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: Academy for Educational Development; http://www.uzuvrh.hr/user-files/file/CSR_Report_2006_HR.pdf (pristupljeno 12. 4. 2014.)
4. Bežovan, G. (2002), Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 33 (1-2), str. 17-32.
5. Eterović, H.; Kurešević, E.; Kocijan, A. (ur.) (2005), *Časno do pobjede : Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: United Nations development programme. Dostupno na: Projekt društvene odgovornosti poduzeća – društveno odgovorno poslovanje; <http://www.društvena-odgovornost.undp.hr> i engleski tekst http://www.undp.hr/upload/file/205/102972/FILENAME/DOP_english.pdf (pristupljeno 12. 4. 2014.)
6. Glavočević, A.; Radman Peša, A. (2013), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3, No. 2, str. 28-49.
7. Hrvatska gospodarska komora (2013), O projektu Indeks DOP-a, <http://dop.hgk.hr/> (pristupljeno 12. 4. 2014.)
8. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (2011), Indeks DOP-a, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf> (pristupljeno 12. 4. 2014.)
9. Keynes, J. M. (1987), *Opća teorija zaposlenosti, kamata i novca*, Zagreb: Cekade.
10. Kotler, P.; Lee, N. (2009), *DOP: društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M.E.P. Consult.
11. Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate.

12. Lazibat, T.; Samardžija, J.; Sutić, I. (2010), ISO 26000 SR – Društvena odgovornost, *Zbornik radova 10. hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu*, Zagreb: HDK, str. 1-12.
13. Little, A. D. (2002), Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća, *Business Community*, Projekt društvene odgovornosti poduzeća – društveno odgovorno poslovanje, http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/upload/file/156/78390/FILENAME/Poslovni_argumenti_za_drustvenu_odgovornost_poduzeca.pdf (pristupljeno 12. 4. 2014.)
14. Matešić, M. (ur.) (2013), *Zbirka projekata prijavljenih za Europsku nagradu za društveno odgovorno ponašanje 2013. godine*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
15. Omazić, M. A. (2007), *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
16. Omazić, M. A.; Vlahov, R. D. et. al. (2012), *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog ponašanja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
17. Srbljanović, M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2/2012, str. 161-180. Hrčak, Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske; file:///D:/My%20Documents/Downloads/ZEFG%20(6).pdf (pristupljeno 12. 4. 2014.)
18. Šjaković, A.; Nikolić, V.; Savić, S.; Taradi, J. (2013), Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, *Zbornik radova 14. međunarodnog simpozija o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“*, Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, str. 189-200.
19. Škrabalo, M.; Miošić-Lisjak, N.; Bagić, A. (2007), *Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja – Izvještaj o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj*, Zagreb: Program Ujedinjenih naroda za razvoj, Hrvatska.
20. Tafra-Vlahović, M. (2011), Odnosi s javnostima i korporacijska odgovornost u Hrvatskoj, *Medianali*, Vol. 5, No. 10, str. 107-125.
21. Vitezović, N. (2011), Povezanost društveno odgovornog i efikasnog poslovanja u hrvatskim poduzećima, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, Vol. 29, No. 2, str. 423-442.

Abstract: This paper discusses the functional connection between socially responsible corporate business practices and their success in conditions of the ongoing Croatian social and economic transition and cumulative economic recession. The connection between socially responsible business and economic success contributes, in the long run, to a social and economic basis for business sustainability and the subsequent contribution of that business to the sustainable development of society. If a corporation carries out its business goals and policy, it is considered to be efficient. The business efficiency fulfills the utilitarian intent of the owner and management which is primarily directed toward the business profitability and sustainability. In spite of the fact that corporate social impact has low or even no visibility and/or measurability, it is still an important factor. In the symbiosis between a corporation and society, all stakeholders create and exchange material and nonmaterial values. During the symbiosis process, social value (often referred to as social capital) is created in the corporation's environment whereas the corporation creates the organisational culture that is dynamically balanced between the utilitarian efficiency, on the one hand,

and socially responsible effectiveness on the other. In that extremely demanding managerial process, short- and long-term business goals are intertwined with the various corporate business policies, as well as short- and long-term political goals of the stakeholders from the social environment. Successful management in such daring social and economic relations requires an appropriate level of organisational culture (i.e. organisational ethos) as well as the corresponding social environment.

Key words: management, corporate social responsibility, business sustainability

Znanje kao resurs mikrotrvrtke

[Knowledge as a Resource of Micro Enterprise]

Beatrice Burcar, bacc. oec., studentica Specijalističkoga diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: beatrice.burcar@gmail.com

Sažetak: Rad se bavi teorijskom analizom važnosti znanja pojedinca i tvrtke u opstojnosti na tržištu u današnja turbulentna vremena nemilosrdnih tržišnih utakmica. Objašnjava se razlika između podatka, informacije i znanja te važnost znanja u malim tvrtkama i mikrotrvrtkama u poslovnome svijetu Republike Hrvatske. Autorica se bavi teorijskim objašnjenjima važnosti upravljanja znanjem u malim tvrtkama te učenjem kao psihičkim procesom razvoja kompetencija.

Ključne riječi: znanje, učenje, upravljanje znanjem, podatak, informacija

„Samo će nam znanje pružiti mogućnost da stvorimo bolji svijet globalne ekonomije u kojoj ćemo svi moći na najbolji način dijeliti svoje ograničene pričuve“, kaže Lars Larsson iz tvrtke Ericsson.

Edvinsson, 2003.

1. Uvod

Današnji poslovni svijet nalazi se u okruženju visokoga stupnja nesigurnosti i velike nemogućnosti predviđanja budućnosti. U situaciji kad ponude roba i usluga na tržištu znatno nadmašuju potražnju, u uvjetima dinamičnoga poslovnog okruženja i velike konkurencije s jedne strane te sve većih očekivanja investitora s druge strane, rastu potrebe za povećanjem učinkovitosti upravljanja. Od svih dobara koja tvrtkama stoje

na raspolaganju, među najdragocjenijima u suvremenome poslovanju jesu vrijeme i znanje, tj. intelektualni kapital. Znanja koja posjeduju ljudi pojedinačno puno su veća od onih koja se koriste u poslovnim sustavima. Ta se znanja mogu mjeriti i uračunati u dio ukupne vrijednosti tvrtke. Upravljanje znanjem neizostavni je element strategije uspješnih globalnih poslovnih sustava, državnih institucija razvijenih zemalja, a jednako tako i malih tvrtki i mikrotvrtki koje danas nose veliki postotak poslovnih aktivnosti i zapošljavanja u suvremenome postindustrijskom svijetu. Tako se strategijske potrebe organizacija za kreiranjem i re-kreiranjem novoga znanja postižu sinergijom procesiranih podataka (*data*), informacija i znanja uz pomoć naprednih informacijsko-komunikacijskih (IT) tehnologija te korištenjem inovativnih i kreativnih kapaciteta koji su skriveni u ljudskome društvu. Poznavanje suvremenih trendova, upravljačkih (menadžerskih) alata i njihova primjena u upravljanju, potrebni su za razvoj, a naročito za stjecanje konkurentne prednosti te za opstanak i napredovanje poslovnih subjekata na tržištima.

2. Definicija znanja, vrste i podjela

Mnoga poduzeća često ne uviđaju razliku između sadržaja pojmova *podatak*, *informacija* i *znanje* (Davenport i Prusak, 2000: 1). Upravo razlikovanje tih triju pojmova, razumijevanje koji je oblik potreban u kojemu trenutku te koji od navedenih oblika organizacija posjeduje i što se s njima može, odnosno ne može učiniti – može dovesti organizaciju do uspjeha ili propasti. U skladu s tim zaključkom, važno je definirati navedene pojmove. **Podatak** (engl. *data*) može se definirati kao „skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju“ (Davenport i Prusak, 2000: 2). U poslovnome kontekstu podatak predstavlja neki sadržaj koji se prikuplja s nekom svrhom i s nekom se svrhom čuva, arhivira ili šalje dalje na obradu. U organizacijama se podaci prikupljaju i arhiviraju najčešće u okviru službe za računovodstvo, financije ili marketing. Prikupljanje i arhiviranje podataka neizostavni je dio poslovanja, a njihova je uporabna vrijednost relativno mala. Podaci daju samo objektivni prikaz događaja, ali ne daju odgovore na pitanja: zašto se nešto dogodilo, koje su bile posljedice ili hoće li se taj događaj ponoviti? Prikupljanje velikoga broja podataka samo za sebe ne osigurava dovoljnu podlogu za kvalitetno odlučivanje. S druge strane, velika je prednost podataka u tome što su oni osnovni *input* – ulazni element za kreiranje informacija. Upravo stoga Davenport i Prusak (2000: 2) smatraju da su informacije „podaci oboženi smislom i važnošću“. **Informacija** je poruka, najčešće u obliku dokumenta ili osobne komunikacije, koja ima svojega pošiljatelja i primatelja (Davenport i Prusak, 2000: 3). Nadalje, može se reći da je informacija zapravo podatak sa značenjem. Budući da je svrha informacije, kao što slijedi iz korijena te riječi, da informira, logičan je zaključak kako je primatelj taj koji odlučuje je li primljena poruka za njega informacija, dakle nosi li neko značenje, ili samo podatak, dakle skup nepovezanih činjenica koje

nije potrebno procesirati. Pri definiranju pojma **znanje** Meyer i Sugiyama (2007: 18) ističu da ne postoji jedna općeprihvaćena definicija toga pojma. Problem je u tome što se zapravo još ne zna na koji se točno način znanje kreira. Poznato je „otkuda znanje potječe i kako se koristi unutar glava pojedinaca“ (Davenport i Prusak, 2000: 5.), no, kako točno taj proces zapravo teče u glavama, još uvijek nije potpuno jasno. Ipak, da bi se moglo upravljati znanjem, važno je dati barem radnu definiciju toga pojma. Znanje se može definirati kao upotreba informacija (Kermally, 2002: 47-48), dodajući da je znanje prilagođena i obrađena informacija. Davenport i Prusak (2000: 5) znanje objašnjavaju kao „tekući miks iskustva, vrijednosti, informacija unutar nekog konteksta i stručnih spoznaja koji pruža okvir za procjenu i korištenje novih iskustava i informacija“. U nastojanju da razdvoji znanje od informacije, Van Beveren (2002: 19) navodi kako su podaci i informacije jedini oblici poruke koji se mogu zabilježiti, prenositi ili pohranjivati izvan ljudskoga mozga, dok znanje egzistira samo u glavama pojedinaca. McDermott (1999: 105) daje šest karakteristika znanja koje ga razlikuju od informacija: 1. znanje je posljedica ljudskoga čina, 2. znanje proizlazi iz razmišljanja, 3. znanje se kreira u realnome vremenu, 4. znanje pripada zajednicama, 5. znanje kruži kroz zajednice na mnoge načine, 6. novo se znanje kreira na granici gdje staje staro znanje. U svojem krugu korištenja neka se informacija u glavama pojedinaca pretvara u znanje da bi se ponovo tretirala samo kao informacija kada se pretvori u tekst, grafikone, riječi i tablice (Alavi i Leidner, 2001: 109). Krug se nastavlja kada se ta ista informacija, pohranjena primjerice na računalu u obliku teksta ili grafikona, prenese nekome pojedincu i time postane njegovo znanje (Hicks i sur., 2006: 20). Lee i Yang (2000: 783) navode da „znanje jednog čovjeka može biti drugome informacija.“ U skladu s tim, Clemmons Rumizen (2002: 7) podsjeća na činjenicu da je *kontekst* ono što odvaja navedene kategorije – ono što je za jednu osobu znanje, za drugu može biti samo informacija i obrnuto.

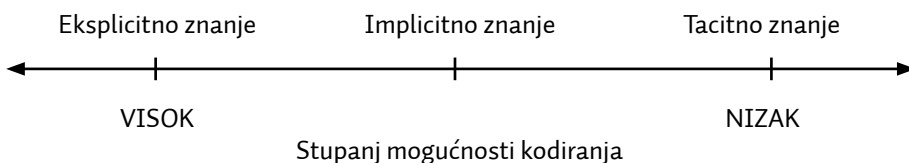
2.1. Kategorije i vrste znanja

Teoretski, znanje se može objasniti kontinuumom u kojemu jedan ekstrem predstavlja tacitno, a drugi eksplicitno znanje (Edmondson i sur., 2003: 199), pri čemu granica među njima nije u potpunosti jasna (Mooradian, 2005: 104). Tacitno se znanje naziva i subjektivnim, zatvorenim, osobnim, prešutnim, tihim ili proceduralnim znanjem, dok se za eksplicitno znanje koriste izrazi objektivno, otvoreno, jasno ili deklarativno znanje. **Tacitno** je **znanje** nevidljivo znanje koje se teško izražava. Ono je vrlo osobno i teško ga je formalizirati i prenijeti drugima. Svaka komponenta tacitnoga znanja predstavlja kombinaciju iskustva, obrazovanja, tehničkoga znanja i kulturoloških vrijednosti (Eden i Spender, 1998, prema Mulder i Whiteley, 2007: 72). Tacitna znanja koriste se u svemu što radimo premda toga najčešće nismo svjesni, primjerice u primjeni jezičnih pravila dok govorimo ili pokretanju dijelova tijela dok hodamo (Tsoukas, 205: 416). **Eksplicitno znanje** jest znanje koje pokazujemo, a koje

se u eksplicitnome obliku iskazuje brojkama i slovima, može biti pohranjeno te lako pretraživano uz pomoć informacijske tehnologije. Da bi se tacitno znanje moglo prenositi, mora biti pretočeno u eksplicitno znanje koje njegovim korištenjem i modificiranjem, ponovno postaje tacitno znanje. Eksplicitna se znanja se relativno lako prenose i prikupljaju kroz slušanje ili čitanje, dok je tacitno znanje komplicirano za razumijevanje i prenošenje (Hafeez i Abdelmeguid, 2003: 154).

Japanske tvrtke smatraju da je znanje najvećim dijelom nevidljivo, tacitno, odnosno da eksplicitno znanje, ono prikazano brojkama i slovima, simbolički prikazano predstavlja tek vrh ledene sante znanja (Nonaka i Takeuchi, 1995: 8). Takav odnos potvrđuje i činjenica kako pojedincima za rad, donošenje odluka, razmišljanje, inoviranje i slične umne aktivnosti najviše koriste njihova tacitna znanja, odnosno „pojedinaac može imati sva potrebna tacitna znanja kako bi riješio neki problem, bez posjedovanja ikakvog eksplicitnog znanja“ (Hicksi sur., 2007: 11). Meyer i Sugiyama (2007: 19) izdvajaju još jednu kategoriju na kontinuumu tacitno-eksplicitnoga znanja, odnosno ukazuju na postojanje kategorije **implicitnoga znanja**, koja je različita od tacitnoga znanja. Oni pod implicitnim znanjem razumijevaju znanje koje se može artikulirati, ali ga pojedinci iz nekoga razloga ne pokazuju, pa ostaje u njihovim glavama, dok se pod tacitnim znanjem razumijeva ono što znamo, a ne znamo izreći. Sukladno prethodno navedenomu, zaključuje se da se znanje može podijeliti na eksplicitno i neeksplicitno, gdje se neeksplicitno znanje kreće na kontinuumu između tacitnoga i implicitnoga znanja. Taj kontinuum prikazan je na slici 1. Većina istraživanja znanja usmjerena je na proučavanje samo krajnjih kategorija, eksplicitnoga i tacitnoga znanja jer su granice između bližih kategorija relativno nejasne.

SLIKA 1. Kontinuum kategorija znanja prema stupnju mogućnosti kodiranja



Izvor: Meyer, B. i Sugiyama, K. (2007)

Osim dviju osnovnih kategorija znanja, tacitnoga i eksplicitnoga, literatura navodi i druge specifične vrste znanja, pri čemu svaka od njih ima svoju svrhu i specifične karakteristike (v. tablicu 1).

TABLICA 1. Vrste znanja

VRSTA ZNANJA	DEFINICIJA	PRIMJER
Tacitno	znanje koje je ukorijenjeno u akcijama i iskustvu, a povezano je sa specifičnim kontekstom	najbolji način odnošenja s određenim kupcem
Kognitivno tacitno	mentalni modeli	uvjerenja pojedinaca o odnosima uzrok-posljedica
Tehničko tacitno	znanje kako se nešto radi (engl. <i>know-how</i>) primjenjivo na specifičan posao	vještina izvođenja kirurške operacije
EksPLICITNO	jasno izraženo, generalizirano znanje	znanje o najvažnijim kupcima u regiji
Individualno	kreiraju i koriste pojedinci	spoznaje iz završenoga projekta
Socijalno	kreiraju i koriste skupine	norme za komunikaciju unutar skupine
Deklarativno	poznavanje činjenica o nekoj temi (engl. <i>know-about</i>)	koji je lijek prikladan za određenu bolest
Proceduralno	znanje kako se nešto radi (engl. <i>know-how</i>)	kako se primjenjuje određeni lijek
Kauzalno	razumijevanje uzroka (engl. <i>know-why</i>)	razumijevanje kako određeni lijek djeluje
Vremenski uvjetovano	razumijevanje vremenskoga trenutka (engl. <i>know-when</i>)	razumijevanje kada treba primijeniti lijek
Odnosno	razumijevanje poveznica s drugim temama ili pitanjima (engl. <i>know-with</i>)	razumijevanje kakve interakcije može imati lijek s nekim drugim lijekom
Pragmatično	znanje korisno za organizaciju	najbolja praksa, iskustva s projekata, izvještaji o tržištu

Izvor: Alavi, M.; Leidner, D. E. (2001)

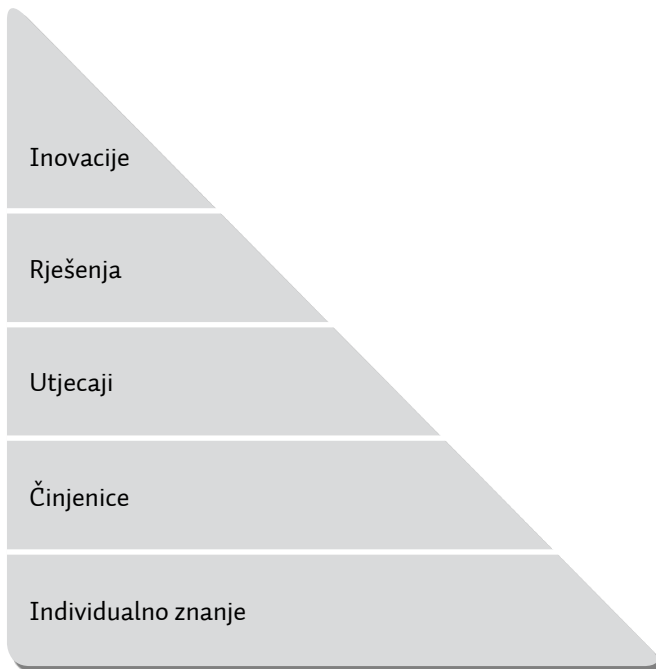
Popisu teorijske podjele znanja navedenom u tablici 1 mogu se pridodati još dvije zanimljive kategorije znanja – znanje koje proizlazi iz unutarnje motiviranosti kreativnosti pojedinca kojemu je važno razumjeti uzroke (engl. *care-why*) (Tsai i Lee, 2006: 59) te znanje koje je direktna posljedica vještine umrežavanja, a proizlazi iz poznavanja širokoga kruga osoba kojima se netko može obratiti (tzv. *know-who*). Upravo ta dva oblika znanja daju svoj doprinos unutar malih tvrtki i mikrotvrtki, koje su često rezultat poduzetničkoga djelovanja pojedinca. Kada je riječ o kategorijama znanja, ovisno o njegovu doprinosu organizacijskoj uspješnosti – što je područje našega interesa u krugu malih i srednjih tvrtki – ono se može gledati i kroz model koji daju Hicks i sur. (2006: 22), a sastoji se od pet stupnjeva u hijerarhiji znanja:

- *individualno znanje*, koje se nalazi u glavama pojedinaca
- *činjenice*, koje se spremaju u dokumentima, bazama podataka i skladištima podataka

- *utjecaji*, koji se odnose na činjenice, odnosno podatke koji su pripremljeni za prezentiranje, a koji dolaze do izražaja u sustavima podrške donošenju odluka, sustavima učenja, žutim stranicama te izvještajima
- *rješenja*, odnosno jasne upute kako se izvodi određeni zadatak; prezentiraju se primjerice kroz prenošenje najbolje prakse
- *inovacije*, koje podrazumijevaju korištenje resursa koji se temelje na znanju (engl. *Knowledgebased resources*).

Grafički je taj model prikazan na sljedećoj slici (slika 2).

SLIKA 2. Model hijerarhije znanja



Izvor: Hicks, R. C.; Dettero, R.; Galup, S. D. (2006)

Znanje je predmet trajnih proučavanja, pa je moguće očekivati da će se opis specifičnih kategorija znanja i teorijska osnova koja se bavi znanjem s vremenom još proširiti.

3. Određenje veličine pravnoga subjekta, poduzeća, tvrtke

Obično definicije ili kriterije za određivanje veličine poduzeća propisuje državna uprava, a najčešće se kao kriteriji podjele poduzeća uzimaju neki od sljedećih pokazatelja u različitim kombinacijama: a) vrijednost imovine poduzeća, b) prosječan broj zaposlenih u godini, c) vrijednost vlastitoga kapitala, d) vrijednost godišnjega prihoda poduzeća. Definiranje veličine poduzeća ovisi i o međunarodnim kriterijima, pa su primjerice kriteriji prema U. S. SBA razrađeni prema djelatnosti (proizvodnja, veletrgovina, trgovina na malo, usluge). Kriteriji u Europskoj uniji ovise o broju zaposlenih i jednome od drugih dvaju kriterija (v. tablicu 2).

TABLICA 2. Kategorizacija tvrtki u Europskoj uniji

KATEGORIJA	BR. ZAPOSLENIH	PROMET	ILI	IMOVINA
Srednja tvrtka	< 250	< = 50 mil. eura		< = 43 mil. eura
Mala tvrtka	< 50	< = 10 mil. eura		< = 10 mil. eura
Mikrotvrtka	< 10	< = 2 mil. eura		< = 2 mil. eura

Poduzetništvo i veličina tvrtke u RH definira se na nekoliko načina. Prema Zakonu o računovodstvu (čl. 3, NN, 109/07), mali su poduzetnici oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna, prihod 65.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN, 29/02, 63/07, 53/12) govori o definiciji gospodarstvenih subjekata i kaže da su subjekti maloga gospodarstva fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti, odnosno dohotka na tržištu. Malo gospodarstvo čine subjekti u poduzetništvu i obrtu koji: 1) zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika, 2) u poslovanju su neovisni i nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti, 3) u prethodnoj godini ostvarili su poslovni prihod do 50.000.000 eura ili imaju ukupnu aktivu, odnosno dugotrajnu imovinu, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.

U RH se gospodarstvo i veličina subjekata određuje i prema Zakonu o poticanju razvoja maloga gospodarstva:

a) Mikrosubjekti:

- 1) *prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika*
- 2) *ostvaruju ukupni godišnji promet do 14.000.000 kn ili imaju ukupnu aktivu, odnosno dugotrajnu imovinu, vrijednosti do 7.000.000 kn*

b) Mali subjekti:

- 1) *prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika*
- 2) *ostvaruju ukupni godišnji promet do 54.000.000 kn, ili imaju ukupnu aktivu, odnosno dugotrajnu imovinu, vrijednosti do 27.000.000 kn*

c) Srednji subjekti maloga gospodarstva – oni čiji su godišnji prosječni broj radnika, ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina veći od utvrđenih za male subjekte.

3.1. Neka obilježja malih poduzeća

Prema istraživanju Instituta Ivo Pilar, u malim poduzećima (u koja spadaju i mikro-poduzeća) ekonomsko obrazovanje ima samo 1/3 predsjednika uprave, zamjenika predsjednika uprave ili voditelja sektora uprave. U sektoru potrošnje dobra mala poduzeća čine više od 45% izvoza, a više od 51% uspostavljenih poslovnih odnosa na poticaj inopartnera je s malim i srednjim poduzećima. Osnovne konkurentske prednosti vezane su uz odnos cijena – kvaliteta (72%). Važnost malih tvrtki u kreiranju poslovnih aktivnosti u RH nije zanemariva, a prikazana je u tablici 3.

TABLICA 3. Veličina poduzeća i BDP

Ekonomski kriterij valori- zacije sektora	VELIČINA PODUZEĆA					
	MALA		SREDNJA		VELIKA	
	2009.	2010.	2009.	2010.	2009.	2010.
BDP (ooo kn)	206.332.590	199.298.818	118.050.260	109.530.751	285.764.487	289.357.850
BDP (udio)	33,8%	33,3%	19,3%	18,3%	46,8%	48,4%
Zaposlenost	417.979	415.320	166.916	157.147	300.394	287.341
Zaposlenost (udio)	47,2%	48,3%	18,9%	18,3%	33,9%	33,4%
Izvoz (ooo kn)	15.275.328	18.073.129	17.517.021	18.953.987	48.039.137	53.132.700
Izvoz (udio)	18,9%	20,1%	21,7%	21,0%	59,4%	58,9%

Izvor: FINA

3.2. Znanja u maloj poduzetničkoj tvrtki

Osnova razvoja znanja u maloj poduzetničkoj tvrtki temelji se na kompetencijama pojedinca koje se sukladno Hicksovoj taksonomiji mogu definirati kao individualna znanja. Njihova individualna znanja potječu od učenja koje Burcar (2006: 60) objašnjava kao voljnu aktivnost za stjecanje znanja i vještina (kompetencija). Sukladno teorijskomu objašnjenju poduzetničkih kompetencija, koje izdvaja da je jedna od poduzetničkih kompetencija znanje ili znati tko zna^{*}, može se zaključiti da je Hicksova taksonomija primjenjivi model prikazivanja hijerarhije menadžmenta znanja u malim tvrtkama i mikro-tvrtkama. Mali poduzetnici kroz nestrukturirani razgovor izjavljuju da intelektualni kapital njihovih tvrtki počiva na tacitnim i eksplicitnim individualnim znanjima pojedinaca – njih samih, njihovih radnika i partnera (knjigovodstveni servis, bilježnik, strukovni partneri). Izvori su im informacija internet, upute, novine

* Entrepreneurship Development Institute of India (EDI) Ahemdabad. These competencies were identified by a thorough research procedure based on critical analysis of the case studies of the successful entrepreneurs.

i stručni časopisi te seminari, dok podatke prikupljaju iz raznih izvora, a posjeduju ih u obliku financijskih izvještaja i analiza.

4. Zaključak

Teorija nas upućuje na dvije elementarne vrste znanja, tacitna i eksplicitna te naglašava razliku između podatka, informacije i znanja. Analizom razgovora s mikropoduzetnicima, njih 20, može se zaključiti da se „intelektualni“ kapital njihove tvrtke temelji na znanjima o struci kojom se bave: proizvodnja plastike, trgovina, montaža, usluge itd. Do podataka potrebnih za poslovanje poduzetnici uglavnom dolaze internetom, dok podatke vezane za sam *core* posao posjeduju iz faze formalnoga obrazovanja. Ta znanja iz faze formalnoga obrazovanja nadopunjuju čitajući stručne časopise i služeći se internetom. Upute za korištenje pomažu onim poduzetnicima koji se uz trgovinu bave i montažom. Nadalje, može se zaključiti da se u tvrtkama bave podacima koji su najčešće vezani za financijsku legislativu i osnovno poslovanje. Podatke pretvaraju u informacije koje upućuju prema zaposlenima, najčešće usmenim putem. Znanje mikrotvrtki uglavnom se temelji na znanju pojedinca i rijetko je kada u pisanome obliku da bi se moglo govoriti o upravljanju znanjem. U mikrotvrtkama postoji određena podjela posla sukladno kompetencijama koje posjeduje vlasnik, direktor i mali broj zaposlenih. Premda nije rađena analiza mogućnosti gubitka dijelova posla tvrtke u slučaju odlaska jednoga specijaliziranog zaposlenika, može se pretpostaviti kako takav odlazak za sobom povlači i gubitak dijela klijenata ili poslovnoga područja. Naime, u komercijalnim aktivnostima nije nepoznat slučaj da se klijenti tvrtke kroz poznanstvo vežu više za osobu s kojom u tvrtki imaju poslovni kontakt nego za samu tvrtku, pa odlazak takve osobe u drugu tvrtku slične djelatnosti može za sobom odnijeti i klijenta. Zbog prethodno navedene i sličnih poslovnih situacija, bilo bi uputno u mikrotvrtkama ostvariti protokole i procedure prikupljanja podataka, ujedinjavanja informacija i kumuliranja poslovnoga i stručnoga znanja na jednome mjestu kako bi se u slučaju određenih poremećaja unutar tvrtke i na tržištu mogla izvršiti brza i efikasna analiza i usklađivanje u svrhu osiguranja tržišnoga opstanka. Razine usvojenosti znanja kumuliranih u tvrtki, potrebnih za djelovanje mikrotvrtki na tržištu, ovise o tehnološkoj zahtjevnosti poslova koji se u tvrtki obavljaju i koje tvrtka nudi tržištu te varira od razine razumijevanja do primjene, premda bi bilo uputno u slučaju ekspertnih znanja definirati zapise koji mogu omogućiti zamjenu pojedinoga zaposlenika u radnome procesu. Može se zaključiti da upravljanje znanjem ima svoje mjesto i u velikim i složenim sustavima i u sustavima koji se sastoje od desetak zaposlenih s izdvojenim uredima za knjigovodstvo, javno bilježništvo i pravni odjel. Upravljanje znanjem u takvim mikro poslovnim subjektima ima snažno uporište, ne samo radi razvoja i podizanja razine intelektualnoga kapitala tvrtke, već i radi samoga postojanja tvrtke na tržištu, jer i gubitak jednoga specijalista (radnika

sa specijalističkim kompetencijama), pa iz zbog bolovanja, može umanjiti efikasnost tvrtke u rješavanju svojih temeljnih poslovnih obveza. Upravljanje znanjem već sada je važan poslovni imperativ, a u budućnosti, posebno u sektorima koji svoju dodanu vrijednost ostvaruju kreativnim projektnim proizvodima, postat će neminovnost. Dijeljenje znanja među ekspertima, zapisivanje protokola i kumuliranih zaključaka postat će osnova održanja (i velikih i malih) tvrtki na tržištu.

5. Literatura

1. Alavi, M.; Leidner, D. E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, str. 107-136.
2. Burcar, Ž. (2006), *Umjetnost izvrsnosti*, Zagreb: Libar.
3. Clemmons Rumizen, M. (2002), *The Complete Idiot's Guide To Knowledge Management*, Indianapolis: Alpha Books.
4. Davenport, T. H.; Prusak, L. (2000), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
5. Edmondson, A. C.; Winslow, A. B.; Bohmer, R. M. J.; Pisano, G. P. (2003), Learning how and learning what: effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption, *Decision Sciences*, Vol. 34/2000, No. 2, str. 197-223.
6. Edvinsson, L. (2003), *Korporacijska longituda*, Zagreb: Differo.
7. Hafeez, K.; Abdelmeguid, H. (2003), Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 54, No. 2, str.153-164.
8. Hicks, R. C.; Dattero, R.; Galup, S. D. (2006), The five-tier knowledge management hierarchy, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No.1, str. 19-31.
9. Hicks, R. C.; Dattero, R.; Galup, S. D. (2007), A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit se, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, str. 5-16.
10. Kermally, S. (2002), *Effective knowledge management*, West Sussex: John Wiley & Sons.
11. Lee, C. C.; Yang, J. (2000), Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, str. 783-793.
12. McDermott, R. (1999), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, Vol. 41, No. 4, str. 103-117.
13. Meyer, B.; Sugiyama, K. (2007), The concept of knowledge in KM: a dimensional model, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, str. 17-35.
14. Mooradian, N. (2006), Tacit knowledge: philosophic roots and role in KM. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 6, str. 104-113.
15. Mulder, U.; Whiteley, A. (2007), Emerging and capturing tacit knowledge: a methodology for a bounded environment, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 1, str. 68-83.
16. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
17. Tsai, M.; Lee, K. (2006), A study of knowledge internalization: from the perspective of learning cycle theory, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 3, str. 57-71.

18. Tsoukas, H. (2005), Do We Really Understand Tacit Knowledge?, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, str. 410-427.
19. Van Beveren, J. (2002), A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No.1, str. 18-22.

Abstract: This paper deals with a theoretical analysis of the personal knowledge of each worker and the knowledge of the firm in these turbulent times and an environment which can be compared to a very competitive battlefield. In this paper the differences between data, information and knowledge have been described. Furthermore, the knowledge in small and micro enterprises and their importance on the Croatian market has been explained. Theoretical explanations of knowledge management in small companies and learning as a psychological process of competence development have been given.

Key words: Knowledge, learning, knowledge management, data, information

Projektiranje unutarnjega transporta u procesu proizvodnje – bitan čimbenik cijene proizvoda

[Designing Internal Transport in the Manufacturing Process – Important Factor of Product Pricing]

dr. sc. **Ivan Ćuže**, pred., Zagrebački holding d.o.o., Podružnica ZET, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.cuze56@gmail.com

dr. sc. **Radovan Vladislavljević**, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Republika Srbija, e-adresa: vladislavljevic@famns.edu.rs

Anita Ćuže, studentica Ekonomskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: anitacuze@gmail.com

Sažetak: Za obavljanje procesa proizvodnje ili održavanja nužno je postojanje unutarnjega transporta. Unutarnjemu transportu treba pridati odgovarajuću pozornost u samome početku projektiranja procesa proizvodnje ili održavanja te pri njihovu eventualnome preprojektiranju. To je važno zbog toga što unutarnji transport stvara troškove u poslovnome sustavu, a materijalu ili proizvodu koji se transportira ne dodaje vrijednost.

Pri projektiranju unutarnjega transporta potrebno je uklopiti službu unutarnjega transporta u cjelokupnu organizacijsku strukturu poduzeća te odrediti koji će organizacijski oblik služba imati. Pri izboru odgovarajuće tehnologije unutarnjega transporta najvažnije je definirati transportni zadatak i izraditi studiju vremena transporta. Na temelju definiranoga transportnog zadatka i studije vremena transporta biraju se odgovarajuća transportna sredstva i njihov broj.

U radu su navedeni samo neki od bitnih elemenata potrebnih za projektiranje unutarnjega transporta u procesu proizvodnje ili održavanja.

Ključne riječi: projektiranje, unutarnji transport, proizvodnja, održavanje

1. Uvod

Jedna od najvažnijih djelatnosti za napredak društva jest proizvodnja materijalnih dobara jer se u proizvodnji stvaraju novi proizvodi te se stvara nova vrijednost. Da bi se proizvodnja mogla odvijati tijekom određenoga razdoblja, potrebno je proizvodna sredstva održavati, jer se ona tijekom eksploatacije kvare.

U proizvodnji/održavanju potreban je unutarnji transport kojim se prevoze materijali, poluproizvodi i dijelovi s jednoga mjesta na drugo. Unutarnji transport poduzeću stvara troškove, a proizvodu ne dodaje novu vrijednost. Zbog toga ga je važno dobro projektirati u proizvodnji/održavanju jer se na taj način smanjuju troškovi poslovanja, a to je danas temeljna zadaća menadžera.

Za uspješno projektiranje unutarnjega transporta, koji je obično jednokratani projekt, voditelj projekta unutarnjega transporta u svoj tim treba okupiti kompetentne stručnjake. Ti stručnjaci moraju dobro poznavati proces proizvodnje/održavanja te transportna sredstva koja se nalaze na tržištu kako bi mogli izabrati najbolje rješenje za projektni zadatak.

2. Unutarnji transport

2.1. Temeljni elementi unutarnjega transporta

U sklopu logističkoga sustava poduzeća nalazi se transportni sustav koji ima zadatak ostvarivanja sveukupnoga transportnog procesa. Transport podrazumijeva svladavanje prostornih i vremenskih udaljenosti pomoću tehničkih sredstava, tj. prijevoz, prijenos, odnosno prekrcaj (ukrcaj i iskrcaj) predmeta transporta (ljudi, tereta, energije i informacija). Zbog toga je transport širi pojam od prijevoza ili prijenosa robe.

U okviru transportnoga sustava dva su podsustava, i to:

- sustav vanjskoga transporta
- sustav unutarnjega transporta.

Transportni sustav unutarnjega transporta čine podsustavi u koje spadaju (Prezentacija: *Flexibilni transport*, 2010):

- transportna sredstva
- transportne prometnice s pripadajućom opremom
- oprema i sredstva za rukovanje materijalom koji se transportira
- oprema za upravljanje (upravljački sustav itd.)
- ostala oprema (signalni, sigurnosni, mjerni uređaji itd.)
- radna snaga za rukovanje i upravljanje.

U ovome radu razmatraju se neki od elemenata potrebni za projektiranje unutarnjega transporta. Unutarnji transport „djeluje unutar (industrijskog) poduzeća i ostvaruje tokove materijala između radnih mjesta jednoga pogona, između pojedinih faza procesa, između pojedinih pogona ili dijelova poduzeća, te u procesima povezivanja s vanjskim transportom (prekrcaj, utovar, istovar)“ (Tehnička logistika, 2014) .

Na uspješnost unutarnjega transporta utječe se tijekom (Oluić, 1991: 2):

- projektiranja poduzeća
- projektiranja proizvodnoga sustava
- konstruiranja proizvoda
- projektiranja tehnološkoga procesa
- planiranja proizvodnje
- organizacije proizvodnje
- upravljanja proizvodnjom.

Proces proizvodnje može biti diskontinuiran i kontinuiran, što najčešće ovisi o obujmu proizvodnje, te sukladno tomu i sustavi unutarnjega transporta mogu biti sljedeći (Poletin Jugović, 2010):

- diskontinuirani – transportni ciklus javlja se kao harmonizirani vremenski slijed od zahvata transportnoga supstrata na jednome mjestu do ponovnoga zahvata drugoga transportnog supstrata na drugome mjestu; najčešće je sredstvo prijenosa viličar (slika 1).
- kontinuirani – imaju beskonačan, neprekidan tehnološki proces zahvata (npr. pokretne trake, elevatori, konvejeri, pneumatski transporteri i sl.) (slika 2).

SLIKA 1. Elektroviličar



SLIKA 2. Konvejer s vučnim lancem u podu



Značaj unutarnjega transporta u industriji ogleda se u tome što unutarnji transport mora omogućiti pravodobnu dopremu materijala na radno mjesto te njegovu otpremu s jednoga radnog mjesta na drugo radno mjesto ili u skladište. Unutarnji transport direktno utječe na (Prezentacija: Flexibilni transport, 2010):

- vrijeme trajanja proizvodnoga procesa
- efikasnost proizvodnje
- iskorištenje proizvodnih kapaciteta
- iskorištenje prostora i objekata
- proizvodne troškove.

Troškovi rukovanja materijalom u industriji imaju znatan udio u ukupnim troškovima proizvodnje – u SAD-u oko 25-30% od vrijednosti proizvodnoga rada, što ovisi o stupnju automatizacije rukovanja materijalima. Troškovi unutarnjega transporta znatno sudjeluju u ukupnim troškovima proizvodnje – do dvije trećine ukupnih proizvodnih troškova, što varira s obzirom na tip i obujam proizvodnje i stupanj automatizacije unutarnjega transporta (Regodić i Cvetković, 2011, 95-96).

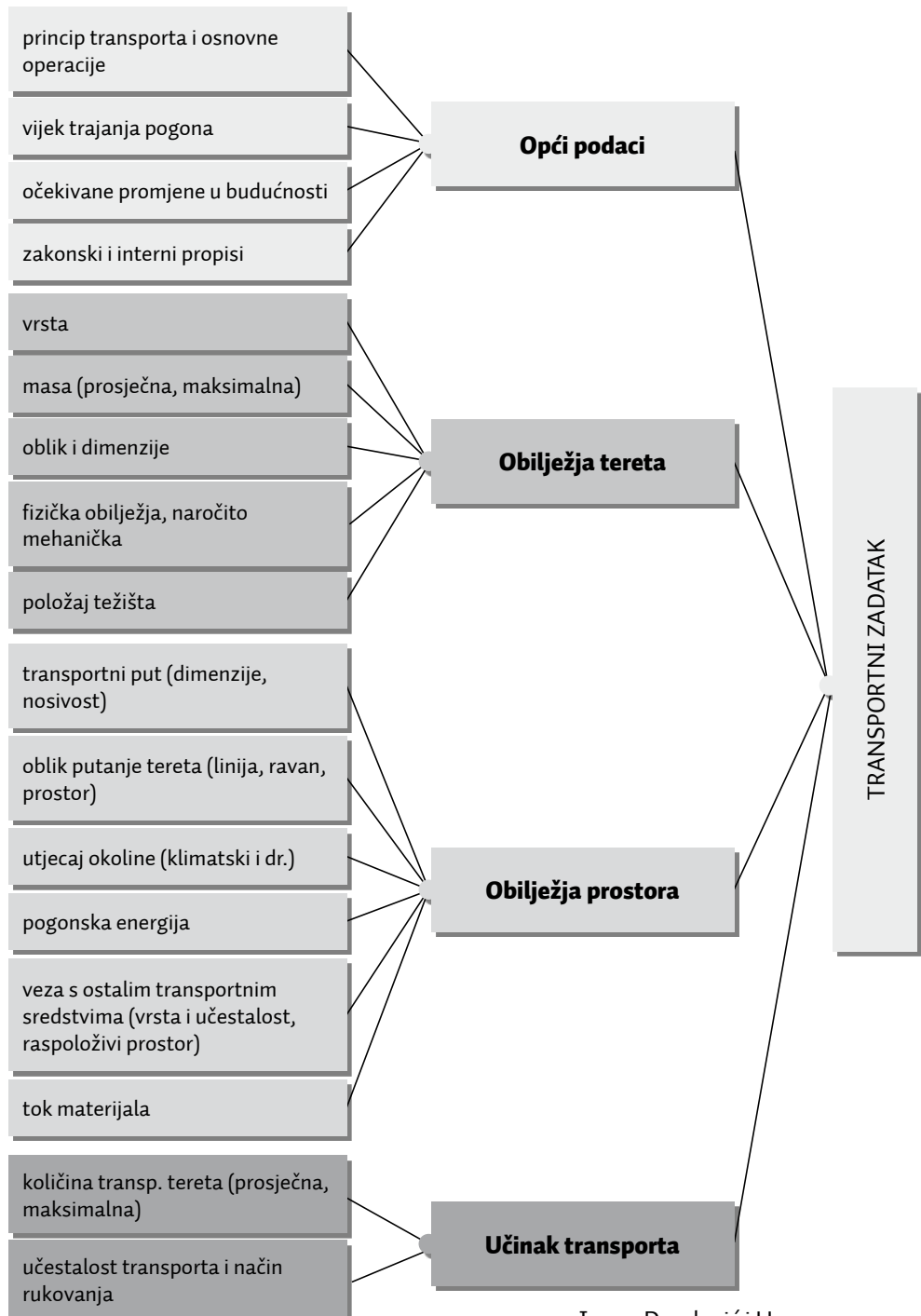
Iz prethodno navedenoga uočava se da je unutarnji transport od iznimne važnosti za proces proizvodnje/održavanja jer se njegovim dobrim projektiranjem mogu znatno smanjiti troškovi proizvodnje, a sukladno tomu i cijena proizvoda.

2.2. Izbor transportnoga sredstva i njihov broj – analiza rješenja

Prije izbora transportnoga sredstva potrebno je definirati transportni zadatak. Kriteriji koje treba razmotriti pri definiranju transportnoga zadatka dani su na slici 3.

Izbor transportnoga sredstva treba biti takav da ispunji kriterije navedene u transportnome zadatku. Potreban broj transportnih sredstava za izvršenje definiranoga

SLIKA 3. Kriteriji transportnoga zadatka



Izvor: Dundović i Hess, 2007: 340

transportnog zadatka može se odrediti prema sljedećemu obrascu (Dundović i Hess, 2007: 342):

$$V = \frac{R_d}{\frac{60 \times 8}{T} \times r} \quad (1)$$

gdje je:

V – potreban broj transportnih sredstava u jednoj smjeni od 8 sati

R_d – dnevna količina tereta pri prijenosu (u tonama)

R – jedinica tereta (u tonama)

T – ukupno vrijeme radnih operacija (u minutama).

Ukupno vrijeme radnih operacija (T) određuje se kao zbir pojedinih vremena koja karakteriziraju određeni transportni proces, i to (Dundović i Hess, 2007: 343):

t_1 – vrijeme uzimanja tovarne paletne jedinice

t_2 – vrijeme potrebno za prijelaz puta od mjesta uzimanja do mjesta odlaganja tovarne jedinice

t_3 – vrijeme potrebno za slaganje, odnosno ostavljanje tovarne paletne jedinice

t_4 – vrijeme potrebno za povratnu vožnju,

te je prema tome:

$$T = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 \quad (2)$$

Ostala dodatna vremena (npr. za stanku) ne uzimaju se u obzir u proračunu.

Za primjenu adekvatne tehnologije transporta najvažnije je izraditi studiju vremena. Studijom i analizom vremena utvrđuje se objektivno potrebno vrijeme za pravilno izvršavanje postavljenih zadataka uzimajući u obzir uvježbanost, normalno zalaganje i zamor izvršitelja rada (Taboršak, 1987).

Organizacija unutarnjega transporta može biti dvojaka:

- centralizirana – za manja poduzeća
- decentralizirana – suvremeni oblik organizacije, za veća poduzeća.

Unutarnji transport može se riješiti na nekoliko principa, a najčešći su (Oluić, 1991):

- a) princip „čekanja posla“ – za centralizirano upravljanje malim asortimanom transportiranoga materijala i kada nema potrebe za planiranjem
- b) princip „traženja posla“ – u većim poduzećima velik je asortiman materijala, pa se transport se može organizirati (Oluić, 1991):
 - povremenim kretanjem određenih vozila (samo po narudžbi)
 - stalnim kretanjem određenoga broja i vrste vozila (određen vozni red, dinamika posluživanja itd).

c) princip programiranoga transporta – karakterističan je za automatiziranu proizvodnju.

Oblik organiziranja i princip unutarnjega transporta izabire se za svaki slučaj posebno. Bez obzira na to koji model i princip primijenili za unutarnji transport, za logistički pristup upravljanja materijalom pretpostavlja se cjelovit, zajednički uvid u proces proizvodnje/održavanja s transportnim procesom, te se na taj način sagledavaju ukupni učinci, tj. troškovi.

Nakon što se obavilo projektiranje unutarnjega transporta, treba povremeno analizirati kako se on odvija u procesu proizvodnje/održavanja. Potrebno ga je reprojektirati ako se događaju neke od sljedećih situacija pri rukovanju materijalom (Skripta iz industrijskog transporta):

- rad u prenatrpanome prostoru
- zakrčeni prolazi
- zakrčeni frontovi pretovara
- pojava povratnih kretanja u tokovima materijala
- manualni utovar ili istovar – opravdan za heterogene materijale i male količine
- istovremeno angažiranje dvaju i više radnika na manipulacijama – podizanje, spuštanje tereta
- znatno vrijeme uskladištenja/iskladištenja – procesi: komisioniranje
- slabo korištenje površine i prostora
- značajno ponavljanje manipulacija
- rukovanje pojedinačnim pozicijama umjesto zbirnim jedinicama
- visoka razina oštećenja transportiranoga materijala
- znatna starost sredstava za rukovanje materijalom itd.

Unutarnji je transport dio procesa proizvodnje/održavanja koji stvara, prima i prenosi određene informacije o transportiranome materijalu te je potrebno te informacije integrirati u IS poduzeća. Unutarnji transport potrebno je osuvremenjavati novim sredstvima transporta, a naročito informacijsko-komunikacijskim tehnologijama jer se njima smanjuju troškovi transporta i povećava humanizacija rada.

3. Zaključak

Iz prethodno navedenoga zaključuje se:

- unutarnji transport prijeko je potreban za proces proizvodnje/održavanja, a ne dodaje novu vrijednost proizvodu
- troškovi unutarnjega transporta znatno sudjeluju u ukupnim troškovima proizvodnje

- unutarnji transport mora omogućiti pravodobnu dopremu materijala na radno mjesto kao i njegovu otpremu s jednoga radnog mjesta na drugo radno mjesto ili u skladište
- nakon definiranja transportnoga zadatka odabire se transportno sredstvo i određuje njihov broj
- potrebno je povremeno analizirati postojeće rješenje unutarnjega transporta te ga reprojektirati ako se javljaju problemi
- unutarnji transport treba osuvremenjivati novim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama i integrirati u IS poduzeća.

4. Literatura

1. Hauc, A. (2007), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. Consult – Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
2. Prezentacija: *Flexibilni transport (2010)*, http://mf.untz.ba/web/mehatronika/files/PRE-ZENTACIJA_Flexibilni_Transport.pdf (5. 5. 2010.)
3. Tehnička logistika, FSB, Studij zrakoplovstva, http://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/20_03_2013__18649_TEHNICKA_LOGISTIKA.pdf (1. 4. 2014.)
4. Oluić, Č. (1991), *Transport u industriji, Rukovanje materijalom, I. dio*, Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje.
5. Poletan Jugović, T. *Tereti u prometu, Predavanja – II. dio*, http://www.pfri.uniri.hr/~poletan/TUP/TUP_sve_2010.pdf (1. 4. 2014.)
6. Regodić, D.; Cvetković, D. (2011), *Automatizacija, proizvodni sistemi i računarski integrisana proizvodnja*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Dundović, Č.; Hess, S. (2007), *Unutarnji transport i skladištenje*, Rijeka: Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
8. Taboršak, D. (1987), *Studij rada*, Zagreb: Tehnička knjiga.
9. Skripta iz industrijskog transporta, <http://nastava.sf.bg.ac.rs/course/view.php?id=73>, (2. 4. 2014.).

Abstract: The existence of internal transport is the basic necessity in manufacturing or maintenance processes. One should pay adequate attention to the internal transport in the beginning of the process of designing manufacturing or maintenance, as well as during the possible pre-designing phase. This is important due to the fact that internal transport creates costs within the enterprise, however does not increase the value of the material or the product that is being transported. During the designing of internal transport it is necessary to incorporate the department of internal transport into the organizational structure of the company and to determine what organizational set-up the department will have. During the choosing of the adequate technology for the internal transport the most important thing is to define the transport mission and to complete a study of the transport times. A decision about the adequate means of

transport and their number should be made based on the defined transport mission and the study of the transport times.

In the article only some important elements that are necessary for the design of the process of internal transport in manufacturing or maintenance are mentioned.

Key words: designing, internal transport, manufacturing, maintenance

Organizacijska kultura i organizacijski dizajn Vodoprivrede Zagreb d.d.

[Organizational Culture and Organizational Design of Vodoprivreda Zagreb d.d.]

Domagoj Debeljak, mag. ing. aedif., Vodoprivreda Zagreb d.d., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: domagojdebeljak@gmail.com

Sažetak: Pojam organizacijske kulture u znanstvenoj se literaturi pojavio tek 1981. godine zahvaljujući Petersu i Watermanu. Danas je nezamislivo da moderna organizacija koja želi biti konkurentna na tržištu ne njeguje organizacijsku kulturu. Dokazano je da organizacijska kultura utječe na produktivnost i poslovanje organizacije. Ona nije jednoznačno određena, nego je specifična za svaku organizaciju, jednako kao i organizacijska struktura tvrtke. U radu se analizira organizacijska kultura Vodoprivrede Zagreb d.d. Prikazano je stanje područja organizacijskoga dizajna i organizacijske kulture organizacija u svjetskim okvirima, temeljeno na pregledu brojne znanstvene literature iz toga područja. Identificirana je organizacijska struktura tvrtke Vodoprivreda Zagreb d.d., prepoznata organizacijska kultura tvrtke, uočeni su nedostaci u organizacijskoj kulturi tvrtke te su dani prijedlozi za njezino poboljšanje. Prema istraživanju prezentiranomu u ovome radu, zaposlenici nisu zadovoljni međuljudskim odnosima u tvrtki, komunikacijom među zaposlenicima, načinom rješavanja sukoba te načinom odabira novih zaposlenika. Zaposlenici tvrtke zadovoljni su odnosnom sa svojim nadređenim, načinom na koji im se dodjeljuju radni zadaci, ceremonijama u organizaciji i smatraju svoje radno mjesto sigurnim.

Ključne riječi: organizacijska kultura, organizacijski dizajn, Vodoprivreda Zagreb d.d., građevinarstvo

1. Uvod

U radu se analizira organizacijska kultura i organizacijski dizajn Vodoprivrede Zagreb d.d. te percepcija organizacijske kulture zaposlenika te tvrtke. Kako bi se uvidjela percepcija organizacijske kulture, provedeno je istraživanje u kojemu su sudjelovala 23 ispitanika.

Cilj je rada definirati organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu tvrtke Vodoprivreda Zagreb d.d., upozoriti na ulogu organizacijske kulture u tvrtki te dati prijedloge njezina poboljšanja. U svrhu ostvarenja cilja prikupila se relevantna literatura iz područja organizacijske strukture i organizacijske kulture tvrtke, definirala organizacijska struktura i organizacijska kultura tvrtke Vodoprivreda Zagreb d.d., analizirani su rezultati istraživanja provedenoga u tvrtki anketnim upitnikom te su dani prijedlozi, odnosno moguća poboljšanja organizacijske kulture tvrtke.

2. Organizacijska struktura

2.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture

U znanstvenoj se literaturi nailazi na brojne definicije organizacijske strukture. U nastavku navodimo samo neke od njih: organizacijska je struktura logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja, koji omogućuje uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije (Mescon i sur., 1985: 71); organizacijska struktura jest način na koji je izgrađena organizacija te način na koji su više ili manje regulirane veze i odnosi među ljudima u njoj (Sorge, 2002: 54); za Knightsa i Willmotta (2007) ona je skup hijerarhijskih i/ili horizontalnih pozicija i odnosa, a aktivnosti joj se dijele i koordiniraju s više formalnih mehanizama; Schermerhorn (1996) definira organizacijsku strukturu kao sustav ili mrežu komunikacija i ovlasti koje povezuju ljude i skupine zajedno da preoblikuju različite zadatke; za Robbinsa (1990) organizacijska struktura definira kako će se neki zadatak alocirati, tko koga izvještava u organizaciji, koji su formalni organizacijski mehanizmi te upućuje na interakciju modela koje treba slijediti; Mintzberg (1979: 219) pod organizacijskom strukturom neke organizacije razumijeva sveukupnost načina na koje je njezin rad podijeljen na različite zadatke te zatim obavljena koordinacija među njima.

2.2. Elementi i vrste organizacijskih struktura

Iz različitih definicija organizacijske strukture proizlaze i različiti elementi koji ih čine, no dva su elementa organizacijske strukture koje spominju gotovo svi autori – menadžment te raščlanjivanje i grupiranje zadataka. Među autorima koji eksplicitno

navode elemente organizacijske strukture izdvaja se Mintzberg. On smatra da organizacijska struktura organizacije ima sljedeće elemente (Sikavica, 2011): operativni, strateški, središnji i stožerni dio te tehnostukturu. Daft (2007) izdvaja tri ključne komponente organizacijske strukture: formalni odnosi izvještavanja (koji uključuju brojne razine hijerarhije i raspon kontrole), grupiranje pojedinaca u odjele te odjele u ukupnu organizaciju i sustav efikasna komuniciranja, koordiniranja i integracije odjela. Knights i Willmott (2007) u komponente organizacijske strukture ubrajaju: način grupiranja ljudi u timove i odjele, način raspoređivanja aktivnosti i odgovornosti, linije izvještavanja od podređenoga do nadređenoga te broj podređenih koji izvještavaju jednoga šefa, linije komunikacije između zaposlenih i sredstvo integriranja različitih aktivnosti te nadgledanje ishoda i oblikovanje sustava nagrađivanja.

Svaka organizacijska struktura rezultat je procesa oblikovanja organizacije i određena je ciljevima, strategijom te mnogobrojnim čimbenicima organizacije koji djeluju na nju. Sve poznate vrste organizacijskih struktura mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine (Sikavica, 2011): klasične (birokratske, tradicionalne, mehanicističke) i organske (adaptivne ili prilagodljive) organizacijske strukture. Svaka od tih dviju skupina ima veći broj različitih organizacijskih struktura, ima određena obilježja, prednosti, nedostatke te svaka od njih odgovara određenim uvjetima, odnosno određenoj situaciji. Za potrebe ovog rada neće se detaljnije razrađivati podjele organizacijskih struktura.

3. Organizacijska kultura

3.1. Pojam i definiranje organizacijske kulture

Pojam organizacijske kulture na velika vrata u svijet znanosti uveli su autori Peters i Waterman 1972. godine objavivši djelo *U potrazi za izvrsnošću*. Tu su istaknuli kulturu organizacije kao jedan od najvažnijih čimbenika njezina uspjeha. Nakon objave njihova rada, naglo je poraslo zanimanje za fenomen organizacijske kulture, koje traje do današnjih dana. Schein (1992) organizacijsku kulturu definira kao temeljne pretpostavke i vjerovanja koja dijele članovi organizacije. Slično kulturu organizacije definira i Robbins (1995: 253), za kojega je organizacijska kultura sustav mišljenja koja dijele pripadnici organizacije i koja razlikuju jednu organizaciju od drugih. Za skupinu autora (Gordon i sur., 1990) kultura organizacije jest sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvođači norme ponašanja. Sljedeća skupina autora (Schermerhorn i sur., 2000) definira kulturu organizacije kao sustav zajedničkih akcija, vrijednosti i uvjerenja razvijenih unutar organizacije, koju određuje ponašanje njezinih članova. Donnelly (1984: 8) smatra da na stvaranje kulture svake organizacije djeluju shvaćanja, vrijednosti, etika, životni stilovi i u velikoj mjeri karakter izvršnih direktora, ali i neposredno podređenih zaposlenika.

U literaturi koja obrađuje problematiku vezanu uz kulturu organizacije nalaze se različite vrste klasifikacija kulture organizacije. Tako se, s obzirom na važnost koju kultura organizacije ima za svaku organizaciju, razlikuju (Sikavica, 2011): dominantna kultura i supkultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura, postojana i prilagodljiva kultura te participativna i neparticipativna kultura. Svaka od navedenih grupacija temelji se na nekome obilježju promatranja kulture organizacije. Kulturu organizacije možemo promatrati s različitih gledišta: s obzirom na broja članova organizacije koji ju podupiru (dominantna kultura organizacije), jasnoću i prepoznatljivost kulture organizacije (jasna i nejasna), s obzirom na odlike (izvrsna i užasna organizacijska kultura), sa stajališta postojanosti (postojana i prilagodljiva), s obzirom na razinu participacije (participativna i neparticipativna).

3.2. Simboli organizacijske kulture

Kultura svake organizacije može se prepoznati putem simbola kojima se izražava. Simboli su bilo koji predmet, čin, događaj, svojstvo ili odnos koji služi kao sredstvo za prenošenje značenja (Hodge i Anthony, 1988: 481). Pojedini autori navode različite klasifikacije simbola organizacijske kulture, a one se razlikuju uglavnom po broju simbola. Tako npr. Robbins i Coulter (2005: 56) kao simbole kulture organizacije navode priče, rituale, materijalne simbole i jezik, a Gordon i sur. (1990) ističu statusne simbole, tradiciju i povijest, rituale, žargon i fizičku okolinu. Uzme li se, nadalje, u obzir da osim simbola korporacijske kulture na vidljivoj razini postoje i oni drugi na nevidljivoj razini, u najvažnije simbole korporacijske kulture trebalo bi ubrojiti vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, statusne simbole, tradiciju, priče i povijest, rituale i ceremonije, žargon i jezik te fizičku okolinu.

4. Organizacijska struktura i organizacijska kultura u Vodoprivredi Zagreb d.d.

4.1. Organizacijska struktura Vodoprivrede Zagreb d.d.

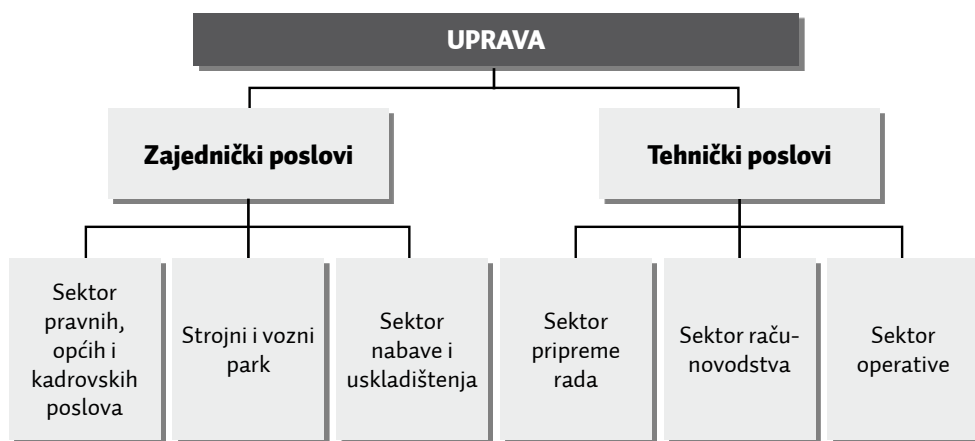
Vodoprivreda Zagreb d.d. ima funkcijsku organizacijsku strukturu. Drugim riječima, podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje poslova te formiranje organizacijskih jedinica obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama (slika 1).

Na čelu tvrtke je Uprava, s predsjednikom Robertom Laginjom i članom Uprave Darkom Vuletićem. Poslovi su podijeljeni na zajedničke i tehničke. Zajedničkim poslovima bave se tri sektora: sektor nabave i uskladištenja, sektor računovodstva te sektor pravnih, općih i kadrovskih poslova. Tehnički poslovi u nadležnosti su također triju sektora: sektora operative, strojnoga i voznoga parka te sektora pripreme rada.

Unutar tvrtke djeluju odjeli, njih ukupno trinaest: pravni i kadrovski poslovi, financije, tržište, vozni park, projektiranje, geodetska služba, sitna mehanizacija, održavanje vodnog gospodarstva, uskladištenje, opći poslovi i društveni standard, knjigovodstvo, nabava, strojni park, tehnička priprema rada.

Tvrtka broji 354 zaposlenika, a glavna djelatnost joj je izgradnja i održavanje vodnoga dobra, te zelenih i šumskih površina. Ostale su djelatnosti tvrtke: iskorištavanje i uporaba voda, zaštita od štetnoga djelovanja voda, zaštita voda od zagađivanja, hortikultura, šumarstvo, zimska služba i geodetsko predmjeravanje.

SLIKA 1. Organizacijska struktura tvrtke Vodoprivreda Zagreb d.d.



Izvor: autor

Vanjska okolina organizacije relativno je stabilna jer tvrtka izvodi poslove ugovorene s Hrvatskim vodama i Gradom Zagrebom. S Hrvatskim vodama tvrtka je vezana četverogodišnjim ugovorom za održavanje vodnoga dobra. S druge strane, s obzirom na to da tvrtka ima vlastiti rasadnik bilja te obavlja usluge čišćenja snijega s prometnica, ugibališta i stajališta autobusa, moglo bi se reći da ima konkurenciju (druge tvrtke koje se bave istom djelatnošću) jer poslove pronalazi i na tržištu.

4.2. Organizacijska kultura Vodoprivrede Zagreb d.d.

Organizacijska kultura Vodoprivrede Zagreb d.d. komentirat će se s različitih gledišta. S gledišta broja članova organizacije koji ju podupiru, organizacijska je kultura dominantna. Međutim, gotovo se nikakva pozornost ne pridaje razvoju komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, pa se s obzirom na odlike može reći da je organizacijska kultura užasna. Isto tako, novim zaposlenicima se ne pomaže u socijalizaciji i učenju organizacijske kulture. Sa stajališta jasnoće i prepoznatljivosti kulture

organizacije, organizacijska je kultura nejasna. Nejasna kultura mogla bi se pripisati stalnim promjenama menadžmenta, koji ne može odgovoriti na pitanje kakva je njihova kultura. S drugoga gledišta, može se reći da je organizacijska kultura društva jaka jer u organizaciji postoji konsenzus, odnosno široko rasprostranjeno jedinstvo u vezi s nekim specifičnim zajedničkim vrijednostima. Sa stajališta postojanosti, organizacijska je kultura tvrtke postojana (konstantna), tj. neadaptivna jer organizacija posluje u stabilnoj okolini. Kultura je društva i neparticipativna s obzirom na razinu participacije među članovima organizacije jer je veliki naglasak na pojedincu, a ne na timskome radu te vlada striktna individualna odgovornost.

Organizacijsku kulturu Vodoprivrede Zagreb d.d. najbolje je opisati putem simbola. Tvrtka ističe kao ključnu vrijednost zadovoljstvo kupaca proizvodima te time utječe na pozitivan imidž organizacije. S druge strane, organizaciji nedostaje način informiranja i komuniciranja unutar organizacije te podrška novozaposlenim radnicima u njihovoj socijalizaciji.

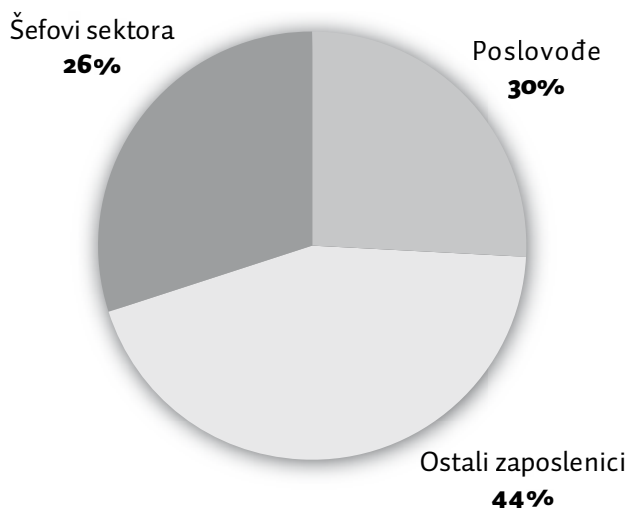
U tvrtki se na jasan način da odrediti položaj svakoga zaposlenika u organizacijskoj hijerarhiji. Tako su npr. uredi u upravnoj zgradi zatvorenoga tipa i organizirani tako da svaki zaposlenik ima svoj radni stol i ormar, dok šefovi sektora i direktor imaju veće urede sa skupljim namještajem te službene mobitele. Direktor društva ima pravo na tajnicu te vozi najbolju marku automobila u organizaciji. Postoje rezervirana mjesta za parkiranje službenih vozila, i to po principu da zaposlenici koji su više pozicionirani na hijerarhijskoj ljestvici imaju mjesto bliže upravnoj zgradi. Ritualni se u organizaciji ogledaju u vidu jutarnjega ispijanja kave i zajedničkim odlascima na ručak za vrijeme stanke. U stankama se zaposlenici često prisjećaju priča i uzora iz povijesti organizacije spominjući njezine važne ljude te anegdote koje su doživjeli za radnoga vremena. U organizaciji postoje i ceremonije u vidu održavanja božićnih domjenaka i predstava na dan svetoga Nikole. Nadalje, u organizaciji ne postoje propisane norme, odnosno standardi odijevanja. Tako su npr. menadžeri odjeveni u odijela ili košulje i traperice, radnici i strojari u radne uniforme, neki zaposlenici u plave kute, dok su ostali sportski i ležerno odjeveni. Standardi ponašanja također nisu propisani. Zaposlenici se međusobno poštuju i njeguju svoj jezik i žargon, što je posebno vidljivo među sektorima, gdje postoje razlike u kulturi izražavanja i korištenju specifičnih izraza. Unutar tvrtke pojavljuju se i supkulture, također vidljive po sektorima. Tako je npr. nepisano pravilo među radnicima na gradilištu počastiti ručkom cijelu brigadu nakon povratka s godišnjega odmora i za rođendan.

5. Istraživanje organizacijske kulture u Vodoprivredi Zagreb d.d.

U ovome su poglavlju analizirani podaci prikupljeni anketom provedenom u organizaciji. Iako pitanja nisu koncipirana tako da direktno propitkuju organizacijsku kulturu tvrtke, ona se dotiču najbitnijih elemenata organizacijske kulture tvrtke.

Anketiranje je provedeno u razdoblju od 28. srpnja do 24. rujna 2013. godine. Ukupno su ispunjena 23 anketna upitnika od 31 poslanoga. Ispitanici su zaposlenici tvrtke Vodoprivreda Zagreb d.d. koji rade u upravnoj zgradi na adresi Petrovaradinska 110 u Zagrebu. Anketni je upitnik ispitanicima osobno podijeljen, a u anketi su sudjelovali zaposlenici svih sektora. Od ukupnoga broja ispunjenih anketnih upitnika, najviše ih je ispunjeno u sektoru operativa (34,78%), zatim u pripremi rada (21,74%), računovodstvu (13,05%), sektoru pravnih, općih i kadrovskih poslova (13,05%) te strojnomo i voznom parku (8,69%) te nabavi i uskladištenju (8,69%). Prema poziciji u tvrtki, od ukupnoga broja ispunjenih anketnih upitnika, šefovi sektora čine 26,09%, njihovi podređeni na hijerarhijskoj ljestvici 43,48% i poslovođe 30,43% (slika 2). S obzirom na stupanj naobrazbe, većina ispitanika ima srednju stručnu spremu (73,91%), a manji dio anketiranih ima višu ili visoku stručnu spremu (26,09%).

SLIKA 2. Klasifikacija ispitanika prema poziciji u tvrtki



Izvor: autor

Anketni upitnik, poslan na adrese ispitanika, sastojao se od 29 pitanja o organizacijskoj kulturi tvrtke. Pitanja su bila podijeljena po elementima organizacijske kulture. Prvih osam pitanja odnosilo se na odnos među zaposlenicima, a sljedeća dva na upravljanje ljudskim potencijalima. U nastavku su slijedila pitanja o ceremonijama u organizaciji, dva pitanja o organizacijskim vrijednostima, četiri pitanja o organizacijskoj klimi, jedno pitanje usmjereno orijentaciji na timove, dva pitanja koordinaciji i integraciji, četiri pitanja o nagrađivanju, tri pitanja o sudjelovanju zaposlenika u donošenju odluka te dva pitanja o ostalim elementima organizacijske kulture.

S obzirom na to da su odnosi među zaposlenicima bitan aspekt organizacijske kulture bilo koje organizacije, u anketi su postavljena i pitanja o odnosima među za-

poslenicima u organizaciji. Zaposlenike se pitalo koliko su zadovoljni međuljudskim odnosima u organizaciji. Istraživanje je pokazalo da je prosječna ocjena zadovoljstva 3,6 na ljestvici od jedan do pet, što nije odraz velikoga zadovoljstva. Međutim, prosječna je ocjena zadovoljstva u sektoru operativa vrlo visokih 4,6, što se može pripisati neformalnim druženjima zaposlenika toga sektora. Isto tako, vrlo visokim ocjenama zaposlenici su ocijenili odnos sa svojim nadređenim (4,1) i način na koji im se dodjeljuju radni zadaci (4,2). Porazavajuća je ocjena dana komunikaciji među zaposlenicima u tvrtki (3,1) i načinu rješavanja sukoba u tvrtki (3,5). Srednji odraz zadovoljstva ispitanici su pokazali prosječnom vrijednošću zadovoljstva s načinom rješavanja sukoba unutar sektora (3,8) i komunikacijom među zaposlenicima u sektoru (3,9).

Važan aspekt organizacijske kulture jest i način na koji se biraju novi zaposlenici. U anketi je postavljeno pitanje koliko su zaposlenici zadovoljni načinom na koji se izabire novi kadar. Istraživanjem je dobivena prosječna razina zadovoljstva 2,8 na ljestvici od jedan do pet, što se ne može smatrati srednjom razinom zadovoljstva. Ispitanici su zadovoljniji s mogućnošću napredovanja u tvrtki (4,1). Sljedeće pitanje odnosilo se na ceremonije u organizaciji. Njima je zadovoljno 83% ispitanika. U istraživanju su se pojavila i dva pitanja o vrijednostima u organizaciji. U prvome od njih zaposlenici su trebali istaknuti najvažniju vrijednost u organizaciji. Odgovori su pokazali da je samostalnost u poslu najvažnija vrijednost, a najmanje su važni kontrola i nagrađivanje. Izenađujuća činjenica da je nagrađivanje na posljednjemu mjestu mogla bi se pripisati visokim plaćama zaposlenika. Motiviranost za posao tek je na četvrtome mjestu. Organizacijska klima još je jedan važan aspekt organizacijske kulture: 54% ispitanika slaže s s izjavom da je radna klima u organizaciji zadovoljavajuća, dok njih 48% smatra da nije potrebno provoditi kontrolu u njihovoj organizaciji; 73 % ispitanika smatra svoje radno mjesto sigurnim.

Orijentacija na timski rad također je bitan aspekt organizacijske kulture bilo koje organizacije, pa se u istraživanju pojavilo pitanje o tome. S tvrdnjom da tvrtka daje prednost timskome radu nad individualnim djelomično se složilo 74% ispitanika. Nadalje, postavljena su i dva pitanja iz koordinacije i integracije. S tvrdnjom da tvrtka podupire razumijevanje informacija među sektorima složilo se samo 29% ispitanika, 46% njih djelomično se složilo, a 25% ispitanika nije se složilo. Sličan je odgovor dobiven i na pitanje slažu li se s tvrdnjom da se problemi među sektorima mogu brzo i uspješno riješiti.

Nagrađivanje je, kao što je već spomenuto, na posljednjemu mjestu vrijednosti u organizaciji. Istraživanje je pokazalo da se čak 72% ispitanika ne slaže s tvrdnjom da se učinak zaposlenika prepoznaje i adekvatno nagrađuje, a 89% ispitanika se slaže s tvrdnjom da tvrtka ističe nagrađivanje zaposlenika više nego kažnjavanje. Isto tako, znatan broj ispitanika (62%) uopće se ne slaže s tvrdnjom da tvrtka nagrađuje zaposlenike sukladno njihovim uspjesima, a njih 54% smatra da se zaposlenici nagrađuju na osnovi poznanstava, a ne na osnovi svojih uspjeha i učinaka.

Sljedeći vrlo bitan element organizacijske kulture organizacije jest sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju. Istraživanje je pokazalo da 69% ispitanika smatra da

zaposlenici ne sudjeluju u donošenju odluka koje se tiču njihova posla. Isto tako, čak 73% ispitanika smatra da tvrtka dopušta zaposlenicima da sudjeluju u procesu donošenja važnih odluka, a 61% smatra da tvrtka ne cijeni ideje zaposlenika na svim razinama.

Na kraju su ispitanicima postavljena dva pitanja koja se tiču ostalih elemenata organizacijske kulture. Na pitanje misle li da bi Uprava trebala donijeti pravila ponašanja među zaposlenicima, njih čak 88% odgovorilo je potvrdno. Na pitanje misle li da bi Uprava trebala donijeti *dress code* na radnom mjestu, više od polovice ispitanika (58%) odgovorilo je potvrdno. Teško je dokučiti razlog tolike želje za uvođenjem pravila odijevanja na radnome mjestu. Mogli bismo to pripisati frustraciji zaposlenika odijevanjem pojedinih zaposlenika u organizaciji.

6. Zaključak

Podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica u tvrtki Vodoprivreda Zagreb d.d. obavljaju se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama, što ukazuje na funkcijsku organizacijsku strukturu tvrtke. Uz formalnu organizacijsku strukturu, u organizaciji djeluje i neformalna organizacijska struktura, koja se najviše očituje u neformalnim druženjima zaposlenika izvan organizacije i izvan radnoga vremena.

Organizacijska kultura tvrtke u radu je analizirana kroz različita gledišta. Zaključuje se da tvrtka ima dominantnu, jaku, postojanu, neadaptivnu i neparticipativnu organizacijsku kulturu. Rezultati provedenoga istraživanja o organizacijskoj kulturi ne iznenađuju previše. Zaposlenici Vodoprivrede Zagreb d.d. nisu pretjerano zadovoljni međuljudskim odnosima unutar tvrtke, komunikacijom među zaposlenicima, načinom rješavanja sukoba te načinom izbora novoga kadra. Velik broj zaposlenika (69%) smatra da ne sudjeluju u donošenju odluka koje se tiču njihova posla, a njih 61% smatra da tvrtka ne cijeni ideje zaposlenika na svim razinama. S druge strane, zaposlenici su zadovoljni odnosom sa svojim nadređenim, načinom na koji im se dodjeljuju radni zadaci, ceremonijama u organizaciji te smatraju svoje radno mjesto sigurnim.

Ispitanici ističu samostalnost u poslu kao najvažniju vrijednost u organizaciji, dok kao najmanje važne spominju kontrolu i nagrađivanje. Znatno broj ispitanika (62%) smatra da tvrtka ne nagrađuje zaposlenike sukladno njihovim uspjesima, a njih 54% da se zaposlenici nagrađuju na osnovi poznanstva, a ne na osnovi svojih uspjeha i učinaka.

Većina ispitanika (88%) misli da bi Uprava trebala donijeti pravila ponašanja među zaposlenicima, a na pitanje misle li da bi Uprava trebala donijeti *dress code* na radnome mjestu, više od polovice ispitanika (58%) odgovorilo je potvrdno.

7. Izvori i literatura

1. Daft, R. L. (2007), *Understanding the Theory and Design of Organizations*, South-Western College Publ. Thomson.
2. Donnelly, R. M. (1984), *The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values*, Material Planning.
3. Gordon, J. R.; Mondy, R. W.; Sharplin, A.; Premeaux, S. R. (1990), *Management and Organizational Behaviour*, Boston: Allyn and Bacon.
4. Hodge, B. J.; Anthony, W. P. (1988), *Organization Theory*, 3rd edition, Boston: Allyn and Bacon.
5. Knights, D.; Willmott, H. (2007), *Introducing Organizational Behaviour and Management*, London: Thomson Learning.
6. Mescon, M.; Albert, M.; Khedouri, F. (1985), *Management*, New York: Harper and Row.
7. Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
8. Robbins, S. P. (1990), *Organization Theory*, New Jersey: Prentice Hall.
9. Robbins, S. P.; Coulter, M. (2005), *Management*, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall.
10. Schermerhorn, J. R. (1996), *Management and Organizational Behaviour*, New York: John Wiley and Sons.
11. Schermerhorn, J. R. jr.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. (2000), *Organizational Behavior*, San Francisco: Bass.
12. Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
13. Sorge, A. (2002), *Organization*, London: Thomson Learning.

Abstract: The concept of organizational culture in the scientific literature was revealed in 1981 by Peters and Waterman, while today it is inconceivable that a modern organization that wants to be competitive in the market does not nurture an organizational culture in their organization. It has been shown that organizational culture affects productivity of an organization. It is not definitive, but is specific to each organization, as well as the organizational structure of the company. The paper analyzes the organizational culture of Vodoprivreda Zagreb d.d. The paper shows the condition of the organizational design and organizational culture organizations in the world, based on a review of numerous scientific literature in the field, then identifies the organizational structure of the company, identifies the organizational culture of the company, notes deficiencies in the organizational culture of the company and gives suggestions for improvements in the organizational culture of the company. According to the study presented in this paper, the employees are not satisfied with the interpersonal relationships within the company, with the communication among employees, with the methods of conflict resolution and the way in which new employees are selected. In addition, employees are satisfied with their respective superiors, the way in which they are assigned work tasks, the way that ceremonies are organized and they consider their workplace safe.

Key words: Organizational culture, organizational design, Vodoprivreda Zagreb d.d., civil engineering

Društveno odgovorno poslovanje

[Corporate Social Responsibility]

dr. sc. **Dragutin Funda**, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dragutin.funda@vspu.hr

Georg Richter, bacc. oec., Sberbank d.d., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: georg.richter@sberbank.hr

Goran Funda, bacc. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: goran.funda@gmail.com

Sažetak: Jedna od važnih tema u poslovnome svijetu jest uloga i odgovornost organizacija u društvenome kontekstu. Riječ je o nastojanju da se pridonese – zajedno sa svojim zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom, cjelokupnom društvenom zajednicom – održivomu gospodarskom razvoju radi postizanja ciljanoga poboljšavanja kvalitete življenja. Društveno odgovorno poslovanje jest koncept u kojemu poslovni subjekti na načelu dobrovoljnosti nastoje pridonositi boljemu društvu i čišćemu okolišu. Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, ali i svim drugim dionicima. Društvena odgovornost pomaže organizaciji u izgradnji ugleda, osigurava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika te širu društvenu prihvaćenost, jača konkurentnost i dugoročno omogućuje brži poslovni razvoj. Dugoročnost i konkurentnost te poslovna izvrsnost postavke su na kojima se treba temeljiti poslovanje organizacije. Tek takva organizacija, uspješna i odgovorna prema svim zainteresiranim skupinama, može biti jednako odgovorna prema zajednici u kojoj djeluje. U ovome radu objasniti će se koncept društveno odgovornoga poslovanja, a na primjeru Sberbank Hrvatska d.d. prikazati će se društveno odgovorno ponašanje u području bankarstva.

Ključne riječi: društvena odgovornost, korporativna društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje

1. Uvod

Društveno odgovorno poslovanje jest koncept u kojemu poslovni subjekt odlučuje na dragovoljnoj osnovi doprinosti boljemu društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima. Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, ali i svim drugim dionicima na koje poslovanje ima utjecaj i koji povratno mogu utjecati na njega.

Još je 1993. godine Jacques Delors apelirao da se europski poslovni krugovi uključe u borbu protiv društvene isključenosti. Godine 2000. Europsko vijeće u Lisabonu odaslalo je poziv kompanijama glede socijalne odgovornosti i promoviranja dobrih primjera cjeloživotnoga učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti, društvene inkluzije i održivoga razvoja.

Izražavajući socijalnu odgovornost i dobrovoljnost kroz opredijeljenost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve, kompanije nastoje povećati norme društvenoga razvoja, zaštite okoliša te poštivanja ljudskih prava. Teži se dobromu i transparentnom upravljanju, promoviranju interesa različitih dionika na putu prema postizanju kvalitete i održivosti. Na taj se način ostvaruju nova partnerstva i proširuje postojeća suradnja unutar kompanija u pogledu socijalnoga dijaloga, stjecanja vještina, jednakih mogućnosti, predviđanja i upravljanja promjenama. Na lokalnoj i nacionalnoj razini jača se ekonomska i društvena kohezija, a na globalnoj doprinosi zaštiti okoliša i poštivanju temeljnih ljudskih prava.

Društveno odgovorno poslovanje u skladu je s temeljnom porukom Strategije održivog razvoja za Europu, utvrđenoj u lipnju 2001. godine na sastanku Vijeća Europe u Göteborgu. Ekonomski rast, socijalna kohezija i zaštita okoliša dugoročno se moraju međusobno podržavati. Društveno odgovorno poslovanje treba tretirati kao investiciju, a ne kao trošak.

2. Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost poduzeća

2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornoga poslovanja

Različita su poimanja društveno odgovornoga poslovanja ovisno o tome razmatra li se sa stajališta ekonomista, sociologa, marketinških stručnjaka ili međunarodna tijela. Hopkins, primjerice, definira društveno odgovorno poslovanje kao „pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća“ (Hopkins, 2003: 299).

Navedena definicija naglašava da se interesno-utjecajne skupine, pri čemu se misli na „svaku grupu koja može utjecati ili je pod utjecajem aktivnosti organizacije“

(Friedman, 1984), nalaze izvan i unutar organizacije. Takav pristup širi područje odgovornosti organizacija, a aktivnostima društvene odgovornosti daje veći obuhvat. Jedan od važnih elemenata jest istovremenost ostvarivanja koristi, dakle nepostojanje sukoba u prioritetima i zajedničko ostvarenje ciljeva temeljeno na suradnji.

Društveno odgovorno poslovanje može značiti „da akciju poduzeća motivira nešto više od čistog koristoljublja i ono ustvari pomaže stvoriti kolektivno koristoljublje čitavog društva. To možemo jednostavno razlučiti od recimo sponzorstva kod kojeg poduzeće očekuje opipljiv povrat svog novca“ (Varey, 1997: 89-108). Sponzorstvo, ako se pravilno koristi, može postati važan dio socijalno odgovornoga ponašanja poduzeća. Nažalost, sponzorstvo nije uvijek zamišljeno kao iskrena i nesebična pomoć okolini, već može biti alat za stvaranje odanosti marki i veličanje brenda. Na taj način kompanije sponzoriranjem skrivaju svoje društveno neodgovorno poslovanje.

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development) 1999. godine utvrdio je da „društveno odgovorno poslovanje znači kontinuirano opredjeljenje poduzeća etičkom ponašanju, ekonomskom razvoju, poboljšanju kvalitete života zaposlenika, njihovih obitelji, lokalne zajednice i društva u cjelini“ (www.cicr.net). Pet je prioritetnih područja: ljudska prava, prava zaposlenih, zaštita okoliša, uključivanje u zajednicu i odnosi s dobavljačima.

Ekonomisti zagovaraju stajalište prema kojemu društveno odgovorno poslovanje proizlazi iz moći koje imaju poduzeća u suvremenome društvu. Poduzeće je odgovorno za svoje aktivnosti koje utječu na ljude, zajednicu ili njihovu okolinu. Negativne utjecaje na društvo poduzeće mora utvrditi i pokušati ispraviti. To ponekad može značiti da se mora odreći dijela dobiti ako njegova aktivnost ozbiljno utječe na neku od interesnih skupina poduzeća (Jaklič, 1996: 60).

Komisija Europske zajednice* pod društveno odgovornim poslovanjem razumijeva koncept po kojemu poduzeća „na dobrovoljnoj bazi integriraju brigu o zajednici i društvu u okviru svojeg dnevnog poslovanja i u interakciji sa interesnim skupinama“ (Mazurkiewicz i Grenna, 203: 8).** Ako se poduzeće ponaša pošteno i odgovorno, najviše doprinosi ekonomskom razvoju, poboljšanju kvalitete življenja svojih zaposlenika, njihovih obitelji te lokalne zajednice i društva u cjelini.

Gray i njegovi suradnici društveno odgovorno poslovanje ilustriraju kao odnos između principala i agenta.*** U tome konceptu javljaju se odnosi između posloводства (principala) i interesne skupine (agenta). Posloводство ima dužnost ponašati se na način koji je koristan za sve njegove interesne skupine. Mora davati izvješća interesnim

* Europska je unija tiskala Zelenu knjigu (Green Paper on Promoting a European Framework for CSR).

** Interesna skupina jest prijevod engleskoga pojma *stakeholders* koji označuje sve skupine koje imaju interes u poslovanju poduzeća (financijeri, dioničari, zaposlenici, poslovni partneri, država i drugi).

*** Agent je poduzeće, pojedinac ili skupina koja je ovlaštena za poslovanje s trećom osobom u ime nekoga drugog (principala).

skupinama. Takva izvješća nazivamo izvješća o društveno odgovornome poslovanju (Gray i sur., 1996: 38).

Sociolozi društveno odgovorno poslovanje definiraju kao doprinos smanjenju ili održavanju stupnja društvene dezintegracije (tzv. doprinos socijalnoj koheziji) (Capron, 1997).

Marketinški stručnjaci umjesto izraza društveno odgovorno poslovanje rabe izraz društveno odgovorne inicijative. Pod tim se razumijevaju glavne aktivnosti poduzeća koje proizlaze iz njegove snage i odražavaju se u obliku doprinosa društvu. Odnose se na ispunjenje zahtjeva društveno odgovornoga poslovanja. U tome se naglašava dragovoljno opredjeljenje poduzeća kod izbora i izvođenja društvenih aktivnosti i ispunjenju zahtjeva društveno odgovornoga poslovanja (Kotler i Lee, 2004: 1-3).

Na temelju navedenih definicija, društveno odgovorno poslovanje mogli bismo definirati kao koncept u kojemu poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim interesnim skupinama, i to na dragovoljnoj osnovi. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze već i više od toga: investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa zajednicom.

2.2. Društvena odgovornost poduzeća

Poduzeće posluje u društvenome okružju. To znači da je u stalnoj interakciji s društvenim subjektima, odnosno pojedincima i institucijama s kojima uspostavlja različite odnose. Ovisno o prirodi odnosa, entitete možemo kategorizirati u sljedeće skupine: dobavljači, korisnici, konkurencija, zaposlenici, lokalna zajednica itd. U ekonomiji se ustalio naziv interesne skupine (engl. *stakeholders*).

Tradicionalno, doprinos poduzeća u rješavanju socijalnih problema okoline jest u tome da pruža zaposlenje i stvara bogatstvo. Kod takvoga je pristupa uobičajeno da je svako uključivanje poduzeća u društvene aktivnosti povezano sa stvaranjem dobiti, što je u suprotnosti s društvenom korisnošću. Poduzeća su tražila načine kako moguću štetu koju čine okolini i odgovornost za nju prebaciti na druge. Istovremeno nisu željela prihvatiti dio društvenih i socijalnih troškova. Zbog toga su teorijske i praktične rasprave uspostavile pozitivan odnos između društveno odgovornoga poslovanja i ekonomske uspješnosti poduzeća u zaštitu njegovih dugoročnih interesa.

Za rangiranje poduzeća na različite stupnjeve društvene odgovornosti koristi se Carollova (1979) piramida društvene odgovornosti poduzeća (Wood, 1994: 133). Logika Carollove piramide ukazuje na to da poduzeća ne mogu djelovati etički odgovorno dok ne ispune ekonomske i zakonske odgovornosti. Poduzeće mora prvo zadovoljiti interes vlasnika, a tek nakon toga ostale interesne skupine (Tilston, 2005: 14).

Caroll je društvenu odgovornost poduzeća podijelio na ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku. Slično Maslowljevoj hijerarhiji ljudskih potreba, Carollova piramida ukazuje na to da poduzeće može zadovoljiti više potrebe tek kad zadovolji temeljne potrebe.

Najvažnija odgovornost (potreba) poduzeća jest ekonomska odgovornost, koja je temelj svih ostalih stupnjeva društvene odgovornosti. Ona podrazumijeva poštivanje temeljnih ekonomskih zakona radi opstanka na tržištu. To znači da je društveno najneodgovornije poduzeće ono koje posluje s gubicima. Tada su ugroženi interesi zaposlenika, vlasnika, lokalne zajednice, dobavljača i državni proračun.

Zakonska odgovornost znači poštivanje nacionalnih i drugih zakona prema kojima poduzeće mora poslovati. Na tome stupnju ispunjavaju se i minimalne etičke norme koje je propisao zakonodavac.

Dopuna zakonskoj odgovornosti jest etička odgovornost. Ona obuhvaća aktivnosti koje od poduzeća očekuje društvo, a koje nisu propisane zakonima. Tu je ponajprije riječ o poštivanju načela u poslovnome svijetu.

Filantropska odgovornost jest najviša razina odgovornosti. Sastoji se od dragovoljnih aktivnosti kao, primjerice, donacije za društvenu korist i slično (Jaklič, 1999: 280).

Etička i filantropska odgovornost tvore jezgru društvene odgovornosti poduzeća, pri čemu je etička odgovornost ovisna o etičkim normama i kulturi poduzeća, dok je filantropska ovisna o ljudima u poduzeću.

U modernome poslovanju Carollova piramida može se promatrati iz drugačije perspektive. Naime, poduzeće teži što boljemu zadovoljenju potreba društva, odnosno stvara usluge i proizvode kojima pokušava u što većoj mjeri zadovoljiti moralne i etičke potrebe pojedinaca. Iz toga razloga klasična ekonomska odgovornost gubi na važnosti jer većina multinacionalnih kompanija uvodi društveno odgovorno poslovanje u svoju poslovnu strategiju.

Moderna piramida odgovornosti prisutna je samo u onim poduzećima čiji su vlasnici sigurni da društveno odgovorno ponašanje dugoročno donosi poduzeću korist i da je na duži rok moguće poslovati samo ako se u poduzeću poštuju potrebe različitih interesnih skupina s kojima su u interakciji.

Slijedenje neuravnoteženih ciljeva može ugroziti profitabilnost i opstanak poduzeća, što se u praksi više puta dokazalo kroz pritiske različitih interesnih skupina. Primjerice: zahtjevi za donošenjem strožih zakona za zaštitu okoliša, bojkotiranje proizvoda i usluga, štrajkovi, nelojalnost zaposlenika (Slapničar, 2004: 519).

3. Primjer društveno odgovornoga poslovanja u Sberbank d.d.

3.1. Temeljne odrednice inicijative društveno odgovornoga poslovanja „Upravljanje osobnim financijama“

Sberbank d.d. (pravni sljednik Volksbank Hrvatska d.d.) počela je 2005. godine surađivati s Hrvatskom udrugom banaka (HUB), te na Programu za razvoj Ujedinjenih naroda (UNDP), na zajedničkoj inicijativi društveno odgovornoga poslovanja hrvatskih banaka pod nazivom „Upravljanje osobnim financijama“.

Razlozi za nastajanje sličnih inicijativa u svijetu jesu u jačanju konkurencije zbog globalizacije. Temeljne tržišne vrijednosti (proizvod, cijena, distribucija, promocija) sve se više i brže izjednačuju i gube razlikovnu mogućnost konkurentne prednosti, a obrazovanost i osviještenost korisnika dovodi do vrednovanja dodatnih vrijednosti (ugleda/percepcije, kulture organizacije, etike, zaštite potrošača, doprinosa zajednici itd.).

Za zajedničku inicijativu u Republici Hrvatskoj sudionici su se odlučili zbog značenja društveno odgovornoga poslovanja za bankarski sektor s obzirom na njegovu osjetljivost na percepciju u javnosti te zbog činjenice da je društveno odgovorno poslovanje jedini uspješan način dugoročne održivosti, kako svake tvrtke pojedinačno, tako i gospodarstva te društva u cjelini.

Kao ciljna skupina inicijative definirano je građanstvo jer je brojčano najveća skupina korisnika Sberbank d.d. Uočeni su problemi i rizici u poslovanju u odnosu s građanstvom, koji negativno utječu na uspješnost poslovanja banke te na percepciju banke u javnosti. Navedeni problemi i rizici jesu:

- a) nedovoljno razumijevanje (neobrazovanost) korisnika bankarskih/financijskih usluga „otežava“ poslovanje, potencijalni je izvor postkupovnog nezadovoljstva korisnika te predstavlja rizik ne samo za financijsku stabilnost nego i za percepciju banke
- b) naglasak potreba građanstva je na kreditima; potražnja za ostalim financijskim uslugama nije česta
- c) građani nisu (dovoljno) upoznati s uvođenjem liste neurednih dužnika, u budućnosti HROK-a, i promjenama koje to unosi u dosadašnje poslovanje
- d) generalno, nezadovoljavajuća je javna percepcija banaka kao institucija nezainteresiranih za društvene posljedice vlastitoga poslovanja.

3.2. Realizacija ideja inicijative

U sklopu inicijative, a kao odgovor na probleme i rizike u poslovanju u odnosu s građanstvom, pokrenuta su dva odvojena projekta:

1. Projekt razjašnjavanja bankarskih/financijskih pojmova te različitih pasivnih i aktivnih financijskih proizvoda. U sklopu projekta trebalo je: izraditi edukacijski materijal, izabrati oblike/medije koji će najučinkovitije pridonijeti ostvarenju cilja (npr. brošure, serijsko pojavljivanje u dnevnome tisku i/ili televiziji), stvoriti partnerstvo na temelju društvene odgovornosti svih potencijalnih sudionika (medija, civilnoga sektora, HNB-a, nadležnoga ministarstva itd.), u realizaciji se rječnikom i stilom prilagoditi korisnicima.
2. Projekt besplatnih radionica za građanstvo o upravljanju osobnim financijama na dugoročno održiv način. U sklopu projekta trebalo je: definirati obujam projekta (potrebni resursi i vremenski okvir za pripremu i provođenje projekta, broj radionica), razraditi sadržaj radionica, provesti trening za trenere (osoblje banaka) koji

će održavati radionice za građanstvo, stvoriti partnerstvo na temelju društvene odgovornosti svih potencijalnih sudionika (civilnoga sektora, medija, HNB-a, nadležnih ministarstava), definirati kalendar održavanja radionica za građanstvo.

Kao očekivani rezultati inicijative, odnosno korist za Sberbank d.d. definirano je sljedeće:

- a) približavanje korisnicima, odnosno upoznavanje s ciljnim skupinama i njihovim potrebama može rezultirati identificiranjem novih skupina korisnika te novih skupina proizvoda
- b) korisnici banke postaju sposobniji podmirivati svoje obveze
- c) generiranje znanja te iskustava korisnika i banke; profiliranje bankovnoga osoblja (razvoj ljudskih potencijala, praksa organizacijskoga učenja)
- d) generalno – iskazivanje stava banke kao odgovornoga subjekta, transparentnost proizvoda i usluga, pri čemu su i korisnik i banka u *win-win* situaciji.

U cilju realizacije projekta u sklopu inicijative potreban je bio određeni angažman resursa sudionika u inicijativi, i to stručna i tehnička pomoć UNDP-a, te angažman resursa banke.

Stručna i tehnička pomoć UNDP-a u inicijativama podrazumijevala je:

- a) angažirati stručnu osobu koja HUB-u pomaže u koordiniranju i organiziranju rada radne skupine
- b) prikupiti relevantna iskustva u provođenju sličnih aktivnosti
- c) pružiti tehničku pomoć u svezi s organiziranjem radionica te obrazovanje zaposlenika banaka za vođenje radionica
- d) pomoći pri uspostavljanju suradnje s nevladinim organizacijama radi održavanja radionica i pristupa ciljnim skupinama radionica
- e) participirati u pokrivanju dijela materijalnih troškova pripreme materijala i radionica.

Potrebni resursi banke podrazumijevali su:

- a) delegiranje osoblja banke na pripremi projekta radionica i razradi materijala za njihovo provođenje
- b) angažman osoblja banke koje će voditi radionice (u smjeru obrazovanja osoblja)
- c) materijalne troškove pripreme materijala.

Prvi sastanci u svezi s predmetnom inicijativom i njezinim projektima održani su u travnju 2005. godine. Do rujna 2005. godine definirani su obujam, resursi i vremenski plan provođenja inicijative. Potrebni materijali izrađeni su do kraja 2005. godine, dok su se pilot-radionice održale u prvome tromjesečju 2006. godine.

Radionice za građane odrađivale su se sve do 2010. godine, dok su obrazovni materijali i sustavi elektroničkoga učenja još i danas dostupni na *web*-stranici HUB-a (www.hub.hr).

Inicijative slične ovoj u Republici Hrvatskoj postoje i u drugim zemljama, što upućuje na povećanu svijest o potrebi i koristi društveno odgovornoga poslovanja na globalnoj razini. Mogu se izdvojiti dvije slične inicijative. Prva inicijativa – *Citigroup's Financial Education Program* – sadržava razrađene module (o novcu, budžetiranje, temeljne financijske usluge, štednja/investiranje, kreditiranje itd.) prilagođene ciljnim skupinama (djeci, mladima i odraslima) koji se odvijaju putem radionica „uživo“ (provode ih obučeni treneri – zaposlenici Citigroupa te zainteresirane organizacije i pojedinci) i *online* (www.citigroup.com). Druga inicijativa jest istraživanje ANZ, Australija, koje može poslužiti kao predložak analize financijske pismenosti korisnika (www.smithfamily.com.au).

3.3. Društveno odgovorno poslovanje Sberbank d.d. nakon završenih projekata

I nakon završetka opisanih projekata Sberbank d.d. Hrvatska nastoji pokazati društvenu odgovornost u svojem poslovanju. Tako je Sberbank d.d. uveo na tržište jedinstveni kreditni proizvod pod nazivom „*Cash-back* – kredit“ (kredit s povratom novca). Radi se o kreditu namjenjenome fizičkim osobama. Posebnost je u tome što, osim činjenice da se radi o kreditu s apsolutno transparentnim uvjetima bez skrivanih troškova, nagrađuje urednost korisnika tako da mu se, kada izvrši svoje obveze (pravodobno plaćanje rate kredita), vraća određeni iznos kao svojevrsna nagrada za uredni poslovni odnos s bankom.

Marketinška kampanja koja je provedena pri uvođenju proizvoda na tržište imala je izvrstan učinak. Povećanje spontane prepoznatljivosti marke „Sberbank“ povećalo se za nevjerojatnih 400% (od 1% prije kampanje na 5% nakon kampanje), a podržana prepoznatljivost marke „Sberbank“ za 260% (5% prije kampanje, 18% nakon kampanje). Uz navedeno, i drugi pokazatelji (kao, primjerice, broj novih klijenta, broj odobrenih kredita) povećali su se u prosjeku za 30% u odnosu na vrijeme prije kampanje.

Angažman Sberbank d.d. na području društveno odgovornoga poslovanja u skladu je s načelima matične banke, Sberbank Ruske Federacije, koja je u svibnju 2013. godine objavila izvješće o društveno odgovornome poslovanju (www.sberbank.at).

4. Zaključak

Društvena odgovornost postaje važan segment poslovne strategije i strategije organizacije. Kvaliteta se odnosi na globalno upravljanje sustavom organizacije i stalno unapređivanje s krajnjim ciljem zadovoljavanja zahtjeva koje postavljaju korisnici, organizacija i društvo u cjelini. Zahvaljujući tomu kontekstu, razvio se koncept kvalitete, koja se više ne smatra problemom koji treba riješiti, već poslovnom mogućnošću

i jednim od oblika imovine od kojih se sastoji politika društvene odgovornosti (Funda, 2012: 175).

Društveno odgovorno poslovanje jest koncept poslovanja orijentiran na razmjenu vrijednosti između organizacija i interesno-utjecajnih skupina. Međuovisnost i svijest o neodvojivosti utjecale su na promjenu u promišljanju poslovanja, te je naglasak s profita, hijerarhijske organiziranosti i zatvorenosti usmjeren prema održivosti, suradnji i zajedničkomu djelovanju koji donose korist za sve sudionike.

Višestruka je korist od društveno odgovornoga poslovanja (Kotler i Lee, 2009: 21-29): povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije brenda, jačanje korporativnoga ugleda i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjivanje troškova poslovanja te povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Praktična implementacija društvene odgovornosti moguća je uz poštivanje etičkih norma u poslovanju. Od integracije vrijednosti u proizvod, cijenu, prodaju i promociju sve do konkretnih aktivnosti poduzetih izvan temeljnoga poslovanja, kao što su društveno koristan rad, promoviranje društvenih ciljeva i razmjena vrijednosti mora biti temeljena na prije spomenutoj ravnoteži između etike i postavljenih ciljeva. U suprotnome nije riječ o društveno odgovornom poslovanju. Ono, dakle, podrazumijeva filozofiju poslovanja i integraciju u strategiju, a ne alat kojim se nastoji ostvariti dodatni profit.

Zbog shvaćanja da nijedan subjekt, neovisno o ulozi u kojoj se nalazi, svojim odlukama ne stvara posljedice samo za sebe, suradnja i zajedničko stvaranje vrijednosti predstavljaju dugoročnu orijentaciju s ciljem održivosti u kojoj svatko mora snositi posljedice za učinke. Široka perspektiva i uvažavanje međuzavisnosti organizacije i svih interesno-utjecajnih skupina nužni su kako bi se izbjegao rizik negativnoga utjecaja na članove društva kao posljedice donošenja štetnih poslovnih odluka.

5. Literatura

1. Capron, M. (1997), The Evaluation of the Corporate Social Economy Firms, www.pwcglobal.com
2. Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*.
3. Hopkins, M. (2003), *The planetary Bargain: Corporate Social Responsibility matters*, Oxford: Earthscan Publications Ltd.
4. Funda, D. (2012), *Upravljanje kvalitetom*, Velika Gorica: Veleučilište u Velikoj Gorici – Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
5. Gray, R.; Owen, D.; Adams, C. (1996), *Accounting & Accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, London: Prentice-Hall.
6. Jaklič, M. (1996), *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

7. Jaklič, M. (1999), *Poslovno okolje podjetja*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kotler, P.; Lee, N. (2009), *Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
9. Kotler, P.; Lee, N. (2004), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken: John Wiley&Sons, Inc.
10. Mazurkiewicz, P.; Grenna, L. (2003), *Corporate Social Responsibility and Multi- Stakeholder Dialogue*, Washington: World Bank.
11. Slapničar, S. (2004), Poročanje o družbeni odgovornosti, u: *Raziskovalnorazvojna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*, Ljubljana: Časnik Finance, str. 519-542.
12. Tilston, N. (2005), CSR doesn't matter-business profits do. *The Changing Role of Business in Society – Shortlisted essays from the Ashridge best MBA essay award 2004*, London: Certified Accountants Educational Trust, str. 7-15.
13. Varey, R. J. (1997), *The Public Relations: The External Publics Context*, P.J.KITCHEN: *Public Relations: Principles and Practice*, London: International Thomson, Business Press
14. Wood, D. (1994), *Business and Society*, New York: Harper Collins.
15. www.citigroup.com
16. www.cicr.net
17. www.hub.hr
18. www.sberbank.at
19. www.smithfamily.com.au

Abstract: One of the important topics in the business world is the role and the responsibility of organizations in the social context. In is an effort to contribute, together with their employees, their families, the local community, and the entire social community, to sustainable economic development in order to achieve a targeted improvement of the quality of life.

Corporate social responsibility is a concept where businesses, on the principle of voluntariness, endeavor to contribute to a better society and a cleaner environment. Responsibility is evident in the relationship with the employees and all other stakeholders.

Corporate social responsibility helps an organization to build reputation, provides motivation and employee satisfaction as well as wider social acceptance, strengthens competitiveness and enables faster business development in the long run.

Long-term competitiveness and business excellence are the settings in which the business of the organization should be based. Only such an organization, successful and responsible to all the stakeholders can be equally responsible to the community in which it operates.

This paper will explain the concept of corporate social responsibility, and the example of Sberbank Croatia d.d. will display socially responsible behavior in the field of banking.

Key words: social responsibility, corporate social responsibility

Menadžerski ugovor – prava i dužnosti menadžera unutar organizacije s posebnim naglaskom na trgovačka društva

[Managerial Deal – Rights and Duties of a Manager Within an Organization With a Particular Emphasis on Companies]

Matej Galić, univ. spec. oec., PC Remont, Belje d.d., Beli Manastir, Republika Hrvatska, e-adresa:galic.matej@gmail.com

Tamara Banac, mag. iur., A.M.S. – AGRO d.o.o., Darda, Republika Hrvatska, e-adresa:tamara.banac@gmail.com

dr. sc. **Ivan Ružić**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.ruzic@vspu.hr

Sažetak: U suvremenome poslovnom svijetu sve veća važnost pridaje se pojmovima menadžmenta i menadžera kao sinonima uspješnoga poslovanja organizacije ili poduzeća. Ne postoji jedinstvena ili općeprihvaćena definicija dvaju navedenih pojmova. Stručna literatura menadžera definira kao osobu koja izvršava zadatke usmjeravajući druge ljude na obavljanje poslova, iz čega je vidljivo da je glavna uloga menadžera poticanje i usmjeravanje drugih ljudi na obavljanje određenih postavljenih zadataka. Menadžment se može definirati kao proces preoblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama efektivno ostvaruju odobrene ciljeve. Uloga menadžera u posljednjih nekoliko desetljeća znatno je porasla, stoga se pojavila potreba za posebnim pravnim reguliranjem njihovih prava i obveza kroz specifičnu vrstu ugovora pod nazivom menadžerski ugovor. U praksi se često postavljalo pitanje je li menadžerski ugovor isto što i klasičan ugovor o radu. U ovome radu nastojat ćemo prikazati osnovne sličnosti i razlike između dvije spomenute vrste ugovora, glavne karakteristike, oblik i sadržaj te područje primjene menadžerskih ugovora kao posebne vrste ugovora. Oni kao takvi moraju zadovoljiti određenu formu i dati odgovore na pitanja koja se tiču statusa radnoga mjesta, poslovnih i pravnih ovlaštenja te rezultata rada i nagrade za rad.

Ključne riječi: menadžment, menadžeri, pravna regulacija, ugovor o radu, prava i obveze

1. Uvod

Kako je zadnjih nekoliko godina razvojem suvremenoga poslovanja došlo i do istodobnoga rasta i razvoja pojmova menadžmenta te menadžera kao sinonima uspješnoga poslovanja, paralelno je nastala i potreba za pravnim reguliranjem svih prava i obveza koje menadžerska uloga predstavlja i donosi. No, usprkos navedenome, u stručnoj literaturi, ali ni u poslovnoj praksi ne postoji jedinstvena definicija pojmova menadžmenta i menadžera. To je rezultiralo time da se u teoriji, praksi, pa čak i u sudskoj praksi, često postavlja pitanje jesu li menadžerski ugovori isto što i ugovori o radu ili su oni različite pravne prirode od klasičnoga ugovora o radu. Naime, o njihovoj pravnoj prirodi ovisi ujedno i reguliranje određenih prava i obveza. Stoga ćemo u ovome radu nastojati u osnovnim crtama dati definiciju menadžera, odrediti njihov status u Republici Hrvatskoj te ulogu i funkciju menadžera u određenome poduzeću ili trgovačkome društvu, kao i njihovo značenje za uspješno poslovanje tvrtke. Ukazat ćemo na sličnosti i razlike između menadžerskoga ugovora i ugovora o radu te na teškoće koje nastaju pri pokušaju konačnoga odgovora na pitanje je li menadžerski ugovor zapravo klasičan ugovor o radu ili je riječ o posebnoj pravnoj vrsti ugovora. Držimo kako je radi shvaćanja iznesene problematike najprije potrebno proći kroz sam proces pregovaranja prije nego se spomenuti ugovor sklopi da bi se na taj način ukazalo na specifičnost samoga ugovora i na njegove karakteristike, prednosti i nedostatke.

2. Definicija pojmova – menadžment i menadžeri

Kako je u uvodnome dijelu navedeno, ne postoji jedinstvena i općeprihvaćena definicija pojma menadžmenta, pa se tako navedeni pojam može definirati kao proces maksimalnoga iskorištenja i uporabe raspoloživih resursa, ili kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve, ili pak kao proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja rada članova organizacije te korištenja svih raspoloživih resursa organizacije u cilju dosezanja postavljenih ciljeva. Menadžerski posao uključuje obavljanje velikoga broja redovnih dužnosti uključujući rituale i ceremonije, pregovore i procesiranje *soft* informacija koje povezuju organizaciju s njezinim okruženjem. Iz tih definicija proizlazi kako ključnu ulogu u tome procesu ima menadžer te se on može definirati kao osoba koja izvršava zadatke kroz usmjeravanje drugih ljudi na obavljanje poslova, iz čega je vidljivo kako je upravo poticanje i usmjeravanje drugih ljudi na obavljanje određenih zadataka glavna i osnovna uloga menadžera. Menadžer u svojem djelovanju treba biti usmjeren na izvršavanje zadataka, stoga najveći dio vremena provodi u suradnji i komunikaciji sa svojim timom razvijajući ga. Danas postoje različite razine menadžerske aktivnosti. Tako, primjerice, u velikim organizacijama postoje menadžeri koji upravljaju drugim menadžerima, potom razine na kojima menadžeri

upravljaju ostatkom zaposlenika – tako odgovornost menadžera raste s porastom razine menadžera, a ona se definira upravo menadžerskim ugovorom. Svaki se menadžer razlikuje od drugih menadžera po određenim osobnim karakteristikama, no u praksi se najčešće navodi deset ključnih karakteristika koje bi trebao imati uspješan menadžer, a to su: potpuna posvećenost stvaranju tima; učenje drugih i zahtijevanje poštovanja; poslovna distancija s podređenima izvan posla; jednako postupanje sa svakim podređenim; razvoj vizije budućnosti; brzo sagledavanje problema i donošenje odluka; promoviranje preuzimanja rizika; dobar je menadžer specijaliziran u zapošljavanju, treniranju i zadržavanju vrhunskih ljudi; dobar menadžer gleda na promjenu kao na nešto korisno i zdravo; dobar menadžer zna kako pomoći ljudima da promijene sliku o sebi koristeći vlastite potrebe da bi se osjećali udobno.

3. Menadžerski ugovor – povijest nastanka

Pretpostavlja se da je institucija menadžerskoga ugovora nastala odvajanjem vlasničke i menadžerske funkcije unutar poslovnih sustava.

Godine 1932. sklopljen je dogovor između A. Berlea i G. C. Meansa, utemeljitelja moderne korporacije i privatnoga vlasništva, a koji su s tim dogovorom utvrdili kako je nastala potreba za odvajanjem menadžmenta i vlasništva.

3.1. Menadžerski ugovor

Menadžerski ugovor jest ugovor kojim se regulira odnos između vlasnika i profesionalnih menadžera unutar poslovnoga subjekta koji angažira profesionalnoga menadžera. Navedeno znači da svatko, pa i obrtnik, može angažirati profesionalnoga menadžera. Stručnjaci iz područja ekonomije menadžerski ugovor definiraju kao dokument kojim se zasniva partnerstvo između onih osoba koje imaju određenu poslovnu viziju i spremne su uložiti novac te menadžera koji kao suvlasnik problema prihvaća profesionalni izazov da tu poslovnu viziju provede u stvarnost. Menadžerskim ugovorom vlasnici na profesionalne menadžere prenose dio ovlaštenja vezanih uz vođenje poslovanja. Bitno je naglasiti da što je oblik privrednoga društva složeniji, to je i format ugovora zahtjevniji. Menadžerski su ugovori jednako bitni i menadžerima i poslodavcima jer pomoću njih menadžeri upravljaju vlastitom karijerom, ali i preuzimaju odgovornost za rukovođenje ljudskim i materijalnim resursima te odgovaraju za uspješnost poslovanja društva, a poslodavcima su bitni jer odabirom i angažiranjem menadžera odlučuju o uspjehu vlastite tvrtke. Stoga je pri vođenju pregovora oko sklapanja ugovora važno voditi računa o misiji i ciljevima pothvata, očekivanim rezultatima, statusu radnoga mjesta kao i ovlasti vođenja poslovanja, osnovnoj plaći, naknadi i ostalim pravima vezanim uz mandat te o ostalim pitanjima važnim za obostranu

uspješnu suradnju. Dakle, u praksi se upravo prava i obveze predsjednika ili članova uprave trgovačkih društva uređuju posebnim ugovorima koji nose naziv menadžerski ugovori (Bulka i Selec, 2010).

3.2. Karakteristike i glavna obilježja menadžerskih ugovora

Menadžerski se ugovor u Republici Hrvatskoj može definirati kao dvostrano obvezni ugovor jer obje strane imaju i prava i obveze (Bulka i Selec, 2010). Isti je definiran kao neimenovani ugovor jer za njega ne postoji izvorni hrvatski naziv, a nema ni prijevoda s engleskoga jezika. U praksi se javljaju nazivi menadžerski ugovor ili ugovor o radu menadžera. On je konsenzualan i osobni ugovor, što znači da je za njegovu valjanost potrebno postići suglasnost volja obaju ugovornih strana o svim bitnim elementima ugovora, a osoban je zato što su za sklapanje toga ugovora potrebne određene osobine pojedinoga menadžera. U poslovnoj se praksi ta vrsta ugovora sklapa isključivo u pisanome obliku, no važno je napomenuti kako je kod te vrste ugovora moguće primijeniti opće odredbe o neformalnosti sklapanja ugovora.

3.2.1. Propisi koji se primjenjuju na menadžerske ugovore

Poslovna praksa navodi kako je u Hrvatskoj malo pravih menadžerskih ugovora – oni su u većini slučajeva slični ugovorima o radu. Menadžerski se ugovor ne može spojiti direktno s članovima uprave određenoga trgovačkog društva, već je on prema Zakonu o trgovačkim društvima odvojen od funkcije člana uprave (Zakon o trgovačkim društvima, NN, 68/13). Odvojenost menadžerskoga ugovora od uprave i upravljanja društvom vidljiva je i u praksi jer se ta vrsta ugovora sklapa redovito i neovisno te odvojeno od ugovora o radu i po posebnim pravilima. Bitno je napomenuti da se menadžerski ugovor može sklopiti i s osobom koja s trgovačkim društvom u kojemu obnaša funkciju člana uprave nema sklopljen klasičan ugovor o radu. Stručna literatura navodi, a poslovna praksa potvrđuje kako menadžerski ugovor u svojoj biti pripada području radnoga prava. Promatra li se predmet menadžerskoga ugovora, vidljivo je da on predstavlja nagradu za rad menadžera za sve ono vrijeme dok on obnaša funkciju člana uprave, a ta se nagrada može sastojati primjerice od posebnih dodataka na plaću, posebnih premija osiguranja ili provizija iznad iznosa plaće. Jednako tako, nagrada može biti i pravo sudjelovanja u dobiti društva, što je propisano odredbama Zakona o trgovačkim društvima. Kako je već navedeno, menadžerski ugovori jesu ugovori neformalnoga karaktera, no i kao takvi oni moraju zadovoljiti određenu formu i elemente te dati odgovore na konkretna pitanja, a koja se tiču statusa radnoga mjesta, poslovnih i pravnih ovlaštenja, plaća i dodataka na plaću, praćenja uspješnosti poslovanja, rješavanja svih potencijalnih spornih situacija. Važno je za napomenuti kako velik broj ugovora o zapošljavanju menadžera obuhvaća elemente u rasponu od općih uvjeta radnoga odnosa (koji podrazumijevaju odredbe o materijalnim pravima, obvezama i odgovornostima) do formalnoga opisa poslovnih ovlaštenja radnoga mjesta člana

uprave. Stoga se menadžerski ugovor smatra kombinacijom dijela ugovora o radu, u onome pogledu u kojemu se definiraju opći uvjeti, dok u onim odredbama kojima se uređuju osnovna plaća, formalno nagrađivanje, rezultati i otpremnina, menadžerski se ugovor smatra ugovorom o djelu, ugovorom o nalogu, ugovorom o službi, prokurom.

3.3. Sličnosti i razlike između menadžerskih ugovora i ugovora o radu

U stručnoj se literaturi navodi, a u poslovnoj praksi potvrđuje da postoji sličnost između ugovora o radu i menadžerskih ugovora, posebice u tome što se ugovorom o radu zasniva radni odnos, a to u konačnici podrazumijeva kako je radni odnos zasnovan bez obzira na činjenicu je li radnik počeo raditi ili ne. Ugovor o radu smatra se dvostrano obveznim ugovorom jer je na jednoj strani poslodavac, dok drugu stranu predstavlja radnik. U članku 5. Zakona o radu navedeno je kako je poslodavac obavezan radniku u radnome odnosu dati posao te mu za obavljene rad isplatiti plaću, a radnik je obavezan prema uputama poslodavca danim u skladu s naravi i vrstom rada, osobno obavljati preuzeti posao (Zakon o radu, NN, 73/13). U takvoj vrsti odnosa poslodavac je prema navedenom članku jednako tako obavezan radniku za njegov rad isplatiti plaću, a s druge strane radnik je obavezan prema uputama poslodavca osobno obaviti preuzeti posao. Dakle, kako je vidljivo, sadržaj ugovora o radu propisan je zakonom (Zakonom o radu), pa mu je i naziv određen tim Zakonom, stoga se ugovor o radu svrstava u imenovane ugovore, za razliku od menadžerskih ugovora. Isto tako kao glavne karakteristike ovoga ugovora navodi se i to da je riječ o ugovoru s prethodno točno definiranim sadržajem u kojemu ugovorne strane sporazumno ugovaraju sve bitne sastojke ugovora te sudjeluju neposrednim putem u njihovu određivanju. Ugovor o radu jest ugovor s trajnim činidbama u kojemu se obveze obaju ugovornih strana ostvaruju kroz duže razdoblje (Čolović, 2006). Menadžerski ugovor ima elemente ugovora o radu (u pogledu općih uvjeta radnoga odnosa pa sve do formalnih ovlaštenja radnoga mjesta određenoga člana uprave), dok s druge strane ima i neka specifična obilježja (specifični angažmani menadžera za određenu i specifičnu vrstu posla), pa se smatra i nekom vrstom ugovora o djelu te se njime utvrđuje osnovna plaća, formule nagrađivanja za rezultate, otpremnina i drugo.

3.4. Pregovaranje pri sklapanju menadžerskoga ugovora

Kako je već navedeno, menadžerski ugovor i njegovo sklapanje jednako su bitni menadžerima i poslodavcima – poslodavac pri angažiranju, tj. primitku menadžera odlučuje o uspjehu svojega trgovačkog društva, dok menadžer pri sklapanju ugovora odlučuje u kojemu smjeru i kako će napredovati i razvijati se njihova karijera, no istovremeno preuzima i odgovornost za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i poslovnim prilikama društva. Pri pregovoru oko sklapanja ugovora potrebno je da obje

strane vode računa o: misiji i ciljevima određenoga trgovačkoga društva ili poduzeća, očekivanim rezultatima i obvezi uprave, statusu radnoga mjesta i ovlasti pri vođenju poslovanja, načinu izvještavanja o poslovanju te o mjerilima uspješnosti ostvarenoga rezultata, međusobnim pravima, obvezama i odgovornostima objiju ugovornih strana, osnovnoj plaći i dodacima na nju, naknadama i ostalim pravima vezanim uz mandat, nagradama za ostavarene rezultate, načinu rješavanja eventualnih nesporazuma za vrijeme dok se primjenjuje ugovor te o tehničkim pitanjima suradnje.

Slijedom navedenoga, vidljivo je kako glavnu riječ u pregovaranju pri sklapanju menadžerskoga ugovora vode ugovorne strane, dok se pravicima i stručnjacima iz područja prava uglavnom obraćaju za pomoć pri rješavanju određenih pitanja koja se najčešće tiču zakonske regulative. No, prije nego se krene na zaključivanje pojedinih odredbi ugovora, potrebno je kroz pregovore o uvjetima suradnje postići potpuno uzajamno razumijevanje i suglasnost oko svih prethodno navedenih elemenata kroz pisanu formu. Dakle, ova faza – faza pregovora – vrlo je bitna jer sve kasnije nejasnoće dovode do svojevrsnoga nezadovoljstva neke od ugovornih strana te postaju uzrok potencijalnih sporova oko tumačenja, primjene, ali i raskida ugovora. Stoga je bitno da se pri pregovoru ugovorne strane ponašaju i drže isključivo objektivno te da pokušaju profesionalnim argumentima zastupati najbolje interese društva u kojemu rade. Kroz poslovnu praksu iskristaliziralo se nekoliko najčešćih pregovaračkih situacija, to su:

- a) situacija u kojoj postojeće poduzeće traži dobrog menadžera koji bi preuzeo i razvijao postojeći posao
- b) poduzetnici kreću u otvaranje novoga posla te traže glavnoga menadžera
- c) menadžer ima dobar poslovni plan, pa traži poduzeće i poduzetnika kojemu bi ga prezentirao
- d) poduzeće u krizi traži novu upravu koja bi ih izbavila iz krize i ponovno uspostavila likvidnost.

U gotovo svim navedenim situacijama pregovarački je odnos trostruk te se sastoji od racionalnoga problema, vlasnika problema i menadžera kao zainteresiranoga pregovarača. No, prema statističkim podacima, većina pregovaračkih situacija nastaje kada se poduzeće nađe u krizi te traži novu upravu. U takvim okolnostima menadžer prije nego krene pregovarati sagledava cjelokupan problem te na osnovi toga donosi zaključak o tome što je uzrok krize i tako dokazuje svoju sposobnost, vještinu te kompetentnost i obučenosť za samu situaciju. U trenucima kada dođe do pregovora oko bitnih uvjeta za sklapanje menadžerskoga ugovora, obje ugovorne strane nastoje izbjeći neki od suprotstavljenih interesa i sklopiti ugovor na obostrano zadovoljstvo. U literaturi se razlikuju dvije osnovne strategije pregovaranja –udružujuća i raspoređujuća strategija. Udružujuća strategija predstavlja takvo ponašanje gdje stranke na početku posvećuju većinu vremena prepoznavanju zajedničkih i različitih interesa u cilju postizanja najboljega mogućeg rezultata. U takvim okolnostima pregovaračke strane razmjenjuju svoje stavove te informacije kako bi na taj način izgradile međusobno povjerenje i uspostavile odnos koji se temelji na povjerenju i putem kojega

dolaze do rješenja spornih situacija. Raspoređujuća strategija temelji se na činjenici da će pregovaračke strane težim putem ostvariti prednost ili korist jedne strane na štetu druge (Čolović, 2006: 107).

No, usprkos svemu navedenom, menadžerski ugovor ipak nije lako i jednostavno sastaviti, a što proizlazi iz činjenice da Zakon o trgovačkim društvima sadržava samo dispozitivne odredbe, a kako još nije izgrađeno običajno pravo, u praksi se javlja cijeli niz radnopravnih i tehničkih problema.

3.5. Sklapanje i sadržaj menadžerskoga ugovora

Menadžerski ugovori sklapaju se po načelu obvezno-pravnoga odnosa te stoga njihov sadržaj mora biti utemeljen na aktima trgovačkoga društva, što posebno vrijedi za pitanja kojima se definiraju nagrade za rezultate poslovanja, premije osiguranja, provizije, odobravanje kredita. Upravo stoga forma kojom se sklapa menadžerski ugovor nije strogo propisana zakonom, što podrazumijeva da se isti može sklopiti i u usmenoj formi, no zbog opširnosti i kompleksnosti sadržaja kao i važnosti prava i obveza koje obuhvaća, svrhovitije je da elementi ugovora budu navedeni u pisanome obliku. U radnopravnome smislu položaj menadžera predsjednika ili člana uprave sličan je položaju izbornih ili imenovanih osoba koje obnašaju funkciju u tijelima izvršne vlasti. Kako se radnopravni status članova trgovačkoga društva uređuje ugovorom o radu i predstavlja obvezni pravni okvir zapošljavanja na temelju Zakona o radu, te kako menadžeri ne mogu u isto vrijeme imati skopljen i ugovor o radu i menadžerski ugovor, potrebno je da menadžerski ugovori točno i potpuno utvrde i elemente radnoga odnosa. Navedeno rezultira time da menadžerski ugovor predstavlja dokument kojim se ostvaruje sinteza na profesionalnoj razini između moći novca, moći znanja i moći partnerstva. U pogledu sadržaja menadžerskoga ugovora bitno je navesti kako većina ugovora o zapošljavanju menadžera obuhvaća širok spektar elemenata – od općih uvjeta radnoga odnosa (što uključuje materijalna prava, obveze i odgovornosti) pa sve do formalnoga opisa poslova menadžerskoga radnog mjesta. Ova vrsta ugovora najčešće sadržava elemente poput radnopravnoga statusa menadžera, odnosno rasporeda na druge poslove i prava iz radnoga odnosa, obveze, ovlaštenja i odgovornost uprave, sve do načina komuniciranja i praćenja izvršenja ciljeva poslovne politike. Kako je prethodno navedeno, praksa pokazuje da se dio poslova i zadataka iz menadžerskoga ugovora smatra obvezom iz radnoga odnosa, dok se specifični uvjeti smatraju ugovorom o djelu kojim se utvrđuju osnovna plaća, formule nagrađivanja, rezultati, otpremnine i drugo. Kao bitni elementi menadžerskoga ugovora navode se osnovna plaća, naknada vezana za obavljanje posla te oblici stimulacije za ostvarene rezultate, što u konačnici znači da menadžerski ugovori predviđaju neki od oblika bonusa kao što su: postotak ostvarene dobiti, opcijske dionice, bonus na ostvareni promet, tromjesečnu ili godišnju nagradu, uštedu u troškovima te neograničenu upotrebu osobnoga automobila, mobitela i ostale beneficije. Osim navedenoga, u ostale prihode

menadžera mogu se ubrojiti i police osiguranja, plaćeni godišnji odmor i drugo. Prema statističkim pokazateljima, prosjek menadžerske plaće u Republici Hrvatskoj kreće se u rasponu od 15 do 75 tisuća kuna neto, uz dodatne bonuse poput korištenja automobila, mobitela, plaćenoga školovanja i usavršavanja i drugo. Smatra se da je prosječna neto menadžerska plaća 11.813,34 kn, što je 112% veći postotak od prosječne hrvatske plaće. Najniže su menadžerske plaće na području Vukovarsko-srijemske županije, dok se najviša menadžerska plaća isplaćuje na području Zagrebačke županije i Grada Zagreba. No, koliko Republika Hrvatska zaostaje u standardima menadžerskih plaća za europskim zemljama, govori činjenica da prosječna plaća menadžera u Švicarskoj iznosi 239.500 eura na godinu, u Velikoj Britaniji 230.200 eura, u Njemačkoj 215.000 eura, dok je najniža godišnja zarada menadžera zabilježena u Sloveniji i ona iznosi 157.800 eura. No, najviše poteškoća u svezi s menadžerskim ugovorom nastaje kada je riječ o prestanku radnoga odnosa te pravima koja iz njega proizlaze. Kad je riječ o otkazu, sva prava radnika iz radnoga odnosa koja on ima na osnovi Zakona o radu neće se primijeniti na menadžera, osim u slučaju kada se u menadžerskome ugovoru naznači da će u postupku otkazivanja primijeniti odredbe Zakona o radu. U tome slučaju menadžerski ugovor neće se tako lako moći raskinuti, nego će se primijeniti odredbe Zakona o radu u pogledu procedura, otkaznih rokova, otpremnina i sl. Ako toga nema, onda je ugovor više u korist poslodavca. Kada ga opozove s direktorske funkcije, menadžeru ugovor prestaje.

3.6. Prestanak menadžerskoga ugovora

Postoji nekoliko načina prestanka menadžerskoga ugovora. Ugovor može prestati istekom roka na koji se zaključuje. Najčešće se u upravu članovi biraju na četiri godine, te ako nadzorni odbor trgovačkoga društva ne produži mandat članu uprave, istekom roka ugovor prestaje (Bulka i Selec, 2010). Drugi je mogući način otkaz ugovora neovisno o tome daje li otkaz menadžer ili poslodavac. U situacijama kada menadžer nije ujedno i zaposlenik društva, ugovor prestaje po odredbama Zakona o obveznim odnosima, no kada je menadžer i zaposlenik društva, tada u slučaju otkaza menadžerskoga ugovora prestaju vrijediti one odredbe koje se odnose na posebna prava i obveze, dok odredbe kojima se uređuju pitanja radnopravnoga odnosa mogu i dalje ostati na snazi.

4. Zaključak

U radu smo nastojali u osnovnim crtama navesti i objasniti sve glavne karakteristike i značajke menadžerskih ugovora te njegove bitne elemente. Na samome početku osvrnuli smo se na nastanak menadžerskih ugovora i na njihov razvoj tijekom vremena.

Kako je u radu navedeno, u Republici Hrvatskoj ne postoji jedinstvena definicija menadžerskih ugovora te su oni kao takvi vrsta neimenovanih ugovora. Menadžerski ugovori, iako već duže vremena prisutni u tuzemnome poslovnom svijetu, nisu dovoljno pravno uređeni – nedovoljno je uređena i nejasna njihova pravna definicija jer oni imaju i karakteristike kako ugovora o radu, i ugovora o službi ili ugovora o djelu. Upravo ta nejasnoća i neodređenost dovode do potrebe za unifikacijom i jedinstvenim definiranjem menadžerskih ugovora, koji su sve prisutniji u poslovnoj praksi. Isto tako, ulaskom u Europsku uniju i potrebom za usklađivanjem naših propisa i poslovne prakse s normama Unije, posredno dolazi do potrebe i za usklađivanjem odredbi menadžerskih ugovora u pogledu plaće i ostalih davanja. Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazali su da je u Republici Hrvatskoj vrlo malo pravih menadžerskih ugovora. Usporedba menadžerskih ugovora unutar naše države i menadžerskih ugovora kakvi se sklapaju u razvijenijim zemljama svijeta ili u inozemnim tvrtkama koje imaju svoja predstavništva u Republici Hrvatskoj, pokazuje da su plaće i standardi u Republici Hrvatskoj puno manji. Temeljem iznesenoga držimo kako pitanje menadžerskih ugovora i njihova uređivanja ostavlja dovoljno prostora za daljnja istraživanja, te da je potrebno konačno uređenje i definiranje menadžerskih ugovora posebnim pravnim propisom i njegovo usklađivanje sa stečevinama Europske unije.

5. Izvori i literatura

1. Bulka Z.; Selec B. (2010), Menadžerski ugovori, *Pravo u gospodarstvu : časopis za gospodarsko-pravnu teoriju i praksu*, 49, 3, str. 731-752.
2. Bulka Z.; Selec B. (2010), Menadžerski ugovori, *Radno pravo*, str. 20-23.
3. Čolaković, E. (2006), *Menadžerski ugovori*, Zagreb: CROMA.
4. Forma menadžerskih ugovora nije propisana zakonom, <http://www.liderpress.hr/arhiva/878/> (23. 3. 2014.).
5. Grgurev, I. (2011), *Pravna priroda i sadržaj menadžerskih ugovora*, Zagreb: Rosip d.o.o.
6. I šefovima je mudro u slučaju otkaza pozvati se na Zakon o radu, <http://www.limun.hr/main.aspx?id=776766> (1. 4. 2014.).
7. Menadžerske plaće pale, <http://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/73451/Menadžerske-place-pale-30/2/> (25. 3. 2014.).
8. Zakon o radu, NN, 73/13.
9. Zakon o trgovačkim društvima, NN, 68/13.

Abstract: In the modern business world, the importance of terms such as management and manager, as synonyms for a successful operation of a particular organization or a company, is growing. Since there is no unique and widely accepted definition of these two concepts, scholarly literature defines the manager as a person who performs tasks by directing others into conducting affairs. From this, it is clear that the main

role of the manager is encouraging and directing employees into performing certain assignments. On the other hand, management can be defined as a process of transforming and maintaining the environment in which individuals, working together in groups, accomplish the approved goals effectively. It is stated that the role of the manager has significantly increased in the last few decades, so it was necessary to legally regulate their rights and obligations through a specific type of contract called the managerial contract. In practice, the question whether the managerial contract is the same as classical employment contract often arises, therefore through this paper we will try to show the basic similarities and differences between the two types of contracts previously mentioned, as well as the main characteristics, form, content, and scope of managerial contracts as a special type of contract that has to meet certain forms and provide answers to questions regarding the status of the workplace, business and legal authority and results and awards for the work done.

Key words: management, managers, legal regulation, contract of employment, rights and obligations

Inovativnost, povećanje konkurentnosti i programi visokoškolskoga obrazovanja

[Innovativeness, Increasing Competitiveness and Higher Education Study Programmes]

Vesna Kotarski, dipl. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vesna.kotarski@vspu.hr

mr. sc. **Vladimir Žanić**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vladimir.zanic@gmail.com

prof. dr. sc. **Mladen Žinić**, znan. savj., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mladen.zinic@vspu.hr

Sažetak: U radu se razmatra zastupljenost teme inovativnosti i inovacija u programima visokoškolskoga obrazovanja Hrvatske. Prema prikupljenim podacima o kolegijima koji u naslovu imaju tražene ključne riječi, uočeno je da mala zastupljenost tih kolegija u obrazovnim programima ima podudarnost s niskom sposobnošću za inovativnost u Hrvatskoj utvrđenoj pomoću globalnoga indeksa konkurentnosti. Prema sposobnosti za inovativnost, Hrvatska je na 110. mjestu od ukupno analiziranih 148 država. Podaci Europskoga patentnog ureda pokazuju trend smanjenja broja hrvatskih patenata i patentnih prijava u razdoblju od 2003. godine naovamo. Prema inovacijskome indeksu Europske unije, zemlje članice podijeljene su u četiri skupine po inovacijskoj sposobnosti: „inovacijski lideri“, „inovacijski pratioci“, „umjereni inovatori“ i „skromni inovatori“. Hrvatska je svrstana u skupinu „umjerenih inovatora“ ispod EU prosjeka. Autori zaključuju da bi bila oportuna daljnja analiza kako bi visokoškolski sustav obrazovanja mogao pridonijeti povećanju konkurentnosti Hrvatske ako bi tema sustavne inovativnosti, kao procesa, i inovacije, kao rezultata toga procesa, imala veću zastupljenost u visokoškolskoj nastavi.

Ključne riječi: visokoškolsko obrazovanje, inovativnost, inovacije, konkurentnost, Hrvatska

1. Uvod

Poduzetništvo i inovacije u današnjemu se svijetu ističu među najvažnijim čimbenicima ekonomskoga razvoja, produktivnosti i zapošljivosti. Sustavan pristup inovacijama, znanstveno-tehnološkoj i inovacijskoj politici posebno je važan za regije i zemlje u kojima se na poduzetništvo gleda s negativnom percepcijom i nedovoljnim razumijevanjem. U takvome je okruženju najveći izazov promjena kulture i svijesti. Kako stvarati inovacijsku kulturu u okruženju u kojemu se ni kultura poduzetništva ne promiče dovoljno?

Sljedeći je izazov kreiranje obrazovnih politika i programa koji će ponuditi relevantna znanja i vještine te materijalizirati doprinos poduzetništva i inovacija društvu i ekonomskom razvoju. Uz razvoj vještina koje traži tržište 21. stoljeća, zadaća je obrazovnih programa prepoznati i vrste poduzetništva te napraviti razliku između poduzetništva nastaloga iz prilika („*opportunity*“ *entrepreneurship*) i onoga koje je nastalo iz nužde („*necessity*“ *entrepreneurship*). Karakteristično je za poduzetnike koji su prepoznali i iskoristili priliku da imaju potrebna znanja i kompetencije ponuditi tržištu inovativna rješenja, za razliku od *necessity* poduzetnika koji ta znanja ne posjeduju i u većini slučajeva imaju niži stupanj naobrazbe.

Stoga ne iznenađuju rezultati *Global Entrepreneurship Monitor* – *GEM* istraživanja (nositelji su hrvatskoga *GEM* projekta od 2002. godine CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva i Ekonomski fakultet u Osijeku), kojima se mjere razine poduzetničke aktivnosti, a koji pokazuju da je veći broj *necessity* poduzetnika u manje razvijenim zemljama, dok je u razvijenim zemljama znatno veći broj *opportunity* poduzetnika. Kako osigurati uspješnu tranziciju ne samo iz jednoga u drugi model i pri tome čim više poticati primjenu intelektualnoga kapitala u kreiranju novih proizvoda i usluga? Kako osigurati svoje mjesto u današnjemu gospodarstvu i društvu temeljenom na znanju (*knowledge economy & knowledge society*)?

U odgovoru na ta pitanja ključnu ulogu imaju visoka učilišta. U uvjetima ekonomske krize i sve većih i složenijih zahtjeva da se odgovori na izazove globalizacije, uloga visokoga obrazovanja kao nositelja društveno-ekonomskoga razvoja zajednice u kojoj djeluje, postaje sve važnija. Prema UNESCO-ovoj „Svjetskoj deklaraciji o visokom obrazovanju za 21. stoljeće“ definira se treća ili „civilna“ misija i uloga visokog školstva (prva = nastava, druga = istraživanje), a ona obuhvaća unapređenje kvalitete života u zajednici, doprinos razvoju civilnoga društva i demokracije te obrazovanje društveno odgovornih i aktivnih građana. U društvu i gospodarstvu koje se temelji na znanju, visoka se učilišta suočavaju s mnogim izazovima. Više nije dovoljno reagirati na promjene, već je nužno pokazati proaktivnost i inicijativu. Gospodarstvo postaje globalno, znanost je globalna, logično je da taj put prate i obrazovanje te visoka učilišta.

Cilj je ovoga rada ukazati na ulogu koju visoko obrazovanje ima u stvaranju inovativnoga društva da zajedno sa svojim studentima postane važan dionik održivoga inovacijskog sustava. Misija je visokoga obrazovanja pomoći svim dionicima društva u stvaranju inovacija!

2. Inovacije i inovativnost

Inovacije se tradicionalno shvaćaju kao nove (*breakthrough*) tehnologije na kojima se temelje novi proizvodi i usluge. Uobičajena je percepcija da se stvaraju u laboratorijima istraživačkih instituta i tehničkih fakulteta te su dio procesa istraživanja i razvoja novih proizvoda. Prema standardnim definicijama inovacija, to bi bile *tehničke inovacije*. Do sada je fokus većine politika, programa i inicijativa bio usmjeren na tehnološke inovacije i proizvodno orijentirane djelatnosti.

Nužnost društvenih, političkih i ekonomskih promjena mijenja pogled na inovacije i inovativnost te usmjerava pozornost prema društvenim inovacijama (*social innovations*), koje će pridonijeti boljoj kvaliteti života i poboljšanju poslovanja. Inovacije procesa (pružanja usluga, organizacije, marketinga) i sustavna inovativnost relevantni su podjednako i za poslovni i za javni, ali i za „treći“ civilni sektor.

Društvene ili socijalne inovacije od posebnoga su značaja za rješavanje problema današnjega društva: klimatskih promjena, energetske resursa, ekoloških zahtjeva, nezaposlenosti, ekonomske nejednakosti, siromaštva, starenja stanovništva, ugroženih skupina društva, migracija itd. Svjetski je poznat primjer društvene inovacije GRAMEEN banka osnovana u Bangladešu, ili kako se često naziva „Banka za siromašne“ koja pruža usluge mikrokreditiranja najugroženijim slojevima društva koji nisu u mogućnosti osigurati uobičajene bankarske kolaterale. Osnivač banke Muhammad Yunus dobio je 2006. godine Nobelovu nagradu za mir za taj koncept mikrokreditiranja koji je inspirirao mnoge slične projekte u 40 zemalja svijeta.

Europska unija kroz okvirne programe izdvaja znatna sredstva za projekte koji će rezultirati rješenjima za spomenute izazove (http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/ssh-projects-fp7-5-6-social-innovation_en.pdf). I u novoj financijskoj perspektivi (2014. – 2020.) Europska će komisija u okvirnome programu HORIZON 2020 financirati inovativne projekte bez obzira na to radi li se o tehnološkim inovacijama (*FET – Future Emerging Technologies*) ili društvenim inovacijama, odnosno upotrebi postojećih tehnologija kroz nove i različite koncepte primjene. Moglo bi se reći da su socijalne inovacije iznjedrile i novu vrstu poduzetništva, tzv. društveno ili socijalno poduzetništvo, odnosno novu vrstu društveno-ekonomskih subjekata – socijalna poduzeća (*social ventures*). Društveno poduzetništvo danas je važna komponenta europskoga gospodarstva jer stvara 10 posto bruto društvenoga proizvoda, a zapošljava više od 11 milijuna radnika ili 4,5 posto aktivnoga stanovništva Europske unije (Social economy-laying the groundwork for innovative solutions to today's challenges; Synthesis report, EC, DG for employment, social affaire and inclusion, 02/2013).

Stoga je vrlo važan doprinos visokoga obrazovanja u prijenosu znanja o različitosti tehničkih i društvenih inovacija, u razumijevanju da inovacije znače promjene i unapređenja te da je inovativnost imanentna društvu u cjelini, a ne samo gospodarstvu i poduzetništvu.

3. Politički i strateški okvir za inovacije (EU – Hrvatska)

Europa 2020 jest strategija rasta Europe u razdoblju od 2014. do 2020. kojom Europa želi odgovoriti na globalizaciju i gospodarsku krizu vraćajući konkurentnost europskomu gospodarstvu. Među pet područja rasta koje je Europa prepoznala kao ključne za daljnji razvoj, nalaze se i inovacije. Ostala su četiri područja zaposlenost, klima/energija, obrazovanje i socijalna uključenost. Promicanje inovacija sastavni je dio koncepta pametnoga, održivoga i uključivoga rasta koji Europa planira postići u sljedećih sedam godina. Instrumenti za postizanje tih ciljeva definirani su kroz sedam glavnih inicijativa strategije Europa 2020: Unija inovacija, Digitalni program za Europu, Mladi u pokretu, Resursno učinkovita Europa, Industrijska politika za globalizacijsko doba, Program za nove vještine i radna mjesta te Europska platforma protiv siromaštva. Unija inovacija ima za cilj izgraditi čvrst sustav istraživanja i inovacija sinergijom svih relevantnih dionika. To u stvari znači da Europa želi promijeniti dugogodišnji trend zaostajanja europskoga gospodarstva u odnosu na SAD i Japan, povećanjem ulaganja u istraživanje i razvoj, ali i stvaranjem učinkovitijih modela za komercijalizaciju znanstveno-istraživačkih rezultata. Iako Europa prednjači u broju znanstvenih publikacija u svijetu, i dalje zaostaje u primjeni rezultata istraživanja. Sustav podrške inovacijama u kontekstu zakonodavstva, financiranja i obrazovanja još uvijek nije dovoljno razvijen da bi rezultirao efikasnijim prijenosom ideja na tržište. Prema zadnjim rezultatima pregleda inovacija Unije inovacija i europskih regija za 2014., koje je objavila Europska komisija, Europa smanjuje inovacijski jaz u odnosu na Sjedinjene Američke Države i Japan. No, razlike u pogledu uspješnosti među državama članicama EU-a i dalje su velike, a smanjuju se polaganim ritmom. Inovacijski se jaz povećava na regionalnoj razini; uspješnost u području inovacija pogoršala se u gotovo petini regija EU-a. Opće stanje u EU-u i dalje je relativno stabilno: Švedska zauzima vodeći položaj, a slijede ju Danska, Njemačka i Finska. Riječ je o četirima državama koje najviše ulažu u istraživanje i inovacije! (http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-140_en.htm)

Za razliku od Europe, koja je identificirala svoje strateške prioritete i područja ulaganja za budući razvoj i sve to ujedinila u jedan cjeloviti dokument – Europa 2020, mi u Hrvatskoj imamo 14 sektorskih i horizontalnih strategija, ali nemamo nacionalnu strategiju razvoja. Stoga se postavlja legitimno pitanje: na temelju kojih nacionalnih prioriteta i analiza su te sektorske strategije donesene? Da li samo zbog obveza koje smo preuzeli ulaskom u EU i nužnim uvjetom za korištenjem EU fondova? Kako drugačije objasniti tu situaciju nego na slikovit način kako je to učinila gđa Tania Friederichs, koordinatorica Europske komisije za Hrvatsku u području istraživanja i razvoja: „Govorimo o pametnoj specijalizaciji, znači analizi nacionalnog gospodarstva i određivanju ciljeva u što ulagati kako bi Hrvatska mogla najefikasnije i održivo rasti u budućnosti, a od hrvatske vlade smo dobili iznenađujuće podatke da se želite fokusirati na čak 13 industrija i još se raspitujete može li se tako velik popis proširiti na još dvije do tri industrije.“ (<http://www.poslovnih.hr/hrvatska/evo-sto-se-o-vladinom-radu-na-pristupnom-ugovoru-doista-prica-po-bruxellesu-259015>).

Što onda očekivati od Nacionalne strategije inovacija RH 2013-2020 na čijoj se izradi počelo raditi nakon svečanoga potpisivanja memoranduma o suradnji između Ministarstva gospodarstva i Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta u svibnju 2012. godine, a koja još nije donesena? Znakovito je objašnjenje osnovnoga cilja donošenja te strategije: definiranje institucionalnoga okruženja i inovacijske politike vezano uz optimalno korištenje sredstava iz fondova EU-a, odnosno strategija je nužna kako bi Hrvatska mogla povlačiti sredstva iz EU fonda namijenjenoga za ulaganja u znanost i inovacije! (<http://www.mingo.hr/default.aspx?id=3336>).

Iz toga objašnjenja, a i činjenice da se većina strategija temelji na smjernicama koje je definirala Europa i koje su relevantne za razvijene članice EU, te da se nigdje ne može doći do podatka o financijskome okviru provedbe tih strategija (osigurana proračunska sredstva), može se zaključiti da su strategije lista želja od kojih će se neke možda i ostvariti, i to uglavnom uz pomoć EU fondova (naravno, ako ih budemo sposobni iskoristiti).

4. Konkurentnost i inovativnost hrvatskih poduzeća

Prema istraživanju o globalnoj konkurentnosti 2013. – 2014., koje provodi Svjetski gospodarski forum u 148 zemalja i temelji se na statističkim podacima za 2011. i 2012. godinu, Hrvatska je po podindeksima ispod 100-toga mjesta u područjima:

- a) sposobnost za inovacije
- b) transfer tehnologija
- c) razvoj klastera
- d) poboljšanje poslovne sofisticiranosti.

Stoga su i zaključci Nacionalnoga vijeća za konkurentnost usmjereni na jačanje aktivnosti koje doprinose povećanju nacionalne konkurentnosti u međunarodnome okruženju:

- a) povećanje efikasnosti javne uprave i institucija
- b) povećanje efikasnosti tržišta rada
- c) daljnje poboljšanje poslovne sofisticiranosti
- d) inovativnost kao imperativ bez kojeg nema prave konkurentnosti.

Prema zaključnome izvještaju za 2013. godinu provedenoga istraživanja hrvatskoga kvocijenta inovativnosti (HKI), u hrvatskim je poduzećima situacija sljedeća:

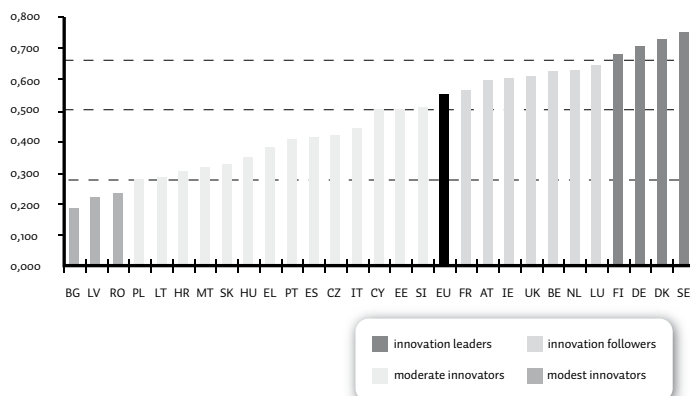
- a) velik broj tvrtki ne pridaje inovativnosti dovoljnu važnost u strategiji poslovanja
- b) imaju nisku stopu uspješnosti pri komercijalizaciji inovativnih proizvoda
- c) većina njih nema sustav koji bi podržavao i razvijao inovativnost zaposlenika i pridonosio bržoj i lakšoj komercijalizaciji proizvoda ili usluga

d) većina tvrtki nema organiziran sustav za prikupljanje, procjenu i odabir ideja, prerijetko uspješno komercijaliziraju ideje te unutar poduzeća nemaju osobu odgovornu za inovacije.

Uspješnost sustava za inovacije Europske unije analizira se pomoću 24 pokazatelja. U okviru za mjerenje koji se upotrebljava u pregledu rezultata Unije inovacija (*Regional Innovation Scoreboard*) tri su glavne vrste pokazatelja i osam dimenzija, što je ukupno 24 različita pokazatelja. Čimbenici su glavni pokretači uspješnosti u području inovacija koji nisu dio poduzeća i njima su obuhvaćene tri dimenzije inovacija: *ljudski resursi, otvoreni, izvrsni i privlačni istraživački sustavi te financijska sredstva i potpora*. Aktivnostima poduzeća obuhvaćena su nastojanja uložena u inovacije na razini poduzeća i tri dimenzije inovacija: *ulaganje poduzeća, povezivanje i poduzetništvo i intelektualno vlasništvo*. Rezultatima je obuhvaćen utjecaj inovacijskih aktivnosti poduzeća u dvije dimenzije inovacija: *inovatori i gospodarski učinci*. Države članice svrstane su u četiri skupine uspješnosti na temelju njihova prosjeka u uspješnosti u području inovacija:

1. predvodnici u području inovacija (znatno iznad prosjeka EU-a): Danska, Finska, Njemačka i Švedska
2. sljedbenici u području inovacija (iznad ili blizu prosjeka EU-a): Austrija, Belgija, Cipar, Estonija, Francuska, Irska, Luksemburg, Nizozemska, Slovenija i UK
3. umjereni inovatori (ispod prosjeka EU-a): Češka, Grčka, Litva, Hrvatska, Italija, Mađarska, Malta, Poljska, Portugal, Slovačka i Španjolska
4. skromni inovatori (znatno ispod prosjeka EU-a): Bugarska, Latvija i Rumunjska. (Pregled rezultata Unije inovacija iz 2014; Europska komisija, Opći sekretarijat za poduzetništvo i industriju).

SLIKA 1. Uspješnost u području inovacija država članica EU-a



Pogledamo li podatke Eurostata, odnosno Europskoga patentnog ureda (EPO) o broju patenata i patentnih prijava kod EPO-a i USPTO-a (Patentni ured Sjedinjenih

Američkih Država) od 2003. naovamo, uočava se kontinuirani pad broja patenata i prijava iz Hrvatske. Usporedimo li broj patentnih prijava po broju stanovnika u 2010. godini, EPO je zaprimio iz Hrvatske 5,7 prijava, a na primjer iz Irske, s kojom se po broju stanovnika možemo uspoređivati, bilo je 79,1 prijava. U usporedbi Hrvatske sa Slovenijom statistika je još poraznija – u 2010. godini u EPO je stiglo 81,7 prijava iz Slovenije, koja ima upola manje stanovnika od Hrvatske (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Patent_applications_to_the_EPO_and_patents_granted_by_the_USPTO,_2001-2010.png).

5. Visoko obrazovanje i inovativno društvo

Bi li Hrvatska bila uspješnija u području inovacija i konkurentnosti kada bi tema sustavne inovativnosti, kao procesa, i inovacije, kao rezultata toga procesa, bila zastupljenija u visokoškolskoj nastavi? Pokušat ćemo odgovoriti na to pitanje pregledom obrazovnih programa u Hrvatskoj, Europi i SAD-u u kojima se uči o inovacijama. S obzirom na to da se u radu želi ukazati na utjecaj visokoga obrazovanja koje sustavno izvodi programe o inovacijama i poduzetništvu na uspješnost neke zemlje u području inovacija i konkurentnosti, kao referentne zemlje odabrali smo SAD i Finsku. U SAD-u se o inovacijama i sustavnoj inovativnosti uči većinom u okviru prijediplomskih i diplomskih specijalističkih studija o poduzetništvu, a slično je i s programima za obrazovanje odraslih. Kurikulumi posvećeni poduzetništvu i inovacijama prisutni su na gotovo svim poslovnim školama (od najprestižnijih – Harvarda i Stanforda, do, za spomenute teme specijaliziranih koledža kao što je npr. Babson College). Razlike među programima koji se izvode na poslovnim visokim učilištima i tehničkim fakultetima uglavnom se odnose na stavljanje naglaska na identifikaciju, zaštitu i modele komercijalizacije rezultata istraživanja u prirodnim, tehničkim, biomedicinskim i ostalim „nedruštvenim“ znanostima. U Europi je situacija više-manje vrlo slična kada je riječ o studijskim programima o poduzetništvu i inovacijama te naglasku na *tehničke inovacije* kod „nedruštvenih“ fakulteta. Najdalje su u učenju o inovacijama otišli Finci, pa je možda i to utjecalo na činjenicu da je Finska već dugi niz godina lider u inovacijama?! Ondje postoje preddiplomski, diplomski i doktorski studiji s fokusom na upravljanje inovacijama isključivo kroz interaktivno *practice-oriented* učenje i poučavanje u suradnji s lokalnim poslovnim i javnim sektorom na stvarnim projektima. Smatraju da se o inovacijama najbolje uči kroz „*experiential learning*“ (*learning by doing*). Evaluacijom programa nakon pet godina provođenja utvrdili su da se povećao interes studenata za samozapošljavanjem i to na realizaciji različitih inovativnih rješenja do kojih su došli radeći na stvarnim projektima sa svojim profesorima te predstavnicima tvrtki i javnih institucija.

U Hrvatskoj se o inovacijama i intelektualnome vlasništvu većinom poučava na razini kolegija, uz izuzetak Ekonomskoga fakulteta Sveučilišta u Osijeku koji je, za-

hvaljujući prof. Slavici Singer i njezinu timu, lider u obrazovanju o poduzetništvu i inovativnosti na ovim prostorima. „Poduzetništvo i inovativnost“ naziv je posljediplomskoga specijalističkog i doktorskog studija čija je voditeljica prof. Singer. Na razini stručnih specijalističkih studija o inovacijama se jedino uči na privatnome visokom učilištu Rochester Institute of Technology Croatia (prije poznatom kao American College of Management and Technology, prvo visoko učilište osnovano u RH 1997. godine), i to na *Master of Science in Service Leadership and Innovation* studiju. Osim ta dva spomenuta studijska programa, postoje još samo kolegiji (uglavnom izborni!) gdje se u skraćenom obimu obrađuju teme inovacija i intelektualnoga vlasništva s naglaskom na tehničke inovacije: Upravljanje inovacijama u razvoju proizvoda – Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb; Upravljanje inovacijama – Ekonomski fakultet, Zagreb; Uvod u intelektualno vlasništvo – Medicinski fakultet, Zagreb (doktorski studij); Planiranje istraživačkih projekata i zaštita intelektualnog vlasništva – Prehrambeno-biotehnoški fakultet, Zagreb (doktorski studij); jednodnevni tečajevi za mlade istraživače organizira i provodi Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije Sveučilišta u Zagrebu; Upravljanje inovacijama i tehnološkim promjenama / Konkurentnost, inovacije i razvoj / Turistički trendovi i inovacije – VERN; Politika upravljanja inovacijama i znanstvenim istraživanjima u EU i Hrvatskoj / Intelektualno vlasništvo i njegova zaštita – VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“; Upravljanje inovacijom – Visoka škola za primijenjeno računarstvo.

6. Zaključak

Inovativno i konkurentno društvo rezultat je kontinuiteta i stalnoga unapređivanja jasno definiranih i fokusiranih razvojnih politika, koje financijski i institucionalno podržavaju svi dionici u društvu. U Hrvatskoj takav pristup izostaje. Dok god se na ulaganje u znanost i obrazovanje gleda kao na trošak i rashodovnu stavku u proračunu, nemoguće je očekivati pozitivne gospodarske i društvene učinke. Naš je cilj ostvariti 1,4% GERD-a (*Gross Expenditure on Research & Development*) u 2020. g., što je trenutačni EU prosjek (sada je 2014. g.!). I tu se uglavnom računa na dio alokacije za istraživanje, razvoj i obrazovanje iz EU fondova u razdoblju od 2014. do 2020. Razvijena društva promiču i potiču upis na STEM (*science/technology/engineering/math*) fakultete, dok mi za te fakultete već godinama imamo iste ili smanjene upisne kvote. Inovacijska infrastruktura koja se razvijala unazad deset godina (uredi i centri za transfer znanja i tehnologije, inkubatori, BICRO), nastala je uglavnom zahvaljujući vanjskim izvorima financiranja i sudjelovanjem u međunarodnim projektima (STP – *Science and Technology Project* Svjetske banke, TEMPUS, FP7). I dalje je tako, jer proračunskih sredstava za inovativne projekte nema dovoljno.

Postojeće stanje u Hrvatskoj traži konstruktivnu reakciju akademske zajednice u skladu s „trećom“ ulogom, odnosno očekivanjima društva u kojemu djeluje. Visoka

učilišta imaju odgovornost da društvo usvoji pristup da inovacije dovode do promjena, a promjene nude prilike koje u afirmativnoj zajednici rezultiraju prosperitetom. Želimo li da hrvatsko gospodarstvo bude konkurentnije, a društvo podigne razinu blagostanja, krajnje je vrijeme da se u obrazovnome procesu (na svim razinama) provode, a poslovnoj politici poduzeća redovito primjenjuju načela sustavne inovativnosti te poduzetničkoga upravljanja (Drucker, 1992).

7. Izvori i literatura

1. Drucker, P. (1992), *Inovacija i poduzetništvo*, Zagreb: Globus.
2. Montonen, T.; Eriksson, P. (2013), Teaching and learning innovation practice: a case study from Finland, *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 13, No. 2/3, str. 107-118.
3. Nacionalno vijeće za konkurentnost, Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013. - 2014.: Pozicija Hrvatske, <http://www.konkurentnost.hr/lgs.axd?t=16&id=450>
4. World Economic Forum – WEF, Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013. - 2014., http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
5. Global Entrepreneurship Monitor – GEM, GEM Hrvatska : <http://cepor.hr/istrazivanja.html>
6. Hrvatski kvocijent inovativnosti, Rezultat drugog istraživanja inovacijskih kapaciteta hrvatski poduzeća, lipanj 2013, <http://inovativnost.hr/Rezultati>
7. UNTRADE, Enterprise and Development Commission Multi-year Expert Meeting on Enterprise Development Policies and Capacity-building in Science, Technology and Innovation (STI) (2012), <http://unctad.org/en/pages/MeetingsArchive.aspx?meetingid=21810>
8. Pregled rezultata Unije inovacija iz 2014.; Europska komisija, Opći sekretarijat za poduzetništvo i industriju, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014-summary_hr.pdf
9. Innovation performance: EU Member States, International Competitors and European Regions compared (4. 3. 2014.), http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-140_en.htm
10. Research on Social Innovation, Inventory of projects funded under the EU Research Framework Programmes, http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/ssh-projects-fp7-5-6-social-innovation_en.pdf
11. Patent applications to the EPO and patents granted by the USPTO, 2001-2010, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Patent_applications_to_the_EPO_and_patents_granted_by_the_USPTO_2001-2010.png
12. Evo što se o Vladinom radu na Partnerskom sporazumu doista priča po Bruxellesu (12. 12. 2013.), <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/evo-sto-se-o-vladinom-radu-na-pristupnom-ugovoru-doista-prica-po-bruxellesu-259015>

Abstract: This contribution refers to the presence of innovation as a topic in higher education study programmes in Croatia. According to the data collected on the courses containing innovation in their titles it can be observed that the under-representation of this subject in the higher education curricula correlates with the rather poor innovation ability as determined by the Global Innovation Index. Considering the innovation ability, Croatia is rated 110 of the total 148 analyzed countries.

The European Patent Office data for Croatia clearly show a decrease in the number of granted patents and the number of patent applications since 2003 onwards. Based on the Summary Innovation Index, the Member States fall into the following four country groups: innovation leaders, innovation followers, moderate innovators and modest innovators. Croatia falls into the group of moderate innovators below the EU average.

It can be concluded that in addition to other factors, more intensive teaching on innovation and innovativeness at the secondary and the tertiary levels of education may significantly contribute to the increase of the Croatian innovation potential.

Key words: higher education, innovativeness, innovations, competitiveness, Croatia

Važnost analize unutarnjih i vanjskih čimbenika za odabir strategije rasta poduzeća

[The Importance of Internal and External Factors Analysis for the Selection of the Company's Growth Strategy]

Dijana Luketić, bacc. oec., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dijana_luketic@yahoo.com
 mr. sc. **Iva Senegović**, pred., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: iva.senegovic@vern.hr

Sažetak: Cilj je ovoga rada analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika za odabir prikladne strategije rasta na primjeru poduzeća Mato el-d d.o.o. Poduzeće Mato el-d d.o.o. sa sjedištem u Ivanić Gradu osnovano je 1994. godine. Direktor je poduzeća Mato Duvnjak, koji je ujedno i jedini osnivač i vlasnik poduzeća. Osnovna je djelatnost poduzeća izrada, održavanje i popravak elektroenergetskih objekata, postrojenja i instalacija srednjega i niskoga napona, a poduzeće posjeduje i radionicu za popravak generatora, elektromotora i crpki.

Tijekom životnoga ciklusa poduzeća, u fazi rasta, dolazi do ekspanzije poslovanja, koje kulminira u 2008. godini s 34 milijuna kuna prihoda. Međutim, negativan utjecaj recesije na gospodarstvo te gubitak velikih klijenata INA Grupe dovode do znatnoga pada u приходima, što je uvjetovalo strukturne promjene u poduzeću i preorijentiranje poslovanja na građevinske poslove. Kao rezultat promjena, iz 2012. na 2013. godinu slijedi oporavak poduzeća te novi potencijal za daljnji rast i razvoj. Povratkom starih klijenata i razvojem nove djelatnosti na području građevinarstva, poduzeće ponovno ostvaruje značajne prihode i postupan rast.

Kako bi se istražile daljnje perspektive rasta, izrađena je analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poduzeće. Na temelju provedenih analiza poduzetniku se daje prijedlog za budući daljnji rast poduzeća strategijom generičkoga rasta, gdje će poduzeće rasti kroz nastavak postojećih poslova te daljnjom diverzifikacijom poslovanja. Kao moguća alternativna strategija preporuča se strategija spajanja i pripajanja u segmentu obnovljivih izvora energije.

Ključne riječi: unutarnji i vanjski čimbenici, strategija rasta, upravljanje promjenama

1. Uvod

Svrha je ovog rada prikazati na koji način analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika utječe na odabir odgovarajuće strategije rasta na primjeru poduzeća Mato el-d d.o.o. Poduzeće je u 19 godina svojega djelovanja na tržištu prolazilo kroz različite faze životnoga ciklusa. Ključni događaji koji su obilježili njegovo poslovanje jesu 2009. g., kada je poduzeće ostvarivalo najveće prihode – 34 milijuna kuna, te 2010. g., kada dolazi do znatnoga pada prihoda uzrokovanog gubitkom najvećega klijenta, INA Grupe, uvjetovanim promjenom vlasničke i upravljačke strukture unutar grupacije (mađarski MOL). Promjene koje su se dogodile rezultirale su preorijentacijom poduzeća na razvoj sekundarnih djelatnosti, što je zahtijevalo veći angažman poduzeća u razvoju i istraživanju te prilagodbu zahtjevima tržišta.

Da bismo prikupili podatke i proveli analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika, intervjuirali smo poduzetnika, poslužili se radovima jedne od suautorica te ostalom stručnom literaturom i drugim sekundarnim izvorima podataka vezanih uz temu strateškoga menadžmenta.

2. Predstavljanje poduzeća Mato el-d d.o.o.

Društvo Mato el-d d.o.o. nastalo je 20. siječnja 1994. g. upisom u registar Trgovačkoga suda u Zagrebu. Puni mu je naziv Mato el-d d.o.o. za graditeljstvo, trgovinu i usluge, a sjedište ima u Ivanić Gradu. Po pravnome je obliku društvo s ograničenom odgovornošću i u privatnome je vlasništvu gospodina Mate Duvnjaka.

Osnovna je djelatnost poduzeća izrada, održavanje i popravak elektroenergetskih objekata, postrojenja i instalacija srednjega i niskoga napona te popravak generatora, elektromotora i crpki. Osim toga, izvodi i radove iz područja građevinarstva te strojarstva. Poduzeće posluje na domaćemu tržištu, odnosno regionalnome području te ostalim dijelovima Hrvatske. Mlada struktura zaposlenika koji se kroz svoj rad školuju i usavršavaju, rezultira visokom produktivnošću uz dokazanu kvalitetu izvedenih radova koja se može vidjeti u odanosti poslovnih partnera i korisnika usluga.

Poduzeće se nalazi u registru popravljачa, instalatera i održavatelja opreme i instalacija namijenjenih za uporabu u prostorima ugroženim od eksplozije. Radi na instaliranju, povezivanju, održavanju i popravku protueksplozivnih uređaja i sustava u protueksplozivnoj zaštiti. Pod stalnim je nadzorom Ex-Agencije, ovlaštene za tehničko nadgledanje, edukaciju te izdavanje certifikata za prostore ugrožene eksplozivnom atmosferom, koja ga tehnički nadzire i izdaje tehničke nalaze od 1997. g.

Poduzeće je smješteno u industrijskoj zoni u Ivanić Gradu, u blizini autoceste Zagreb – Lipovac, što ukazuje na izvrsnu pristupačnost u održavanju kontakta s poslovnim partnerima. Na toj lokaciji nalazi se od 2004. g. Od svojega osnutka 1994. pa sve do danas poduzeće je stasalo u renomiranu tvrtku s 40-ak zaposlenih.

Pregled zaposlenika i godišnjih prihoda unazad pet godina prikazani su u sljedećoj tablici.

TABLICA 1. Prikaz broja zaposlenika i godišnjih prihoda za razdoblje 2008. – 2013.

GODINA	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
BROJ ZAPOSLENIH	56	57	51	48	44	50
GODIŠNJI PRIHODI	34 milijuna kuna	16 milijuna kuna	11 milijuna kuna	10 milijuna kuna	10 milijuna kuna	13 milijuna kuna

Izvor: RGFI javna objava FINA-e

Prikaz broja zaposlenih te godišnjih prihoda u zadnjih pet godina pokazuje da je došlo do znatnoga pada u poslovanju. Od 34 milijuna kuna prihoda u 2008. g., poduzeće je u 2009. g. ostvarilo upola manji prihod. Padom prihoda i obujma posla, poduzetnik je bio prisiljen otpustiti djelatnike. Iako je poduzeće bilo u teškom razdoblju, poduzetnik nije dopustio da ga kriza svlada, već se hrabro preorijentirao na nova tržišta te prikupio nove klijente.

Poduzeće je 2013. g. očekivalo godišnji prihod od 12 milijuna kuna, a ostvareni prihod na kraju godine bio je 13 milijuna kuna. Na povećanje je utjecao orijentacija poslovanja u smjeru građevinarstva (što nosi oko 10% ukupnih godišnjih prihoda za 2013. g.) te povratak starih klijenata INA Grupe, kao i racionalizacija poslovanja.

Poduzetnik Mato Duvnjak rođen je 1957. godine. Jedini je osnivač, vlasnik i direktor poduzeća Mato el-d d.o.o. te predstavlja društvo u zemlji i vanjskotrgovinskome prometu neograničeno u okviru registrirane djelatnosti. Vrlo je kompetentan u obavljanju svojega posla jer vrlo dobro poznaje sva područja poslovanja poduzeća te se prema potrebi struke i dodatno educira. Poduzetnik je komunikativna, strpljiva i odgovorna osoba. Uporan je i predan svom poslu te je dobro organiziran, što mu uvelike pomaže u radu. Ima podršku svoje obitelji od samih početaka osnivanja poduzeća. Podrška obitelji formalizirala se uključivanjem sina u posao nakon završetka studija na Fakultetu elektrotehnike i računarstva.

Poduzetnik je po struci inženjer strojarstva te ima više od 30 godina radnoga iskustva. Prije osnivanja poduzeća radio je 16 godina u INA-i kao stručni suradnik, a danas se bavi sličnom djelatnošću. Za osnivanje vlastite tvrtke odlučio se jer je vidio mogućnost za stvaranje profita koju je želio sam realizirati i postati neovisan. Želio je svojim znanjima i sposobnostima stvoriti nešto svoje. Osim što je u INA-i stekao dovoljno iskustva i znanja za osnivanje svojega poduzeća, upoznao je mnogo važnih ljudi s kojima i danas poslovno surađuje. Važno je napomenuti da je baš INA-Naftaplin bila jedan od najvećih kupaca, odnosno korisnika usluga poduzeća, uz Crosc-naftne servise, Agropreradu i STSI.

Mate Duvnjak stekao je status uglednoga poduzetnika na domaćemu tržištu i kao takav priznat je u društvu. Svojim korektnim radom i kvalitetom usluga zadobio

je povjerenje klijenata i potporu okoline te društvenih zajednica i medija. Korektno se odnosi prema svojim zaposlenicima, a sklon je pomaganju zajednici i svim ostalim strukturama u širem i užem okruženju. S obzirom na to da ispunjava sve svoje obveze prema državi i zaposlenicima, širi opseg poslovanja, mladima pruža priliku zapošljavanja i dodatnoga educiranja te se brine o okolišu, gradska i općinska uprava zadovoljne su njegovim uspjehom.

Poduzeće ima funkcijski oblik organizacijske strukture. Na čelu je direktor (Mate Duvnjak), potom slijedi tehnički rukovoditelj i tehnička priprema, zatim građevinski rukovoditelj, računovodstvo, služba nabave, radionica i skladište. Poduzetnik Duvnjak, kao direktor i jedini vlasnik poduzeća, ima cijeli svoj radni tim pod kontrolom – u svakome trenutku zna gdje se što događa, što ukazuje na njegovu veliku odgovornost i profesionalnost. Unutarnja klima i protok informacija na nivou su, kao i profesionalnost zaposlenika. Svojim poznanstvima i dobrim partnerskim odnosima s kooperantima poduzetnik dobiva sve važne informacije o tržištu. Kada se radi na nekome projektu koji je specifičan i postoje nedoumice oko rješavanja određenoga problema, poduzetnik prikuplja informacije i moguća rješenja kako bi posao bio kvalitetno i sigurno obavljen. Učinkovitost i uspjeh poduzeća prati se kroz polugodišnje i godišnje financijske izvještaje te kroz razna priznanja uže i šire zajednice.

Poduzeće Mato el-d d.o.o. svoje poslovanje iz registrirane djelatnosti obavlja na domaćemu tržištu s poznatim kupcima s kojima ima dugogodišnju poslovnu suradnju, dok je za nabavu specijalne opreme djelomično orijentirano i na strano tržište. Rastom poduzeća adekvatno se ulagalo u potrebnu opremu (strojeve, transportna sredstva).

Financijsku podršku poduzeće ima u Privrednoj banci Zagreb (PBZ) s kojom već dugi niz godina surađuje i koja ga prati u njegovu razvoju. Osnivanje poduzeća započelo je vlastitom ušteđevinom (90%) poduzetnika te se ono u prvoj godini nastavilo financirati iz dobiti poslovanja (10%). Danas su izvori financiranja iz dobiti tekućega poslovanja te iz vlastite ušteđevine. Poduzeće nije kreditno zaduženo, već koristi garancijski potencijal banke u obliku garancija uz ponudu koje su potrebne za javljanja na natječaje pri dobivanju posla te garancije za dobro izvršenje posla ako je posao dobiven preko natječaja. Poduzeće je tijekom godina koristilo kratkoročne pozajmice banke kako bi premostilo nelikvidnost zbog otežane naplate potraživanja.

Poduzetnik smatra da na domaćemu tržištu postoji velika konkurencija, a kao svoje prednosti navodi dobru organizaciju posla, zaposlenike s iskustvom i visoku tehnologiju. Osim toga, poduzeće ostvaruje dobit, širi tržište te postupno regenerira svoje poslovanje povećavajući prihode kroz nove projekte nakon turbulentnoga razdoblja uzrokovanoga recesijom.

3. Glavni strateški alati za analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika te njihova korisnost u formulaciji strategije

Svako poduzeće u stalnoj je interakciji sa svojom okolinom, stoga je važno prije donošenja strategije rasta i razvoja poduzeća istražiti čimbenike unutarnje i vanjske okoline koji utječu na sadašnju i buduću egzistenciju poduzeća na tržištu. Utvrđivanjem prijetnji i trendova te koncipirajući strateški plan akcija kojima će odgovarati na promjene, poduzeće usklađuje svoje ciljeve s okolinom (Horvat i sur., 2012: 179). Kako bi izbjeglo nepoželjne i iznenadne promjene, važno je da se strateški pozicionira kroz strateški alat snimanja okruženja. Snimanje je okruženja praćenje, procjenjivanje i distribucija podataka o unutarnjemu i vanjskome okruženju do ključnih ljudi unutar organizacije. Svrha snimanja okruženja jest identifikacija strateških čimbenika, odnosno unutarnjih i vanjskih čimbenika koji određuju budućnost neke organizacije (Weelen i sur., 2011: 16).

Unutarnje snage i slabosti poduzeća ključni su čimbenici uspjeha poduzeća i mjere se s obzirom na konkurenciju. Snage su unutarnje sposobnosti poduzeća, koje ga osnažuju i time osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. One omogućuju poduzeću da ostvari svoje ciljeve i dugoročnu profitabilnost. Unutarnje slabosti poduzeća jesu osjetljiva područja koja ometaju ostvarenje korporativnih ciljeva te su najčešće vezana uz nedostatak stručnoga znanja i kompetencija, pada tržišnoga udjela, slabih organizacijskih vještina, nejasne strategije, pada profitabilnosti, kao i slabljenja konkurentskoga položaja te financijske moći poduzeća.

Vanjske prilike i prijetnje menadžerima daju jasnu poruku na što se u poduzeću treba usredotočiti. Svrha analize ključnih podataka o vanjskome okruženju jest predviđanje događaja i procjenjivanje njihova utjecaja na poduzeće. Predviđanjem događaja menadžeri pronalaze moguća rješenja za nadolazeće pozitivne ili negativne utjecaje te na taj način umanjuju potencijalnu štetu prijetnje, odnosno procjenjuju vjerojatnost uspjeha prilike. Svaka prilika sa sobom donosi i rizik, stoga je potrebno razmotriti privlačnost svake prilike i vidjeti je li ona u skladu s ciljevima i resursima poduzeća (Kotler i sur., 2006). Prilike pomažu u ostvarenju ciljeva poduzeća te se njima kreiraju konkurentske prednosti koje ostvaruju rast i profitabilnost poduzeća. Neke od mogućih vanjskih prilika jesu: ulazak na novo tržište ili dio tržišta, proširenje asortimana proizvoda radi različitih potreba kupaca, diverzifikacija, rast potražnje, novi trendovi, demografske promjene. Dok prilike pomažu u ostvarivanju ciljeva, prijetnje potpuno onemogućuju ostvarenje ciljeva te mogu dovesti u pitanje egzistenciju poduzeća. Prijetnje dolaze s ekonomskim promjenama kao što je rast kamatnih stopa ili drastična promjena valutnoga tečaja, zatim padom kupovne moći, recesijom, političkim preokretima i zakonodavnim promjenama, kao i inozemnom konkurencijom s boljim konkurentskim prednostima i tehnološkim rješenjima.

Koliko promjenjivo okruženje može pozitivno utjecati na poduzeće, toliko može imati i negativan učinak. Nepravodobnim odgovorom i uočavanjem nastale promjene u okruženju te nedostatkom kreativnosti za stvaranje promjena unutar poduzeća,

kao i neadekvatnim izborom strategije, menadžment negativno može utjecati na poslovanje i stabilnost poduzeća. Zato procesom strateškoga menadžmenta kroz etape analize okruženja i formulacije strategije menadžment poduzeća određuje dugoročne pozitivne performanse poduzeća (Buble, 2006). Provođenjem kvalitetnih analiza dolazi se do podataka iz kojih se može formulirati adekvatna strategija koja će poduzeću donijeti uspjeh i konkurentnost na tržištu sinergijom resursa, specifičnih kompetencija te djelokruga poduzeća. Proces strateškoga menadžmenta kontinuirani je proces u kojemu se strategija kontrolira i evaluira u cilju pravodobnoga i primjerenoga odgovaranja na promjene koje se događaju u okolini (Buble, 2006: 108).

Pri analizi okoline i čimbenika koji utječu na donošenje odluke o strategiji, važno je usredotočiti se na tri skupine analiza, a to su:

1. Analiza opće ili socijalne okoline (makrookoline). Makrookolina je vanjska okolina poduzeća koja se sastoji od političko-pravne, ekonomske, socijalno-kulturne i tehnološke okoline. Važno je da poduzeće prati moguće prilike i opasnosti makrookoline te da im se prilagođuje jer ih nije u mogućnosti kontrolirati. Za identifikaciju utjecajnih čimbenika u svakome tipu makrookoline te njihovo pozitivno i negativno djelovanje na poduzeće koristi se strateški alat PESTEL analiza koja sagledava poslovno okruženje poduzeća.

2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka (mikrookoline). Mikrookolina je okolina poduzeća koju čine dionici koji su u neposrednoj blizini poduzeća te su u svakodnevnoj međusobnoj interakciji. Čine ju: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici i partneri. Kako bi poduzeće na adekvatan način moglo odgovoriti zahtjevima eksterne okoline, analizom poslovne okoline utvrđuje se koji su to zahtjevi te koji ih segment eksterne okoline postavlja. Analiza poslovne okoline provodi se Porterovom analizom pet konkurentskih sila, koja sagledava strukturu industrije, tj. tržišne situacije u kojoj poduzeće posluje.

3. Analiza interne okoline daje odgovore na pitanja vezana uz proizvode koje poduzeće proizvodi, njegovu efektivnu i efikasnu proizvodnju, zatim o kritičnim čimbenicima o kojima ovisi ostvarenje ciljeva poduzeća te o njihovu utjecaju. Osim toga, dobivaju se odgovori i na pitanja što to koči poduzeće u ostvarivanju ciljeva i u provedbi odabrane strategije te što poduzeće može poboljšati. Ta pitanja vezana su za sposobnost poduzeća i njegove kompetencije koje treba uzeti u obzir pri formuliranju i provedbi strategija. Analiza sadašnjih performansi poduzeća ili MOF analiza, usmjerena je na tri područja izvedbe, odnosno osnove, a to su: osnovica tržišta (*Marketing*), osnovica proizvodnje (*Operations*) i osnovica financija (*Finance*) (Buble, 2006).

SWOT analiza razlučuje rezultate unutarnje i vanjske revizije koja usmjerava pozornost na ključne unutarnje snage (*S - Strengths*) i slabosti (*W - Weaknesses*) tvrtke, kao i na vanjske prilike (*O - Opportunities*) i prijetnje (*T - Threats*) s kojima se tvrtka suočava (Kotler i sur., 2006: 58). Ona daje široku sliku o okruženju u kojemu se

poduzeće nalazi detektirajući podatke o općoj, poslovnoj i unutarnjoj okolini te pokazujući na što se točno poduzeće treba usredotočiti. Korištenjem ovoga alata najbrže se dolazi do određivanja ukupnoga položaja poduzeća uzimajući u obzir podatke koji su povezani sa strategijom. Kako bi menadžment dobio kompletnu sliku i kako bi se mogli procjenjivati i predviđati događaji, važno je uzeti u obzir sadašnjost, prošlost i budućnost jer će taj dinamičan prikaz odnosa varijabli usmjeriti poduzeće k pravoj strategiji. Strategija rasta podržava se samo ako snage nadvladavaju slabosti te ako prilike nadvladavaju prijetnje. U suprotnome, poduzeće će se odrediti za strategiju održavanja, strategiju žetve ili strategiju ograničavanja, ovisno o odnosima unutarnjih i vanjskih čimbenika (Božac, 2008).

SWOT analizom poduzeća Mato el-d d.o.o. sistematizirale su se informacije i podaci koji su proizašli iz analiza makrookoline, industrije te internih čimbenika kako bi se formirala strategija koja će dati najbolje efekte za ostvarenje ciljeva poduzeća.

SWOT analiza pokazala je da poduzeće ima dobro organizirano unutarnje okruženje. Svojim snagama poduzeće može intervenirati na područjima unutarnjih slabosti i vanjskih prijetnji koje usporavaju rast i razvoj poslovanja. Višegodišnjim iskustvom te statusom uglednoga poduzetnika poduzeće širi svoje tržište te ostvaruje dobit. Širenjem tržišta poduzetnik umanjuje slabost – orijentiranost na jedan segment tržišta, kao što je slučaj s INA Grupom. Usavršavanjem svojih zaposlenika, diverzifikacijom poslovanja, jakom distribucijskom mrežom, korištenjem visoke tehnologije te posjedovanjem certifikata koji jamče kvalitetu njihova rada (ISO certifikat za sustave upravljanja kvalitetom te sustava upravljanja okolišem i protueksplozivnu zaštitu), poduzeće se izdiže nad konkurencijom na lokalnome tržištu. Zahvaljujući ekološkoj i društvenoj osviještenosti te ulaganju u znanje i suvremenu tehnologiju, poduzeću se otvaraju nove prilike ulaskom u Europsku uniju.

SWOT analiza ukazuje na problem vezan za disperziranost tržišta poduzeća na području Republike Hrvatske, a tu situaciju dodatno otežava i kašnjenje kooperanata u izvedbi radova. Uz potporu medija i javnosti poduzeće može pojačati marketinške aktivnosti te tako privući nove klijente. Moguće prijetnje vide se u administrativnim, ekonomskim i legalno-pravnim promjenama državne politike. One se očituju u otežanim uvjetima dobivanja dozvola za rad te javljanja na natječaj, nepouzdanim informacijama o tržištu te financijskim obvezama prema državi i bankama. Navedene poteškoće javile su se pri osnivanju poduzeća, a još su i danas aktualne. Na poslovnu djelatnost najveći pozitivan i negativan utjecaj ima država, no nažalost, više je onih negativnih nego pozitivnih, kaže poduzetnik Duvnjak (Luketić i Polić, 2012).

Promjenom trendova te sve većom potražnjom za obnovljivim izvorima energije, poduzeće treba razmotriti mogućnost spajanja s poduzećima koja se bave tom djelatnošću te time iskoristiti priliku proširenja svoje djelatnosti i tržišta. Svojim snagama i prilikama poduzeće nadjačava slabosti i prijetnje te se upravo tim odnosom potvrđuje da je spremno za strategiju rasta.

4. Prijedlog strategije rasta

Nakon provedbe analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika poduzeća, čiji su rezultati sistematizirani u SWOT analizi internih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnji, identificirane su mogućnosti daljnjeg rasta poduzeća. Međutim, važno je da poduzeće odredi svoje strateške ciljeve koje želi ostvariti. Na osnovi tih ciljeva određuju se strategije rasta. Poduzeće se najčešće odlučuje za više strategija koje se kombiniraju prema ciljevima koje želi postići. Ciljevi poduzeća Mato el-d d.o.o. jesu nastavak postojećih poslova te širenje opsega poslovanja u građevinarstvu te dodatna specijalizacija poslova u određenim segmentima poslovanja. Sukladno tomu, identificirane su sljedeće strategije rasta poduzeća:

Generički, organski rast – strategija rasta poduzeća kojom ono nastavlja s postojećim poslovima, odnosno postojećim proizvodima i uslugama nastoji se očuvati ili povećati dosadašnji rast poduzeća. Poduzeće Mato el-d d.o.o. nastoji očuvati dosadašnji rast svojom osnovnom djelatnošću, postupnim širenjem obujma poslovanja te poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga.

Diverzifikacija – predstavlja uvođenje novih proizvoda ili usluga te osvajanje novih tržišta. Ona se izvodi uvodeći novi proizvod na novo ili staro tržište te uvodeći postojeći proizvod na novo tržište. Poduzeće Mato el-d d.o.o. provodi ovu strategiju kroz specijalizaciju poslova na području osnovne djelatnosti te uvođenjem nove djelatnosti – građevinarstva.

Spajanje i pripajanje – predstavlja horizontalno, vertikalno i geografsko povezivanje pojedinačnih poduzeća koje je karakteristično za fazu zrelosti i učvršćivanja. Ova strategija može biti alternativa za poduzeće Mato el-d d.o.o. u budućnosti, a odnosila bi se na područje obnovljivih izvora energije. Udruživanjem bi poduzeće dobilo potrebnu tehnologiju i novo znanje, odnosno udružilo bi svoj kapital, a time osvojilo i nova tržišta.

Poduzeće Mato el-d d.o.o. od konkurencije se razlikuje po kvaliteti izvedbe radova, fleksibilnosti, iskusnome i stručnome radnom timu, visokom tehnologijom te posjedovanjem certifikata za protueksplozivnu zaštitu. Osim toga, poduzeće daje jamstvo za svaku izvedbu radova, a i samo ime poduzeća jamči kvalitetu radova. Poduzeće nudi i usluge održavanja, što dodatno pridonosi proizvodima i uslugama poduzeća kao i samomu ugledu. Važno je napomenuti da poduzetnik prema svakome kupcu ima osobni pristup te ništa ne prepušta slučaju, već kontrolira da sve bude izvršeno prema zahtjevima kupaca. Takvim pristupom poduzetnik je stvorio lojalnost kupaca, što doprinosi poslovanju i uspješnosti provedbe i strategije organskoga rasta i diverzifikacije.

Poduzetniku se preporučuje da razmisli o strategiji spajanja i pripajanja u segmentu obnovljivih izvora energije zbog sve veće ekološke osviještenosti društva. Preporuka je da nastavi s diverzifikacijom poslova (građevinarstvo, protueksplozivna zaštita

elektroenergetskih objekata) te organskim rastom kroz osnovnu djelatnost poduzeća s kojim će održavati i postupno povećavati dosadašnji rast.

5. Zaključak i preporuke za praksu

Namjena ovoga rada bila je kroz glavne strateške alate analizirati unutarnje i vanjske čimbenike na primjeru poduzeća Mato el-d d.o.o. te na temelju dobivenih rezultata predložiti odgovarajuću strategiju rasta. Razmatranjem i analiziranjem poslovanja poduzeća, vidljivo je da je u 19 godina postojanja poduzeće prolazilo kroz različite faze životnoga ciklusa poduzeća, od kojih je svaka na svoj način utjecala na poduzeće kakvo je danas. Na početku je poduzeće raslo i razvijalo se, ostvarivalo veliku dobit te je dospjelo do svoga vrhunca. Zatim je, pogodeno recesijom i gubitkom velikoga klijenta, došlo u fazu stagnacije u kojoj se preorijentiralo na nova tržišta i te proširilo djelatnost, što je rezultiralo regeneracijom poslovanja i ponovnim rastom.

Praćenjem trendova, konstantnim ulaganjem u znanje i tehnologiju, širenjem tržišta i djelatnosti te statusom uglednoga poduzeća na tržištu s višegodišnjim iskustvom, Mato el-d d.o.o. u velikoj je prednosti u odnosu na neke konkurente, pa se može očekivati da će upravo takvim stavom i poslovanjem i dalje širiti svoje tržište te dobivati nove projekte. Sadašnje je poslovanje poduzeća uspješno. Svi troškovi poslovanja pokriveni su ostvarenim prihodima, što je i sukladno s motom poduzetnika, koji glasi: „Ne možemo potrošiti više nego što smo zaradili”. Svojom novom djelatnošću na području građevinarstva, poduzeće je pridobilo nove kupce. Iako se građevinarstvo pokazalo kao unosan posao, poduzetnik za sada ne bi trebao ulaziti u visokorizične projekte jer za njih nema dovoljnoga jamstva uspješnosti.

Osim što je poduzetnik pronašao nove kupce, vratio je gotovo u potpunosti svojega najvećeg kupca – INA Grupu – s kojom je suradnja bila prekinuta zbog promjene vlasničke i upravljačke strukture INA-e. Prema financijskim izvještajima poduzeća, vidi se znatan napredak dolaskom novih klijenata te povratkom starih. No, poučen nedavnim poslovnim događanjima, poduzetnik se treba usmjeriti prema širenju svojega tržišta te razvijanju svojih ostalih djelatnosti kako bi u budućnosti ostvarivao i od njih veće postotke zarade te se time zaštitio od mogućih tržišnih rizika.

Prema dobivenim podacima iz provedenih analiza vidljivo je da poduzeće ima potencijal za daljnji rast i razvoj, dok su želja za uspjehom i napretkom glavni motiv poduzeću da krene hrabro naprijed. SWOT analiza jasno pokazuje da je poduzeće u poziciji rasta jer su njegove slabosti nadjačane jakostima, a tržišne su prijetnje nadjačane tržišnim prilikama. Poduzeće pripada elektroindustriji, koja je svakim danom sve naprednija i postaje sve unosnija. Strategijom diferencijacije poduzeće stvara prednost pred drugim poduzećima.

Uspješan poduzetnik mora imati, osim stručnih znanja vezanih za djelatnost, i menadžerska znanja kako bi mogao uspješno upravljati poduzećem. Poduzeće Mato

el-d d.o.o. koristi organski rast kao strategiju održavanja i postupnoga rasta te se diverzifikacijom poslova širi na nova tržišta. S obzirom na to da konkurencija svakim danom biva sve veća, poduzetniku se preporuča da u budućnosti razmotri i strategiju spajanja i pripajanja kao moguću alternativnu strategiju rasta.

6. Izvori i literatura

1. Božac, G. M. (2008), SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33766 (2. 9. 2013.)
2. Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.
3. Horvat, Đ.; Perkov, D.; Trojak, N. (2012), *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb: Edukator.
4. Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G. (2006), *Osnove marketinga*, Zagreb: Mate.
5. Luketić, D.; Polić, A. (2012), *Korištenje okvira za procjenu rasta poduzeća na primjeru poduzeća Mato el-d d.o.o.*, seminarski rad iz kolegija Dinamičko poduzetništvo, Veleučilište VERN', Zagreb.
6. RGFI javna objava. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (25. 10. 2013.)
7. Weelen, L. Thomas; Hunger, J. David (2011), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, New Jersey: Prentice Hall.
8. Intervju s Matom Duvnjakom, ing. strojarstva, osnivačem i vlasnikom poduzeća Mato el-d d.o.o., Ivanić Grad, lipanj 2013.

Abstract: The aim of this paper is to analyse the internal and external factors necessary for the selection of an adequate growth strategy for the company Mato el-d Ltd. The company was founded in 1994 and is headquartered in Ivanić Grad. Its director Mr. Mato Duvnjak is the only company founder and owner. The main activities of the company are production, maintenance and servicing of energy facilities, utilities, and medium and high voltage installations. Within the company there is also a workshop for refurbishment of electric motors, pumps and generators.

During the life cycle of this company, in the period of the fastest growth in 2008, it had the revenue of 34 million HRK. Unfortunately, the negative impact of recession and the loss of the major client, the Ina Group, led to a significant fall in revenue that caused changes in the company structure and business turnaround towards construction. As a result of these changes and a business turnaround in 2012, the company recovers in 2013 and gains potential for further growth and development. The development of new business activities and return of old clients provide the company with significant income and ensure a gradual growth.

In order to research further prospects of growth, the analysis of internal and external factors which affect the business has been done. Based on these analyses, the entrepreneur is advised on the generic strategy for further growth, according to

which the company will continue to grow, by keeping the existing business, as well as by diversifying it. Mergers and Acquisitions Strategy in the renewable energy sector is a recommended alternative in the field.

Key words: internal and external factors, growth strategy, change management

Kvaliteta usluga u bankarskome sektoru Šibensko-kninske županije – stanje i preporuke

[Service Quality in Banking Sector of Šibenik-Knin
County – Present Situation and Recommendations]

Dijana Mečev, univ. spec. oec.; pred., Veleučilište u Šibeniku,
Šibenik, Republika Hrvatska, e-adresa: dijana@vus.hr

Sažetak: Banke danas korisnicima nude prilično ujednačene usluge, zbog čega je područje na kojemu oni osjete razliku upravo kvaliteta pružene usluge. Nezadovoljan korisnik vrlo brzo može postati klijent druge banke. Da bi spriječile prijelaz korisnika ka konkurenciji, banke bi trebale kontinuirano provoditi istraživanja radi mjerenja kvalitete i stupnja zadovoljstva korisnika jer je privlačenje novih korisnika puno teže i skuplje od usmjeravanja napora na zadržavanje postojećih. U radu su izneseni rezultati empirijskoga istraživanja provedenoga na uzorku od 143 ispitanika s područja Šibensko-kninske županije. Istraživanjem se pokušalo odrediti što korisnici smatraju važnim pri korištenju bankarskih usluga te kako percipiraju kvalitetu usluga koje im banke (koje posluju na području Šibensko-kninske županije) trenutačno pružaju. Rad može biti poticaj upravama banaka za buduća mjerenja kvalitete bankarskih usluga kojima bi se identificirali elementi koje treba poboljšati u cilju većega zadovoljstva korisnika.

Ključne riječi: bankarski sektor, konkurentnost, Šibensko-kninska županija, SERVQUAL model, statistička analiza

1. Uvod

U današnjemu svijetu globalne konkurencije pružanje kvalitetne usluge postalo je ključ uspjeha za sve organizacije. Tako, na primjer, Wang i sur. (2003) navode da su kineske banke, pružajući usluge vrhunske kvalitete svojim klijentima, stekle izvrsnu

reputaciju, što je dovelo do većega stupnja zadržavanja klijenata. Ulaganjem u unapređenje kvalitete svojih usluga, banke mogu ostvariti brojne kvalitativne i kvantitativne koristi. Prve su povezane s većim zadovoljstvom korisnika, što u velikoj mjeri utječe na rezultate poslovanja, imidž banke i pridobivanje novih korisnika. Kad su u pitanju kvantitativne koristi, „studija koja je provedena na bankama u SAD-u devedesetih godina prošlog stoljeća, pokazala je da je poboljšanje kvalitete usluga rezultiralo povećanjem prinosa na aktivu (ROA) sa 1.05% na 1.38%, odnosno povećanjem prinosa na kapital (ROE) sa 16,10% na 21,22%“ (Radojević i Marjanović, 2011: 38). Međutim, ako banke ne shvate želje korisnika i ne pruže im zadovoljavajuće visokokvalitetne usluge, navedene koristi neće uspjeti ostvariti. Stoga je za banke važno da neprestano mjere kvalitetu svojih usluga.

Kako je riječ o uslužnome procesu koji ima svoje specifičnosti, samu kvalitetu takve usluge teže je definirati i mjeriti nego što je to slučaj u proizvodnome sektoru, što se ujedno i nameće kao problem istraživanja ovoga rada. Iz uočenoga problema proizlazi predmet istraživanja: mjerenje kvalitete usluga u bankarskome sektoru Šibensko-kninske županije.

2. Primjenjivost SERVQUAL instrumenta za mjerenje kvalitete bankarskih usluga

Parasuraman i sur. (1985: 47) razvili su SERVQUAL model kojim su identificirali deset dimenzija za mjerenje kvalitete usluge. Daljnjim usavršavanjem toga procesa, isti su autori 1988. godine razvili novi model dimenzija kvalitete usluge, u kojem je prethodnih deset dimenzija svedeno na pet, a to su: pouzdanost, poistovjećivanje, susretljivost, povjerenje i opipljivost. Iz tih je dimenzija jasno da u ponuđenoj usluzi postoji manji broj dodirljivih elemenata, te da je istraživanja potrebno usmjeriti na nedodirljive elemente. U okviru tih pet dimenzija razvijena je SERVQUAL skala koja se sastoji od dvaju dijelova, a svaki dio sadržava 22 tvrdnje. Prvi je dio instrumenta dizajniran tako da mjeri razinu očekivane usluge, dok drugi dio mjeri razinu stvarne ili percipirane usluge. Svaka od 22 tvrdnje ima 2 istovjetna pitanja: Što izvrsna usluga treba pružiti i što pruža aktualna usluga. Odgovori se bilježe na tzv. Likertovoj skali brojevima od 1 do 7, gdje ocjena 1 označuje jako ili potpuno neslaganje, a ocjena 7 jako ili potpuno slaganje. Usporedbom očekivane i percipirane usluge izračunava se SERVQUAL jaz ili razlika, tj. razina kvalitete usluge. Naime, ako su ocjene percepcije sukladne ocjenama očekivanja, kupac je zadovoljan; ako statistički utvrđena razlika između percepcije i očekivanja prelazi očekivanja, kupac je oduševljen, a ako su statistički utvrđene razlike očekivanja veće od percepcije, kupac je nezadovoljan.

Dimenzije iz SERVQUAL modela utvrđene su kao „relevantne za mnoge usluge“ (Johnson, 2002), ali je istraživanjima u raznim uslužnim djelatnostima u cilju prilagodbe specifičnostima usluge isto tako utvrđena potreba izostavljanja, dodavanja ili

izmjene popisa dimenzija kvalitete usluge prema SERVQUAL-u, zbog čega su izvorni model i njegova ljestvica doživjeli brojne modifikacije (npr. Carman, 1990; Headley i Miller, 1993; Engelland i sur., 2000). „Zbog svojih pozitivnih elemenata – jednostavnosti korištenja i sposobnosti instrumenta za kvantitativnu procjenu, prihvaćen je i primjenjivan za mjerenje kvalitete različitih vrsta usluga“ (Ozretić Došen i sur., 2010: 33) te postoji opće mišljenje da tvrdnje u SERVQUAL modelu na pouzdan način predviđaju ukupnu kvalitetu usluge (Khan, 2003: 121).

I u bankarskoj industriji taj je model prihvaćen kao ključni instrument za mjerenje trenutačne razine kvalitete usluge (Lewis, 1991), zbog čega ga sve veći broj istraživača primjenjuje u svojim istraživanjima (npr. Pepur, 2006; Safakli, 2007; Marinković i Ljubomović, 2010; Žižak, 2013). Rezultati tih istraživanja upućuju na zaključak da je SERVQUAL koristan instrument za vrednovanje pružene kvalitete bankarskih usluga sa stajališta korisnika, a njegovom se primjenom otkrivaju područja u kojima su potrebna poboljšanja.

3. Metodologija istraživanja

Mjerenje kvalitete usluge provelo se mjerenjem zadovoljstva korisnika. To znači da su se kvaliteta i zadovoljstvo koristili kao sinonimi, kao što je to slučaj i u nekim dostupnim empirijskim studijama (Zeithaml i sur., 1993). No, u nekim studijama postoji distinkcija između tih dvaju koncepta, pri čemu prevladava mišljenje da kvaliteta prethodi zadovoljstvu, što je dokazano i na empirijskoj osnovi (De Ruyter i sur., 1997).

TABLICA 1. Opis istraživanja

TEMELJNI CILJ ISTRAŽIVANJA	stvaranje podloga za određivanje prioriteta poboljšanja na području kvalitete usluga i donošenje odluka u cilju maksimiziranja zadovoljstva korisnika bankarskih usluga na području Šibensko-kninske županije
IZVOR PODATAKA	terensko istraživanje
INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA	upitnik
BROJ ISPITANIKA	143
CILJANA SKUPINA	stanovnici gradova i općina Šibensko-kninske županije stariji od 18 godina koji su korisnici usluga triju najvećih banaka koje posluju na području Šibensko-kninske županije
RAZDOBLJE	od 1. listopada do 15. prosinca 2013.

Izvor: autorica

Uz temeljni cilj istraživanja, naveden u tablici 1, pragmatični ciljevi bili su: utvrditi postoji li razlika između očekivanja korisnika i njihova zadovoljstva pruženim ban-

karskim uslugama; istražiti postoji li razlika u percepciji ostvarene kvalitete usluge banaka s obzirom na spol, dob i stupanj obrazovanja ispitanika; utvrditi postoji li povezanost između veličine SERVQUAL jaza za pojedinu dimenziju kvalitete usluge i važnosti te dimenzije za korisnike usluga, a u odnosu na ostale dimenzije; kvantitativnom primjenom SERVQUAL instrumenta pružiti korisne informacije menadžerima banaka na području Šibensko-kninske županije kako bi mogli donijeti valjane odluke o mogućem poboljšanju kvalitete svojih usluga.

S obzirom na definirane ciljeve postavljene su hipoteze istraživanja: H1: postoji statistički značajna razlika u stavovima korisnika o očekivanjima i percepciji kvalitete bankarskih usluga; H2: odrednice dob, spol i stupanj obrazovanja generiraju značajne razlike u percepciji kvalitete bankarskih usluga; H3: postoji povezanost između veličine izmjenenoga SERVQUAL jaza za pojedinu dimenziju kvalitete usluge i važnosti te dimenzije za korisnike usluga, a u odnosu na ostale dimenzije.

Upitnik se sastojao od triju dijelova. U prvome dijelu mjerena su očekivanja ispitanika kada je riječ o kvaliteti bankarskih usluga općenito, u drugome dijelu mjerena je percepcija ispitanika o pruženoj kvaliteti bankarskih usluga (ispitanici koji se koriste uslugama više banaka podatke su popunjavali za onu banku koja im je matična), dok je treći dio upitnika sadržavao pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika. Za mjerenje kvalitete očekivane i pružene usluge korištena je Likertova ljestvica od 5 stupnjeva, a ne 7, kako su predvidjeli Zeithaml i sur. (2002). Razlog je činjenica da je u Republici Hrvatskoj općeprihvaćeno ocjenjivanje od 1 do 5 (npr. Legičević, 2009; Ozretić Došen i sur., 2010), te se smatralo da će na taj način ispitanicima biti lakše ocjenjivati tvrdnje.

Nakon provedenoga pilot-testiranja opseg je upitnika u konačnici sveden na 18 tvrdnji iz više razloga: kako bi se u što kraćemu vremenu postigla veća koncentracija ispitanika pri odgovaranju na pitanja, kako bi se smanjila njihova nespremnost da sudjeluju u istraživanju zbog predugačkoga upitnika te zbog toga što su pojedine tvrdnje iz originalnoga modela „probnim ispitanicima“ bile „preslične“.

Analiza pouzdanosti, odnosno Cronbach alpha koeficijent iznosio je 0,852, što je potvrdilo dobru pouzdanost i stabilnost mjernoga instrumenta. Usporedba te vrijednosti s vrijednostima koje su dobivene u sličnim istraživanjima (npr. Parasuraman i sur., 2005; Connolly i Ingle, 2006; Pepur, 2009), a koje se kreću u rasponu od 0,85 do 0,94, također je dala zadovoljavajuće rezultate.

Osnovni skup ispitanika činile su sve fizičke osobe starije od 18 godina koje su stanovnici gradova i općina Šibensko-kninske županije i koje se koriste uslugama barem jedne banke na tome području. U prigodni uzorak odabrani su klijenti triju „najvećih“ banaka prema broju poslovnica u Šibensko-kninskoj županiji. Premda bi za ovo istraživanje prikladniji kriterij za odabir triju najvećih banaka bio broj korisnika bankarskih usluga na području Županije, takav odabir nije bio moguć jer potrebni podaci nisu bili javno dostupni za sve banke. Stoga se slijedila logika da banke s većim brojem poslovnica imaju i više klijenata na području Županije.

4. Rezultati istraživanja

Prikupljena su ukupno 143 ispravno popunjena upitnika, a unos i obrada podataka provedena je primjenom statističkoga paketa za društvene znanosti (SPSS-a).

S obzirom na spol, 47% ispitanika bilo je muškoga, a 53% ženskoga spola. Struktura korisnika bankarskih usluga u uzorku prema dobi bila je sljedeća: u skupini od 18 godina do 34 godine bilo je 31% ispitanika, od 35 godina do 44 godine 40% ispitanika, od 45 godina do 54 godine 19% ispitanika te u skupini od 55 i više godina 10% ispitanika. S obzirom na stupanj obrazovanja, 62% ispitanika je imalo završenu srednju školu, 35% višu/visoku, a 3% znanstveni magisterij ili doktorat; 37% ispitanika bili su klijenti banke A, 32% banke B, a njih 31% banke C. Također je analizirano koliko su dugo ispitanici klijenti banke čiju su kvalitetu usluge ocjenjivali upitnikom. U cilju veće pouzdanosti dobivenih rezultata, poželjno je bilo da su većina ispitanika klijenti banke duže razdoblje – barem više od godinu dana, što je u uzorku i osigurano (78% ispitanika bili su klijenti banke duže od godinu dana).

TABLICA 2. Usporedba prosječnih ocjena očekivanja i percepcije ispitanika o bankarskim uslugama u Šibensko-kninskoj županiji prema dimenzijama iz SERVQUAL modela

DIMENZIJA	POJAŠNENJE DIMENZIJE	OČEKIVANJA	PERCEPCIJA	SERVQUAL jaz
Opipljivost	fizička dimenzija usluge	4,5	3,9	-0,6
Poistovjećenje	spremnost da se pomogne korisnicima i osiguranje brze usluge	4,8	3,5	-1,3
Pouzdanost	konzistentnost kvalitete usluge	4,8	3,5	-1,3
Povjerenje	znanje i ljubaznost zaposlenika te njihova sposobnost da ulijevaju povjerenje i pouzdanje	4,8	4,0	-0,8
Susretljivost	brižnost i individualiziran odnos prema klijentu	4,7	3,6	-1,1

Izvor: rezultati istraživanja

Uvidom u rezultate prikazane u tablici 2, vidljivo je da su očekivanja ispitanika bila veća od ostvarenoga zadovoljstva. Prosječne vrijednosti očekivanja promatrane prema dimenzijama kreću se u rasponu od visokih 4,8 do 4,5, a percepcije u rasponu od 4,0 do 3,5. Podjednako visoka očekivanja ispitanici su imali od dimenzija poistovjećenje, pouzdanost i povjerenje, dok su istovremeno banke prema kvaliteti pruženih usluga najvišim ocjenama ocijenili u okviru dimenzije povjerenje. Najlošijim ocjenama banke su ocijenjene u okviru dimenzija poistovjećenje i pouzdanost. Dakle, ispitanici su najmanje bili zadovoljni postojećom konzistentnošću kvalitete usluge i spremnošću banaka da im se pomogne i osigura brza usluga. To su ujedno i dimenzije kod kojih bi banke trebale uložiti najveće napore u poboljšanje kvalitete, jer je kod obje dimenzije

zabilježen najveći jaz između percipirane usluge i očekivanja klijenata. S obzirom na to da je najveći jaz izmjeren kod dimenzija kod kojih su zabilježena i najveća očekivanja, a najmanji kod dimenzije s najnižim prosječnim ocjenama očekivanja, može se zaključiti da postoji povezanost između veličine izmjerena jaza za pojedinu dimenziju kvalitete usluge i značajnosti te dimenzije za korisnike usluga, a u odnosu na ostale dimenzije, čime je potvrđena hipoteza H₃.

TABLICA 3. Usporedba prosječnih ocjena očekivanja i percepcije ispitanika o bankarskim uslugama u Šibensko-kninskoj županiji prema tvrdnjama iz SERVQUAL modela

VARIJABLA (TVRDNJA)	ARITMETIČKA SREDINA		SERVQUAL jaz	Sig.
	OČEKIVANJA	PERCEPCIJA		
moderna oprema	4,3	3,9	-0,4	0,038
vizualno prihvatljiv prostor	4,3	3,6	-0,7	0,000
uredan izgled zaposlenika	4,6	4,5	-0,1	0,910
vizualno prihvatljivi materijali	4,6	3,9	-0,7	0,000
pravovremeno izvršenje obećanja	4,7	3,5	-1,2	0,000
pokazivanje nedvojbenoga interesa u rješavanju problema klijenata	4,8	3,4	-1,4	0,000
zaposlenici uvijek spremni pomoći	4,8	3,5	-1,3	0,000
zaposlenici uvijek raspoloživi odgovoriti na upit klijenta	4,8	4,3	-0,5	0,001
ponašanje zaposlenika pridonosi povjerenju klijenta	5,0	4,3	-0,7	0,000
klijent se osjeća sigurno kada obavlja transakcije	5,0	3,8	-1,2	0,000
zaposlenici su uvijek susretljivi u kontaktu s klijentima	4,6	3,7	-0,9	0,000
zaposlenici posjeduju potrebna znanja	4,5	3,9	-0,6	0,000
banka pruža individualnu pozornost	4,7	3,4	-1,3	0,000
radno je vrijeme banke prikladno	4,8	3,4	-1,4	0,00
zaposlenici razumiju specifične potrebe klijenata	4,8	3,5	-1,3	0,000
Ukupno	4,7	3,8	-0,9	-

Izvor: rezultati istraživanja

Uvidom u rezultate anketnoga istraživanja prikazane u tablici 3, a temeljene na odgovorima ispitanika o očekivanjima i percepcijama karakteristika kvalitete bankarskih usluga, vidljivo je da su najviša očekivanja ispitanici imali kada je riječ o sigurnosti obavljanja transakcija i povjerenja klijenata u zaposlenika banke, dok su im najmanja očekivanja bila vezana za opipljive elemente usluge. No, općenito se može reći da su

očekivanja vrlo visoka jer se ocjene kreću u rasponu od 4,3 do 5,0. Stoga se zaključuje da korisnici bankarskih usluga postaju sve „zahtjevniji“ kada je riječ o kvaliteti koju očekuju od bankarskih usluga – relativno je beznačajan (vrlo malen) broj korisnika niskih očekivanja, koji bi bili zadovoljni, ili relativno zadovoljni, prosječnom (ili čak ispodprosječnom) uslugom.

Istodobno, ocjene percepcija bile su niže od ocjena očekivanja i kretale su se u rasponu od 3,4 do 4,5. Ispitanici su najvišim ocjenama ocijenili uredan izgled zaposlenika, a najnižim njihov stupanj pokazivanja interesa za rješavanje problema klijenata, stupanj pružanja individualne pozornosti te zadovoljstvo radnim vremenom banke.

Na temelju ocjena očekivanja i percepcija za svaku je tvrdnju izračunat SERVQUAL jaz koji je dobar pokazatelj ukupne kvalitete bankarskih usluga što ih pružaju banke na području Šibensko-kninske županije. Negativan jaz imaju sve varijable. To dovodi do zaključka da bi banke trebale znatno poboljšati kvalitetu svojih usluga. Najveći jaz zabilježen je kod varijabli „pokazivanje nedvojbenoga interesa u rješavanju problema klijenata“ i „radno je vrijeme banke prikladno“. To znači da su klijenti banaka očekivali puno veći stupanj pokazivanja interesa banke za rješavanje njihovih problema i puno prikladnije radno vrijeme poslovnica, od onog što im je pruženo. Najmanji jaz zapažen je kod varijable „uredan izgled zaposlenika“, što znači da je pružena usluga vrlo blizu očekivanoj.

Rezultati t-testa za zavisne uzorke pokazali su da kod dviju tvrdnji („uredan izgled ispitanika“ i „moderna oprema“) razlika u prosječnim ocjenama očekivanja i percepcije nije statistički značajna, testirano na razini signifikantnosti 1%. No, gledajući ukupno, kako je kod 16 tvrdnji utvrđena statistički značajna razlika između očekivane i percipirane ocjene, uz razinu signifikantnosti od 1%, 5% i 10%, može se potvrditi hipoteza H₁.

S obzirom na to da su ispitanici promatrani prema dobi, spolu i stupnju obrazovanja, za ovaj se rad smatralo zanimljivim istražiti postoji li razlika među ispitanicima u stvarnome zadovoljstvu bankarskim uslugama s obzirom na svako od navedenih obilježja. Uz pomoć t-testa utvrđeno je da, uz razinu signifikantnosti od 1%, 5% i 10%, ne postoji statistički značajna razlika između ocjena muškaraca i žena o ukupnoj kvaliteti usluga u bankarskome sektoru Šibensko-kninske županije ($t = 0,64$).

Rezultati usporedbe prosječnih ocjena različitih dobnih skupina ispitanika u uzorku pokazali su da su ispitanici koji pripadaju dobnj skupini 55 i više godina najlošije ocijenili kvalitetu bankarskih usluga, ali i da ocjene različitih dobnih skupina variraju u rasponu od 0,267, što je zanemarivo. Stoga su i rezultati provedene analize varijance s jednim faktorom pokazali da na bazi uzorka i uz razinu signifikantnosti od 1%, 5% i 10% ta razlika nije statistički značajna ($F = 1,90$).

Rezultati usporedbe prosječnih ocjena ispitanika u uzorku s obzirom na stupanj njihova obrazovanja pokazali su da na bazi uzorka, te uz razinu signifikantnosti od 5% i 10%, postoji statistički značajna razlika između odgovora različitih skupina ispitanika ($F = 3,12$). Statistički značajna razlika osobito je bila izražena među odgovorima dviju skupina ispitanika (ispitanika sa završenom srednjom školom i ispitanika s višom/

visokom školom) o ukupnoj kvaliteti bankarskih usluga, gdje postoji popriličan nerazmjer: prosječna ocjena ukupne kvalitete bankarskih usluga osoba sa završenom srednjom školom bila je 4,116 prema ocjeni 3,433 od ispitanika sa završenom višom/visokom školom. Ako se razina signifikantnosti smanji na 1%, zaključuje se kako razlika nije statistički značajna. Stoga se može zaključiti da se prihvaća hipoteza H2 uz razinu signifikantnosti od 1%, dok ju testiranje uz veću razinu signifikantnosti nije u potpunosti potvrdilo.

4.1. Ograničenja istraživanja

Ograničenja istraživanja odnose se prije svega na veličinu i strukturu uzorka, zbog čega nalaze istraživanja nije u potpunosti moguće generalizirati na cijelu populaciju Šibensko-kninske županije. Rezultati istraživanja reprezentativni su za analizirani uzorak korisnika bankarskih usluga (stanovnici s područja Šibensko-kninske županije stariji od 18 godina koji se koriste uslugama banaka A, B i C), te za uzorak analiziranih banaka (banke A, B i C). No, iako su više od 50% svih poslovnica banaka na području Šibensko-kninske županije poslovnice banaka A, B i C, nalazi istraživanja samo se djelomično mogu generalizirati za korisnike bankarskih usluga na području Šibensko-kninske županije.

Nadalje, rezultati se ne mogu generalizirati na sve bankarske usluge jer je istraživanje bilo usmjereno isključivo na usluge koje banke pružaju u svojim poslovnicama, ne uzimajući, primjerice, u obzir usluge elektroničkoga bankarstva, koje imaju sve veći značaj u paleti bankarskih usluga.

Rezultati su ovoga istraživanja indikativni i mogu se koristiti za daljnja istraživanja.

5. Zaključak

Empirijskim istraživanjem postignuti su svi postavljeni ciljevi:

- utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između očekivanja korisnika i njihova zadovoljstva pruženim bankarskim uslugama, odnosno da su očekivanja statistički značajno veća od ostvarenoga zadovoljstva, što dovodi do zaključka da kvaliteta bankarskih usluga na području Šibensko-kninske županije nije zadovoljavajuća te da banke još uvijek ne ulažu dovoljno napora kako bi povećale zadovoljstvo svojih klijenata
- na razini signifikantnosti od 1% utvrđeno je da demografske odrednice dob, spol i stupanj obrazovanja ne generiraju značajne razlike u percepciji kvalitete usluga, dok je utvrđena povezanost između veličine SERVQUAL jaza za pojedinu dimenziju kvalitete i značajnosti dimenzije za korisnike usluga, a u odnosu na ostale

dimenzije – najveći je jaz izmjeren kod dimenzija kod kojih su zabilježena i najveća očekivanja, a najmanji kod dimenzije s najnižim prosječnim ocjenama očekivanja

- kvantitativnom primjenom SERVQUAL instrumenta pružene su korisne informacije menadžerima banaka na području Šibensko-kninske županije na čijim je klijentima bilo provedeno istraživanje, kako bi mogli donijeti valjane odluke o mogućem poboljšanju kvalitete svojih usluga.

Konačno, može se zaključiti da bi u budućnosti takva istraživanja trebalo obavljati u pravilnim vremenskim razmacima kako bi se mogao donijeti relevantan sud o trendovima kvalitete usluga banaka na području Šibensko-kninske županije i njezinu utjecaju na zadovoljstvo klijenata.

6. Izvori i literatura

1. De Ruyter, K.; Bloemer, J; Peeters, P. (1997), Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of fan integrative model, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, str. 387-406.
2. Khan, M. (2003), ECOSERV: Ecotourists Quality Expectations, *Annals of Tourism Research*, Vol. 30 (1), str. 109-124.
3. Legičević, J. (2009), Quality gap of educational service in viewpoints of students, *Ekonomiska misao i praksa*, god. XVIII., br. 2, str. 279-298.
4. Lewis, B. R. (1991), Service Quality: An International Comparison of Bank Customers Expectations and Perceptions, *Journal of Marketing Management*, br. 7, str. 7-18.
5. Marinković, S.; Ljumović, I. (2010), Socijalna dimenzija pristupačnosti i kvaliteta bankarskih usluga u Republici Srbiji, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 58, br. 3-4, str. 149-159.
6. Ozretić Došen, Đ.; Škare, V; Škare, T. (2010), Mjerenje kvalitete usluge primarne zdravstvene zaštite SERVQUAL instrumentom, *Revija za socijalnu politiku*, god. 17, br. 1, str. 27-44.
7. Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, str. 41-50.
8. Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. (1988), SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, str. 12-40.
9. Pepur, M. (2006), Kvaliteta usluga u bankarskoj industriji: koncept i mjerenje, *Tržište*, Vol. 18, No. 1-2, str. 53-66.
10. Radojević, P.; Marjanović, D. (2011), Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta, *Bankarstvo*, br.7/8, str. 34-59.
11. Safakli, O. V. (2007), Testiranje dimenzija modela SERVQUAL u bankarskom sektoru sjevernog Cipra, *Financijska teorija i praksa*, 31 (2), str. 181-197.
12. Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1993), The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1, str. 1-12.

13. Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Malhotra, A. (2002), Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, str. 362-375.
14. Wang, Y.; Lo, H. P.; Hui, Y. V. (2003), The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality*, 13 (1), str. 72-83.
15. Žižak, I. (2013), *Mjerenje kvalitete bankarskih usluga namijenjenih studentskoj populaciji*, doktorski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Abstract: Nowadays banks offer fairly uniform services to their customers. Consequently, it is precisely in the delicate sphere of the quality of services they provide that the difference can be felt. A dissatisfied user may very quickly become a client of another bank. Thus, so as to prevent the migration of customers towards the competitors, banks should continuously conduct researches aimed at measuring quality and the level of customer satisfaction, for attracting new customers is much more difficult and expensive than directing one's efforts to retaining the existing ones. Therefore, the paper presents the results of an empirical research conducted on a sample of 143 respondents from the Šibenik-Knin County. It attempts to determine the factors users consider important in their use of banking services and how they perceive the quality of services the banks operating in the Šibenik-Knin County currently provide. The paper may prompt bank managements to conduct further analyses into their service quality with the aim of identifying elements to be improved so as to enhance customer satisfaction.

Key words: banking sector, Šibenik-Knin County, SERVQUAL model, statistical analysis

Menadžment u Novoj ekonomiji

[Management in the New Economy]

Mihael Plećaš, mag. ing.; pred., Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mplecas@vps-libertas.hr

Drago Ceganec, univ. spec. oec.; pred., Veleučilište VERN¹, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: drago.cepanec@vern.hr

Mirna Varlandy-Supek, prof.; pred., Veleučilište VERN¹, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mirna.varlandy-supek@vern.hr

Sažetak: Utjecaj fenomena Nove ekonomije sve je prisutniji i u Hrvatskoj. Žele li hrvatski gospodarstvenici opstati na tržištu, pa makar samo na hrvatskome, trebaju mijenjati način rada. Među brojnim promjenama u Novoj je ekonomiji drugačiji i model stvaranja dodane vrijednosti. On zahtijeva i drugačije poslovne procese, ali i drugačiji pristup menadžmentu. Cilj je rada predstaviti kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji i drugačiji pristup menadžmentu koji iz toga modela proizlazi. U radu se predstavlja (nova) definicija menadžmenta, primjerena za Novu ekonomiju, i objašnjavaju se bitne razlike u odnosu na sadašnje poimanje menadžmenta. Najvažnija razlika odnosi se na menadžment prema tehnološkim, a ne prema ekonomskim kriterijima.

Ključne riječi: Nova ekonomija, kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti, menadžment prema tehnološkim kriterijima

1. Uvod

U zadnje vrijeme izraz Nova ekonomija sve se češće spominje u medijima, ali i u gospodarskim krugovima. Hrvatska akademska zajednica obradila je problematiku Nove ekonomije u više knjiga. Međutim, samo u dvije knjige taj se izraz nalazi u naslovima. To su *Globalizacija i nova ekonomija* (Veselica, 2007) i *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji* (Horvat i sur., 2012). Premda se izraz Nova ekonomija

ne nalazi u naslovu, ta je problematika najopširnije obrađena u knjizi *Virtualna ekonomija* (Kolaković, 2010). Iako postoje znanstveni članci, magistarski i doktorski radovi čiji naslov sadržava termin Nova ekonomija, autori ovoga rada smatraju da je hrvatska akademska zajednica premalo spoznajno obradila predmetnu problematiku. To je bio poticaj za izradu ovoga rada.

U radu će se prvo navesti povijesni podaci o nastanku termina Nova ekonomija, a zatim pojmovna određenja nekolicine autora. Nakon tih navoda autori rada predstaviti će definiciju Nove ekonomije. Kao bitno razlikovno obilježje tradicionalne, industrijske ekonomije i Nove ekonomije, autori predstavljaju kibernetičke modele stvaranja dodane vrijednosti u objema ekonomijama i objašnjavaju razlike.

Predmet je rada menadžment. Budući da je menadžment izravno povezan sa stvaranjem dodane vrijednosti, u radu će se obraditi povezanost kibernetičkoga modela stvaranja dodane vrijednosti i pojmovnoga određenja termina menadžment.

Cilj je rada predstaviti drugačije, novo pojmovno određenje termina menadžment u Novoj ekonomiji, koje je proizišlo iz drugačijega modela stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji, odnosno drugačijega pristupa u osiguravanju konkurentnosti.

Svrha je rada, uzimajući u obzir važnost Nove ekonomije, potaknuti raspravu hrvatske akademske zajednice o Novoj ekonomiji općenito, ali i o menadžmentu u njoj kako bi se hrvatskim gospodarstvenicima dale smjernice za promjene koje trebaju napraviti da bi povećali svoju, ali i ukupnu hrvatsku konkurentnost.

2. Nova ekonomija

Brojni su kritičari termina Nova ekonomija koji argumentirano navode da u povijesti postoje ekonomska razdoblja u kojima je neki oblik izvora bogatstva vrijednosti bio dominantan i koji je pratio odgovarajući organizacijski oblik (Kolaković, 2010: 3). Izvori bogatstva i organizacijski oblici prema razdobljima prikazani su u tablici 1.

TABLICA 1. Izvori bogatstva i organizacijski oblici u ekonomskim razdobljima

EKONOMSKO RAZDOBLJE	Kasno poljoprivredno razdoblje	Rano industrijsko razdoblje	Kasno industrijsko razdoblje	Rano razdoblje znanja
IZVOR BOGATSTVA	zemlja	rad	kapital	znanje
ORGANIZACIJSKI OBLIK	feudalizam	vlasništvo	hijerarhija	umreženost

Izvor: obradili autori prema Savage, 1996:119

Kako su se ti dominantni oblici tijekom vremena mijenjali, jasno je da je nekoliko puta u povijesti dolazilo do nove ekonomije. Međutim, naziv Nova ekonomija u literaturi se najčešće odnosi na ekonomiju s obilježjima prikazanim u zadnjemu stupcu tablice 1,

pa će se za takav oblik ekonomije u ovome radu i dalje koristiti izraz Nova ekonomija (s velikim početnim slovom prve riječi te sintagme).

2.1. Povijest

Izraz Nova ekonomija prvi se put spominje u časopisu *Time* (Alexander, 1983), u članku *The New Economy*. U akademskome smislu, termin Nova ekonomija relevantnije se obrađuje u tjedniku *BusinessWeek* (Shepard, 1997), u članku *The New Economy: What it really means*, u kojemu nekoliko priznatih američkih ekonomskih analitičara odgovara na pitanje koliko brzo može rasti američko gospodarstvo bez inflacije. Isti je časopis više puta obrađivao problematiku Nove ekonomije.

U listopadu 2009. osnovan je Institute for New Economic Thinking (About INET) s ciljevima djelovanja temeljenima na zaključcima skupa Bedford Summit (održanoga u rujnu 2009.), od kojih je najvažniji da se ekonomska paradigma mora mijenjati kako bi se našla rješenja za ekonomske izazove u 21. stoljeću.

Sljedeće, 2010., godine osnovan je New Economics Institute, čija je misija izgrađivati ekonomiju u kojoj je prioritet dobrobit ljudi i planeta. Danas Institut djeluje pod novim imenom – New Economy Coalition.

2.2. Pojmovno određenje

U članku *The New Economy* časopisa *Time* Nova ekonomija definira se kao ekonomija u kojoj dolazi do tranzicije iz teške, industrijsko-proizvođačke ekonomije u onu koja se temelji na primjeni tehnologija (Alexander, 1983). Kao razlikovna obilježja Nove ekonomije u odnosu na klasičnu, tradicionalnu ekonomiju u članku *The New Economy: What it really means* navodi se globalizacija poslovanja i intenzivna primjena informacijske i komunikacijske tehnologije (Shepard, 1997).

Spomenimo i definicije hrvatskih autora: Veselica Novu ekonomiju definira kao ekonomiju u kojoj informacija i novi načini komuniciranja postaju ključni ekonomski čimbenici (Veselica, 2007: 197), a Horvat i suradnici navode znanje, brzinu promjene, globalizaciju te digitalizaciju i informatizaciju kao četiri vodeće snage (Horvat i sur., 2012: 5). Kolaković smatra da je najvažnije razlikovno obilježje Nove ekonomije – u odnosu na klasičnu, tradicionalnu ekonomiju – proizvodnja nematerijalnih proizvoda s visokom dodanom vrijednosti koja predstavlja sve veći udio u novostvorenim dobrima (Kolaković, 2010: 5).

Na temelju višegodišnjega iskustva u radu na spoznajnim aspektima, ali i na primijenjenim rješenjima Nove ekonomije, nakon brojnih iterativnih promjena autori rada nude sljedeću definiciju: **Nova ekonomija odnosi se na gospodarske aktivnosti u kojima se intenzivno koriste informacije radi oblikovanja, izrade i isporuke trgovačkih jedinica (proizvodi i usluge) s visokim udjelom dodane vrijednosti.**

U Novoj ekonomiji glavna razlikovna obilježja, u odnosu na tradicionalnu ekonomiju, jesu intenzivno korištenje informacija i trgovačke jedinice s visokim udjelom dodane vrijednosti. Uz uporabne kriterije, kupcima su kod vrednovanja trgovačkih jedinica pri odlučivanju o kupnji sve važniji ekološki i etički kriteriji.

U Novoj je ekonomiji došlo do evolucijske promjene metrike uspješnosti pojedinih poslova. U tradicionalnoj ekonomiji cilj kupoprodajne transakcije jest ostvarivanje što većega profita prodavatelja, a Novoj je ekonomiji naglasak na pružanju što veće stvorene dodane vrijednosti za kupca. U Novoj ekonomiji prodavatelj treba ponekad biti spreman obavljati transakcije s dodanom vrijednosti za kupca i bez profita kako bi ostvario povjerenje kupca. Kupci, u pravilu, pamte takve geste prodavatelja te iskazuju lojalnost prodavatelju koji im je izišao u susret. Takvi prodavatelji prvi su im izbor u slučaju novih kupnji. Stoga mogu očekivati da će u budućnosti doći do transakcija kod kojih će ostvarivati profit. U sljedećemu poglavlju predstaviti će se dodatni pozitivan učinak spremnosti na obavljanje transakcija u cilju stvaranja što veće dodane vrijednosti za kupca, a ne samo stvaranja profita prodavatelja.

3. Kibernetički modeli stvaranja dodane vrijednosti

Uzimajući u obzir da su najvažnija obilježja definicije Nove ekonomije trgovačke jedinice s visokim udjelom dodane vrijednosti i intenzivno korištenje informacija, nameće se primjena kibernetičkoga pristupa za analizu i upravljanje gospodarskim aktivnostima, odnosno procesima koji transformiranjem ulaznih vrijednosti (*inputa*) stvaraju visoke udjele dodane vrijednosti u trgovačkim jedinicama (*outputi*). Kibernetika je, naime, znanost koja se bavi proučavanjem problematike upravljanja složenim, dinamičkim sustavima (Žaja, 1993: 22). Nadalje, u središtu je interesa kibernetike informacija (Žaja, 1993: 21).

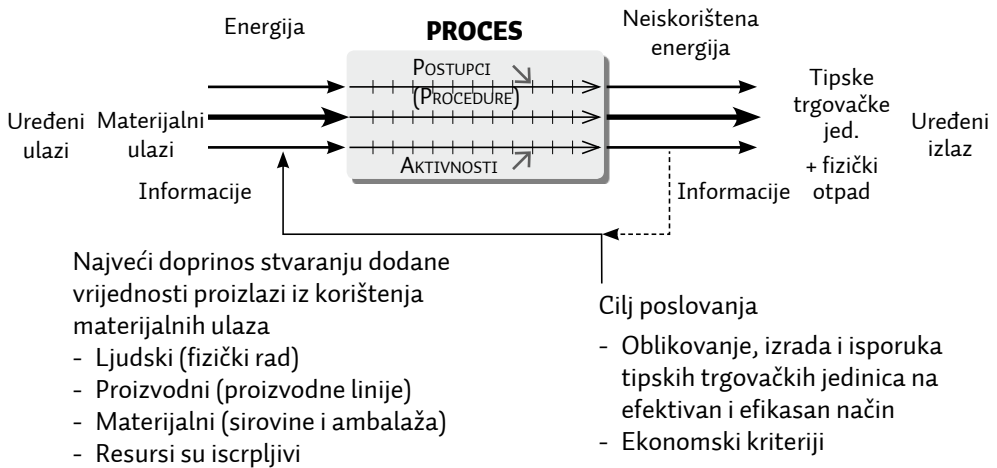
U analizi i oblikovanju svih oblika sustava, pa tako i poslovnih sustava, osnovno obilježje kibernetičkoga pristupa jest postojanje triju vrsta ulaza u sustav i upravljanje sustavom prema metodi povratne sprege (veze). Vrste ulaza u sustav jesu: energija, materijalni ulazi i informacije. Djelovanjem procesa ti se ulazi pretvaraju (transformiraju) u svoje nove oblike (stanja). U transformacijama se iskorištava tek manji dio energije, a veći se dio gubi, najčešće u obliku topline. Materijalni se ulazi pretvaraju u proizvode i fizički otpad. Kvantitativni i kvalitativni opisi novih stanja sadržaj su informacija na izlazu iz sustava i koriste se za upravljanje.

Sa stanovišta pojmovnoga određenja menadžmenta, što je predmet ovoga rada, važno je predstaviti i usporediti kibernetičke modele stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj i Novoj ekonomiji. Usporedna razlika pristupa menadžmentu u tradicionalnoj i Novoj ekonomiji proizlazi upravo iz razlika predstavljenih u kibernetičkim modelima stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj i Novoj ekonomiji.

3.1. Kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj ekonomiji

Stvaranje dodane vrijednosti rezultat je djelovanja postupaka (procedura) kojima se ulazne vrijednosti pretvaraju u izlazne, čime se postiže razlika između dvaju stanja. Na slici 1 prikazan je model stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj ekonomiji izrađen primjenom kibernetičkoga pristupa.

SLIKA 1. Kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj ekonomiji



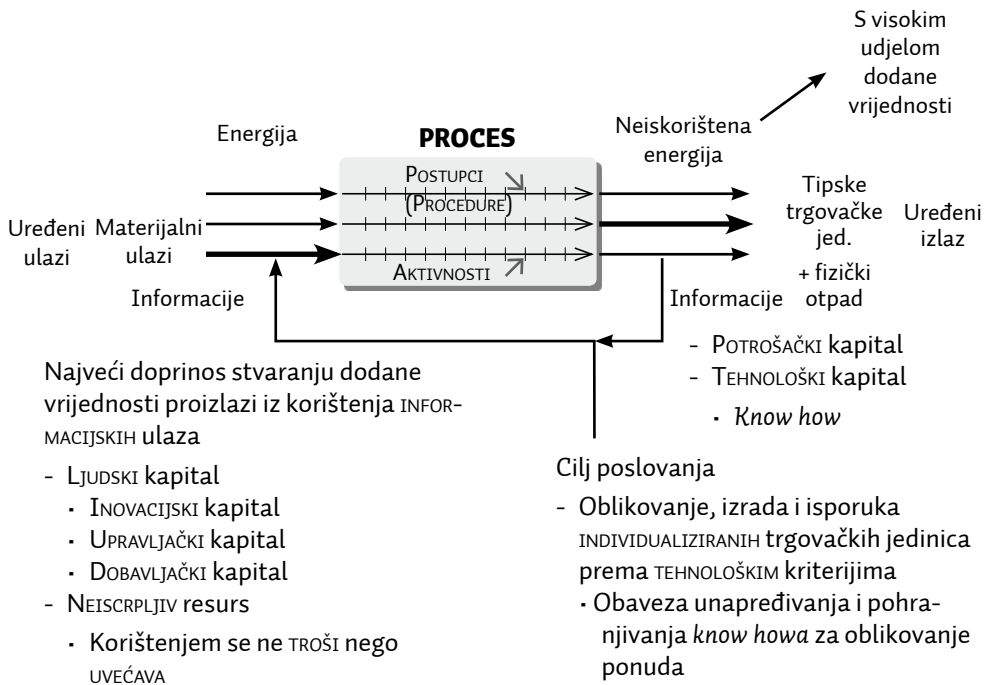
Izvor: vlastiti rad autora

Najvažnije obilježje kibernetičkoga modela stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj ekonomiji jest to da najveći doprinos stvaranju dodane vrijednosti proizlazi iz što efikasnijega korištenja materijalnih resursa u pretvaranju svih ulaza u trgovačke jedinice koje se nude tržištu i kojima se nastoji zadovoljavati potreba i želja kupaca. Količina stvorene dodane vrijednosti proporcionalna je razini produktivnosti i kvaliteti planiranja korištenja resursa. Što su vrijednosti na izlazu iz procesa bliže planiranim izlaznim vrijednostima, veća je količina stvorene dodane vrijednosti.

3.2. Kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji

Na temelju prethodno predstavljenih glavnih razlikovnih obilježja Nove ekonomije u odnosu na tradicionalnu ekonomiju i drugačijih kriterija vrednovanja trgovačkih jedinica od strane kupaca, može se ustvrditi da je u Novoj ekonomiji došlo i do promjena u načinu stvaranja dodane vrijednosti. Kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji prikazan je na slici 2.

SLIKA 2. Kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji



Izvor: vlastiti rad autora

Temeljno je obilježje kibernetičkoga modela stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji to da najveći doprinos stvaranju dodane vrijednosti proizlazi iz korištenja informacijskoga resursa. Informacijski resurs obuhvaća inovacijski, upravljački, dobavljački, potrošački i tehnološki kapital. U ovome kibernetičkom modelu tehnološki kapital odnosi se na umijeće (grč. tehne (τεχνη) 'umijeće') oblikovanja ponude koja za kupca predstavlja što je moguće veću dodanu vrijednost. U pravilu, veću nego što je očekivao. Zadaća je inovacijskoga kapitala iz ovoga kibernetičkog modela osigurati postupke pretvorbe svih potrebnih ulaza u kupcu ponudenu trgovačku jedinicu. Dobavljački kapital treba osigurati potrebne ulaze, što podrazumijeva i ulogu njegova inovacijskoga kapitala. U ovome kibernetičkom modelu stvaranja dodane vrijednosti iznimno je vrijedan potrošački kapital. Kvalitetna, dvosmjerna komunikacija s potrošačima način je kako se razvija potrošački kapital, odnosno kako se povećava njegova vrijednost. Stoga je u Novoj ekonomiji vrlo važan internet jer omogućuje komunikaciju s udaljenim potrošačima u realnome vremenu.

U prethodnome je poglavlju navedeno da je u Novoj ekonomiji drugačija metrika uspješnosti pojedinih poslova te je najavljen dodatni pozitivan učinak spremnosti

na obavljanje transakcija u cilju stvaranja što veće dodane vrijednosti za kupce, a ne samo stvaranja profita prodavatelja. Taj je dodatni učinak razvoj tehnološkoga kapitala. Svakom individualizacijom, odnosno svekolikim preoblikovanjem postojećih trgovačkih jedinica u cilju stvaranja što veće dodane vrijednosti za kupca, razvija se umijeće koje će se sigurno moći iskoristiti za buduće individualizacije, uz uvjet da se pohrani u informacijski sustav. Obilježje je informacijskoga resursa neiscrpljivost. Štoviše, on se korištenjem uvećava.

S obzirom na to da su razlike u kibernetičkim modelima stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj i Novoj ekonomiji suštinske, jasno je da je u Novoj ekonomiji došlo do promjena u pristupu i provođenju menadžmenta.

4. Menadžment

Predmet ovoga rada jest menadžment. Razlog prethodnoga predstavljanja kibernetičkih modela stvaranja dodane vrijednosti jest ukazivanje na povezanost pristupa upravljanju sustavima i temeljnih načela menadžmenta iz kojih proizlaze njegova pojmovna određenja.

4.1. Pojmovna određenja menadžmenta u tradicionalnoj ekonomiji

U literaturi prema kojoj se izvodi nastava na najvećim hrvatskim visokoškolskim obrazovnim institucijama, iz predmeta koji u nazivu imaju pojam menadžment najčešće se navode pojmovna određenja menadžmenta nekolicine autora. Vrijedi izdvojiti neka od njih.

U knjizi *Temeljne funkcije upravljanja* (Horvat i sur., 2007) menadžment je pojmovno određen kao *skup aktivnosti koje su okrenute ka korištenju resursa organizacije radi ostvarivanja ciljeva organizacije na efektivan i efikasan način* (Horvat i sur., 2007: 11). Najvažnije riječi u definiciji jesu *ciljevi* te *efektivan* i *efikasan način*. Dakle, autori ukazuju na važnost vođenja računa o tome što treba raditi (na to ukazuje atribut efektivnost iz definicije) te na to kako treba raditi u smislu optimizacije korištenja resursa (na što ukazuje atribut efikasnost).

Prema Certo i Certo menadžment je *proces postizanja organizacijskih ciljeva radeći s ljudima i kroz njih te s ostalim organizacijskim resursima* (Certo i Certo, 2008: 7). Autori su naglasili važnost ljudskoga rada izdvajajući taj resurs iz ostalih poslovnih resursa. Nadalje, u popratnome tekstu ukazuju na kontinuiranost i povezanost s ostalim aktivnostima kao važnih obilježja menadžmenta.

Za Koontza i Weihricha menadžment je *proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve* (Koontz i Weihrich, 1998: 4). Uz najčešće spominjane atribute u definicijama menadžmenta,

ciljevi i efikasno, autori ističu važnost oblikovanja i održavanja radnoga okruženja te komunikacije za koju smatraju da predstavlja samu bit menadžmenta kao što je i stvaranje nove vrijednosti.

Kreitner menadžment definira kao *proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa* (Kreitner, 2005: 4). Iz njegove definicije, kao razlikovna obilježja u odnosu na već spominjane ciljeve te efektivnost i efikasnost u korištenju resursa, vrijedi ukazati na nužnost suradnje zaposlenika, koji obavljaju operativne zadatke, i menadžera, koji su zaduženi za osiguravanje logističke potpore za rad operativaca. Autori ovoga rada posebno naglašavaju Kreitnerovo isticanje okoline i njezine promjenjivosti kao relevantan čimbenik u cjelovitosti problematike menadžmenta.

Priklanjajući se potonjoj definiciji, Buble ukazuje da definicije menadžmenta ovise o aspektu s kojega se promatra, navodeći da je to moguće činiti s aspekta procesa, nositelja funkcija, vještine, znanstvene discipline, profesija, pa i funkcije u poduzeću (Buble, 2006: 3).

Zajednički presjek svih navedenih definicija jesu **ciljevi** te **efektivno i efikasno korištenje** poslovnih **resursa**, od kojih se najčešće posebno izdvaja **ljudski**. Može se zaključiti da je osnovni pristup menadžmentu u tradicionalnoj ekonomiji korištenje **ekonomskih kriterija**. Kriteriji koji bi se prema autorima rada trebali koristiti u pristupu menadžmentu u Novoj ekonomiji bit će predstavljeni u sljedećemu potpoglavlju.

4.2. Pojmovno određenje menadžmenta u Novoj ekonomiji

Promatra li se neka organizacijska jedinica, primjerice poduzeće, kao sustav u kojemu procesi predstavljaju njegovo najvažnije obilježje, poslovanjem organizacijske jedinice trebalo bi upravljati na način kako se upravlja procesima, a to je primjenom povratne sprege. U predstavljenome kibernetičkom modelu stvaranja dodane vrijednosti u Novoj ekonomiji istaknuta je važnost informacija koje sadržavaju vrijednosti izlaza iz procesa, osobito tehnološkoga kapitala i kapitala kupaca. Te se informacije korištenjem povratne sprege spajaju s inovacijskim i upravljačkim kapitalom te kapitalom dobavljača u cilju oblikovanja i stvaranja trgovačkih jedinica sa što većim udjelom dodane vrijednosti. Na temelju svega toga može se izvesti sljedeća definicija: **menadžment je kontinuirano prikupljanje podataka i stvaranje informacija te njihovo ugrađivanje u odluke o načinu korištenja i unapređivanja poslovnih postupaka (procedura) i resursa radi oblikovanja, izrade i isporuke proizvoda i usluga s visokim udjelom dodane vrijednosti**.

Valja istaknuti tri obilježja navedene definicije. Prvo je **stvaranje informacija** povezano s atributom kontinuirano. To znači da baš za svaki posao treba interpretirati raspoložive podatke kako bi se izradila individualizirana ponuda trgovačke jedinice koja bi kupcu predstavljala najveću dodanu vrijednost. Sljedeće je obilježje **ugrađivanje informacije** u procese. To znači da je upravo kvalitetna informacija ključni ulaz

o kojemu ovisi kvalitetan izlaz. Treće bitno obilježje definicije jest **unapređivanje** koje se odnosi na postupke, odnosno aktivnosti i poslovne resurse, osobito ljudske, što upućuje na važnost razvijanja umijeća. Sva tri navedena bitna obilježja definicije ukazuju na to da je osnovni pristup menadžmentu u Novoj ekonomiji korištenje **tehnološkoga kriterija**.

To, naravno, ne znači da ekonomski kriteriji za menadžment u Novoj ekonomiji nisu važni. Kad se o njima ne bi vodilo računa, trgovačke jedinice zbog svoje previsoke cijene ne bi za kupce imale veliku dodanu vrijednost. Dakle, prioritetno načelo za menadžment u Novoj ekonomiji trebalo bi biti korištenje tehnološkoga kriterija, a ne ekonomskih. **Izostane** li kod menadžmenta u Novoj ekonomiji primjena tehnološkoga kriterija, to bi u kratkome vremenu dovelo do **gubitka** dijela **umijeća** potrebnoga za stvaranje trgovačkih jedinica s visokim udjelom dodane vrijednosti, a time i do **gubitka konkurentnosti**.

5. Zaključak

U početnome dijelu rada obrađena je problematika Nove ekonomije. Navedeni su bitni događaji iz povijesti korištenja izraza Nova ekonomija, njezina glavna obilježja i promjena metrike uspješnosti poslovanja u njoj. Na kraju drugoga poglavlja dana je definicija termina Nove ekonomije: to su **gospodarske aktivnosti u kojima se intenzivno koriste informacije radi oblikovanja, izrade i isporuke trgovačkih jedinica (proizvodi i usluge) s visokim udjelom dodane vrijednosti**.

Zbog činjenice da se u kibernetici informacije koriste kao temeljni način upravljanja svim sustavima, pa time i poslovnim sustavima, prezentirani su kibernetički modeli stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj i Novoj ekonomiji. Kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti u tradicionalnoj ekonomiji iskorišten je za ukazivanje na povezanost pristupa upravljanja sustavima i temeljnih načela menadžmenta iz kojih proizlaze njegova pojmovna određenja.

Na temelju kibernetičkoga modela stvaranja dodane vrijednosti, menadžment je u Novoj ekonomiji definiran kao **kontinuirano prikupljanje podataka i stvaranje informacija te njihovo ugrađivanje u odluke o načinu korištenja i unapređivanja poslovnih postupaka (procedura) i resursa radi oblikovanja, izrade i isporuke proizvoda i usluga s visokim udjelom dodane vrijednosti**. Bitno razlikovno obilježje definicije jest promjena vrste kriterija koji bi se trebao prioritetno koristiti u odlučivanju. U Novoj ekonomiji trebao bi se koristiti tehnološki kriterij umjesto ekonomskih kriterija.

6. Izvori i literatura

1. About INET. <http://ineteconomics.org/about/timeline> (21. 3. 2014)
2. Alexander, C. (1983), The New Economy, *Time*, May, 30.
3. Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
4. Certo, S.; Certo, T. (2008.), *Moderni menadžment*, Zagreb: Mate.
5. Horvat, Đ. i sur. (2007), *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb: Edukator.
6. Horvat, Đ. i sur. (2012), *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb: Edukator.
7. Kolaković, M. (2010), *Virtualna ekonomija*, Zagreb: Strategija.
8. Koontz, H.; Weihrich, H. (1998), *Management*, New York: McGraw-Hill Book Company.
9. Kreitner, R. (2005), *Foundations of Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
10. New Economics Institute, <http://www.neweconomics.org/pages/new-economics-institute> (31. 3. 2014)
11. Savage, C. (1996), *5th Generation Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Shepard, S. (1997), The New Economy: What it really means, *BusinessWeek*, No. 46, 17. 11. 1997.
13. Veselica, V. (2007), *Globalizacija i nova ekonomija*, Samobor: A. G. Matoš.
14. Žaja, M. (1993), *Poslovni sustavi*, Zagreb: Školska knjiga.

Abstract: The impact of the New Economy phenomenon has been increasingly felt in Croatia as well. In order for Croatian businesses to survive in the market, even only in the Croatian market, they need to change the way they operate. Among numerous changes in the New Economy the model of creating added value has changed as well. This model requires change in business processes, but also a novel approach to management.

The aim of the paper is to introduce a cybernetic model of creating added value in the New Economy and a novel approach to management resulting from it. It provides a (new) definition of management, appropriate in the New Economy, and explains its main differences compared to the present ideas of management. The key difference is management according to technological rather than economic criteria.

Key words: New Economy, cybernetic model of creating added value, management according to technological criteria

Mala i srednja poduzeća i paradigma otvorene inovacije

[Small and Medium Enterprises and the Open Innovation Paradigm]

Barbara Rodica, MSc, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Republika Slovenija, e-adresa: barbara.rodica@guest.arnes.si

Assist Prof **Jasmina Starc**, PhD, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Republika Slovenija, e-adresa: jasmina.starc@guest.arnes.si

Iva Konda, PhD, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Republika Slovenija, e-adresa: iva.konda@guest.arnes.si

Sažetak: Globalizacija, demokratizacija informacijske tehnologije, politike tržišnog natjecanja, mobilnost ljudi i novi financijski sustavi stvorili su ekosustav s novim izazovima. Ta situacija pruža važnu priliku za ekonomski rast kroz inovacije. Pitanje koje se odnosi na ključne čimbenike za uspješnost inovacija jest fokus istraživanja inovacija gospodarstava. Želimo saznati koji su glavni uzroci poticaja za inovacije i kako razviti inovacijske aktivnosti unutar tvrtke u Sloveniji. Je li paradigma otvorene inovacije mogućnost ili potreba tvrtke? U tu svrhu istražili smo različite aspekte inovacija, s posebnim naglaskom na stvaranje paradigme otvorenih inovacija. U ovome članku predstaviti ćemo korištenje suvremenoga modela otvorenih inovacija koji naglašava funkcije menadžera te važnost umreživanja. Istraživanjem utjecaja navedenih čimbenika na učinke inovacija i izvora informacija za provedbu inovacijske aktivnosti, nastojali smo pridonijeti razumijevanju inovacija u malim i srednjim poduzećima.

Ključne riječi: inovacijski menadžment, inovacija, paradigma otvorene inovacije

1. Uvod

Danas se tvrtke žele prilagoditi brzim promjenama na svjetskome tržištu. Održavanje konkurentne prednosti zahtijeva od tvrtki da budu inovativne te da se stalno bave različitim strategijama i organizacijskim značajkama kako bi bile uspješnije. S

obzirom na potrebe djelovanja tvrtke, te su stalne promjene povezane s različitim vrstama inovacija, rezultat kojih je nova ili drugačija djelatnost tvrtke (radikalna ili inkrementalna inovacija). Naime, proces inoviranja nije statičan nego se, kao i sve drugo, stalno mijenja i prilagođuje kako bi osiguravao konkurentsku prednost. Inovativna je djelatnost tvrtke (koja rezultira rastom pojedinoga poduzeća, a time i gospodarstva) pod utjecajem brojnih čimbenika. Za rast je važna strategija tvrtke koja je usmjerena k razvoju novih znanja i uvođenju promjena u svojem poslovanju na temelju istraživanja i endogenoga modela razvoja. Međutim, rast (temelj kojega je inoviranje) nije samo očigledan rezultat razvoja, odnosno razvojnih aktivnosti vodećega kadra u tvrtki i menadžmenta, već svih zaposlenih u tvrtki.

Mogućnosti za inovacijsku djelatnost pojedinih tvrtki odnose se na poticaje ili ograničenja iz okruženja. Resursi, informacije, intelektualno znanje i dr. u cilju inoviranja mogu proizlaziti iz užega, unutarjnega okruženja tvrtke ili iz vanjskoga, globalnoga okruženja. S obzirom na navedeno, razlikujemo klasični zatvoreni model inoviranja i nadograđeni novi model inoviranja, koji nazivamo otvorena inovacija. Znanje inoviranja temelji se na pretpostavci da tvrtke moraju (u cilju postizanja veće inovativnosti) otvoriti svoje poslovanje prema van i surađivati s vanjskim partnerima te za razvoj koristiti i unutarne i vanjske ideje, tehnologije i resurse. Bez obzira na veličinu pojedine regije ili države, inovacija u tvrtkama od velike je važnosti za razvoj i uspjeh svakoga gospodarstva. Na globalnoj, europskoj i nacionalnoj razini male i srednje velike tvrtke u Sloveniji predstavljaju rastući udio gospodarstva. U radu su predstavljeni rezultati istraživanja djelatnosti inovacija malih i srednje velikih tvrtki u Sloveniji. Istraživanje su proveli autori ovoga rada.

2. Teorijska osnova

OECD (2008: 27) ističe kako su se zbog brzoga tehnološkog razvoja te rastuće i globalne konkurencije životni ciklusi proizvoda i usluga znatno skratili. To zahtijeva brži i učinkovitiji razvoj novih. Za postizanje konkurentnosti, stalne promjene na tržištu zahtijevaju od poduzeća da se u svojem poslovanju otvore prema van, a u isto vrijeme da budu osjetljiva na vanjsko znanje i ideje te dovrše njihov unutarnji proces istraživanja i razvoja. Za razvoj uspješnih inovacija potrebna je sve veća integracija različitih tehnologija, što povećava troškove i rizik. To potiče interdisciplinarnost poduzeća i potragu za komplementarnim znanjem i tehnologijama izvan tvrtke.

Chesbroughovo opredjeljenje (2011) obuhvaća vanjski aspekt otvorenoga inoviranja, koji se odnosi na uvođenje ideja i tehnologija u tvrtku, i unutarnji aspekt, prema kojemu se ideje i tehnologije koje se uopće ne koriste ili se nedovoljno koriste u tvrtki, prenose u inovacijske procese izvan tvrtke. Otvorene inovacije za tvrtke predstavljaju profitabilniji način inoviranja jer se njime mogu smanjiti troškovi razvoja, povećati brzina ulaska na tržište, povećati diferencijacija na tržištu i ostvariti novi izvori prihoda.

Mulej (2008: 8) navodi dvije faze upravljanja inovacijama: *menadžment stvaranja inovacija* – nove i potencijalno obećavajuće ideje i *menadžment inovacija* – proces u kojemu se inovacija proširuje među korisnike pomoću difuzije inovacija. Inovacijski menadžment, kako ga interpretira Mulej (2007), znači da poslovna poduzeća vode sveobuhvatnu politiku pronalaženja inovacija kako bi održala i ojačala svoju poziciju (kao i poziciju tvrtke) u odnosu na konkurente. Predstavlja razumno usklađivanje težnje za promjenama, svladavanje procesa i metoda tih promjena, postizanje novih odnosa na poslu ili usavršavanje znanja i kvalifikacija. Mulej (2008) ističe da je od svih vrsta inovacija najvažnija i najutjecajnija inovacija u menadžmentu. Likar i sur. (2006: 20) razlikuju inovacijski menadžment od rutinskoga po tome, što se kod prvoga radi o otkrivanju, razvijanju i provođenju inovacija, a ne o dobro uspostavljenoj, svakodnevnoj, ponavljajućoj praksi (rutini). Inovacijski menadžment ima zadatak da ekonomično, učinkovito i na temelju uspješnoga ostvarivanja i otkrivanja provodi i primjenjuje novosti koje će postati „inovacije“ kada se za njih odluče korisnici/klijenti/kupci, koji ustanove da im novosti donose koristi. Pritom je vrlo važno da se inovacije nadopunjuju praksama koje se često mogu usavršiti kako bi postale jednostavnije, ekonomičnije i produktivnije.

Chesbrough (2007: 27-28) tvrdi da otvoreni model inoviranja zahtijeva jasnu angažiranost i podršku od samoga vrha, odnosno najviših razina tvrtke, a za osiguravanje toga potrebna je profitabilnost i potvrđena potencijalna vrijednost novih projekta na tržištu. U korištenju modela otvorenoga inoviranja poduzeće treba i primjerno zaštititi intelektualno vlasništvo te u ugovorima precizno definirati način suradnje s vanjskim partnerima.

3. Metodologija

3.1. Namjera i ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovoga istraživanja bio je ispitati koje aktivnosti i koji su čimbenici ključni za provedbu inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Sloveniji. Ciljevi istraživanja bili su:

- a) istražiti koje aktivnosti izvode poduzeća u cilju inoviranja
- b) istražiti čimbenike koji kao poticaj ili kao prepreka utječu na inovacijsku djelatnost poduzeća
- c) istražiti izvore informacija za provedbu inovacijske aktivnosti.

3.2. Metoda istraživanja, uzorak i prikupljanje podataka

Autori su se koristili deskriptivnom neeksperimentalnom metodom empirijskoga istraživanja. Istraživanje su proveli na malim i srednjim poduzećima u Sloveniji. U istraživanju je sudjelovalo 295 poduzeća (što je 10,2% od ukupnog broja – 2.897 – malih i srednjih poduzeća u Sloveniji), od kojih je 195 primjerno riješilo upitnik. Poduzeća su, u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima (Zakon o trgovačkim društvima, Službeni glasnik RS, br. 65/09), podijelili na temelju triju kriterija: prosječan broj zaposlenih tijekom poslovne godine, neto prihodi od prodaje i ukupna imovina. S obzirom na primarnu djelatnost prema NKD klasifikaciji u anketi je sudjelovalo 33,8% poduzeća iz prerađivačke djelatnosti, 9,8% iz informacijske i komunikacijske djelatnosti, 8,3% iz trgovine, održavanja i popravaka motornih vozila, 6,8% iz profesionalne, znanstvene i tehničke djelatnosti, 6,1% iz graditeljstva i manji dio poduzeća koja se bave ostalom djelatnošću.

Istraživanje se provodilo posljednji tjedan kolovoza i prvi tjedan rujna 2013. putem anonimnoga *online* upitnika, namijenjenoga direktorima, menadžerima i voditeljima te ostalim zaposlenicima u 2.897 poduzeća čije su adrese dobivene putem javno dostupnih baza podataka (AJPES, IBON, IPIS, BIZI), odnosno podataka dostupnih na *web*-stranicama tvrtki. Pomoću upitnika Likartova tipa (od 1 do 5) prikupili smo podatke o inovacijskoj djelatnosti poduzeća od 2010. do 2012. godine.

4. Rezultati i interpretacija

Kako bismo detaljnije upoznali inovacijsku aktivnost malih i srednjih poduzeća u Sloveniji u razdoblju od 2010. do 2012. godine, anketiranim smo pojedincima ponudili tvrdnje o značenju inovacija, njihovim razlozima te o planiranju strategija u malim i srednjim poduzećima. Pojam „inovacija“ u anketi se odnosio na uvođenje novoga ili poboljšanoga proizvoda ili usluge.

Ispitana su se mala i srednja poduzeća od trinaest ponuđenih tvrdnja o značenju inovacija, njihovim razlozima te o planiranju strategija u malim i srednjim poduzećima u razdoblju 2010. – 2012. (tablica 1) u najvećemu dijelu (35%) jako složila s tvrdnjom da inovacije uvode kako bi zadržali ili povećali konkurentsku prednost poduzeća. Mala i srednja poduzeća u 32% slučajeva jako se slažu s tvrdnjom da je uspješno uvođenje inovacija ključno za opstanak njihove tvrtke na dugi rok. U malim i srednjim poduzećima u prosjeku su se najviše složili s tvrdnjama da uvode inovacije kako bi zadržali ili povećali konkurentsku prednost tvrtke i kako uvođenjem inovacija žele stvoriti veću vrijednost za kupce u usporedbi s konkurentima, što je jedna od ključnih vrijednosti poduzeća ($\bar{x} = 4,1$).

Između različitih vrsta inovacija u poduzeću (u upitniku su navedene inovacije proizvoda, usluga, procesa, marketinških pristupa i organizacijskih metoda) u razdo-

blju od 2010. do 2012. za mala i srednja poduzeća bila je od najveće važnosti inovacija proizvoda (38%), nakon čega slijedi inovacija usluga (23%), inovacija procesa (21%), inovacija marketinških pristupa (13%) i inovacija organizacijskih metoda (5%).

TABLICA 1. Tvrdnje o značenju inovacija, njihovim razlozima te o planiranju strategija u malim i srednjim poduzećima

TVRDNJA	Ne slažem se uopće	Ne slažem se	Neutralan	Slažem se	Jako se slažem	Ukupno
Inovacije uvodimo kako bismo zadržali ili povećali konkurentsku prednost tvrtke.	0%	4%	10%	51%	35%	100%
Uspješno uvođenje inovacija ključno je za opstanak naše tvrtke na dugi rok.	0%	7%	19%	42%	32%	100%
Uvođenjem inovacija stvaramo veću vrijednost za kupce u usporedbi s konkurentima, što je jedna od temeljnih vrijednosti naše tvrtke.	1%	4%	16%	49%	31%	100%
Inovativnim proizvodima, uslugama i procesima stvaramo višu dodanu vrijednost po zaposlenome u tvrtki.	1%	5%	15%	48%	30%	100%
Uvođenjem inovacija želimo prije svega povećati potražnju za proizvodima, uslugama i procesima tvrtke.	0%	4%	15%	55%	26%	100%

Izvor: vlastiti upitnik, 2013.

Dalje smo ispitanim tvrtkama ponudili tvrdnje o provedbi aktivnosti u svrhu inoviranja. Na temelju njihovih odgovora, otkrili smo da je 71% poduzeća u svrhu inoviranja nabavilo nove ili poboljšalo postojeće strojeve, opremu i softver za proizvodnju novih ili znatno poboljšanih proizvoda i postupaka, poboljšanja marketinga, organizacije. Nešto manje, ali još uvijek više od dvije trećine poduzeća (68%) provelo je unutar-nje istraživanje i razvoj u cilju povećanja vrijednosti znanja i koristila ga za razvoj. Inovativne zaposlenike 66% poduzeća nagradilo je (pohvale te druge nefinancijske i financijske nagrade). Najmanji je bio udio provedenih inovacijskih aktivnosti namijenjenih stjecanju drugoga vanjskog znanja i ostalih priprema za uvođenje inovacija. 38% poduzeća koristilo je tuđe znanje kupnjom ili stjecanjem licencije za patente i nepatentirane izume, stručnost i iskustva te ostale vrste znanja drugih tvrtki ili organizacija.

Među unutarnjim čimbenicima kao važni poticaji istaknuti su: stvarna podrška uprave ($\bar{x}= 4,4$) (kroz fondove i aktivnosti), samostalna inovacijska strategija tvrtke ($\bar{x} = 3,82$), strateška orijentacija i usmjerenost te napisana strategija poduzeća ($\bar{x} = 3,79$), sustav obrazovanja i osposobljavanja ($\bar{x}= 3,67$), sustav motiviranja zaposlenih: prosječna ocjena, povezanost između marketinga i istraživanja. Ispitana mala i srednja poduzeća u najvećem su se dijelu (54%) jako složila s tvrdnjom da je važan poticaj za inovacijsku

aktivnost stvarna podrška uprave. Na temelju dobivenih rezultata možemo reći da su unutarnji čimbenici važni za inovacijsku aktivnost malih i srednjih poduzeća. Iako slovenska poduzeća surađuju s mnogim akterima izvan tvrtke, njihovo istraživanje i razvoj u smjeru inovacija uglavnom se temelji na unutarnjim inovacijama, a ne na otvorenome inoviranju.

Koristeći se analizom korelacije, autori su htjeli utvrditi postoji li veza između mnogih izvora podataka iz ankete (unutarnji i tržišni izvori, institucionalni i drugi izvori) koji utječu na provedbu inovacijskih aktivnosti u poduzeću i utjecaja ili učenja vladinih ili javnih istraživačkih ustanova, istraživačkih partnera. Utvrđena je jaka pozitivna korelacija između izvora za provedene inovacijske aktivnosti u poduzeću i utjecaja ili učenja na sveučilištima i drugim visokoškolskim ustanovama ($r = 0,749$, $p < 0,00$), što označi da sveučilišta ili druge visokoškolske ustanove kao izvor informacija, uz integriranje s različitim istraživačkim institucijama i istraživačkim partnerima, znatno utječu na inovacijsku aktivnost u poduzeću. Analiza korelacije također pokazuje da među izvorima informacija koji su važni za provedbu inovacijske aktivnosti (unutarnji, tržišni izvori, institucionalni i drugi izvori) i učenja uz istraživanje u poduzeću postoji pozitivna srednja korelacija u izvorima informacija: učenje iz ustanovljenih činjenica u testiranju i/ili u proizvodnji ($r = 0,539$, $p < 0,01$), učenje uz nove stručnjake ($r = 0,456$, $p < 0,01$), učenje od drugih projekata koji su već u tijeku u tvrtki ($r = 0,476$, $p < 0,01$), učenje na neuspjesima ($r = 0,453$, $p < 0,01$).

5. Zaljučak

Slovenska mala i srednja poduzeća koja žele biti uspješna i konkurentna na globalnome tržištu i povećavati dodanu vrijednost po zaposleniku, moraju ulagati u istraživanja i razvoj – unutarnja istraživanja i razvoj barem pojedinih segmenata mogu se dopuniti otvorenim inoviranjem. Otvoreno inoviranje ima smisla u slučajevima u kojima bi istraživanje i razvoj zahtijevali velika financijska sredstva, kada poduzeća nemaju odgovarajuće osoblje za to i slično. Mala i srednja poduzeća mogu u svoje strategije uvesti planiranje promjena – koje uključuju veću fleksibilnost djelovanja, suradnju s vanjskim partnerima – te u istraživanja i razvoj uključiti vanjske izvore informacija, vanjsko znanje, a pomoću ugovora zaštititi intelektualni kapital poduzeća. Struktura institucija pri tome igra važnu ulogu na razini Nacionalnoga inovacijskog sustava (NIS-a), a mora težiti cilju da znanstvena dostignuća učinkovito prenosi na gospodarstvo. Rezultati analize korelacije pokazuju da postoji veza između mnogih izvora informacija (unutarnji, tržišni izvori, institucionalni i drugi izvori) koji utječu na provedbu inovacijskih aktivnosti u tvrtki i utjecaja, odnosno učenja od vladinih ili javnih istraživačkih ustanova, istraživačkih partnera. Njihovu suradnju s vanjskim institucijama slovenski će NIS morati uključivati ne samo u njihovu strategiju, već realizirati u većoj mjeri na konkretnim projektima s konkretnim inovacijama, koje

uzimaju u obzir potrebe, želje i zahtjeve kupaca, pa su stoga i za globalno tržište identificirane kao zanimljive.

6. Literatura

1. Chesbrough, H. W. (2007), *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
2. Chesbrough, H. W. (2011), Everything You Need to Know About Open Innovation, <http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/> (2. 2. 2014)
3. Likar, B.; Križaj, D.; Fatur, P. (2006), *Management inoviranja*, Koper: Fakulteta za management.
4. Mulej, M. (2007), *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*, Koper: Fakulteta za management.
5. Mulej, M. i sur. (2008), *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja*, Ljubljana: Korona plus – Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
6. Poročilo evropske komisije o kazalniku uspešnosti Unije inovacij za leto 2013 – Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami, Available from: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm.
7. Zakon o gospodarskih družbah (2009), *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 – Skl. US in 32/12.

Abstract: Globalization, democratization of information technology, competitive policies, mobility of people and new financing systems have created ecosystems with new challenges. This situation provides a significant opportunity to create economic growth through innovation. The question regarding the essential determinants for successfulness of innovation is at the centre of research on innovation in economics in Slovenia. We want to know which are the important causes of incentive to innovate, how they design innovative activities in the company. Is open innovation paradigm a choice or is it a necessity for enterprises? For this purpose we conducted research and explored the different aspects of innovation, with a special emphasis on establishing the open innovation paradigm. In this paper we present the use of modern open innovation model, which enhances the functions of managers and emphasizes the importance of knowledge of core competencies in the enterprise as well as the importance of networking.

Key words: Innovation Management, Innovation, Open innovation paradigm

Education and Training in Slovenia and Croatia According to GEM Experts

[Kritička ocjena poduzetničkoga obrazovanja u Sloveniji
i Hrvatskoj prema mišljenju stručnjaka GEM-a]

dr. **Karin Širec**, Assoc. Prof., Faculty of Economics and Business,
University of Maribor, Slovenia, e-mail: karin.sirec@uni-mb.si

Abstract: Entrepreneurship has an important impact on economic and social development. Contrary to numerous research findings about the important influence on the formation of individuals' interest in participating in entrepreneurship activities, entrepreneurship education is still poorly developed at all levels of education. According to the European Commission (2008) more than a half of European students in higher education have no access to entrepreneurship education. On the other hand, many research findings have shown that it is possible for education to influence the individuals' attitudes and values and help them decide more often than not to follow an independent entrepreneurial path. Some insights into entrepreneurship education and training in Slovenia and Croatia can be gleaned from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), the major research project aimed at describing and analysing entrepreneurial processes within a wide range of countries. According to the national expert survey (NES), entrepreneurship education is considered to be a very important part of entrepreneurship framework. The paper presents the results of an expert survey, where the authors have been extremely critical of entrepreneurship education in their countries. It has become rather obvious that the experts are not satisfied with the formal education in the surveyed countries. This paper shows the current situation of entrepreneurship education in Slovenia and Croatia according to experts' assessment and analyses the basic obstacles and success factors, and it also gives some recommendations for overcoming them.

Key words: entrepreneurship education, Global Entrepreneurship Monitor, National Expert Survey

1. Introduction

Contrary to numerous research findings about the important influence on the formation of individuals' interest in participating in entrepreneurship activities, entrepreneurship education is still poorly developed at all levels of education. It does not sufficiently encourage creativity, independence, or personal initiative, nor does it focus attention on entrepreneurship and the setting up of new businesses. This is why it is unlikely that students will become acquainted with the principles of market economy. The scope of entrepreneurship education is by far not wide enough since more than half of European students in higher education have no access to entrepreneurship education. Approximately 11 million students are deprived of such and/or additional learning activities that could encourage their adoption of entrepreneurial orientation (EC, 2008). The majority of university programmes continue to train students in such a way that upon graduation they are ready to work for others. Students are not enthusiastic about self-employment or the possibility to find and exploit business opportunities that would enable them to offer employment to others.

As reported by the latest GEM research on entrepreneurship education and training (Coduras Martinez et al., 2010), numerous research reports on entrepreneurial education and training exist in the literature, and several of them analyze the impact of entrepreneurial education and training on individuals' entrepreneurial activity. Some studies have found a positive link between entrepreneurial education and training and entrepreneurial attitudes (Hegarty, 2006; Souitaris et al., 2007), while others have reported decreased entrepreneurial intentions after completing entrepreneurship education programs (Weber et al., 2009).

The impact of entrepreneurship education and training on individuals' entrepreneurial attitudes and behaviours is found to be the most effective in western European countries with low rates of early-stage entrepreneurial activity (Coduras Martinez et al., 2010). Some insights into entrepreneurship education and training in Slovenia and Croatia can be gleaned from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), the major research project aimed at describing and analysing entrepreneurial processes in a wide range of countries. GEM is conducted by the international consortium Global Entrepreneurship Research Association (GERA); it was launched in 1999 with 10 countries participating. Since then, it has expanded significantly to include 69 countries in 2013. Slovenia and Croatia have been part of the project since 2002.

This paper intends to make two main contributions—namely, (i) to present ratings of experts on entrepreneurship education in primary and secondary schools in Slovenia and Croatia and (ii) to present ratings of experts on entrepreneurship education at a higher level in Slovenia and Croatia.

2. GEM data base

GEM's contribution to the knowledge and understanding of the entrepreneurial process is unique as this is the only existing data set that can provide consistent cross-country comparisons and information on entrepreneurial activity. The importance of its findings is invaluable for policy makers as well as academics. GEM focuses in particular on the level of involvement in a country's early-stage entrepreneurial activity.

Since its establishment, GEM has collected data annually through surveys of adult populations; these surveys are conducted in each participating country, based on a sample of at least 2,000 adults. A separate survey (NES – National Expert Survey) is conducted with *national experts* to examine different entrepreneurship frameworks that influence the quantity and quality of entrepreneurial activity in each participating country. Experts in each participating country are carefully selected from among successful entrepreneurs, venture capitalists, bankers, policy makers, advisors, and academics always taking into consideration regional and gender representation. They evaluate their country according to 16 important national entrepreneurship frameworks (finance, government policies, governmental programs, *education and training*, R&D transfer, commercial and services infrastructure, market openness, physical infrastructure, cultural and social norms, opportunities to start up, abilities and knowledge to start up, entrepreneur's social image, intellectual property rights, women's support to start up, attention to high growth, and interest in innovation) that influence entrepreneurial intentions and the setting up of a business. A detailed description of the methodology behind the collection of GEM data is provided in Reynolds et al. (2005). A many as 2,634 experts from 69 countries participated in the NES in 2013. The standardized questionnaire from 2013 consisted of a total of 108 statements.

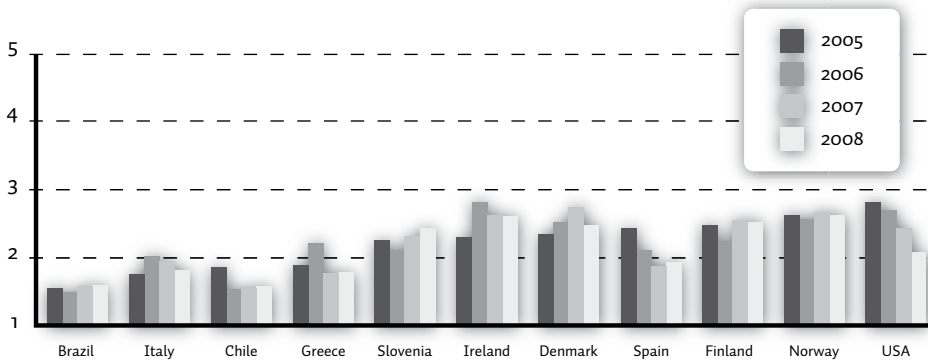
According to the national expert survey, entrepreneurship education is considered to be a very important entrepreneurship framework. The experts' evaluation is based on agreement or disagreement with each of the following six statements on scale from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree"):

- Teaching in primary and secondary education encourages creativity, self-sufficiency, and personal initiative.
- Teaching in primary and secondary education provides adequate instruction on principles of market economy.
- Teaching in primary and secondary education provides adequate attention to entrepreneurship and establishment of new companies.
- Colleges and universities provide good and adequate preparation for establishment and development of new companies.
- The level of business and management education provides good and adequate preparation for establishment and development of new companies.
- The vocational, professional, and continuing education systems provide good and adequate preparation for establishment and development of new companies.

3. Critical Assessment of Entrepreneurship Education

Each year experts are very critical of the quality of the entrepreneurship education framework. *Figure 1* shows national experts' average ratings on entrepreneurship education in primary and secondary schools on a selected sample of GEM nations for the years 2005 – 2008 (Coduras Martinez et al., 2010).

FIGURE 1. Average ratings of entrepreneurship education in primary and secondary schools

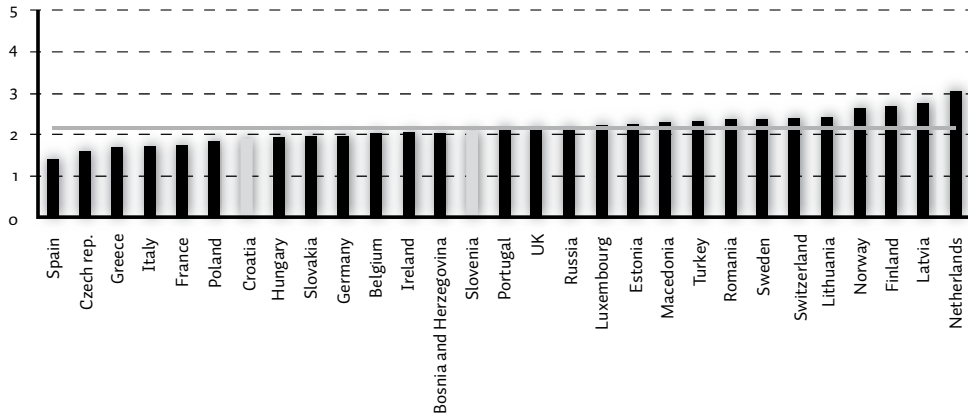


Source: Coduras Martinez et al., 2010.

As *Figure 1* indicates, among the countries with available data for the analysed period, entrepreneurship education has been fiercely criticised in Slovenia. Croatia was not included in the study. On a scale from 1 to 5, it was rated at less than 2.5. Slovenia is not an exception; national experts in other countries were also extremely critical of entrepreneurship education in primary and secondary schools. In all surveyed countries, evaluations were low and relatively stable throughout the observed four-year period. In the United States and Spain, national experts' ratings of entrepreneurship education have grown increasingly negative year after year. Thus, entrepreneurship education in primary and secondary schools in the surveyed countries is obviously not satisfying for national experts.

Also, according to the latest GEM report (Rebernik et al., 2013) entrepreneurship education at primary and secondary school levels remains the worst rated framework conditions for entrepreneurship. This is confirmed by the average ratings of the framework conditions. The average score by experts in all GEM countries was 2.08 (on a scale from 1 to 5). In the European countries the average score was 2.13 and in the EU countries 2.08. Slovenia achieved an average score of 2.06 and Croatia only 1.86. *Figure 2* shows the estimates of experts in 29 European countries.

FIGURE 2. Experts' ratings on entrepreneurship education in primary and secondary schools



Source: Own calculations GEM NES 2013.

Table 1 shows the estimates of experts for each statement assessing the education in primary and secondary schools in Slovenia and Croatia in 2013. By comparison, the highest and the lowest rated statements in twenty-nine European countries are given. Educational entrepreneurship programs have been top rated in the Netherlands, whereas the most critical educational entrepreneurship programs at primary and secondary school levels have been identified by national experts from Spain.

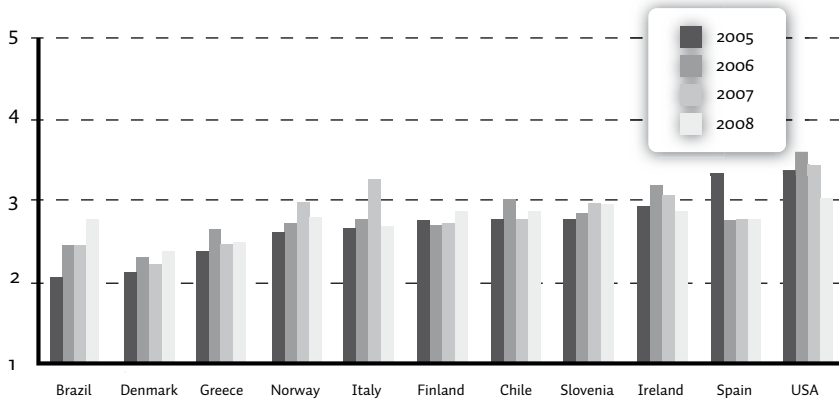
TABLE 1. Experts' ratings on entrepreneurship education in primary and secondary schools in Slovenia and Croatia

EDUCATION IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS	SLOVENIA	CROATIA	EUROPEAN COUNTRIES GEM (N = 29)				
	average rating	average rating	minimum average score		average rating	maximum average score	
	2.06	1.86					
... teaching in primary and secondary education encourages creativity, self-sufficiency, and personal initiative.	2.31	2.02	1.41	Spain	2.31	3.21	Netherlands
... teaching in primary and secondary education provides adequate instruction on the principles of market economy.	1.94	1.91	1.47	Spain	2.17	3.16	Netherlands
... teaching in primary and secondary education provides adequate attention to entrepreneurship and establishment of new companies.	1.94	1.66	1.24	Spain	1.95	2.72	Netherlands

Source: Own calculations GEM NES 2013.

Experts rate higher post- high school entrepreneurship education. The same is true of Slovenia, but even this type of education was rated lower than 3 on a scale from 1 to 5 (see *Figure 3*).

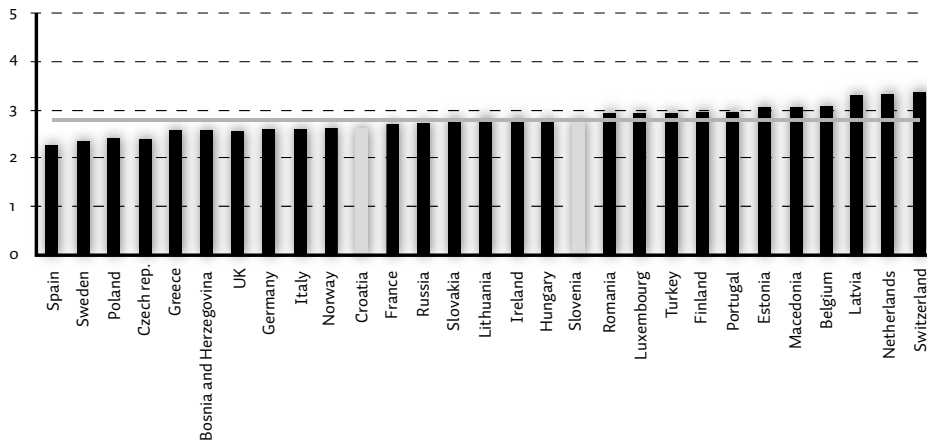
FIGURE 3. Average ratings of post-high school entrepreneurship education



Source: Coduras Martinez et al., 2010.

According to the latest data from the GEM 2013, entrepreneurship education at tertiary level received the highest average ratings (2.78 among European countries). Slovenia and Croatia as well as other European countries are here rated with higher values.

FIGURE 4. Experts' ratings on entrepreneurship education at tertiary level



Source: Own calculations GEM NES 2013.

Table 2 shows the experts' estimates regarding individual claims for a set of estimates of post- high school education in Slovenia and Croatia in 2013. Here, too, the highest and the lowest estimated claims of the countries considered are presented. According to the results, post-high school educational programs in Latvia, Belgium and Switzerland seem to be perceived as the best. Once again those in Spain and Poland have received the lowest ratings.

TABLE 2. Experts' ratings on tertiary entrepreneurship education in Slovenia and Croatia

POST- HIGH SCHOOL EDUCATION (FORMAL AND INFORMAL)	SLOVENIA	CROATIA	GEM EUROPEAN COUNTRIES (N = 29)				
	average rating	average rating	minimum average score	ave- rage rating	maximum average score		
	2.81	2.63					
... colleges and universities provide good and adequate preparation for establishing and developing new companies	2.67	2.27	1.84	Spain	2.60	3.25	Latvia
... the level of business and management education provides good and adequate preparation for establishing and developing new companies	3.00	2.86	2.06	Poland	3.02	3.73	Belgium
... the vocational, professional, and continuing education systems provide good and adequate preparation for establishing and developing new companies	2.75	2.77	2.06	Spain	2.77	3.56	Switzerland

Source: Own calculations GEM NES 2013.

A comparison between primary and secondary entrepreneurship education and tertiary entrepreneurship education shows that the latter is ranked slightly higher in many countries. This represents a severe criticism of the existing entrepreneurship education in primary and secondary schools, which obviously have not managed to adapt well to the changes in economic structures where small and medium-sized enterprises prevail and where the need for entrepreneurial activity constantly increases.

Among the different subjects taught as part of entrepreneurship education and training, the most important seem to be those that enable students to set up their own companies and recognise a business opportunity. Among the adult population aged 18- 64 participating in start-up education and training in 2008 Slovenia is ranked extremely highly, as more than one third (35.8%) of the working-age population has experienced some sort of entrepreneurship start- up education. In Croatia the percentage was 28.1%. Finland takes the lead with 48.6% (Coduras Martinez et al., 2010).

People are aware of the importance of entrepreneurship education and training in Slovenia, as they often receive such education. They choose from different entrepre-

neurship education providers; various forms of informal and online education prevail both in Slovenia and Croatia. In Slovenia, self-study rates above the average (compared to other countries with innovation-driven economies); this includes informal education on setting up a business (e.g., reading literature in their free time, observation of other entrepreneurs or offering help in a company founded by someone else). In Slovenia, 15.51% of respondents acquired knowledge and experience to set up their businesses in this way; Finland took the lead with 30%, while the average percentage in this group of countries was 11% (Rebernik et al., 2009).

In Slovenia, the percentage of people who have participated in entrepreneurship education and training at various points in their lives is related to the average level of entrepreneurial activity. The majority of people aged between 25 and 34 years are engaged in early-stage entrepreneurship education, which is similar to entrepreneurship education after finishing formal schooling. In the 25-34 years age group, on average 29.74% have participated in this type of education, with the percentage decreasing with age (Rebernik et al., 2009).

In Slovenia, on average 23.92% of men and 21.26% of women have participated in entrepreneurship education and training. In absolute terms, the difference is not huge, despite the fact that men in Slovenia display more self-confidence than women with regard to self-perception of start-up skills. On average, 60.83% men and only 40.11% women have high self-perception of start-up skills (Rebernik et al., 2009).

4. Conclusions

Both formal and informal education are crucial for entrepreneurship as they allow individuals to be better informed and master skills needed to perceive and exploit a business opportunity. At the same time, the educational structure of entrepreneurs is one of the important factors that have an impact on the quality of entrepreneurship and its growth and development. That is why the data on the education of employees for 2013 is worrying as the proportion of nascent entrepreneurs with university education dropped from 44.3% in 2011 to 33.2% while this decrease was even bigger in the group of new entrepreneurs – from 52.1% to 24.5%. However, the decrease in the education level of nascent entrepreneurs was to some extent compensated for by the increased percentage of these entrepreneurs with post-secondary vocational education (from 5.2% to 21.5%). There was also a decrease in the proportion of established business owners with higher education as it fell from 37% in 2011 to 24.9% in 2013 (Rebernik et al., 2014).

The decrease in the number of entrepreneurs with university education presents a serious warning that too little has been done to pull highly-educated individuals into entrepreneurship. This is supported by the results of the analysis carried out by the European Commission, which shows that more than half of university-level

European students do not have access to entrepreneurial education. Entrepreneurship education is important because it fosters the acquisition of knowledge and skills that will enable the students to develop technical and business skills for a successful entrepreneurial career. Of course, this does not mean that entrepreneurship education must necessarily lead towards the creation of new firms. It does, however, lead to the development of a number of skills and personal characteristics that can prove useful in other types of professional activities (e.g. the perception of opportunities, networking and cooperation, healthy ambition and the awareness of personal responsibility). If individuals do not raise their awareness during their education about the importance of being entrepreneurial or fail to recognise that entrepreneurship is a good career choice, there will consequently be fewer entries into entrepreneurship.

5. Sources

1. Coduras Martínez, A.; Levie, J.; Kelley, D.; Saemundsson, R.; Schott, T. (2010), *GEM Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship and Training*. Global Entrepreneurship Research Association, London
2. EC – European Commission, (2008). *Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/highedsurvey_en.pdf (20 March 2014)
3. Hegarty, C. (2006), It's not an Exact Science: Teaching Entrepreneurship in Northern Ireland. *Education and Training*, Vol. 48/2006 No. 5. pp. 322-335
4. Rebernik, M.; Tominc, P.; Pušnik, K. (2009), *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji: GEM Slovenija 2008*. University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, (Slovenski podjetniški observatorij)
5. Rebernik, M.; Tominc, P.; Crnogaj, K.; Širec, K.; Bradač Hojnik, B. (2013), *Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, (Slovenski podjetniški observatorij)
6. Rebernik, M.; Tominc, P.; Crnogaj, K.; Širec, K.; Bradač Hojnik, B. (2014), *Spregledan podjetniški potencial mladih: GEM Slovenija 2013*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, (Slovenski podjetniški observatorij)
7. Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; Hunt, S.; De Bono, N.; Servais, I.; Lopez-Garcia, P.; Chin, N. (2005), Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, Vol. 24/2005 No. 3. pp. 205-231
8. Souitaris, V.; Zerbini, S.; Al-Laham, A. (2007), Do entrepreneurship programs raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22/2007 pp. 566-591
9. Weber, R.; von Graevenitz, G.; Harhoff, D. (2009), The effects of entrepreneurship education. Munich school of management. University of Munich. *Discussion Paper 2009-11* (August)

Sažetak: Poduzetništvo ima važan učinak na ekonomski i društveni razvoj. Suprotno rezultatima brojnih istraživanja o važnosti utjecaja na formiranje interesa pojedinaca za sudjelovanje u poduzetničkim aktivnostima, poduzetničko obrazovanje još uvijek nije dovoljno razvijeno na svim razinama obrazovanja. Prema Europskoj komisiji (2008.), više od polovice europskih studenata u visokome obrazovanju nema pristup poduzetničkomu obrazovanju. S druge strane, mnoga su istraživanja pokazala da obrazovanje utječe na stavove i vrijednosti pojedinaca i da im može pomoći da odluče slijediti neovisni poduzetnički put. Određeni uvid u poduzetničko obrazovanje i edukaciju u Sloveniji i Hrvatskoj može pružiti Globalni monitor poduzetništva (GEM), veliki projekt čiji je cilj opisivanje i analiziranje poduzetničkih procesa u čitavome nizu zemalja. Prema anketi nacionalnih stručnjaka, poduzetničko obrazovanje smatra se vrlo važnim okvirom za poduzetništvo. Ovaj će rad predstaviti rezultate ankete u kojoj su stručnjaci bili vrlo kritični prema poduzetničkomu obrazovanju u svojim zemljama. Očito je da u zemljama obuhvaćenim anketom stručnjaci nisu zadovoljni formalnim obrazovanjem. Prikazat ćemo stanje poduzetničkoga obrazovanja u Sloveniji i Hrvatskoj prema procjeni stručnjaka i analizirati osnovne prepreke i čimbenike uspjeha te dati neke preporuke za njihovo prevladavanje.

Ključne riječi: poduzetničko obrazovanje, Globalni monitor poduzetništva, anketa nacionalnih stručnjaka

Specifičnosti organizacije i menadžmenta u medijskoj industriji

[Specificities of Organization and Management in Media Industry]

Marija Slijepčević, univ. spec. oec., Veleučilište VERN¹, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: marija.slijepcevic@vern.hr

Sažetak: Rad interdisciplinarno proučava medije i novinarstvo iz aspekta znanstvenoga polja ekonomije, odnosno znanstvene grane organizacije i menadžmenta. Ukazuje se na posebnosti medijske industrije, sustava organizacija koje sudjeluju u tržišnim uvjetima, ali imaju i društvenu ulogu i utječu na formiranje javnoga mnijenja, jer roba koju prodaju na tržištu jesu informacije. Autorica naglašava posebnosti u menadžmentu i organizaciji koje se odnose na poslovanje medija, s posebnim naglaskom na menadžment promjene i teoriju izvrsnosti u menadžmentu medija. U teoriji organizacije proučava zašto su medijski sustavi organizirani heterogeno i zašto neki teoretičari inzistiraju na „kineskome zidu“ koji dijeli poslovni i redakcijski dio medija.

Ključne riječi: mediji, medijski menadžment, medijska industrija, organizacija, menadžment

1. Uvod

Mediji su javnosti intrigantni, katkada i kontroverzni, zbog posljedica koje ima njihov doseg i utjecaj na kreiranje javnoga mnijenja. Osvještavaju političare i gospodarski sektor o društveno odgovornome poslovanju, a uloga medija često se tumači kao funkcija čuvara demokracije.

Brojni teoretičari proučavaju dvostruku prodaju medijskih proizvoda: novine, magazini, televizijski, radijski i internetski sadržaji prodaju se publici, ali ti isti mediji oglašivačima prodaju pristup svojim konzumentima. Ova dualnost predmetom je brojnih rasprava jer se postavlja pitanje tko je bitniji – publika ili oglašivači. Uspješno balansiranje između profesionalnosti struke i zadovoljenja tržišta trajni je fokus menadžera u medijima.

Unatoč brojnim tehnološkim promjenama, novinski menadžeri rijetko su preispitivali organizaciju uhdanoga produkcijskog procesa. „Način organizacije rada i koordinacije unutar pojedinih dijelova procesa stvaranja novina nije se mijenjao gotovo stoljeće i pol. Sada, međutim, pod utjecajem brzih, gotovo dramatičnih promjena, mijenja se i odnos izdavača prema pitanjima organizacije i nastojanja idu u pravcu organiziranja i reorganiziranja medijskih kompanija i njihova osposobljavanja za djelovanje i operacije u 21. stoljeću“ (Gavranović, 2009: 86). Posao urednika u medijima ima brojne karakteristike menadžmenta: upravljanje vremenom, raspodjela proračuna, vođenje i motiviranje ljudskih potencijala... Međutim, na uredničke pozicije tradicionalno se postavljaju novinari koji nemaju iskustvo, obrazovanje i znanje o menadžmentu. Iako je etičnost novinarstva i vjerodostojnost medija imperativ u poslovanju medija, potrebno je poštivanje zakonskih i gospodarskih regula i tržišna održivost. Upravo zbog navedene neprilagođenosti medijskih zaposlenika i uhdanosti, inače iznimno zahtjevnoga, produkcijskog procesa organizacija i menadžment u medijima izuzetno su uzbudljivo, praktično i znanstveno područje i ovaj rad nastoji detektirati sličnosti i različitosti medijske industrije s drugim gospodarskim granama.

2. Menadžment u medijima

Menadžment i ekonomija medija, kao specijalizirano potpolje discipline masovne komunikacije, novo je područje, ali bilježi znatan napredak u području razvoja teorijskih postavki (Mierzejewska, 2011), s tim da se do sada u medijima najviše istraživao strategijski menadžment i istraživanje tržišta. Ista autorica (Mierzejewska, 2011) smatra kako će konsolidacija medija povećati zahtjeve za boljim razumijevanjem odnosa medijskoga menadžmenta, ekonomije, medijskoga sadržaja i društva. Cilj proučavanja menadžmenta u medijima trebao bi biti povezivanje generalne discipline menadžmenta i specifičnosti medijske industrije te medijskih organizacija (Küng, 2007). To je kompleksan zadatak zbog toga što sama teorija menadžmenta nije koherentna znanost i obuhvaća enormnu širinu u teoriji, a ni sam pojam medijske industrije nije monolitski. Postoje brojni organizacijski tipovi medija – od malih regionalnih časopisa do kompleksnih globalnih konglomerata, a postoje i mediji kao obiteljski biznis, dok su novi internetski mediji jedna sasvim nova organizacijska posebnost. Iako se većina teorija i koncepata medijskoga menadžmenta temelji na organizacijskim

studijama, područje menadžmenta u medijima na mnoge je načine osobito: proizvodi su medijskih organizacija informacije i to ekonomsko obilježje podrazumijeva velike razlike u uvjetima potražnje, proizvodnje, tržišta i distribucije, što stvara i posebno menadžersko okruženje, drugačije nego u drugim industrijama (Mierzejewska, 2011).

Analizirajući posao medijskoga menadžera na potpuno holistički način, Ferguson (2006) postavlja deset trajnih pitanja menadžmenta kojima se trebaju baviti medijski menadžeri:

1. Konsolidacija
2. Konkurencija
3. Konvergencija
4. Digitalna pretvorba (svi medijski menadžeri moraju nuditi svoj sadržaj *online*, bilo da prate konkurenciju ili nađu nove načine zarade i iskoriste „24/7“ prirodu informacija u digitalno doba)
5. Piratstvo (iako se više odnosi na glazbenu i filmsku industriju, pitanje intelektualnoga vlasništva oduvijek je dio i medijske industrije, a u digitalno doba to postaje sve više)
6. Raznovremeno gledanje (plaćanje prema upotrebi,* odabir programa s ponuđenoga menija, odabir programa *a la carte*)
7. Automatizacija** (sve veći izazov medijskim menadžerima radi uštede na ljudskim potencijalima)
8. Fragmentiranje (medijski menadžeri moraju se boriti sa sve više fragmentiranom publikom)
9. Mjerenje publike (posljedica fragmentacije publike jesu i povećani troškovi i složenost mjerenja publike)
10. Regulativa (bez obzira na vrstu medija, medijski menadžeri moraju biti obazrivi prema zakonskim i regulatornim problemima i bez obzira na tehnologiju, nemoćni su prema državnim regulatorima).

2.1. Obilježja medijskih menadžera

Posao medijskoga menadžera vrlo je kompleksan jer podrazumijeva brojna ekonomska znanja i izobrazbu, ali i dobro poznavanje medijske industrije. Prema R. L. Katzu (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008) svi menadžeri moraju posjedovati tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine, odnosno stručna, socijalna i strateška znanja. Kako je poželjno da i najviše razine menadžmenta imaju tehnička znanja i vještine, potrebno je da i niže razine, primjerice urednici u medijima, imaju vještine ophođenja s ljudima.

* U originalu: *per-use pricing*.

** U originalu: *Radio voice tracking and broadcast television central casting, menu-driven, server-based video content distribution*.

„Medijske kuće imaju svoju upravljačku i organizacijsku hijerarhiju, u kojoj djeluju razni menadžeri (direktori, urednici i dr.) na raznim nivoima. Zbog toga je potrebno da menadžeri, koji čine sastavni dio kulture medija, imaju određeni nivo znanja iz područja menadžmenta“ (Drašković, 2008: 81). Picard (2006) naglašava kako oni koji rade u medijima i vode medije na raspolaganju imaju jako malo formalnoga obrazovanja ekonomskih aspekata medijskoga poslovanja, pa stoga mnogi koji su došli na menadžerske funkcije medijskih tvrtki jako slabo razumiju čak i osnovne ekonomske sile koje utječu na posao. Underwood (1993) objašnjava kako moderni urednici moraju biti i jednako dobri marketinški stručnjaci. Napominje kako su urednici koji se odupiru uključivanju u poslovanje medija osuđeni na propast.

Zajedničko svim navedenim teoretičarima jest naglašavanje kompleksnosti funkcija i svojstava menadžera u medijima. Iako se planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola kao glavni zadaci menadžmenta odnose i na medije, puno je čimbenika koji unutarju i vanjsku okolinu medijske organizacije čine izrazito kompliciranom za upravljanje i poslovanje. Redmond (2006) naglašava kako učinkoviti medijski menadžer mora „orkestrirati“ tradicionalne strukturno-funkcijske aspekte organizacije, istovremeno se baveći samom psihologijom članova organizacije kako bi im pomogao da budu što kreativniji i produktivniji.

2.2. Menadžment promjene u medijskim organizacijama

Početak 21. stoljeća medijski znanstvenici počeli su proučavati menadžment promjene jer je promjena postala gotovo jedina konstanta u organizacijskom okruženju medijskih kompanija, zbog promjena ekonomskih, tehničkih i regulatornih uvjeta (Mierzejewska, 2011). Smatra se da će preživjeti samo one organizacije koje su u stanju neprestano se prilagođivati promjenama. Sposobnost upravljanja promjenama danas je najvažniji zahtjev svakoga menadžmenta, pa tako i menadžmenta u medijskim organizacijama. Svaka se organizacija mora stalno mijenjati da bi odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke promjene i vladine mjere (Sikavica, 2011, prema Certo).

Sva tri glavna trenda koji uzrokuju promjene u organizaciji (Sikavica, 2011: 672, prema Cummings i Worley) odnose se na medijsku industriju, i to možda i više nego na ostale industrije:

1. globalizacija – mijenja tržišta i okolinu u kojoj organizacije posluju te način njihova funkcioniranja
2. informacijska tehnologija – redefinira tradicionalne poslovne modele s promjenom načina rada
3. upravljanje inovacijama – ubrzava utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije na organizacije.

Generalni pokazatelji koji upozoravaju na promjene jesu: dramatičan pad prodaje, brzi rast troškova od zarade, zaostajanje u usporedbi s branšom, pad morala zaposlenika

i izostanak tržišne strategije (Sikavica, 2011). U primjerima poslovanja i rezultata brojnih hrvatskih medija vidljivo je koliko su prekasno uočili te pokazatelje.*

U medijima su potrebne stalne adaptivne promjene, katkada i inovativne. S obzirom na razvoj tehnologije i novih oblika novinarstva, događale su se čak i radikalne inovativne promjene kada su se organizacije upoznavale s praksom novom za industriju. Najvažniji učinci planiranih promjena jesu: ostvarivanje svrhe organizacije, ostvarivanje ciljeva organizacije, ostvarivanje strategije, promjena tehnologije, promjena strukture, ostvarivanje zadataka, promjena ljudi i promjena kulture (Sikavica, 2011). Upravljanje promjenama treba svakako staviti u središte interesa i aktivnosti medijskih menadžera.

2.3. Teorija izvrsnosti u menadžmentu medija

U teoriji menadžmenta, koja se neprestano razvija i prilagođuje uvjetima u praksi, proučava se i teorija izvrsnosti. S obzirom na to da je presudno svojstvo izvrsnih kompanija potpuna orijentacija na zahtjeve i potrebe potrošača i tržišta, teorija izvrsnosti jasno se nameće kao imperativ u menadžmentu medija. Izvrsne kompanije pažljivo slušaju što kupci žele i stvaraju uske segmente tržišta – niše, s određenim kupcima kojima prilagođuju svoje proizvode i usluge (Sikavica i sur., 2008). Mnogi teoretičari, ali još više praktičari, tvrde da je i budućnost novinarstva u nišama i da će (primjerice) tiskovni mediji opstati samo kao luksuzni proizvodi namijenjeni vrlo uskoj, specijaliziranoj publici. Takva specijalizacija trenutačno je najvidljivija u internetskim medijima, ali prisutna je u svim oblicima elektroničkih medija (Travel Chanel, Fashion TV, Music TV, Sportska televizija, Katolički radio...).

Još je jedna značajka izvrsnih kompanija – svoje zaposlenike drže svojim najvažnijim kapitalom i ključnim izvorom inovativnosti i organizacijskoga uspjeha. To je također sveprisutno u novinarstvu, gdje su brojni voditelji, novinari, kolumnisti bren-dovi za sebe i nerijetko su čak i sami mediji prepoznatljivi po svojim najgledanijim voditeljima ili „prvim perima“ novina.

3. Organizacija u medijskoj industriji

Najvažniji unutarnji čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije jesu vizija, misija, ciljevi, strategija, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi, proizvodi i lokacija (Sikavica, 2011). Posebnost u medijskoj industriji, naročito u Hrvatskoj, jest činjenica da medijske tvrtke ne oblikuju svoje organizacije vodeći

* Brkulj, V. (2010), Medijska industrija na koljenima: Nije kriva kriza nego promašene uređivačke politike [online], tportal.hr, 6. 12. 2010., dostupno na: <http://www.bankamagazine.hr/default.aspx?TabId=320&View=Details&ItemID=64969> (8. 4. 2014.)

računa o unutarnjim čimbenicima i zaista je rijetkost pronaći medijsku organizaciju koja ima definirane viziju, misiju i strategiju. Također, lokacija je jedan od čimbenika koji u medijima nema veliku ulogu jer zbog naravi posla organizacija može biti i sasvim virtualnoga karaktera. Osim utjecaja okoline, važno je razmotriti i tehnologiju kao kontingencijski čimbenik jer tehnologija proizvodnje utječe na organizaciju. Tehnološke i promjene okoline možda nisu rapidne i svakodnevnne, ali ti kontingencijski čimbenici ne smiju biti zanemareni u medijskim organizacijama jer jednostavno moraju odgovoriti na zahtjeve razvoja tehnologije i okoline.

Organizacijski je problem (koliko god da je nužan sustav ovlašćivanja) ekstremno kratak proizvodni proces te česte nepredvidive situacije koje zahtijevaju brze reakcije, pa neki smatraju (Ruß-Mohl, 2005) da je u organizaciji potrebna „meka“ hijerarhija s manje precizno određenim ovlaštenjima.

Razmišljamo li o medijima s aspekta teorije organizacije, najčešće govorimo o klasičnim organizacijskim strukturama: funkcijskoj i divizijskoj, a u novije doba sve je prisutnija i organska organizacijska struktura mrežnoga tipa. Svaku organizacijsku strukturu potrebno je prilagoditi čimbenicima opće okoline organizacije: ekonomskim, tehnološkim, društvenim, demografskim, političkim, pravnim, kulturnim i međunarodnim (Sikavica, 2011) i odabrati model koji je funkcionalan i u suživotu sa svim aspektima poslovanja: ekonomskim, političkim, pravnim, društvenim...

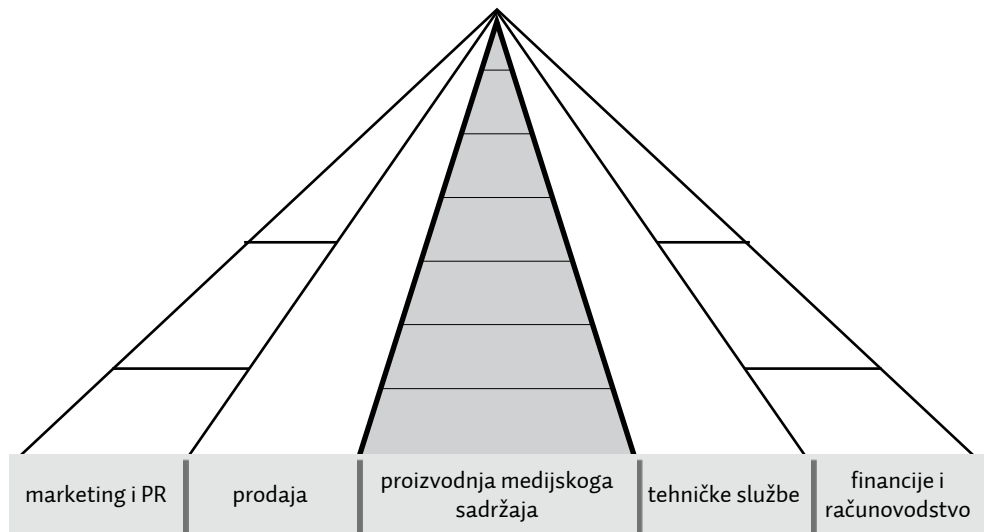
Prema teoriji klasifikacije organizacija na temelju moći, odnosno ovlasti na kojoj organizacija počiva, medijske tvrtke mogu se smatrati ne samo ekonomskim organizacijama već i normativnima, u kojima članovi realiziraju vrijednosti i norme koje su prihvatili, kao što je primjer u crkvenim zajednicama, političkim strankama i obrazovnim ustanovama (Sikavica, 2011, prema Etzioni).

Ako o medijima razmišljamo s aspekta svrhovitosti, odnosno kome organizacija služi, medijske organizacije u idealnom poimanju možemo smatrati organizacijama općega dobra s obzirom na to da od njih najveću korist ima cjelokupna javnost. Iako ni ovdje, dakako, ne smijemo zanemariti dualnost medijske industrije, i „drugu stranu medalje“, a to je poslovna organizacija u kojoj vlasnici i menadžment ostvaruju financijsku dobit. Posebnost menadžmenta u medijima jest upravo pronaći ravnotežu između javne uloge i „koristi“ koju ima javnost naspram vlastite koristi, odnosno profita.

Ako promatramo medijsku tvrtku kroz prizmu funkcijske organizacije, možda je najlogičnije prikazati ju podjelom na horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju (v. sliku 1).

Slika 1 prikazuje relativno jednostavnu horizontalnu diferencijaciju na pet organizacijskih jedinica: marketing i PR, prodaju, proizvodnju medijskog sadržaja, tehničke službe te financije i računovodstvo. Što se vertikalne diferencijacije tiče, slika prikazuje različite razine ovlasti; proizvodnja medijskog sadržaja najrazdjeljenija je razina te podrazumijeva i najveći broj zaposlenika. Ostale jedinice podijeljene su na jednu, dvije ili tri razine, što ovisi o veličini i broju zaposlenih.

SLIKA 1. Horizontalna i vertikalna diferencijacija u funkcijskoj organizaciji



Izvor: Sikavica, 2011: 356; prilagodila autorica

Poslije se pojavljuje model središta i žbica (*hub and spokes*) (v. sliku 2), koji zahtijeva jasni centar, naročito u financijama, ali na kraju svake „žbice“ nalazi se autonomna poduzetnička jedinica koja može djelovati nezavisno, ne ovisi toliko o hijerarhiji i procesima i više je orijentirana na same rezultate (Thomas, 2009).

SLIKA 2. *Hub and spokes* model organizacije medijske tvrtke



Izvor: Thomas (2009: 34); prilagodila autorica

Tip organizacije s autonomnim jedinicama prikazan na slici 2 naročito je važan u nepostojanome i kompetitivnome medijskom okruženju, te i u hrvatskoj praksi više redakcijskih jedinica koriste zajedničko operativno sjedište koje najčešće čine financije, odjel ljudskih resursa, marketing, prodaja. Prema tome, u medijskim kompanijama s nekoliko zasebnih medijskih proizvoda (novina, magazina, internetskih portala...) kao najlogičniji nameće se divizijski organizacijski sustav, u kojemu postoji jaki centar poslovanja okružen s autonomnim jedinicama za proizvodnju medijskoga sadržaja.

3.1. „Kineski zid“ u organizaciji medija

Proučavajući poslovanja medijskih kuća, kao i teorijske postavke, često se primjećuje temeljna podjela u medijima: redakcija koja proizvodi medijski sadržaj te poslovni dio koji osigurava nesmetano poslovanje i rad redakcije. Ti su dijelovi neminovno u suživotu, ali rijetko „u ljubavi“, pa se često spominje i antagonizam između njih. Američki teoretičari taj su odnos nazvali „kineskim zidom“ koji razdvaja redakciju i poslovni dio. Tu je i problem tumačenja svrhe medija kao „čuvara demokracije“ od strane novinara i važnost profita za same vlasnike medija. Za novi antagonizam Gavranović (2006) naglašava kako je u svijetu sve manje nesporazuma na relaciji mediji – politika, a sve više konflikata (sukoba interesa) na relaciji novinar – vlasnik.

Problematikom „kineskoga zida“ u medijima bavi se i Malović (2008: 15): „Zanimljivo je da su se i nakladnici u zapadnim zemljama suočili s teškoćama u regrutiranju medijskih menadžera. Prva i temeljna distinkcija je strogo odvajanje biznisa od novinarstva. Poslovni odjel (*the business department*) je komercijalna i neurednička strana, izrijeком kaže *Webster Dictionary*. Kadšto taj odjel može preuzeti brigu o nekim poslovnim priložima, što obično radi oglasni odjel, ali to ne rade uz podršku novinarskih odjela“. To razdvajanje u medijima autori uspoređuju s razdvojenim ulogama crkve i države te ga smatraju neoskvrnjivim elementom novinarskoga integriteta.

Na svakodnevnoj razini neizbježna je suradnja ponajprije marketinških odjela s redakcijama jer najveći prihod većine komercijalnih medija dolazi od oglašavanja. „Politika uredništva i politika menadžmenta su u neprekidnoj komunikaciji, jer danas, više nego ikada, neophodno je da menadžment isto kao i uredništvo, razumije potrebe krajnjeg korisnika“ (Roca i Zubanov, 2008 b:10).

Uostalom, kako i Malović (2005) napominje, medijske tvrtke nemaju samo funkciju proizvoditi vijesti; mediji trebaju prikupiti i objaviti oglase, komunicirati s čitateljima, slušateljima i gledateljima, voditi financije i administrativne poslove, brinuti se o proizvodnji, prijenosu podataka, prijevozu, odašiljačima...

4. Zaključak

Razmotrivši zasebno organizaciju u medijskoj industriji, karakteristike medijske industrije i menadžment u medijima, možemo naglasiti po čemu se menadžment medija razlikuje od menadžmenta u drugim industrijama. Svaki menadžment neprestano mora voditi računa o interesima brojnih interesno-utjecajnih skupina koje okružuju njegovu organizaciju, a zbog „javnosti“ medijskih proizvoda i njihove društvene uloge potrebno je svakodnevno bdjeti nad interesima ne samo dioničara, zaposlenika i medijske publike već i vlastodržaca, lokalne zajednice, međunarodne okoline. Posebnost organizacijske strukture, kao jednoga od četiriju elemenata interne okoline menadžmenta, jest nehomogenost organizacijskih jedinica u medijskoj organizaciji, a čak je teorijski definiran i „kineski zid“ koji treba odvajati organizacijske jedinice novinarskoga i poslovnoga dijela medija.

Usto, novinarski posao uz svakodnevnu kreativnost često podrazumijeva entuzijazam, angažiranost i identificiranje s novinarstvom kao životnom vokacijom. Zbog velikih tehnoloških promjena, promjena preferencija potrošača i fragmentacije publike mediji možda više nego ikada ovisе o kvalitetnome menadžmentu, ali i o motiviranosti svojih suradnika. Zato se i može smatrati da su medijske tvrtke normativne organizacije (a ne samo ekonomske), u kojima članovi realiziraju vrijednosti i norme kao što je primjer u crkvenim zajednicama, političkim strankama, humanitarnim institucijama i obrazovnim ustanovama. Istraživanja pokazuju da je na medije primjenjiva klasična teorija organizacije te da se jako rijetko pojavljuju neoklasični modeli koji u prvi plan stavljaju čovjeka, njegovo ponašanje i potrebe te međuljudske odnose. Menadžment u medijima ne proučava dovoljno ponašanje ljudi u organizaciji, njihove međuljudske odnose te pronalaženje načina za motiviranje, a kreativnost zaposlenika i uhodani produkcijski proces smatraju se nevidljivim kapitalom svakoga medija. S obzirom na to da se medijski biznis može smatrati i proizvodnom i uslužnom djelatnošću, njegovi menadžeri (uz brigu o internoj javnosti) često više od svih ostalih moraju pozornost i s izrazitim razumijevanjem balansirati i između čimbenika opće okoline: ekonomske, tehnološke, društvene, demografske, političke, pravne, kulturne, međunarodne...

5. Izvori i literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica P.; Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
2. Brkulj, V. (2010), Medijska industrija na koljenima: Nije kriva kriza nego promašene uređivačke politike, tportal.hr, 6. 12. 2010., dostupno na: <http://www.bankamagazine.hr/default.aspx?TabId=320&View=Details&ItemID=64969> (28. 3. 2011.)
3. Drašković, M. (2008), Primjena menadžmenta u medijima, *Medijski dijalozi : Časopis za istraživanje medija i društva*, Vol. 1, No. 1.

4. Ferguson, D. A. (2006), Industry-Specific Management Issues, u: Albarran, A. B.; Chan-Olmsted, S. M.; Wirth, M. O. (eds.) (2006), *Handbook of Media Management and Economics*, LEA, Publishers.
5. Gavranović, A. (2006), *Medijska obratnica*, Zagreb: Sveučilišna knjižara.
6. Jovović, R. (2008), Biznis aspekti industrije masovnih medija, *Medijski dijalozi : Časopis za istraživanje medija i društva*, Vol. 1, No. 1.
7. Küng, L. (2007), Does Media Management Matter?, *Journal of Media Studies*, 4 (1): 21-39.
8. Lavine, J. M.; Wackman, D. B. (1988), *Managing Media Organizations*, New York: Longman.
9. Malović, S. (2005), *Osnove novinarstva*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
10. Malović, S. (2008), Priučeni menadžeri medija u tranziciji, *Medijski dijalozi : Časopis za istraživanje medija i društva*, Vol. 1, No. 1.
11. Mierzejewska, B. (2011), Media Management in Theory and Practice, U: Deuze, M. (ed.) *Managing Media Work*, SAGE Publications, Inc.
12. Picard, R. G. (2006), Historical Trends and Patterns in Media Economics, u: Albarran, A. B.; Chan-Olmsted, S. M.; Wirth, M.O. (eds.) (2006), *Handbook of Media Management and Economics*, LEA, Publishers.
13. Redmond, J. W. (2006), Issues in Human Resources Management, u: Albarran, A. B.; Chan-Olmsted, S. M.; Wirth, M. O. (eds.) (2006), *Handbook of Media Management and Economics*, LEA, Publishers.
14. Roca, B.; Zubanov, V. (2008), Značaj komunikacije menadžment tima u medijima, *Medijski dijalozi : Časopis za istraživanje medija i društva*, Vol. 1., No. 2.
15. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
16. Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
17. Thomas, J. P. (2009), *Media Management Manual*, New Delhi: Unesco House.
18. Underwood, D. (1993), *When MBAs rule the Newsroom*, New York: Columbia University Press.

Abstract: The aim of this paper was primarily to investigate and present the particularities of the media industry, collect and generalize media settings and explore recent examples in Croatian practice. The field of media management is insufficiently explored in Croatia, both on a specialist and on a practical level, and this paper aims to fill this gap.

In terms of improving the knowledge and skills of professionals, and interested media professionals and media consumers, the introduction explains the object and purpose of the paper, how the content is structured, how the data that were critical to the development of this work were obtained and what its expertise will be.

After the introduction, a detailed description of media industry specificities is given, as well as its economic strength and Croatian media environment features. It analyzes the organizational structure of the media, human resources management, quality management and decision-making processes, as well as the historical development of media management.

The central part of the paper focuses on examples from Croatian contemporary practice and provides an analysis of the structure of the organization and management

of the most read daily newspaper, the most popular television program and the most visited news site. In-depth interviews with media professionals contribute to the understanding of the opportunities and trends in the media industry. They have provided invaluable contribution to this paper as an excellent link of the aforementioned theoretical knowledge with the real conditions of the media market.

Key words: media, media management, media industry, organization, management

Zaštita kartičnoga poslovanja i osjetljivih kartičnih podataka

[Protection of Payment Card Transactions and Sensitive Payment Card Data]

Ana Štefulj, mag. inf., Financijska agencija, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: astefulj@gmail.com

mr. sc. **Kristian Saletović**, v. pred., Combis d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: kristian.saletovic@gmail.com

Sažetak: Broj kartica u svijetu raste iz godine u godinu te se njima obavljaju znatne količine transakcija velike ukupne vrijednosti. Stoga svaki entitet koji sudjeluje u provođenju kartičnih transakcija mora uspostaviti sigurno okruženje kako bi sveo na minimum prijetnje koje mogu ugroziti rad sustava i nanijeti štetu ostalim sudionicima u provođenju kartičnih transakcija, ponajviše vlasniku kartice. Nadalje, u kartičnim su sustavima često pohranjeni osobni podaci čija zaštita podliježe zakonskim regulativama u Hrvatskoj i drugim zemljama. Polazeći od ciljeva i sigurnosnih zahtjeva standarda PCI DSS, u radu se analizira uporaba postojećih kriptografskih i sigurnosnih metoda koje se rabe za prilagođivanje sustava sigurnosnim zahtjevima u kartičnome poslovanju te se donose preporuke za daljnje unapređenje takvih sustava.

Cljučne riječi: PCI DSS, kriptografske metode, sigurnosni zahtjevi

1. Uvod

Postizanje sigurnoga okruženja i zaštita osjetljivih kartičnih podataka stalan su izazov u kartičnome poslovanju te su stoga odabrani kao tema ovoga rada. Kartični promet raste iz godine u godinu. Rast tržišta i zahtjevi korisnika stvaraju nove sigurnosne izazove, što se očituje u porastu broja transakcija bez kartice i transakcija iniciranih upotrebom mobilnih uređaja. Rizik i gubici koje takve vrste transakcija donose imaju znatan utjecaj na sve sudionike kartičnoga poslovanja, od kupaca i trgovaca do

kartičnih kuća i financijskih institucija koje izdaju kartice. Kako bi moguće sigurnosne ranjivosti sveli na što nižu razinu, svi sudionici kartičnoga poslovanja trebaju zadovoljiti stroge sigurnosne zahtjeve koje pred njih stavljaju regulatori i zakonodavstvo.

U uvodnome su dijelu rada prikazani dvojaki sigurnosni zahtjevi u kartičnome poslovanju: zahtjevi koji su odraz politike državnih tijela te zahtjevi koji proizlaze iz normi i smjernica poslovanja. Posebna pozornost posvećena je sigurnosnim zahtjevima koje definira Vijeće za sigurnosne standarde u kartičnoj industriji (PCI SSC – engl. *Payment Card Industry Security Standards Council*) te sigurnosnim zahtjevima kartičnih kuća poput MasterCard i Visa. U središnjemu se dijelu rada prikazuju postojeće kriptografske i sigurnosne metode koje se rabe u kartičnome poslovanju. Zaključno se daje pregled daljnjih smjerova razvoja kartičnoga poslovanja te se donose preporuke za unapređenje zaštite.

2. Sigurnosni zahtjevi u kartičnome poslovanju

Kada govorimo o sigurnosnim zahtjevima u kartičnome poslovanju, potrebno je razlikovati dvije vrste politike, politiku državnih tijela i vlade – koja se manifestira kroz zakonodavstvo i različite pravne propise, odredbe i uredbе – i politiku nametnutu u kartičnom poslovanju – koja se manifestira kroz primjenu različitih propisa, standarda i pravila kartičnih kuća i Vijeća za sigurnosne standarde u kartičnoj industriji – PCI SSC. U Republici Hrvatskoj postoji niz zakonskih regulativa, kao što su Zakon o platnom prometu, Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o elektroničkoj trgovini, Zakon o zaštiti osobnih podataka, Zakon o informacijskoj sigurnosti i drugi, koje u manjoj mjeri određuju sigurnosne zahtjeve u kartičnome poslovanju. Osim zakonskih regulativa iz Hrvatske, postoji niz smjernica iz Europske unije, kao što su smjernice SEPA-e (engl. *Single Euro Payments Area*), smjernice za platne usluge PSD (engl. *Directive on Payment Services*), smjernice EPC-a (engl. *European Payments Council*) i druge.

Osim zakonskih okvira određenih na razini države ili država, u kartičnome poslovanju nužno je pridržavati se norma, standarda i smjernica poslovanja kao što su PCI DSS (engl. *Payment Card Industry Data Security Standard*), EMV (engl. *Europay, MasterCard and Visa*), EC (engl. *European Commission*) Visa Rules, ISO standardi iz grupe TC (engl. *Technical Committees*) 68, MasterCard pravila i druga.

2.1. PCI SSC sigurnosni zahtjevi

PCI SSC (engl. *PCI Security Standards Council*) definira niz standarda i smjernica kako bi se osigurala što je moguće veća sigurnost podataka koji se koriste pri plaćanju karticama. Temeljni je standard ove zajednice PCI DSS (engl. *Payment Card Industry Data Security Standard*) sigurnosni standard, a osim njega tu su i PTS zahtjevi (engl.

PIN Transaction Security) namijenjeni proizvođačima opreme, PA-DSS (engl. *Payment Application Data Security Standard*) sigurnosni standard namijenjen proizvođačima softvera i drugi. Glavni cilj PCI DSS-a jest osiguravanje da podaci nisu vidljivi neautORIZIRANIM osobama, odnosno povjerljivost podataka (Beissel, 2014).

PCI DSS definira dvanaest sigurnosnih zahtjeva grupiranih u šest grupa (ciljeva) za sve entitete koji sudjeluju u kartičnim plaćanjima (trgovce, kartične procesore, izdavatelje, prihvatitelje, pružatelje usluga i druge), tj. za sve entitete koji obrađuju ili prenose podatke o karticama (broj kartice, ime i prezime imatelja kartice, oznaka servisa, datum isteka valjanosti kartice) i/ili osjetljive podatke za autentifikaciju (svi podaci koji se nalaze na magnetskim trakama ili ekvivalentni podaci s čipa, tri ili četiri znamenke koje se nalaze na prednjoj ili stražnjoj stani kartice) (Payment Card Industry Data Security Standard v3, 2013: 5,8). Prema tome, postoje dva glavna područja koja su u fokusu PCI DSS-a: obrada i prenošenje osjetljivih podataka te njihova pohrana (Bonner i sur., 2011).

Od šest ciljeva PCI DSS-a, jedan je direktno vezan uz zaštitu kartičnih podataka, a unutar njega definirana su dva sigurnosna zahtjeva: zaštita pohranjenih kartičnih podataka i enkripcija kartičnih podataka tijekom prijenosa kroz otvorenu, javnu mrežu.

U spomenutim sigurnosnim zahtjevima od svih sudionika u kartičnome poslovanju traži se da pohranjuju što je moguće manje kartičnih podataka, odnosno samo one koji su nužni za odvijanje poslovnih procesa. Tako nije dopušteno pohranjivanje podataka koji su korišteni za autentifikaciju imatelja kartice, osim u iznimnim slučajevima kada je to poslovno opravdano, ali čak i onda se ne smiju pohranjivati svi podaci koji se nalaze na magnetskoj traci (ili ekvivalentni podaci s čipa) ili verifikacijski kod koji se koristi kod transakcija bez kartice (Internet ili MO/TO transakcije). Nadalje, nijednomu entitetu nije dopušteno pohranjivanje PIN-a ili enkriptiranoga PIN bloka, osim banci izdavatelju. Slično postupanje traži se i za broj kartice PAN (engl. *Primary Account Number*), koji se smije koristiti samo u maskiranome obliku (Payment Card Industry Data Security Standard v3, 2013: 34-39).

Osim zaštite osjetljivih podataka tijekom pohrane, PCI DSS definira zahtjeve vezane uz zaštitu podataka tijekom prijenosa, odnosno na koji se način postupa s kriptografskim ključevima koji štite podatke tijekom prijenosa, ali i pohrane. Tako se zahtijeva da ključevi koji se koriste za enkripciju/dekripciju kartičnih podataka budu enkriptirani pod ključevima za enkripciju podataka, koji moraju biti pohranjeni odvojeno od ključeva koji se koriste za enkripciju kartičnih podataka. Enkripcija se može izvršavati u sigurnim kriptografskim uređajima (kao što su HSM /engl. *Hardware Security Module*/ ili PTS /engl. *PIN Transaction Security*/ uređaji). Ključevi za enkripciju drugih ključeva pohranjuju se u najmanje dva dijela i na što je moguće manje mjesta. Pristup ključu mora imati što je moguće manji broj čuvara ključeva, koji su zaduženi za distribuciju i ponovno učitavanje ključeva. U svim procedurama u kojima se radi s ključem u čistome obliku, zahtijeva se korištenje metoda podjele znanja i dvostruke kontrole (Payment Card Industry Data Security Standard v3, 2013: 40-43).

2.2. Sigurnosni zahtjevi kartičnih kuća MasterCard i Visa

Kartične kuće Mastercard i Visa daju različite sigurnosne zahtjeve za sve sudionike kartičnoga poslovanja, a najvažniji je EMV (engl. *Europay, MasterCard and Visa*). Taj standard orijentiran je na čip-kartice i njihovo procesiranje na EFT POS i ATM uređajima kod autentifikacije kreditnih i debitnih financijskih transakcija zadanih putem kartica. EMV definira koji su podaci potrebni za provođenje PIN transakcija te definira pravila procesiranja transakcija, ovisno o vrsti kartice i načinu zadavanja transakcije (EMV Integrated Circuit Card Specifications for Payment Systems: Application Specification, 2011). Pomoću njega poboljšava se sigurnost, tj. sprečavanje prijevара korištenjem čip-kartice umjesto magnetskih kartica. Ugrađene aplikacije u čipu svake kartice imaju mogućnost validacije ispravnosti unesenoga PIN-a, pa PIN ne treba putovati kroz otvorenu mrežu do autorizacijskoga sustava banke izdavatelja (EMV Integrated Circuit Card Specifications for Payment Systems: Security and Key management, 2011).

3. Metode za postizanje sigurnoga okruženja u kartičnome poslovanju

Za postizanje sigurnoga okruženja u kartičnome poslovanju kod prijenosa i pohranjivanja podataka o kartici i osjetljivih podataka za autentifikaciju imatelja kartice, koristi se simetrična kriptografija. Iako ta vrsta kriptografije ima određenih nedostataka u odnosu na asimetričnu kriptografiju, ona omogućuje brže provođenje financijskih transakcija koje putuju od mjesta zadavanja transakcije sve do banke izdavatelja i natrag, te se postižu bolje performanse rada sustava (Vincent i sur., 2010).

Iako simetrična kriptografija ima široku primjenu u kartičnome poslovanju, za određene sigurnosne operacije koristi se i asimetrična kriptografija (najčešće RSA ključ). Budući da se u ovakvoj vrsti posla koristi više razina ključeva, što će biti objašnjeno u nastavku, za izmjenu najvišega ključa jedne zone može se koristiti asimetrična kriptografija.

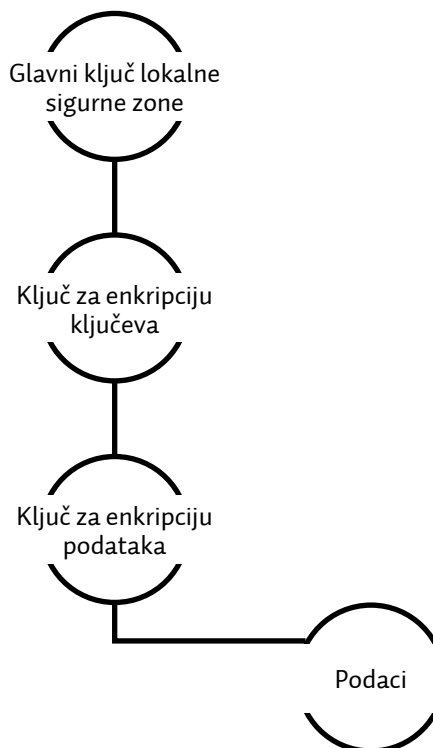
U nastavku se donosi pregled nekih metoda koje se koriste u kartičnome poslovanju za postizanje sigurnoga okruženja i zadovoljavanja zahtjeva koje postavlja PCI SSC zajednica i drugi sudionici u kartičnome poslovanju.

3.1. Korištenje hijerarhije ključeva

U kartičnome poslovanju kriptografija se koristi za zaštitu podataka o kartici i osjetljivih podataka za autentifikaciju imatelja kartice pri provođenju financijskih transakcija. Takav način zaštite podataka traži se i u sigurnosnim zahtjevima PCI SSC-a, kartičnih

kuća MasterCard, Visa i drugih. U kartičnome poslovanju, veća razina sigurnosti zaštite podataka postiže se korištenjem hijerarhije ključeva (slika 1).

SLIKA 1. Hijerarhija ključeva



Izvor: Host Security Module RG 7000, 2000.

Na najvišoj razini nalazi se glavni ključ glavne lokalne sigurne zone (zona u kojoj se nalazi autorizacijski sustav) i pod njim su enkriptirani svi ostali ključevi u hijerarhiji i ključevi ostalih lokalnih sigurnih zona (u središnjoj ili glavnoj lokalnoj sigurnoj zoni). Naziv ovoga ključa različit je od entiteta do entiteta, a uobičajeno se naziva lokalni glavni ključ ili LMK (engl. *Local Master Key*). Ključ za enkripciju ključeva predstavlja glavni ključ neke druge lokalne zone ili glavni ključ za uspostavu sigurne zone između dviju lokalnih sigurnih zona. Broj razina u hijerarhiji također ovisi o entitetu i željenoj razini sigurnosti, ali i željenim performansama sustava.

Podaci o kartici i osjetljivi podaci za autentifikaciju imatelja kartice enkriptirani su ključem koji se nalazi na najnižoj razini hijerarhije, ključem za enkripciju podataka. Ključ za enkripciju podataka koristi se za enkriptiranje podataka tijekom njihova prijenosa između dvaju sustava, tj. dvije lokalne zone. Takvim ključevima enkriptiraju se podaci za autentifikaciju imatelja kartice kao što je PIN i podaci o kartici (Host Security Module RG 7000, 2000).

Iako će u nastavku biti objašnjene postojeće metode upravljanja ključevima u kartičnome poslovanju, danas se u kartičnome poslovanju uglavnom koristi hijerarhijski pristup upravljanju ključevima, dok se ostale metode koriste za određene sigurnosne operacije, ali za potrebe lokalne pohrane i dalje se koristi hijerarhija ključeva.

Pomoću hijerarhije ključeva prevladavaju se određeni nedostaci simetrične kriptografije, a učestala izmjena ključeva na najnižoj razini otežava sigurnosne napade i dohvat osjetljivih kartičnih podataka.

3.2. Metode podijeljenoga znanja i dvostruke kontrole

Kod uspostave sigurne zone između dviju lokalnih sigurnih zona (npr. između EFT POS uređaja i autorizacijskoga sustava) razlikuju se dva tipa ključeva: inicijalni kriptografski ključ (ključ koji se prvi razmjenjuje i nalazi se na vrhu hijerarhije) i transakcijski ključevi (ključevi koji se koriste za enkripciju podataka koji se prenose između dviju lokalnih sigurnih zona po otvorenoj mreži).

Kod distribucije inicijalnih kriptografskih ključeva koristi se:

- ručna distribucija ili
- automatska (udaljena) distribucija ključeva.

Ključevi koji se rjeđe mijenjaju, a posebno oni koji se razmjenjuju između dvaju različitih entiteta (npr. ključevi između dvije banke), obično se distribuiraju ručno, što znači da se moraju razmijeniti na jedan od dvaju mogućih načina. Prvi način je ručna razmjena koristeći metode dvostruke kontrole i podijeljenoga znanja. To znači da se ključ dijeli na dvije komponente ili više njih, a svaka od komponenata mora biti iste duljine kao i kriptografski ključ. Drugi način ručne distribucije inicijalnih ključeva uključuje prijenos čistoga ključa između dvaju TRSM-a (engl. *Tamper-Resistant Security Module*). To se mora obavljati pod dvostrukom kontrolom, što podrazumijeva sudjelovanje najmanje dviju osoba (American National Standard for Financial Services, 2004: 12).

Automatska (udaljena) distribucija ključeva zahtijeva da entitet ima RKI (engl. *Remote Key Injection*) sustav i obično se koristi za distribuciju inicijalnih ključeva od autorizacijskoga sustava prema EFT POS uređajima. I ovdje se primjenjuju načela dvostruke kontrole za pokretanje akcije razmjene inicijalnih ključeva, a sama razmjena obično zahtijeva razmjenu transportnih ključeva pomoću asimetrične kriptografije. Za uspostavu sigurne veze između takvih dviju lokalnih sigurnih zona obično se koristi certifikat i SSL protokol.

3.3. Metode za upravljanje ključevima

Danas postoje različite metode za upravljanje ključevima, a *Accredited Standards Committee X9* definira metode od kojih se barem jedna mora koristiti za upravljanje ključevima u kartičnome poslovanju. Postoje dvije glavne kategorije metoda (American National Standard for Financial Services, 2004: 14-15):

- metode za upravljanje ključevima koje zahtijevaju obvezno korištenje TRSM-a i mogu se koristiti za upravljanje ključevima između bilo kojih dviju lokalnih sigurnih zona:
 - fiksni transakcijski ključ – metoda u kojoj se ključ distribuira na fizički način te je u slučaju kompromitacije ključa potrebna izmjena ključa
 - glavni ključ / transakcijski ključ – metoda koja koristi prethodno opisanu hijerarhiju ključeva
- metode za upravljanje ključevima koje zahtijevaju da se za svaku financijsku transakciju generira novi jedinstveni ključ te se TRSM obično koristi za distribuciju prvoga ključa:
 - DUKPT – metoda koja koristi osnovni ključ koji se derivira te svaka strana izračunava ključ deriviranjem pomoću slučajnoga broja.

U praksi se obično koriste metoda glavni ključ / transakcijski ključ i DUKPT metoda.

3.4. Korištenje TRSM/HSM uređaja za enkripciju i generiranje kriptografskih ključeva

U kartičnome poslovanju sva enkripcija obično se obavlja u uređajima koji omogućavaju fizičku zaštitu i sprečavanje kompromitacije sigurnosnih kriptografskih parametara (kao što su ključevi) tzv. TRSM uređajima. Najpoznatiji TRSM uređaj jest HSM (engl. *Hardware Security Module*). HSM omogućuje izvođenje različitih kriptografskih funkcija i u biti omogućuje sigurni prijenos podataka od točke do točke. Fizička sigurnost tih uređaja osigurana je bravama, elektroničnim prespojnicima i detektorima pokreta. PCI DSS preporučuje korištenje HSM-a koji omogućuje sigurnu pohranu ključeva koji se koriste u različite svrhe u kartičnome plaćanju. Implementacija HSM-a i njegove funkcionalnosti ovise o proizvođaču (Payment Card Industry PIN Transaction Security Hardware Security Module, 2012).

3.5. Daljnji razvoj zaštite kartičnoga poslovanja

Razvoj zaštite kartičnih podataka uvelike će ovisiti o razvoju novih načina plaćanja, a posebno mobilnih i internetskih plaćanja. Internetska plaćanja spadaju u skupinu plaćanja bez kartice i takva plaćanja danas su najrizičnija plaćanja te donose brojne

gubitke svim sudionicima u provođenju financijskih transakcija (Payment Council White Paper, 2014). Velike kartične kuće nude rješenja koja uključuju uvođenje dvo-faktorske autentifikacije (kartice i PIN-a), što znači nužno hardversku potporu koja će zadovoljiti zahtjeve za uspostavu sigurne okoline prilikom unosa PIN-a. Druga rješenja uključuju korištenje jednokratnih brojeva (tokena) koji ne spadaju u osjetljive kartične podatke (osim u slučaju da se pomoću toga podatka može na neki način doći do osjetljivoga kartičnog podatka, odnosno da postoji funkcija koja omogućuje izračun osjetljivoga podatka temeljem tokena).

S druge strane, mobilni uređaji u sustavu plaćanja mogu preuzeti jednu od dviju uloga: 1. udaljeni prijenos novca, tj. plaćanje bez uporabe POS uređaja, u kojemu mobilni uređaj „glumi“ POS uređaj ili 2. prijenos novca u neposrednoj blizini (NFC – engl. *Near Field Communication*) pri kojemu se koristi POS uređaj. Prva uloga s postojećim sigurnosnim ograničenjima nije moguća jer mobilni uređaj nije sigurnosni kriptografski uređaj, a PIN transakcije moguće je procesuirati samo na takvim uređajima. NFC tehnologija danas se koristi samo između entiteta koji si međusobno vjeruju i uobičajena je za transakcije manjega iznosa gdje nije potrebna verifikacija PIN-om. Bourreau i Verdier analizirali su sve aspekte mogućega korištenja mobitela u sustavu plaćanja te su definirali 5 poslovnih modela kooperacije između banaka, mobilnih operatera i sustava plaćanja te naveli niz primjera sudjelovanja mobilnih uređaja u plaćanju koja danas postoje u svijetu (Bourreau i Verdier, 2010). No, takvi su modeli zatvorenoga tipa, što znači da nisu široko prihvaćeni u svjetskoj mreži plaćanja (poput kartica). Jedan od razloga jest velika borba „glavnih igrača“ na tržištu (banaka i mobilnih operatera) oko toga tko će preuzeti glavnu ulogu, a samim time i odrediti model plaćanja. Drugi je problem sigurnosnoga karaktera – mobitel nije SCD uređaj, te procesiranje PIN-a na njemu nije moguće. PCI SSC prepoznao je najvažnije sigurnosne rizike koji se tiču uporabe mobilnih uređaja kod plaćanja te je naveo svoje smjernice kako bi se osigurala veća razina sigurnosti takve vrste plaćanja (PCI Mobile Payment Acceptance Security Guidelines, 2012).

PCI DSS u novoj verziji 3.0 postao je još zahtjevniji te je nametnuo puno strože sigurnosne zahtjeve svim sudionicima u kartičnim plaćanjima. Sve to dovodi do potrebe za unajmljivanjem usluga čuvanja i procesiranja osjetljivih kartičnih podataka od vanjskih poduzeća, čime si, ponajprije, banke smanjuju opseg projekta PCI DSS certificiranja. No, prepuštanje određenih poslova vanjskim poduzećima znači da i ta poduzeća moraju biti PCI DSS certificirana.

Da bi se postigla veća razina zaštite pohranjenih podataka, nužno je uspostaviti sustav koji će omogućiti upravljanje životnim ciklusom svih kriptografskih ključeva te uvesti automatsku razmjenu ključeva među svim lokalnim sigurnim zonama, a posebno između dvaju različitih entiteta u kartičnome poslovanju. Tako nešto moguće je korištenjem SSL-om zaštićene veze i certifikata izdanih od ovlaštenih izdavatelja certifikata (CA – engl. *Certificate authority*). Također, pri autentifikaciji korisnika u svrhu provođenja financijskih transakcija, a posebno onih internetskih, nužno je uvesti/zadržati najmanje dvofaktorsku autentifikaciju od kojih je jedan element ono što

osoba posjeduje (kartica), a drugi element ono što osoba zna (PIN) ili što ju određuje (biometrijska karakteristika). Iako biometrija postaje sve popularnija, njezina je primjena u svrhu autentifikacije upitna, jer su biometrijska svojstva trajna svojstva osobe i jednom ukradeno svojstvo onemogućuje osobi daljnju autentifikaciju. S druge strane, jednom ukradeni PIN lako se zamijeni drugim te daljnja autentifikacija korisnika u svrhu provođenja financijskih transakcija nije onemogućena.

4. Zaključak

Svaki entitet koji sudjeluje u kartičnome poslovanju treba uspostaviti sigurnosno okruženje. Sigurnosno okruženje postiže se primjenom mjera i standarda kojima je cilj svesti prijetnje, a time i potencijalnu financijsku štetu, na najnižu moguću razinu. PCI SSC i EMV vodeće su udruge za definiranje standarda i smjernica u kartičnome poslovanju. Njihov je osnovni cilj zaštititi povjerljive kartične podatke kako oni ne bi bili otkriveni neovlaštenim osobama.

Iskorištavanje slabosti sigurnosnoga okruženja rezultira znatnim troškovima u vidu štete koju je potrebno nadoknaditi entitetima, ali i troškovima koji nisu odmah vidljivi, poput gubitka povjerenja korisnika čije će vraćanje zahtijevati znatna ulaganja. Kako bi se zaštitili pohranjeni korisnički podaci (pohranjuju se samo oni nužni za poslovanje) i podaci za vrijeme prijenosa u mreži, koristi se simetrična kriptografija s hijerarhijom ključeva, asimetrična kriptografija, metoda podijeljenoga znanja i dvostruke kontrole i dr.

Budući izazovi kartičnoga poslovanja najčešće će biti vezani uz internetske transakcije bez kartice i transakcije preko mobilnih uređaja. Internetske su transakcije bez kartice rizične i kao sigurnosne mjere moguće je primijeniti dvofaktorsku autentifikaciju koja uključuje upotrebu kartice i PIN-a te upotrebu tokena (jednokratni brojevi).

Trgovci kojima je specijalnost trgovina, a ne sigurnost u kartičnome poslovanju, kao stručnjake za sigurnost angažiraju podugovarače koji trebaju biti usklađeni s PCI DSS normom kako bi mogli poslovati s ostalim entitetima. Upravo su podugovarači prepoznati kao slabe karike u uspostavljenim sigurnosnim okruženjima. Zbog toga su definirane odgovornosti i razgraničenja u njihovoj podjeli posla. Jedan od bitnih izazova kartičnoga poslovanja jest suradnja s podugovaračima te je nova verzija PCI DSS norme dala značajan naglasak takvoj vrsti suradnje.

5. Literatura

1. American National Standard for Financial Services (2004), *Retail Financial Services Symmetric Key management Part 1: Using Symmetric Techniques*.

2. Beissel, S. (2014), Supporting PCI DSS 3.0 Compliance With COBIT, *COBIT Focus*, Vol. 1, str. 14-20.
3. Bourreau, M. i Verdier, M. (2010), Cooperation for Innovation in Payment Systems: The Case of Mobile Payments, *Communications & Strategies*, Vol. 79, No. 3, str. 95-113
4. Bonner, E.; O'Raw, J. I.; Curran, K. (2011), Implementing the Payment Card Industry (PCI) Data Security Standard (DSS), *Telkomnika*, Vol. 9, No. 2, str. 365-376.
5. EMV Integrated Circuit Card Specifications for Payment Systems: Application Specification, <http://www.emvco.com/specifications.aspx?id=155> (20. 3. 2014.)
6. EMV Integrated Circuit Card Specifications for Payment Systems: Security and Key management, <http://www.emvco.com/specifications.aspx?id=155> (20. 3. 2014.)
7. Host Security Module RG 7000, http://cryptome.org/gag/HSM_I&O_Manual_1270A513-3.pdf (28. 3. 2014.)
8. Kungpisdan, S. (2010), Accountability of Centralized Payment Systems: Formal Reasoning, Protocol Design and Analysis, *IETE Technical Review*, Vol. 27, No. 5, str. 351-364.
9. Kungpisdan, S.; Matheekul, S. (2009), A Secure Offline Key Generation With Protection Against Key Compromise, *World Multiconference on systematics, cybernetics, and informatics*, Florida, str. 63-67.
10. Payment Card Industry PIN Security Requirements, <https://www.pcisecuritystandards.org> (25. 3. 2014.)
11. Payment Card Industry PIN Transaction Security Hardware Security Module, <https://www.pcisecuritystandards.org> (25. 3. 2014.)
12. Payment Card Industry Data Security Standard v3, <https://www.pcisecuritystandards.org> (25. 3. 2014.)
13. Payment Council White Paper: Card-Not-Present Fraud: A Primer on Trends and Authentication Processes, <http://www.smartcardalliance.org> (5. 4. 2014.)
14. PCI Mobile Payment Acceptance Security Guidelines, <https://www.pcisecuritystandards.org> (6. 4. 2014.)
15. PCI Security Standards Council, <https://www.pcisecuritystandards.org/index.php> (25. 3. 2014.)
16. Vincent, O. R.; Folorunso, O.; Akinde, A. D. (2010), Improving e-payment security using Elliptic Curve Cryptosystem, *Electronic Commerce Research*, Vol. 10, No. 1, str. 27-41.

Abstract: The number of payment cards is constantly increasing all over the world. In addition, payment cards are used to conduct a significant number of transactions of a great total value. Therefore, every entity that takes part in conducting payment card transactions must establish a secure environment in order to minimize the threats that could jeopardise the functioning of the system and cause damage to other participants in payment card transactions, in particular to cardholders. Moreover, payment card systems usually contain personal data that should be protected according to the laws and regulations in Croatia and other countries. Starting from the aims and security requirements of the PCI DSS standard, the paper analyses the use of the existing cryptographic and security methods that are applied to adapt the system to security requirements in payment card transactions. Furthermore, the paper provides guidelines for further improvement of such systems.

Key words: PCI DSS, cryptographic methods, security requirements

Komparativna analiza organizacijskoga modela nastave na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ i partnerskoj školi Fachhochschule Burgenland u Eisenstadtu (Austrija)

[Comparative Analysis of Organizational Models of Teaching at *Baltazar Adam Krčelić* Accredited College of Business and Management and its Partner Institution Fachhochschule Burgenland in Eisenstadt (Austria)]

Natalija Jurina Babović, univ. spec. philol.; v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: natalija.jurina@inet.hr

Ksenija Stojaković, mag. educ. philol. germ. et litt. comp.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ksenija.stojakovic@zg.t-com.hr

Sažetak: Ovaj rad prikazuje kako razmjena nastavnika između Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ i partnerske škole Fachhochschule Burgenland iz Austrije (u okviru Erasmus programa) može pridonijeti povećanju kvalitete rada VŠPU-a. Na osnovi komparativne analize organizacijskoga modela nastave, ali i cjelokupne obrazovne ponude dviju škola, mogu se na VŠPU uvesti inovacije koje bi zasigurno pridonijele njezinu boljem pozicioniranju na tržištu, a time i ugledu u javnosti, što bi ujedno povećalo njezinu dodanu vrijednost. Iskustva partnerske škole iz Austrije mogla bi poslužiti kao temelj za prijedlog uvođenja određenih organizacijskih inovacija jer su te dvije škole po svojim studijskim programima, broju studenata, nastavnim metodama i informatičkoj infrastrukturi vrlo slične.

Ključne riječi: Erasmus program, inovacije, komparativna analiza, organizacijski model, razmjena nastavnika

1. Uvod

Ovim se radom želi usporediti organizacijski model nastave Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ iz Zaprešića, Republika Hrvatska (u daljnjemu tekstu VŠPU) i partnerske škole Fachhochschule Burgenland (u daljnjem tekstu FH) iz Eisenstadta, Republika Austrija, koje su kompatibilne prema osnovnim značajkama (organizacijski oblici nastave, broj studenata i nastavne metode,

informatička infrastruktura te stručna zvanja). Na osnovi te usporedbe mogu se potaknuti neke inovacijske promjene koje su nužne da bi se održala i osuvremenila kvaliteta. Prema Birnbaumu (1983) i Huismanu (1998) visokoobrazovne se institucije mijenjaju na nekoliko načina i iz različitih razloga. Jedan je od njih tržišno natjecanje, pa se – gledano strukturalno i organizacijski – visoke škole mogu promatrati kao racionalne organizacije koje balansiraju zahtjeve za kvalitetom i kvantitetom u odnosu na potrebe tržišta.

Rad je namijenjen ponajprije aktivnim sudionicima obrazovnih ustanova, a to su nastavno i nenastavno osoblje, upravljačka struktura te studenti jer su izravno vezani za rad tih ustanova, bilo kao pružatelji, bilo kao korisnici usluga. Metodom deskripcije opisani su studijski programi, praktičan rad studenata, suradnja s drugim institucijama s naglaskom na razmjeni studenata i nastavnika u sklopu programa Erasmus+, a metodom analize uspoređuju se organizacija i izvođenje nastave stranih jezika u okviru dodiplomskoga stručnog studija poslovanja i upravljanja i specijalističkih stručnih studija na osnovi sudjelovanja u spomenutoj nastavi u okviru razmjene nastavnika, a ne na temelju znanstvenoga istraživanja. Pritom su korišteni dokumentarni izvori i informacije sa službenih internetskih stranica škola te podaci iz njihovih biltena.

2. Opći podaci

TABLICA 1. Opći podaci o VŠPU-u i FH-u za akademsku godinu 2012./2013.

	VŠPU	FH
Broj ukupno upisanih studenata	1.597	1.600
Broj stručnih dodiplomskih studija (Bachelor)	3	5
Broj stručnih specijalističkih studija (Master)	3	11
Broj studijskih centara	2	2
Broj partnerskih škola	10	78
Broj partnerskih poduzeća	21	400
Broj sati obvezne stručne prakse	80	600/280
Godina osnutka	2001.	1993.

Izvor: *Samoanaliza* (VŠPU) i bilten *Campus* (FH)

U tablici 1 prikazani su opći podaci prema informacijama dostupnim za akademsku godinu 2012./2013. Obje su škole izgradile svoje stručne studije za obavljanje poslova na razini izvršnoga menadžmenta u skladu s bolonjskim procesom, što znači da trogodišnji stručni studiji završavaju sa 180 ECTS bodova, a stručni specijalistički studiji sa 120 ECTS bodova. Zajedničko im je i djelovanje u dvama studijskim centrima. VŠPU

je otvorio dislociran stručni studij poslovne ekonomije i financija u Biogradu na Moru, dok je FH u Eisenstadtu smjestio stručne i specijalističke studije menadžerskoga profila, a u Pinkafeldu stručne i specijalističke studije inženjerskoga profila i zdravstva.

3. Studijski programi

Primjetno je iz tablice 1 da na FH-u postoji veći broj stručnih specijalističkih studija (11) iz različitih znanstvenih područja, odnosno grana, a to su: međunarodna ekonomija s naglaskom na srednju i istočnu Europu, upravljanje energijom i okolišem, menadžment u zdravstvu, informacijske tehnologije, međunarodni marketing u vinarstvu, održivi energetske sustavi i menadžment primijenjene znanosti (službene internetske stranice FH-a, 2014.) Rezultat je to, prije svega, jače povezanosti s gospodarskim sektorom razvijenijega ekonomskog sustava. Važno je istaknuti da su ti specijalistički studiji novi programi na tržištu, a međunarodni marketing u vinarstvu jedini je u Austriji, što upućuje na činjenicu da se pozicioniranje na tržištu, između ostaloga, temelji na inovativnosti studijskih programa.

3.1. Nastavne metode i informatička infrastruktura

Dok se na VŠPU-u svi studiji izvode u dvama organizacijskim oblicima, kao redoviti i izvanredni studiji, na FH-u to nije slučaj sa svim studijima. Nastavnici obiju škola koriste učioničku nastavu i mješovitu metodu poučavanja (*blended learning*), naročito prikladnu za izvanredne studije, a sa svima se komunicira putem sustava za učenje na daljinu te se ažuriranjem nastavnih materijala olakšava samoučenje. Taj se sustav za učenje na daljinu na VŠPU-u naziva *Baltazar* i temelji se na LMS *Moodleu*, dok se na FH-u koristi naziv *Plattform*. Dvije se škole razlikuju po tome što na FH-u predaje velik broj vanjskih predavača koji su zaposleni u poduzetničkome sektoru i prikazuju aktualne stvarne slučajeve, tzv. *case studies*, što nije slučaj na VŠPU-u jer u Hrvatskoj nema dovoljno poduzetnika koji imaju naslovno, nastavno ili znanstveno-nastavno zvanje da bi mogli predavati na visokoškolskim ustanovama. Umjesto toga, u okviru specijalističkoga studija Financijski menadžment organizira se specijalistička praksa na kojoj studenti uz mentorstvo skupine eksperata mogu primijeniti znanja u simuliranim slučajevima iz gospodarstva. Studenti te zadatke rješavaju u okviru nastavnoga procesa samostalno istražujući svoj *case study* (službene internetske stranice VŠPU-a, 2014).

3.2. Ljetne škole i studijska putovanja

Na FH-u se tijekom pojedinih stručnih dodiplomskih studija organizira studijsko putovanje u trajanju od pet dana u Brisel, Strasbourg ili Luksemburg, gdje studenti studija Međunarodno poslovanje sudjeluju na sjednicama EU parlamenta u okviru kolegija Europsko pravo te svojim pripremama za putovanje i izvješćem stječu 1 ECTS bod. Studenti Menadžmenta u vinarstvu pod istim uvjetima putuju u bilo koju vinogradnu regiju unutar EU-a (službene internetske stranice FH-a, 2014). Na drugoj godini spomenutih stručnih studija organiziraju se ljetne škole u suradnji s partnerskim školama iz zemalja čiji jezik studenti uče kao obvezni jezik središnje i istočne Europe. One traju dva tjedna i na njima se povezuje teorija i praktičan rad tako što nastavu drže gospodarstvenici kao gosti predavači u suradnji s nastavnicima. Aktivnom uporabom jezika i upoznavanjem interkulturalnih razlika, studij se internacionalizira i studente se približava realnome gospodarskom sektoru. VŠPU nema za sada organiziran takav oblik suradnje s partnerskim školama, iako je u suradnji s *Visokom školom za poslovanje in upravljanje* iz Novog Mesta, Republika Slovenija 2012. godine prvi put organizirana ljetna školu u okviru programa *Jean Monnet* (Samoanaliza VŠPU, 2013).

3.3. Praktičan rad studenata u okviru studija

Iz tablice 1 vidljivo je da postoji velika razlika u broju sati obvezne stručne prakse. Studenti VŠPU-a prema Pravilniku o stručnoj praksi moraju raditi 10 radnih dana ili 80 radnih sati te o tome voditelju stručne prakse podnijeti izvješće koje se ocjenjuje prolaznom ili neprolaznom ocjenom. Ured za međunarodnu suradnju i karijerni centar pružaju studentima podršku u pronalaženju praktikantskoga mjesta, prate njihov rad te kontaktiraju s mentorom u poduzeću u kojemu obavljaju praksu. U tablici 1 uočljiv je skroman broj tvrtki (21) u kojima studenti VŠPU-a obavljaju stručnu praksu, u odnosu na 400 partnerskih poduzeća FH-a. Razlog je tomu vrlo loša gospodarska situacija u Hrvatskoj s rastućim brojem nezaposlenih te sve većim brojem poduzeća u stečaju. Važno je istaknuti da se studenti FH-a upućuju na praktičan rad u zemlje čiji jezik uče kao obvezan drugi strani jezik pa redoviti studenti tamo provode 15 tjedana (600 sati) u petome semestru te istovremeno stječu interkulturalna, stručna i jezična znanja. To uvelike pridonosi profiliranju studenata u stručnjake s međunarodnim iskustvom. Izvanredni studenti u sklopu prakse rade sedam tjedana (280 sati) u petome semestru te također podnose izvješće koje se boduje s 10 ECTS bodova, dok se izvješće o praktičnome radu redovitih studenata boduje s 21 ECTS bodom (službene internetske stranice FH-a, 2014).

3.4. Suradnja s drugim institucijama

U tablici 1 navodi se da VŠPU surađuje s 10 partnerskih škola unutar EU-a. Ovdje valja pojasniti da se radi o ugovornoj suradnji na osnovi Proširene Erasmus sveučilišne povelje za akademsku godinu 2013./2014. Postoje i bilateralni sporazumi sa 6 inozemnih visokih učilišta o znanstvenoj, istraživačkoj i pedagoškoj suradnji. Isto tako VŠPU surađuje s međunarodnim udruženjem International Project Management Association (IPMA), visokim učilištima u regiji te brojnim drugim strukovnim i obrazovnim udruženjima, dok FH razvija suradnju sa 78 partnerskih škola iz 18 europskih država (službene internetske stranice FH-a, 2014).

4. O potrebi učenja stranih jezika

Još od početaka bolonjskoga procesa, preko Lisabonske strategije pa do strategije Europa 2020 (Europske strategije za pametan, održiv i uključiv rast), obrazovanje i znanje smatraju se temeljem europskoag napretka i razvitka. Nekoliko je stvari zajedničko svim tim strategijama – naglasak na mobilnosti i na cjeloživotnome učenju koje pretpostavlja stjecanje znanja, vještina i stavova koje ne završava okončanjem formalnoga obrazovanja, već se odvija neprekidno tijekom cijeloga života. Europska je komisija izradila Europski referentni okvir ključnih kompetencija koji opisuje osam temeljnih kompetencija potrebnih za cjeloživotno obrazovanje. Prva je na listi sposobnost komuniciranja na materinskome jeziku i odmah iza nje sposobnost komuniciranja na stranome jeziku (Europski parlament i Vijeće, 2006). Ambiciozna jezična politika Europske unije nazvana *materinski jezik plus dva strana jezika* za cilj ima da svaki njezin građanin nauči dva strana jezika, jedan svjetski i jedan regionalni. Na taj bi način europski radnici mogli bolje konkurirati na međunarodnome tržištu rada, povećati svoju mobilnost, a time i svoju zapošljivost.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine i njezinom sve većom prisutnošću u europskim organizacijama i institucijama, porasla je i potreba za poznavanjem stranih jezika. I premda neki još ne shvaćaju njihovu važnost i ulogu kako u formalnom obrazovanju, tako i u procesu cjeloživotnoga učenja, sve je više onih koji postaju svjesni da će znanje stranih jezika ubuduće ponekad biti presudno pri upisu na željeni fakultet, zapošljavanju ili napredovanju u poslu. U Hrvatskoj je rano učenje stranih jezika još prije dvadesetak godina prepoznato kao vrlo važno za njihovo kasnije uspješno svladavanje i do sada je u njegovu realizaciju uloženo dosta truda, no u većini osnovnih i srednjih škola obvezan je samo jedan strani jezik, pa je još dug put do ostvarenja ciljeva koje Europska unija zagovara, a tiču se učenja stranih jezika.

4.1. Usporedba organizacije nastave stranih jezika na VŠPU-u i FH-u

Jedan od ciljeva razmjene nastavnika u okviru programa Erasmus jest i upoznavanje organizacijskoga modela nastave na visokoobrazovnoj ustanovi koju se posjećuje. Ako su u razmjenu uključene dvije institucije koje su po mnogočemu vrlo slične, kao što je to slučaj s VŠPU-om i FH-om, osnove za usporedbu tim su veće. Budući da su u razmjeni sudjelovale dvije nastavnice stranih jezika, ova će se usporedba ograničiti na organizaciju nastave jezika.

TABLICA 2. Broj sati nastave stranih jezika na stručnim dodiplomskim i specijalističkim diplomskim studijima u području poslovanja na VŠPU-u i FH-u*

BROJ SATI NASTAVE STRANIH JEZIKA PO SEMESTRIMA						
Stručni dodiplomski studiji poslovanja i upravljanja						
semestar	VŠPU		FH			
	redoviti studij	izvanredni studij	redoviti studij		izvanredni studij	
	engleski / njemački jezik	engleski / njemački jezik	engleski jezik	jezik SIE	engleski jezik	jezik SIE
1.	45	20	30	30	30	30
2.	45	-	30	30	30	30
3.	30	-	30	60	30	60
4.	30	20	30	60	30	60
5.	-	-	praksa	60	30	60
6.	-	-	30	30	-	30
ukupno	150	40	150	270	150	270
sveukupno	150	40	420		420	

BROJ SATI NASTAVE STRANIH JEZIKA PO SEMESTRIMA						
Specijalistički diplomski stručni studiji						
semestar	VŠPU		FH			
	redoviti / izvanredni studij 1		redoviti studij		izvanredni studij	
	engleski jezik	njemački jezik	engleski jezik	jezik SIE	engleski jezik	jezik SIE
1.	KM 16 O2 FM 15 I	KM 16 I FM 15 I		30		30
2.	PM 20 O	PM 20 I	30	30	30	30
3.	-	-		30		30
4.	-	-		30		30
ukupno:	15 – 20	15 – 20	30	120	30	120
sveukupno	15 – 20	15 – 20	150		150	

Izvor: Samoanaliza (VŠPU) i Study Guide (bilten FH-a)

* Tablica 2 odnosi se samo na usporedive programe dviju škola.

Na VŠPU-u jedan je strani jezik obvezan opći predmet koji studenti redovitoga i izvanrednoga studija slušaju na prvoj i drugoj godini stručnoga dodiplomskog studija. Studenti mogu birati između engleskoga i njemačkoga jezika. Redoviti studenti u prvome i drugome semestru imaju po 45 nastavnih sati (od kojih su 30 predavanja i 15 vježbe), a u trećemu i četvrtomu semestru po 30 nastavnih sati (od kojih su 15 predavanja i 15 vježbe), što u konačnici znači da imaju sveukupno 90 sati predavanja i 60 sati vježbi na dodiplomskome studiju. Izvanredni studenti i u prvoj i u drugoj godini imaju po 20 sati predavanja (najčešće 20 sati u prvome semestru i 20 sati u četvrtome semestru), što je ukupno 40 sati predavanja na dodiplomskome studiju.

Na FH-u redoviti i izvanredni studenti dodiplomskoga studija Međunarodno poslovanje imaju jednak broj sati stranoga jezika i moraju, pored engleskoga koji je obvezan, odabrati još jedan jezik regije, dakle jezik središnje i istočne Europe (jezik SIE). Na prve dvije godine dodiplomskoga studija studenti slušaju po 30 sati engleskoga jezika u svakome semestru, a na trećoj godini redoviti studenti cijeli peti semestar provode na praksi u jednoj od zemalja regije i to u onoj čiji jezik uče kao drugi strani jezik, nakon čega u šestome semestru ponovno imaju 30 sati engleskoga jezika. Izvanredni studenti engleski jezik slušaju u petome semestru i nemaju ga u zadnjemu semestru studija. Što se tiče jezika SIE, nude se češki, mađarski, slovački, ruski, poljski, hrvatski i slovenski jezik.

Uspoređujući podatke iz tablice 2, može se zaključiti da na stručnim dodiplomskim studijima obje škole imaju vrlo sličan pristup engleskome jeziku kada je u pitanju redoviti studij, ali je taj pristup znatno različit kada je u pitanju izvanredni studij. Dok se na FH-u nastava za izvanredne studente odvija u istome opsegu kao i za redovite, na VŠPU-u nastava se stranih jezika, kao ostalih kolegija na izvanrednome studiju, odvija po sažetome programu, koji je skraćen za otprilike 70%. Što se tiče drugoga stranog jezika, na VŠPU-u on je izborni, a na FH-u obvezan, i tu je najveća razlika između dviju institucija kada je u pitanju odnos prema nastavi stranih jezika. Na FH-u drugi strani jezik obvezan je i iznimno važan, pa tako i redoviti i izvanredni studenti slušaju čak 270 sati nastave odabranoga jezika središnje i istočne Europe (jezik SIE).

Također se može uočiti da se nastava stranih jezika na FH-u odvija u kontinuitetu, što nije slučaj s nastavom jezika na VŠPU-u, gdje studenti, posebice oni izvanrednoga studija, imaju veliku stanku između jezika na prvoj godini (koji se sluša u prvome semestru) i jezika na drugoj godini (koji se sluša u četvrtome semestru) te ponovno između druge godine dodiplomskoga studija i prve godine specijalističkoga studija, gdje je stanka još i duža. I sami studenti često ističu kako im je ta stanka preduga i kako bi voljeli slušati više sati stranoga jezika, ali kontinuirano. Još je jedna činjenica na koju ovdje valja upozoriti, a to je da je broj sati stranoga jezika na redovitome studiju na objema školama isti, ali je, za razliku od FH-a, na VŠPU-u taj broj neravnomjerno raspoređen, pa tako na prvoj godini studenti slušaju čak 90 sati, na drugoj 60, a na trećoj uopće nemaju strani jezik. Zbog specifične prirode stranih jezika i činjenice da se oni vrlo brzo i lako zaboravljaju, bilo bi bolje da se koriste i uče kontinuirano iz didaktičkih, a donekle i pedagoških razloga.

Kad govorimo o specijalističkim diplomskim studijima, na VŠPU-u studenti na 1. godini studija Projektznoga menadžmenta imaju 20 sati, a na studiju Komunikacijskoga menadžmenta 16 sati engleskoga jezika koji je obavezan, dok njemački jezik mogu dodatno slušati uz isti broj sati kao izborni. Na Financijskome menadžmentu imaju 15 sati stranoga jezika kao izborni kolegij na 1. godini studija, a mogu izabrati između engleskoga i njemačkoga jezika. Što se situacije na FH-u tiče, na specijalističkome studiju Međunarodno poslovanje redoviti i izvanredni studenti opet imaju isti broj sati (30 sati engleskoga i 120 sati jezika SIE), ali je sada puno veći naglasak na drugome stranom jeziku, tj. jeziku SIE. Iako to u tablici 2 nije prikazano zbog velikoga broja studijskih programa, možemo napomenuti da na specijalističkim studijima FH-a postoji više različitih studija i da se neki od njih (poput *Europskih studija – Upravljanje EU projektima*) u potpunosti provode na engleskome jeziku. Neki drugi studiji, na primjer studij Upravljanja ljudskim resursima i radno pravo središnje i istočne Europe, naglasak stavljaju na jedinstvenu svezu upravljanja ljudskim resursima te radnoga i socijalnoga prava s jedne strane i znanja u području tržišta rada i obrazovnih sustava koja su specifična za države središnje i istočne Europe s druge strane. Na takvim se studijima kao strani jezici nude jezici središnje i istočne Europe, a ne engleski.

Usporedivši podatke o zastupljenosti stranih jezika u cjelokupnoj obrazovnoj ponudi dviju škola, možemo zaključiti da se na dodiplomskim i specijalističkim studijima na FH-u nudi kudikamo više stranih jezika nego na VŠPU-u. Točnije rečeno, na FH-u nudi se osam stranih jezika dok se na VŠPU-u nude samo dva. Također se može zaključiti i da je broj nastavnih sati stranih jezika primjetno veći na partnerskoj školi gdje studenti dodiplomskih studija imaju sveukupno 240 sati nastave stranih jezika, a studenti specijalističkih studija 150 sati, u usporedbi sa 150 sati na redovitoj i 40 sati na izvanrednome dodiplomskom stručnom studiju te samo 15 do 20 sati na specijalističkim studijima na VŠPU-u. Ti podaci ujedno odražavaju i razlike u stavovima dviju institucija prema jezicima kao vrlo važnomu segmentu strateškoga planiranja pozicioniranja institucije.

5. Zaključak

Zaključno se može reći da su autorice rada prije svega htjele predočiti profil dviju poslovnih škola na osnovi egzaktnih podataka, ali i temeljem aktivnoga petodnevno sudjelovanja u radu partnerske škole (FH) tijekom kojega su pratile nastavu stranih jezika i sastale se s voditeljicama studija i odjela osiguranja kvalitete rada. Doprinos je ovoga rada poticanje inovativnih promjena u organizaciji nastave kako bi obrazovna ponuda bila što kvalitetnija i suvremenija, a time kompetitivna na tržištu. Da bi se to postiglo, autorice donose šest preporuka.

Prva je preporuka da se broj nastavnih sati stranoga jezika što ravnomjernije rasporedi tijekom redovitoga i izvanrednoga studija kako bi se kontinuiranim učenjem

postigla što bolja jezična kompetencija. Druga je preporuka da se ponudi, uz već postojeći engleski i njemački, učenje još jednoga stranog jezika, i to onoga za koji bi studenti kroz anketu pokazali najveći interes. Treća je preporuka da se osmisle novi fakultativni kolegiji u kojima se povezuju strani jezik i struka koji bi bili dopuna obrazovnoj ponudi VŠPU. Jednako se tako može ponuditi učenje stranih jezika u sklopu budućih programa cjeloživotnoga učenja. Osim toga, mogli bi se radi konkurentnosti i mobilnosti ponuditi i stručni kolegiji na stranome jeziku. Četvrta je preporuka uvođenje novih inovativnih studija čiji bi programi bili zasnovani na aktivnoj povezanosti s lokalnim i regionalnim poduzetništvom. Peta je preporuka poticanje studenata na prihvaćanje ponuda praktičnoga rada u inozemstvu (jer se trenutačno nudi premali broj praktikantskih mjesta u Hrvatskoj) u okviru programa Erasmus kako bi bili što bolje pripremljeni za tržište rada. Posljednja je preporuka organiziranje ljetnih škola i studijskih putovanja u suradnji s partnerskim školama i institucijama kako bi se postigla sinergija nastavnika, poduzetnika i studenata radi usvajanja znanja i vještina koje bi se stavile u kontekst stvarnoga života. Tako obogaćena ponuda mogla bi biti osnova budućega marketinga VŠPU-a, onaj ključni čimbenik koji bi ju razlikovao od ostalih sličnih institucija, učinio prepoznatljivom i time dao komparativnu prednost na obrazovnome tržištu.

6. Izvori i literatura

1. Birnbaum, R. (1983), *Maintaining Diversity in higher Education*, San Francisco: Jossey-Bass.
2. Europski parlament i Vijeće (2006), Recommendation 2006/962/EC of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning [Official Journal L 394 of 30. 12. 2006].
3. Fachhochschule Burgenland GmbH (2014), *Campus*, Eisenstadt: FH Burgenland.
4. Fachhochschule Burgenland GmbH (2013), *Studienführer 2013/2014*, Eisenstadt: FH Burgenland GmbH.
5. Fachhochschule Burgenland GmbH (2012), *Study Guide*, Eisenstadt: FH Burgenland GmbH.
6. Huisman, J. (1998), Differentiation and Diversity in Higher Education Systems, u: Smart, J. C., *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. XIII, Agathon Press.
7. Povjerenstvo za izradu samoanalize i pripremu reakreditacije (2013), *Samoanaliza Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“*, Zaprešić.
8. <http://www.fh-burgenland.at> (10. 4. 2014.)
9. <http://www.vspu.hr/Hrvatski/Home-47.html>, (10. 4. 2014.)
10. <http://baltazar.vspu.hr/course/view.php?id=270> (14. 4. 2014.)
11. <http://www.fh-burgenland.at/studienangebot/master-studiengaenge/ma-international-weinmarketing/> (14. 4. 2014.)
12. <http://www.fh-burgenland.at/studienangebot/bachelor-studiengaenge/bakk-internationale-wirtschaftsbeziehungen/lehrveranstaltungen/> (13. 4. 2014.)

13. <http://www.fh-burgenland.at/allgemeines/internationales/partnerhochschulen/> (13. 4. 2014.)
16. <http://www.fh-burgenland.at/studienangebot/> (13. 4. 2014.)

Fusnote

- 1 Silabima kolegija specijalističkih studija predviđeno je da redoviti studenti 1. godine slušaju nešto više sati stranoga jezika, no zbog organizacijskih razloga to nije za sada moguće ostvariti.
- 2 PM = Projektni menadžment; KM = Komunikacijski menadžment; FM = Financijski menadžment; O = Obvezni jezik; I = izborni jezik

Abstract: This paper shows how the exchange of teachers within the Erasmus+ programme between the *Baltazar Adam Krčelić* Accredited College of Business and Management and its partner institution Fachhochschule Burgenland from Austria could improve the quality of work at the College. The comparative analysis of the educational programmes and the organizational models of teaching at the two institutions could serve as the basis for introducing some innovations at the College which would contribute to its better positioning on the market, thus leading to better public recognition, which would, in turn, increase its added value. The experience of the partner institution from Austria could serve as the basis for proposing certain organizational innovations since the two institutions are similar regarding their study programmes, the number of students, teaching methods and IT facilities.

Key words: comparative analysis, Erasmus+ programme, exchange of teachers, innovations, organizational models

Paradigm Framework for Responsible Management Education of 21 Century Business Leaders

[Paradigmatski okvir za odgovorno menadžersko obrazovanje poslovnih lidera za 21. stoljeće]

Majda Tafra-Vlahović, Ph.D., Associate Professor, “Baltazar Adam Krčelić” College of Applied Science in Business Management, e-mail: majda.tafra@gmail.com

Abstract: In an increasingly intensive global debate on management education which would best meet the demands of the 21st century business environment, professional educators have reached a consensus that incorporating sustainability and corporate social responsibility into responsible management education would be a must. Both business leaders and business educators are very well aware of the strategic importance of embedding sustainability in business thus adding value to the business and the society. Many business schools in the world use various teaching methods and implement innovative strategies to place sustainability at the heart of management education. Drawing on some of these initiatives and management teaching experience, this paper outlines a paradigm framework consisting of Principles for Responsible Management Education – PRME (purpose, values, method, research, partnership, and dialogue), the stakeholder theory and the shared value concept. This framework elaborates conceptual foundation for various initiatives of embedding sustainability in responsible management education and empirical research into effectiveness of responsible management education.

Key words: responsible management education, sustainability

1. Introduction

In the late 20th century the overall paradigm in the approach to studying the phenomenon of successful leadership changed significantly. Authentic leadership has emerged as the central component in positive leadership studies since its conceptualization in the late 1970s and theoretical extension as a "root construct in leadership theory" (Avolio & Gardner, 2005). Authentic leadership, as proposed by Luthans and Avolio (2003) and further developed by Gardner et al. (2005) and Avolio and Luthans (2006), is a process that allows leaders to be deeply aware of how they think and behave, of the context in which they operate and are perceived by others as being aware of their own and others' values/moral perspectives, knowledge, and strengths (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). They are not only concerned with their personal authenticity but also with how that authenticity can be conveyed to others in order to influence followers to work toward common goals and objectives.

One of the central positions in the debates on responsible management education is given to the issue of integrating principles of sustainability into management education as there seems to be a general consensus among university education professionals that this needs to be done since sustainability of business in the future is a must. Even though the latter is not at all questionable, the various ways to achieve it are by all means open for debate and consideration.

This paper elaborates the paradigm framework for various initiatives to embed sustainability in responsible management education and empirical research on the effectiveness of responsible management education. It consists of three crucial conceptual elements: the principles for responsible management education, the stakeholder theory and the shared value concept as stipulated by Michael Porter. These three elements form a paradigm framework for future theoretical and empirical research into models of elaborating the responsible management education of future business leaders.

2. Principles for Responsible Management Education (PRME)

Strategic philanthropy follows the expected patterns foreseen by institutional theory and understanding of corporation based on resources and principles of governing the stakeholder groups in a company (Saiia, 2001). It is an expression of good citizenship behaviour because it expresses productive and efficient governance with the small portion of company resources accessible for public purposes. If adequately used, these resources should stimulate further engagement of businesses in community improvements with the help of strategic programmes and on-going dialogues with the community.

This is the context in which the basic issue how to educate these authentic leaders for the 21 century has been debated. As it has been stated at the beginning of an in-

spirational guide for the implementation of Principles for Responsible Management Education (PRME), ever since the inception of the PRME initiative in 2007, it has been clear that there is a broad consensus that sustainability must be incorporated into management education, but the crucial question has evolved around *how* to do it. (The noun 'sustainability' stands for the concept of sustainability in the sense of sustainable business, environment and community, the three Ps stand for profit, planet, and people. Other terms often used are corporate social responsibility, sustainable value for business and society, corporate philanthropy and so forth).

PRME was developed in 2007 by an international task force of sixty deans, university presidents and official representatives of leading business schools and academic institutions. It was launched at the 2007 UN Global Compact Leaders Summit. Since then, 539 business schools around the world have joined the initiative and so far 574 Information on Progress Policy Reports (SIPs) have been submitted. Reporting on progress by a participant institution is an essential part of active commitment to PRME, and as agreed by PRME signatories, reporting is not to be seen as routine or bureaucratic obligation, but rather as an opportunity to share information with stakeholders, create a learning community with other participating institutions and provide information on progress achieved.

The principles imply the willingness of the joining institutions to implement the six principles, starting with those that are more relevant to institution capacities and mission and to report on progress to all stakeholders as well as exchange experience with other academic institutions. The first principle is formulated as a general mission. The statement commits an institution to develop the students' competencies in order to become future generators of sustainable value for business and society at large and to work in an inclusive and sustainable global economy.

The second principle is about committing to the values of corporate responsibility as they are portrayed in the international initiatives (the *United Nations Global Compact* has been selected as an explicit choice), these values being incorporated in the academic activities and curricula. In the third principle, the institutions commit themselves to creating educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership, which is, as a concept, directly tied to corporate responsibility embedment in the overall business strategy and performance as a constant imperative.

As this major change in higher education requires the development of a body of knowledge, in Principle Four, a commitment is made to conceptual and empirical research that advances an understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value. Strong ties with business in the form of partnerships are suggested in Principle Five with the aim of seeking new challenges in the area of corporate responsibility and exploring jointly effective approaches to meeting them. In order to do that, a dialogue among a wide range of groups, which includes students, educators, businesses, the government, the media and civil society as well as other relevant stakeholders, as

stipulated in Principle Six, is a must. All the principles also apply to the very educational institution itself, which should serve as an example in its governance principles and its overall management and treatment of students. (www.prme.org).

One of the highlights of actions initiated by PRME is the *50+20 Agenda*, the project for management education which advocates the creation of businesses that are “not the best in the world but are designed and led to achieve the best *for* the world”. Envisaging a wide circle of stakeholders and three new roles of management education (educating and developing globally responsible leaders, enabling business organizations to serve the common good, and engaging in the transformation of business and the economy), the 50+20 agenda brings forward a vision of management education that is deeply rooted in the demand for change towards new business models needed in the aspired sustainable world. PRME principles and the 50+20 agenda make the first of the three key paradigm elements of the conceptual framework for responsible management education of the 21st century. The other two concepts are the stakeholder theory and the shared value concept.

3. Stakeholder theory

Essentially, the stakeholder theory relates to the notion that in addition to making profits a business has to operate in a socially responsible manner. Among many definitions, the best known are those by Freeman & Reed (1983): “Those vital to the survival and success of the corporation.” The other definition by Edward Freeman, who has been established as the most prominent advocate of the stakeholder approach in the academic circles, states that a stakeholder is “any individual or group who can affect, or is affected by, the achievement of the firm’s objectives. (1984)”. Finally, another idea worth mentioning is that suggested by Grunig & Repper that communication at the stakeholder stage helps to develop stable, long term relationships, that an organisation needs to build support and to manage conflict (1992).

McEwan (2000) reports the earliest evidence of the stakeholder analysis that was undertaken by the General Electric Corporation in the US in the 1930s. The company identified four “major stakeholder” groups – shareholders, employees, customers and the general public. Johnson & Johnson similarly categorised customers, employees, managers and shareholders as “strictly business stakeholders” in 1947. Although management is appointed as the agent by the owners of the capital invested in the organisation, changes in the legislation and businesses themselves during the 20th century, granted rights to other groups including employees, suppliers, customers, government, local authorities and management (Freeman, 1984). Freeman made legal and economic arguments countering the idea that managerial capital is the prime driving force of an organisation.

Politically, the stakeholder theory is in sharp contrast with the “free market” approach (based on supply and demand). It also reflects the “*death of deference*” (Wood in Theaker, 2001) and an expectation that the needs and values of individuals and communities should be respected.

The development of the stakeholder theory also relates to increasingly open communication, ideas of leadership throughout an organisation, concerns for sustainable development and the necessity to maintain public confidence to retain a “licence to operate”.

Among arguments against the stakeholder theory it should be noted that stakeholder groups indeed have different interests, expectations and needs. Consequently, there may be conflicts within the groups and/or between the groups and the organisation (e.g. maintaining jobs or cutting costs). McEwan reports Goodpaster’s view that as the ultimate owners of the company, shareholders have contractual arrangements with the management, allowing them to claim priority over other stakeholders. He also quotes Elaine Steinberg, who agrees and distinguishes the management’s ethical duty to advance the shareholders’ interests (striving to maximize the long-term value of the business) from its need to be attentive to the expectations of other stakeholders. Her argument against the stakeholder theory is that if the stakeholder theory is taken seriously, it makes business impossible, and that is because the ultimate stakeholder’s aim – balanced benefits for all stakeholders – precludes all benefits that favour particular groups. Business, the activity of maximising the long-term owner value, is automatically ruled out. So are the quite different aims of maximising value added for the customers and improving benefits for the employees.

The stakeholder theory does not necessarily imply treating all groups (or individuals) as equals. Consequently, different ways of comparing and prioritising stakeholders has been proposed. As Freeman rightly points out, all businesses create or destroy value for the stakeholders and a successful business constantly finds the intersection of the stakeholder interests. Sometimes even conflict can be used catalytically for value creation. Freeman draws attention to the rubrics of conscious capitalism and forum key principles argued there as fundamental to running a great business: purpose greater than profits; multi-stakeholders without trade-offs, conscious leadership and conscious and supportive culture. All these elements distinguish the stakeholder approach as a key element in paradigmatic framework for responsible management education.

4. Shared Value

Freeman outlines what he calls a new story of business in the society. A comprehensive model of the role of business with key elements being: purpose greater than profits; b) multi-stakeholder view; c) conscious leadership and conscious culture. The first

element – purpose greater than profits – is related to value creation pointing to the shared value concept as the crucial paradigm element of conceptual framework of responsible management education.

Various definitions of CSR or four prevailing “justifications for CSR” (Porter, Kramer, 2007), i.e. four arguments to make a CSR case are: moral obligation, sustainability, licence to operate, and reputation. The moral obligation argument is about “doing the right thing”. It appeals to the companies to be “good corporate citizens”; to be financially successful by honouring ethical values, respecting communities, human rights etc. The sustainability argument puts weight on environmental and community stewardship, the triple bottom line of economic, social and environmental performance (3Ps: profit, planet, people).

The licence to operate argument is based on the concept of the stakeholder power over the company which needs permission from the government and endorsement from many other stakeholders (community, consumers etc.) to be able to operate.

Finally, the reputation argument elaborates benefits of CSR related to good reputation, which contributes to brand strength, retention of employees, market visibility and so forth.

According to Porter, the problem with the first approach based on moral considerations is that moral obligation is by nature an absolute standard contrary to multiplicity of factors like costs, investments, interests and values. The weakness of the so-called sustainability approach is that it is difficult to match the economic, social and environmental interests of the company simultaneously when they can be opposed as long-term and short-term interests. When economic interests coincide with social and environmental interests, the principle of the triple bottom line is reliable and efficient.

The main limitation of the licence to operate approach, which is rather pragmatic and therefore often used as an argument in favour of the company’s CSR strategies and policies, is turning over the primary control of the CSR agenda to external stakeholders, or, at least, losing partly control over the agenda. This is often dictated by legislators, activists or governmental bodies, which does not necessarily coincide with business interests.

Finally, according to Porter and Kramer, the reputation argument confuses the public relations interest with business interests because, as in the sustainability approach initiative on CSR, the agenda is initiated by external elements and the reputation of the company. As a result, consumer-driven companies like those in the FMCG sector, for example, produce a great number of cause-related marketing campaigns, while “guilty” companies, like extractive and “dirty” industries, end up with untargeted donations that are not necessarily well invested nor do they contribute to the competitiveness of the company. (Porter&Kramer, 2007). The initial claim is that the choice of cause and related partners should not be made on the basis of the worthiness of cause, no matter how worthy it were, but on the level of opportunity it presents to create shared value.

The social issues affecting companies fall roughly into three areas. The first are social issues called generic social issues that cannot be related to the company since they cannot affect the company's competitiveness. The second category is value chain social impacts that are affected by the company's activities in the regular functioning of the business. It is the third category of social impact, though, the social dimension of the competitive context (the elements within the external environment) that affects the competitiveness of the company and should be of primary concern when choosing priorities on the CSR agenda.

5. Conclusion

Based on the paradigmatic framework presented here, an empirical research study on responsible management education in Croatia will be conducted. It will include a targeted contents analysis of web pages of public universities and their public schools and institutes as well as three private colleges. Also, web pages of most successful companies in the sustainability field, as proclaimed by the Chamber of Commerce, will be analysed in order to check whether there are any ties, mutual projects or similar elements of partnerships with the academia. Finally, an experiment will be carried involving university rectors and school deans. They will be prompted to answer the question about the commitment of their institution to principles of responsible management education. The analysed results are expected to help in the further development of quantitative and qualitative research into responsible management education in Croatia.

6. References

- 1 Authentic Leadership Communication. Retrieved: 05.03.2013. (http://www.mikethementor.co.uk/leadership/leading_out_loud.php)
- 2 Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- 3 Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- 4 Freeman, R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, 1984.
- 5 Freeman, R.E. and Reed, D., *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance*, in *Corporate Governance: A Definitive Exploration of the Issues*, ed. C. Huizinga, UCLA Extension Press, 1983.
- 6 Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

- 7 Grunig, J and Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- 8 Grunig J., *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum, 1992.
- 9 McEwan, T, *Managing Values and Beliefs in Organisations*, Pearson Education, 2001.
- 10 Porter, M.E.: *Creating Shared Value*, <http://www.youtube.com/watch?v=z2oS3zk8VA4>, accessed 25 May 2013)
- 11 Porter, M.E., Kramer, M.R. (2007), *Strategy and Society, The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*) <http://hbr.org/product/strategy-and-society-the-link-between-competitive-/an/Ro612D-PDF-ENG>, accessed 23. May 2013)
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value* (http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf, accessed, 28. May, 2013)
- 12 Saiia, D.H. (2001, *Philanthropy and Corporate Citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship*, *The Journal of Corporate Citizenship* 2, 57-74s
- 13 Wood, E, *Corporate Communications*, in *The Public Relations Handbook*, ed. A. Theaker, Routledge, 2001.

Sažetak: U sve intenzivnijim raspravama o obrazovanju menadžera koje bi najbolje odgovaralo potrebama poslovne okoline u 21. stoljeću, profesionalni nastavnici došli su do konsenzusa o nuždi ugradnje održivosti u odgovorno menadžersko obrazovanje. I poslovni lideri i nastavnici poslovnih škola svjesni su strateške važnosti uključivanja održivosti u poslovanje, čime se dodaje vrijednost i poslovnome subjektu i društvu. Mnoge poslovne škole u svijetu upotrebljavaju različite nastavne metode i primjenjuju inovativne strategije za pozicioniranje održivosti u samo središte menadžerskoga obrazovanja. Temeljem nekih od tih inicijativa i nastavničkoga iskustva u obrazovanju budućih menadžera, u radu se koncipira paradigmatički okvir koji čine Principi za odgovorno menadžersko obrazovanje (PRME), dionička teorija i koncept podijeljene vrijednosti. Taj okvir razvija konceptualni temelj za različite inicijative ugradnje održivosti u odgovorno obrazovanje menadžera.

Ključne riječi: obrazovanje, menadžment, održivost

Analiza korištenih strategija rasta i razvoja tvrtke Končar – Montažni inženjering d.d.

[Analysis of Growth and Development Strategies Used by Končar – Engineering Co. for Plant Installation and Commissioning Inc.]

Maja Vujčić, bacc. oec., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: maja.mef@hotmail.com

mr. sc. **Iva Senegović**, pred., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: iva.senegovic@vern.hr

Sažetak: Glavni je cilj rada analizirati korištene strategije rasta i razvoja tvrtke Končar-Montažni inženjering d.d. te sagledati mogućnosti njezina daljnjeg rasta i razvoja. Dugogodišnja tradicija uspješnoga poslovanja u elektroindustriji sugerira identifikaciju ključnih razvojnih čimbenika iz povijesnih razdoblja, koji se odražavaju i u današnjemu poslovanju. Dosadašnje strategije postigle su uspjeh i u kriznim razdobljima, što samo dokazuje kako tvrtka posjeduje iznimnu sposobnost prilagodbe novim poslovnim okolnostima. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, domaće elektroenergetsko tržište privlači brojne inozemne konkurente, a istovremeno Končaru omogućuje proboj na zahtjevna europska tržišta. Analiza aktualnih tržišnih, operativnih i financijskih performansi potvrđuje kako poduzeće, unatoč nepovoljnim gospodarskim trendovima, ima velik potencijal za širenje poslovanja na nova tržišta.

Organizacijska struktura i korporativna politika unutar Končar Grupe, podupire i osigurava razvojne aktivnosti društva u svim područjima strateškoga interesa. Stoga se za budućnost predlaže nastavak razvoja temeljenog na vlastitim snagama, znanju, iskustvu i tehnologiji, s naglaskom na područje obnovljivih izvora energije kojim se otvara put dugoročno održivom energetsom razvitku.

Ključne riječi: strategija rasta i razvoja, ključni razvojni čimbenici, održivi rast i razvoj

1. Uvod

Končar-Montažni inženjering d.d. (u daljnjemu tekstu KMI) specijalizirano je poduzeće za inženjering-poslove u području elektroenergetike i industrije. Osnovan 1921. g. kao mala elektroradionica Siemens, Končar je 1946. transformiran u tvornicu opreme za proizvodnju električne energije u sklopu koje djeluje i Montažni odjel, koji se bavi montažom, ispitivanjem i puštanjem u pogon različitih elektroenergetskih i industrijskih postrojenja. S vremenom Montažni odjel prerasta u Montažu postrojenja, a transformiranjem sustava Končar, tijekom 1991. godine, osniva se poduzeće KMI. Ono danas zapošljava oko 120 djelatnika i posluje kao samostalno društvo u koncernu Končar-Elektroindustrija d.d. u sklopu poslovnoga područja energetika i transport (Končar-Montažni inženjering, 2013).

Končar tradicionalno ima ulogu jednoga od ključnih nacionalnih gospodarskih subjekata elektroindustrijskoga sektora te djeluje pod ingerencijom državnoga operatera Hrvatske elektroprivrede. Važnu ulogu nema samo u Republici Hrvatskoj nego i na stranim tržištima, ponajprije zahvaljujući tehnološkome potencijalu te brojnim multiplikativnim učincima koje ostvaruje s drugim dionicima. Unatoč velikim promjenama u okruženju i organizaciji tijekom tranzicije, Končar je zadržao stabilnost u poslovanju te je posljednjih godina osnažio tržišnu poziciju (Končar-Elektroindustrija, 2009). Djelujući kao dio Končar Grupe, KMI danas raspolaze ljudskim i materijalnim resursima te organizacijskom strukturom kojom je u stanju kroz nuđenje, ugovaranje, projektiranje, isporuku, montažu, nadzor, ispitivanje i puštanje u rad elektropostrojenja te transport klasičnih i specijalnih tereta, realizirati pojedine tehnološke cjeline ili izgradnju kompletnih objekata u elektroenergetici i industriji. S obzirom na to da organizacijska struktura sugerira kooperativnu povezanost društava unutar Končar Grupe, valja istaknuti kako na kvalitetu izvedbe i ostvarivanje ciljeva poduzeća KMI znatno utječu i strateški čimbenici drugih društava koji se moraju uvažiti pri analizi KMI-ja.

Glavni je cilj rada izraditi analizu korištenih strategija rasta i razvoja tvrtke KMI te sagledati mogućnosti njezina daljnjeg rasta i razvoja. U svrhu postizanja zadanih ciljeva, u radu će se koristiti kvalitativne istraživačke metode koje obuhvaćaju sekundarno i primarno istraživanje. U okviru sekundarnoga istraživanja koristit će se relevantna literatura o razvojnim strategijama te članci objavljeni na internetu i u stručnim časopisima. Primarno istraživanje provest će se dubinskim intervjuom sa stručnjacima i članovima Uprave tvrtke KMI radi interpretacije prikupljenih podataka i iznošenja svojega stručnog mišljenja o budućim strateškim kretanjima.

2. Strateški razvoj Končara

Formuliranje strategije jest proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Ono uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. U tu svrhu menadžment ima na raspolaganju različite tipove strategija – i onih korporacijskih i onih poslovnih i funkcijskih. Pojam korporacijske strategije naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje djelokruga i razmjesta resursa (Buble, 2006: 126). Pridružena društva Grupe Končar konkuriraju na jako povezanim tržištima te stoga vlastite akcije razvijaju tako da slijede opći okvir, tj. glavnu strategiju korporacije.

Ovisno o čimbenicima unutarnjega i vanjskoga okružja, poduzeće formulira glavnu strategiju u obliku strategije kontinuiteta, strategije u kriznim uvjetima ili strategije za rast. *Strategija kontinuiteta* karakteristična je za poduzeća koja su dostigla razinu saturacije svojih zahtjeva pa stoga svoju budućnost zasnivaju na čvrstome kontinuitetu bez promjena. S obzirom na to da Končar od samoga početka posluje u nestabilnoj okolini, pod pritiscima jake konkurencije i brzoga zastarijevanja industrijske tehnologije, strategija kontinuiteta nije praktično primijenjena u dosadašnjemu poslovanju.

Strategija u kriznim uvjetima koristi se u uvjetima krize kada neplanirane i neželjene okolnosti supstancijalno ili u potpunosti onemogućuju razvojne mogućnosti poduzeća. U tome kontekstu, poduzeće odabire jednu od dviju temeljnih mogućnosti: strategiju napuštanja djelatnosti ili strategiju konsolidacije i obnavljanja. Početak poslovanja tvrtke KMI odvija se u snažnim gospodarskim, političkim i teritorijalnim promjenama koje su zahvatile regiju početkom devedesetih godina prošloga stoljeća. Unatoč neizvjesnomu ishodu, poduzeće ne napušta djelatnost već slijedi strategiju konsolidacije i obnavljanja kojom usmjerava neodložne akcije borbe za preživljavanje, opstanak i zasluženost na tržištu.

Smirivanjem ratno-političkih sukoba u regiji, sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća, novo tržište samostalne Republike Hrvatske za tvrtku otvara nove perspektive. Od tada pa nadalje, Končar započinje svoj razvojni put, a *strategija za rast* postaje trajni strateški okvir djelovanja. Strategija rasta karakterizira ona poduzeća koja nastoje povećati opseg svojega poslovanja polazeći od pretpostavke da je rast uvjet opstanka. To je prirodan odabir s obzirom na to da poduzeće u današnjim uvjetima brzoga i promjenjivoga energetskog tržišta tek sustavnim razvijanjem i permanentnom izgradnjom može ostati konkurentno i na taj način opstati.

2.1. Strategija u kriznim uvjetima – konsolidacija i obnavljanje

Tvrtka KMI započinje svoju samostalnu djelatnost 1991. g. U iznimno nepovoljnim okolnostima Domovinskoga rata, strategijom konsolidacije i obnavljanja usmjeravaju se neodložne akcije za preživljavanje i opstanak tvrtke na tržištu. Svrha je te strategije

preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima podizanjem njegove konkurentske sposobnosti (Buble, 2006: 128).

U uvjetima iznimno nepovoljnih gospodarskih kretanja u regiji, Končar se suočio s potrebom promjene svoje dotadašnje poslovne filozofije i načina poslovanja, ozbiljno poremećenim gubitkom dijela proizvodnih kapaciteta i, posebno, potpunim gubitkom svojih tradicionalnih tržišta na Bliskome istoku i u bivšim socijalističkim zemljama. Kolaps regionalnoga tržišta, znatan gubitak prihoda te deficit dostupnih resursa, primorali su poduzeće na nužne promjene postojećega stanja. Djelatnost je stoga usredotočena na temeljne proizvode i usluge. Pritom, decentralizacija organizacije na korporativnoj razini omogućuje donošenje vlastitih prosudbi i odluka svakoga samostalnog društva unutar Grupe. Uprava podupire potpunu strateško-operativnu autonomiju svakoga društva, kojom povećava fleksibilnost i olakšava prilagodbu na nove otežane uvjete poslovanja. Na razini Končar Grupe ostaje neprepoznata važnost zajedničke potporne sinergije, stoga u strategiji preživljavanja na vrlo uskome tržišnom prostoru, djelatnost KMI u cilju ostvarivanja financijskih prihoda obuhvaća prihvat gotovo svih isplativih poslova.

Iako je usporeno poslovanje sugeriralo nova otpuštanja, tvrtka KMI tomu se uspješno oduprijela. Višak zaposlenika angažiran je na elektromontažnim radovima za inozemne tvrtke. U ovome razdoblju poduzeće se suočilo i s problemom neiskorištenih proizvodnih prostora, koji su dani u najam. Cilj kontrakcije bio je ponovno svrstavanje resursa i imovine kako bi se stvorile pretpostavke za kvalitetno strateško repositioniranje poduzeća.

Da bi se održala konkurentnost i u vrijeme Domovinskoga rata, KMI uz velike napore nastoji zadržati inozemne poslove koji su se postupno smanjivali. Ipak, u tome razdoblju, zahvaljujući iznimnoj cijenjenosti i već stečenomu povjerenju, na njemačkome tržištu nastavlja dugogodišnje uspješno djelovanje. Taj angažman omogućio je usavršavanje zaposlenih, inozemnu praksu, nova partnerstva te iskustvo novih tehnologija, stvorivši iznimno bitne poticajne čimbenike za proširenje opsega poslovanja na novim tržištima u dolazećemu razdoblju.

2.2. Strategije intenzivnoga rasta poduzeća

Analiza rasta poduzeća obrađena je modelom Igora Ansoffa, koja poduzeća razvrstava s obzirom na tržište i proizvod/uslugu. Razmatra smjerove djelovanja i način rasta unutar mogućega proizvodnog portfelja s postojećim ili novim proizvodom na postojećim ili potpuno novim tržištima. Prema Ansoffu, povećanje tržišnoga udjela ostvaruje se putem: penetracije tržišta, tržišne ekspanzije (razvoj tržišta), proizvodne ekspanzije (razvoj proizvoda) ili diverzifikacije (proizvodno-tržišna ekspanzija) (Ćorić i Gregov, 2012: 92).

Intenzivan interni rast KMI ostvaruje pomoću strategija tržišne ekspanzije, penetracije te proizvodne ekspanzije. Tržišna je ekspanzija strategija koja usmjerava

rast poduzeća širenjem postojećih proizvoda na nova tržišta i nove tržišne segmente. Tržišna penetracija označuje rast poduzeća koji se ostvaruje povećanjem njegova udjela na već osvojenu tržištu s postojećim proizvodima. Tom strategijom poduzeće nastoji povećati tržišni udio i time ostvariti bolji konkurentski položaj. Proizvodna ekspanzija jest strategija rasta zasnovana na razvoju asortimana proizvoda ili usluga na postojećim tržištima (Buble, 2006: 127).

2.2.1. Razvoj tržišta – tržišna ekspanzija

Smirivanjem ratnih sukoba u Hrvatskoj i na području bivše Jugoslavije sredinom devedesetih, Končaru se pruža prilika za nove poslove u zemlji, ali i u inozemstvu. S druge strane, domaće tržište privlači interes brojnih inozemnih konkurenata koji su tijekom stagnacijskoga razdoblja Končara postigli znatnu tehnološku prednost. U vrlo kratkome razdoblju domaće tržište postaje preuzak prostor na kojemu je teško zadržati konkurentnost uz konkurenciju s prostora Srednje i Zapadne Europe, koja vrši pritisak i sniženom cjenovnom politikom.

Za to tranzicijsko razdoblje karakterističan je nedostatak potpore i razvojne strategije na državnoj razini, a prikupljanje investicijskih sredstava za samostalan razvoj znatno je otežano. Tranzicijsko razdoblje Republike Hrvatske odražava se na znatno smanjenje gotovo svih sektora realne gospodarske aktivnosti, a ekonomski slom posebice zahvaća već postojeći neefikasni industrijski sektor naslijeđen iz prijašnjega ekonomskog sustava. Sukladno nepovoljnim gospodarskim prilikama, KMI svoju djelatnost nastavlja na dostupnim poslovima s postojećom tehnologijom, ponajprije na domaćemu tržištu. Ona najvećim dijelom obuhvaća poslove redovitih periodičnih održavanja elektroenergetskih objekata i industrijskih postrojenja (npr. Rafinerije Rijeka i Sisak). Uz osnovnu djelatnost periodične revitalizacije, svakako valja istaknuti i poslovne aktivnosti vezane za sanaciju i obnovu elektroenergetskih i industrijskih objekata nakon ratnih oštećenja (Rafinerija Sisak, Vodovod Rijeka, Šećerana Osijek i Županja). Uspješnu djelatnost na sanaciji elektroenergetskih objekata KMI širi i na područje susjedne Bosne i Hercegovine (HE Rama, HE Jablanica i HE Salakovac).

Financijska isplativost projekata primarni je kriterij pri odabiru inozemnih poslova. Izvozna djelatnost uglavnom obuhvaća završetak realizacije projekata ugovorenih još u prethodnome razdoblju. U nedostatku vlastitih mogućnosti ulaganja u razvoj i novije tehnologije, određene projekte u inozemstvu realizira u suradnji sa stranim partnerima kao podizvođač i time koristi priliku stjecanja vlastite prakse u radu s visokosofisticiranom opremom. Veliki je poslovni izazov za tvrtku mogućnost širenja djelatnosti i na afričko tržište. U suradnji s njemačkom tvrtkom GTA-München, 1996. g. ugovoren je projekt rekonstrukcije i rehabilitacije elektroenergetske mreže Ugande. S obzirom na kompleksnost sklopljenoga ugovora, projektu su prethodile opsežne pripreme i stručno usavršavanje djelatnika. Realizacija se pokazala vrlo uspješnom te je KMI-ju omogućila stjecanje iznimno važne reference koja u kasnijim konkurentskim natjecanjima postaje ulaznica za prodor na nova tržišta. KMI prepoznaje potrebu za inženjering-uslugama na inozemnim tržištima gdje postoji nedostatak

vlastitih proizvođača elektroopreme, a djelatnost većinom obuhvaća rekonstrukcije transformatorskih stanica (Albanija, Kosovo). Danas Grupa Končar ima vodeće mjesto po broju izgrađenih, odnosno rekonstruiranih objekata u prijenosnome dijelu elektroenergetskoga sustava Republike Albanije, koja ujedno postaje jedno od najvažnijih inozemnih tržišta.

Opseg poslovanja postupno se povećavao kako i u zemlji i u inozemstvu, a tijekom 1997. g. tvrtka KMI prvi puta ima potrebu za zapošljavanjem novih djelatnika. Unatoč realnim razvojnim preprekama, nedostatnoj državnoj potpori, relativno slaboj perspektivi i snažnim konkurentskim pritiscima, tvrtka je i u tranzicijskome razdoblju uspješno proširila postojeću djelatnost na nove tržišne segmente. Ukazano povjerenje i zadovoljstvo stranih investitora pokazali su se kao dodatni poticaj za razvoj vlastite ponude i daljnje strateško širenje na inozemnome tržištu. Danas Grupa Končar izvozi u više od 60 zemalja svijeta, i to većinom na zahtjevno tržište Europske unije. Najviše roba i usluga izvezeno je u Njemačku, Švedsku, Češku, Bosnu i Hercegovinu, Finsku, Tursku, Srbiju, Austriju, Sloveniju, Kosovo, Rusiju i Nigeriju.

2.2.2. Penetracija tržišta

Uspješni poslovni rezultati krajem devedesetih nametnuli su pretpostavku na razini Grupe Končar da to što rade, žele raditi još i bolje u cilju osnaživanja postojeće tržišne pozicije. Poslovna politika KMI-ja usmjerava se na zadovoljavanje potreba i očekivanja kupaca i svih dionika kroz upravljanja poslovnim sustavom, upravljanje resursima i procesima te njihovim kontinuiranim poboljšavanjem. Kvaliteta proizvoda i usluga postiže se ispunjavanjem potreba i zahtjeva kupaca tijekom nastajanja proizvoda i usluga – od ugovaranja, razvoja, izrade i isporuke, do pružanja usluga kupcima tijekom uporabe proizvoda i usluga. Strategija visoke kvalitete postojeće ponude pokazala se uspješnom, stoga i u otežanim tržišnim uvjetima uspijeva ostvariti suradnju sa stranim partnerima te očuvati konkurentnost.

Novim promjenama u načinu i organizaciji poslovanja nastoji se postići efikasnost poslovnih aktivnosti. Potiče se racionalnije korištenje svih resursa i ograničenje operativnih troškova kako bi se oslobodila investicijska sredstva za novu tehnologiju i daljnji razvoj. Godine 1999. dolazi do promjene unutar vlasničke strukture i Uprave matičnoga društva Končar-Elektroindustrija d.d. Nova poslovna filozofija Končara polazila je od široke decentralizacije. Ona zadržava poslovnu samostalnost svakoga subjekta, dok na razini Grupe Končar omogućuje široko sinergijsko povezivanje poslovnih i razvojnih interesa. Uvodi pojam zajedničke korporativne vizije za sva društva Grupe bez obzira na profil djelatnosti koju obavljaju. Naglašava važnost čvrstoga usmjerenja sinergijskoga potencijala za razvoj vlastitih konkurentskih prednosti pojedinog društva. Razvojne aktivnosti povezanih i pridruženih društava usklađuju se s najvažnijim ciljevima Grupe. Pri određivanju ukupnih razvojnih ciljeva Grupe, definirana su i strateška područja djelovanja čime se daje jasan signal kamo se korporativno usmjerava Končar. Jasnom definicijom razvojnih aktivnosti Grupe povećava se i odgovornost za razvoj. Sinergijska teza polazi od postavki da je mogući ukupan učinak Grupe veći

od sume učinkovitosti pojedinih povezanih društava. Sukladno tomu, svako društvo zainteresirano za razvoj u strateškome području može očekivati kvalitetnije razvojne rezultate u kraćemu razdoblju uz povoljniji financijski angažman. Novim modelom upravljanja razvojem u strateškome području učinjen je kvalitativni razvojni iskorak koji treba potaknuti razvoj dugoročnih projekata od interesa više društava.

Reorganizacija uvodi i promjene u sustavu nadzora i kontrole nad pojedinim društvima. Uprava KMI-ja stječe obvezu internoga izvještavanja Uprave i Nadzornoga odbora matične tvrtke. Novi sustav nadzora i kontrole nad društvima teži smanjenju operativnih troškova i postizanju veće efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja kako bi se osigurali potrebni resursi za proširenje postojećih proizvoda i usluga. Svrha primjene koncentracijske strategije jest ostvarivanje konkurentskih prednosti, što se postiže usmjerenjem svih kapitalnih, informacijskih, ljudskih, fizičkih i inih resursa poduzeća prema uspješnomu poslovanju u postojećoj, dobro poznatoj industriji i na poznatome tržištu. Važna strateška odrednica Končara postaje stvaranje kompanije znanja. Visoka stručnost djelatnika prepoznata je kao najjača konkurentska prednost kompanije, stoga profesionalni razvoj zaposlenika i učinkovito upravljanje ljudskim resursima postaju među najvažnijim prioritetima organizacije. Kontinuirano ulažu u ljude kroz internu edukaciju, zapošljavaju nove stručnjake i surađuju s visokim obrazovnim institucijama. Svjesni su da zadovoljstvo i razvoj svakoga pojedinog djelatnika izravno utječe na pozitivno ozračje i ostvarenje korporativnih ciljeva. Stvaranje i razvoj ključnoga kompetentnog osoblja postaje trajna strateška odrednica poduzeća.

2.2.3. Razvoj proizvoda – proizvodna ekspanzija

Posljednjih desetak godina sve više dolazi do izražaja zasićenost energetskoga tržišta jakom industrijskom konkurencijom, kao i činjenica da se tehnička i tehnološka razina mogu održavati samo novim ulaganjima. Tek kontinuiranim inoviranjem, razvojem postojećih proizvoda i primjenom novih tehnologija moguće je postići i održati konkurentnost. Reorganizacijom Končara krajem devedesetih godina, povećava se efikasnost i širi opseg poslovanja, što poduzeću osigurava dodatna sredstva za ulaganje u vlastiti tehnički i tehnološki razvoj. Daljnji rast temelji se na strategiji proizvodne ekspanzije, a poduzeće je intenzivno usmjereno na razvitak novih inačica proizvoda kojima poboljšava konkurentski položaj u industrijskome segmentu koji opslužuje. Sastavni dio dugoročne poslovne politike Končara postaje oslanjanje na proizvode vlastitoga razvoja koji čine temelj najvažnijih korporativnih vrijednosti.

Postojeća organizacijska struktura podrazumijeva da sva pridružena društva u Grupi, partnerski surađuju u stvaranju suvremenoga, pouzdanoga i konkurentnoga proizvoda. Razvojni lider Grupe jest Končar-Institut za elektrotehniku d.d., čiji je zadatak, osim razvoja vlastitih proizvoda, biti inkubator kadrova i unapređivati kompetencije i laboratorijsku infrastrukturu u cilju davanja razvojno-istraživačkih usluga drugim društvima u Grupi. Osim rada na razvoju novih proizvoda, kontinuirano provode istraživanja koja bi trebala omogućiti daljnji razvoj proizvoda na područjima: obnovljivih izvora (energija sunca), kombiniranja različitih obnovljivih

izvora, spremanja energije i distribuiranih izvora električne energije, nanotehnologije te gorivih članaka i korištenja vodika (Končar-Elektroindustrija, 2013). Velika pozornost pridaje se i neprekidnom stručnom usavršavanju i cjeloživotnomu obrazovanju zaposlenih u svim segmentima proizvodnoga procesa.

Najznačajniji razvojni projekti u proteklome razdoblju vezani su za obnovljive izvore energije, područje energetike koje ubrzano raste posljednjih nekoliko desetljeća. Končar je slijedio logiku elektroenergetskih tvrtki iz Europske unije, ali i vodećih tvrtki iz ostatka svijeta te je, uz evidentne energetske i ekološke prednosti obnovljivih izvora, u obzir uzeo i dodatne prednosti kao što su doprinos povećanju BDP-a te otvaranje novih radnih mjesta. Zbog svega navedenoga djelatnost u području obnovljivih izvora energije ocijenjena je vrlo perspektivnom. Sve je počelo 2000. g., a ulazak u područje obnovljivih izvora inicirala je Uprava Končar-Elektroindustrije, dok je razvoj i istraživanje povjereno Končar-Institutu za elektrotehniku. Prema odluci Ministarstva znanosti i tehnologije, bio je to prvi složeni tehnologijski projekt u Hrvatskoj.

Končar se usredotočio na dva velika segmenta tržišta obnovljivih izvora. Prvi je razvoj elektrana koje koriste obnovljive izvore po principu *ključ u ruke*. Primjer su takvih projekata vjetroelektrane, fotonaponske elektrane te male hidroelektrane. Drugi smjer jest razvoj proizvoda, odnosno komponenata koje se koriste u takvim elektranama. Primjer je takvoga proizvoda vjetroagregat u cjelini, ali i njegovi podsustavi kao što su generator, frekvencijski pretvarač ili sustav upravljanja. Svi navedeni proizvodi rezultat su dugogodišnjega vlastitog razvoja te imaju visoki udio dodane vrijednosti. Jasnu viziju da ne bude integrator tuđih rješenja, već da sve ključne komponente razvija i proizvodi vlastitim kapacitetima, Končar je pokazao ulaskom u područje obnovljivih izvora energije. Za ostvarenje toga cilja trebalo je steći mnogo novih znanja, usvojiti nove softverske alate za proračune i metode ispitivanja te se uključiti u međunarodne asocijacije kako bi se kontinuirano moglo pratiti to područje. Sve to ne bi bilo moguće da Končar već nije posjedovao zavidna znanja i tradiciju u području energetike. Također, dobra suradnja s akademskom zajednicom i uključivanje u neke međunarodne projekte ubrzalo je razvoj. Tijekom višegodišnjega rada postupno je izgrađena baza znanja i kompetencija iz područja obnovljivih izvora energije, a paralelno su proizvedeni prototipovi novih rješenja koja su neprekidno usavršavana. Danas možemo reći da Končar vlada širokim znanjima iz toga područja koja omogućuju proizvodnju prema svim svjetskim standardima te kontinuirani razvoj proizvoda. Velika prednost Končara pritom su njegovi laboratoriji u kojima je moguće provesti složena ispitivanja opreme u cilju istraživanja, provjere koncepata ili dokazivanja traženih značajki sukladno zahtjevima normi.

Korištenje obnovljivih izvora energije predstavlja imperativ razvoja svakoga naprednog društva, ali i obvezu društva u očuvanju i zaštiti okoliša za buduće generacije. Za očekivati je da će se u budućnosti tržišne aktivnosti u segmentima obnovljivih izvora energije nastaviti, a očekuje se da će ih slijediti i veća komercijalizacija na području fotonaponskih elektrana na kojima se intenzivno radilo proteklih godina. Zbog zakonskih promjena i strateškoga opredjeljenja države da smanji poticaje u

proizvodnji energije iz vjetra i sunca, svoju djelatnost u području obnovljivih izvora energije Končar usmjerava na inozemna tržišta. Ipak, do snažnoga izvoznog iskoraka teško se može doći bez projekata na domaćemu tržištu na kojem se tvrtka može i mora dokazati te potvrditi svoju kvalitetu i kvalitetu svojih dobavljača. Može se zaključiti kako je razvoj visokokonkurentnoga proizvoda koji se temelji isključivo na vlastitim snagama, znanju, iskustvu, tehnologiji i s tendencijom inozemnoga plasmana u budućnosti – ključ uspješnoga i dugoročno održivoga rasta Končara.

3. Zaključak i preporuke za praksu

Glavni cilj rada bio je izraditi analizu korištenih strategija rasta i razvoja tvrtke KMI te sagledati mogućnosti njezina daljnjega rasta i razvoja. KMI nema važnu ulogu samo u Republici Hrvatskoj već je sve istaknutiji i na stranim tržištima, ponajprije zahvaljujući tehnološkome potencijalu te brojnim multiplikativnim učincima koje ostvaruje s drugim dionicima i društvom Končar u cjelini. Najvažnija je konkurentna prednost Končara vlastiti razvoj proizvoda i proizvodnih tehnologija, a snažan dugogodišnji oslonac u tome ostvaruje suradnjom sa znanstvenim institucijama i izvan kompanije. Osim iskustva, znanja i vlastitoga razvoja, društvena je odgovornost ono što čini ovu tvrtku uspješnom. Svijest o kvaliteti, zaštiti okoliša i zadovoljstvu kupca prepoznata je kao bitan kriterij u konkurentskom nadmetanju i na domaćemu i na stranome tržištu. Upravljačko vodstvo kontinuirano prati razvoj tehnologije, mnogo ulaže u znanje i stručnost svih zaposlenih, a brojne stečene reference proizlaze kao rezultat iskustva, fleksibilnosti, pouzdanosti i kvalitete.

I u složenim gospodarskim uvjetima, opterećenim globalnom financijskom krizom te ozbiljnim padom gospodarskih aktivnosti u zemlji i u svijetu, tvrtka je adekvatnom strategijom uspjela postići zavidnu razinu poslovnih aktivnosti, zadržati izvozne poslove ne zapostavljajući pritom praćenje tehnologije. Iako globalna ekonomska kriza ima izravan utjecaj na smanjenje investicija u energetske sektor, tvrtka KMI ne odustaje od izazova pred kojim stoji. Aktualni procesi globalizacije i urbanizacije nalažu povišenje svih standarda te svakim danom raste potreba za električnom energijom, a time i potreba za elektrifikacijom i izgradnjom elektroenergetskih objekata. Stoga se može zaključiti da je ta grana industrije dugoročno od vitalnoga značenja za svako nacionalno gospodarstvo. Također, ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju stvara povećane zahtjeve za konkurentnošću, te je nužna adekvatna prilagodba poslovanja kojom će tvrtka eliminirati potencijalne prijetnje i na najbolji način iskoristiti prilike koje se otvaraju na tržištu.

Središnji je cilj energetske politike Europske unije korištenje obnovljivih izvora energije, a posebno energije vjetra, vodotoka, sunca i biomase, što postaje važan zadatak za sve domaće gospodarske subjekte. Neki od najočiglednijih aspekata korisnosti primjene obnovljivih izvora energije, kojima se danas priklanjaju i industrija i

gospodarstvo, jesu povećana sigurnost i neovisnost opskrbe, nemjerivi doprinosi čistijem okolišu, regionalne i lokalne prilike za razvoj te relativno stabilne i nepromjenjive cijene. Uz sadašnju visoku cijenu nafte na svjetskome tržištu, obnovljivi izvori energije otvaraju novu priliku, prije svega u energetski i uvozno ovisnoj Europskoj uniji. Osluškajući trendove unutar djelatnosti, Končar je već kročio u vrlo perspektivno područje obnovljivih izvora energije i stekao veliki potencijal dugotrajnoga i stabilnoga rasta. Proširujući opseg svojih standardnih usluga, ali i nudeći nove poslove, KMI kao dio organiziranoga sustava KONČAR Grupe ima mogućnost još jače prodrijeti na vrlo zahtjevna tržišta europskih zemalja, stoga se za njegov daljnji rast i razvoj preporuča još intenzivnije usmjerenje svih poslovnih aktivnosti prema stranim tržištima.

Trebat će mnogo znanja, sposobnosti, timskoga rada i individualnoga zalaganja kako bi se nadjačali svi vanjski negativni utjecaji i okolnosti. Međutim, u zajedničkoj sinergiji s ostalim društvima Končar Grupe, KMI ima perspektivu daljnje ekspanzije poslovanja. Ulaganjem u ekspertna znanja i stručnost, što je osnovica na kojoj grade svoju konkurentsku prednost, osiguravaju vlastitu budućnost.

4. Izvori i literatura

1. Ansoff, H. I. (2007), *Strategic management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
2. Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
3. Ćorić, G.; Gregov, Z. (2012), *Dinamičko poduzetništvo*, skripta, Zagreb: Veleučilište VERN'.
4. Havliček, M. (2008), *Ime trajnog sjaja*, Zagreb: Binoza Press d.o.o.
5. Havliček, M. (2012), Generator za HE Mariborski otok, *Končarevac*, Vol. XLVIII (1378), str. 22.
6. Intervju: Branimir Vujčić, dipl. ing. el. i Slobodan Vajnaht, dipl. ing. el., članovi Uprave Končar-Montažni inženjering d.d., Zagreb, 7. 9. 2013.
7. Končar Elektroindustrija, http://www.koncar.hr/o_nama/istrazivanje_i_razvoj (5. 9. 2013.)
8. Končar-Izvešće o društvenoj odgovornosti 2008. (2009), Zagreb: Končar-Elektroindustrija d.d.
9. Končar-Montažni inženjering. http://www.koncar-kmi.hr/hrv/prikaz.asp?txt_id=1449 (4. 10. 2013.)
10. Ožanić, M. (2012), Velikani hrvatske znanosti: Prof. dr. Tomo Bosanac – čovjek koji je projektirao prvi generator u svijetu, http://www.croatianhistory.net/etf/bosanac_tomo.html (3. 9. 2013.)

Abstract: The main goal of this paper is to conduct an analysis of growth and development strategies used by Končar – Engineering Co. for Plant Installation and Commissioning Inc. and to assess the possibilities for further growth and development. The long-standing tradition of successful business in the electrical industry suggests

early identification of the key development factors in the past that also affect the business today. The already proven strategies were also successful in times of crisis, confirming that the company possesses an exceptional ability to adapt to a new business environment.

Croatia's accession to the European Union has opened the domestic electro-energetic market to many foreign competitors and offered Končar the opportunity to break into the demanding European market. The analysis of the current market, operational and financial performance indicators confirms that despite the existing unfavourable economic trends the company shows a great potential for business expansion into new markets.

The organizational structure and corporate policies within Končar Inc. support and ensure the development activities of Končar – Engineering Co. in all the areas of its strategic interest. Therefore, it is recommended that the future development of Končar – Engineering Co. should continue relying on its own resources, knowledge, experience and technology with an emphasis on renewable energy sources, paving its way to a long-term sustainable energy development.

Key words: growth and development strategy, key development factors, sustainable growth and development

Primjena intelektualnoga vlasništva u unapređenju poslovanja subjekata maloga gospodarstva

[Use of Intellectual Property in Business Improvement of SMEs]

Ivana Buće, struč. spec. oec., Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: ivanabuce@yahoo.co.uk

mr. sc. **Vladimir Žanić**, v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vladimir.zanic@zg.t-com.hr

Sažetak: U radu se razmatra važnost uspostave procesa upravljanja intelektualnim vlasništvom u poslovanju poduzeća koji započinje s poslovnom idejom ili zamisli o unapređenju proizvoda, a odvija se kroz faze odabira najprikladnijega oblika zaštite intelektualnoga vlasništva. Ukazuje se na važnost identifikacije nematerijalne imovine poduzeća kao i proces njezina vrednovanja kvalitativnom i kvantitativnom metodom. Procjena intelektualnoga vlasništva može olakšati poduzećima odluku o strategiji poduzeća pri prodaji, zajedničkome ulaganju ili traženju investitora.

Razmatra se i provedba europskoga projekta EVLIA (Making a full value of good ideas by leveraging intellectual assets for financing SME's in Sout East Europe), koji provodi Poslovno-inovacijska agencija – BICRO. Naglasak je projekta na vrednovanju i uvažavanju nematerijalne imovine u malim i srednjim poduzećima, gdje bi se ta imovina koristila kao kolateralno jamstvo za dobivanje financijskih sredstava za unapređenje poslovanja malih i srednjih poduzeća. Analiziraju se i rezultati Državnoga zavoda za intelektualno vlasništvo, koji provodi preddijagnostiku intelektualnoga vlasništva u malim i srednjim poduzećima.

Zaključak je da se mala i srednja poduzeća slabo koriste vlastitim potencijalima intelektualnoga vlasništva te da upravljanje intelektualnim vlasništvom nije sastavni dio poslovne strategije. Kako bi poduzeća postala svjesna vrijednosti intelektualnoga vlasništva u svojem portfelju, potrebno je prije svega povećati znanje o intelektualnome vlasništvu te poticati mala i srednja poduzeća u području zaštite intelektualnoga vlasništva.

Ključne riječi: intelektualno vlasništvo, vrednovanje, upravljanje, MSP

1. Uvod

Radom se želi ukazati na važnost zašto i na koji način bi tvrtke trebale sve više uzimati u obzir važnost i procjenu vrijednosti intelektualnoga vlasništva. Zaštita intelektualnoga vlasništva pridonosi povećanju konkurentnosti poduzeća, povećanju marketinške vrijednosti, suzbijanju konkurencije od kopiranja i imitiranja te slobodnom pristupu novim tržištima. Također, poznata vrijednost ili procjena intelektualnoga vlasništva može olakšati vlasniku poduzeća odluku o strategiji poduzeća, primjerice pri prodaji, zajedničkom ulaganju, pri traženju investitora ili zaduživanja.

Zaštita inovacije, odnosno intelektualnoga vlasništva, jedan je od ključnih čimbenika budućega ekonomskog rasta i razvoja jer je znanje taj ključni čimbenik koji osigurava konkurentsku prednost na tržištu. Intelektualno vlasništvo danas ima sve važniju ulogu na međunarodnome tržištu, a posebno predstavlja veliki izazov malim i srednjim poduzećima koja se susreću s poteškoćama i preprekama u pristupu znanju i inovacijama. Mala i srednja poduzeća važan su dio gospodarstva Hrvatske, te su upravo ona često glavni pokretači inovacija. Ono što im jako nedostaje i što predstavlja velike poteškoće i prepreke, jest nedovoljno znanje o sustavu zaštite intelektualnoga vlasništva te na koji način zaštititi svoje proizvode i usluge od konkurencije. Zaštita intelektualnoga vlasništva u poduzeću povezana je i s upravljanjem intelektualnim vlasništvom, kao i sa sustavnim upravljanjem inovacijama u poduzeću (Svjetski ekonomski forum, 2014). Odabir oblika zaštite inovacije, koja nastaje kao rezultat inovativnoga procesa u poduzeću, složena je poslovna odluka jer sprečava mogućnost kršenja tih prava te omogućuje pretvaranje intelektualnoga vlasništva u imovinu poduzeća.

U radu je naglasak stavljen na vrednovanje intelektualnoga vlasništva i na upravljanje njime.

2. Što je intelektualno vlasništvo?

Ne postoji općeprihvaćena definicija intelektualnoga vlasništva (World Intellectual Property Organization, 2014). Općenito govoreći, pojam intelektualno vlasništvo odnosi se na jedinstvenu kreaciju ljudskog uma koja je rezultat ljudske genijalnosti, kreativnosti i inventivnosti. Pravo na intelektualno vlasništvo zakonsko je pravo zasnovano na relevantnim zakonima. Intelektualno vlasništvo, iako u fizičkome smislu neopipljivo, ima sve karakteristike imovine. Ono se može kupiti, prodati, licencirati, zamijeniti, darovati ili naslijediti.

Pravo intelektualnoga vlasništva obuhvaća sustav pravnih instrumenata kojima se uređuje način stjecanja intelektualnoga vlasništva i način zaštite od njegova neovlaštenog korištenja.

Svrha je zaštite intelektualnoga vlasništva osigurati određena isključiva prava koja su vremenski i teritorijalno ograničena, a uspješna zaštita predstavlja i uspješan nadzor praćenja eventualne povrede zaštićenih prava od strane trećih osoba.

2.1. Podjela intelektualnoga vlasništva

Intelektualno vlasništvo obuhvaća autorsko pravo i srodna prava te pravo industrijskoga vlasništva.

Kada govorimo o autorskome pravu, mislimo na pravo autora na njegovo stvoreno djelo, u području umjetnosti, znanosti i književnosti.

Srodna prava odnose se na prava i sustav pravne zaštite umjetničkoga izražaja te zaštite organizacijskih, poslovnih i financijskih ulaganja u izvođenje, proizvodnju, distribuciju i radiodifuziju autorskih djela, a obuhvaćaju: prava umjetnika izvođača na njihovim izvedbama, prava proizvođača fonograma na njihovim fonogramima, prava filmskih producenata (proizvođača videograma) na njihovim videogramima, prava organizacija za radiodifuziju na njihovim emitiranjima, prava nakladnika na njihovim izdanjima, prava proizvođača baza podataka na njihovim bazama podataka.

Industrijsko vlasništvo obuhvaća: patent, žig, industrijski dizajn, topografiju poluvodičkih proizvoda, oznaku zemljopisnoga podrijetla te oznaku izvornosti proizvoda i usluge (Mintas-Hodak i sur., 2010).

Razlika između industrijskoga vlasništva i autorskih prava jest u tome što se za industrijsko vlasništvo vodi postupak za njegovo priznavanje pri Državnome zavodu za intelektualno vlasništvo, dok autorsko pravo nastaje automatski u trenutku kada je djelo stvoreno.

Poslovna je tajna također oblik zaštite intelektualnoga vlasništva koji ovisi o pojedincu i poduzeću te njihovoj spremnosti da ju sačuvaju od korištenja drugih subjekata.

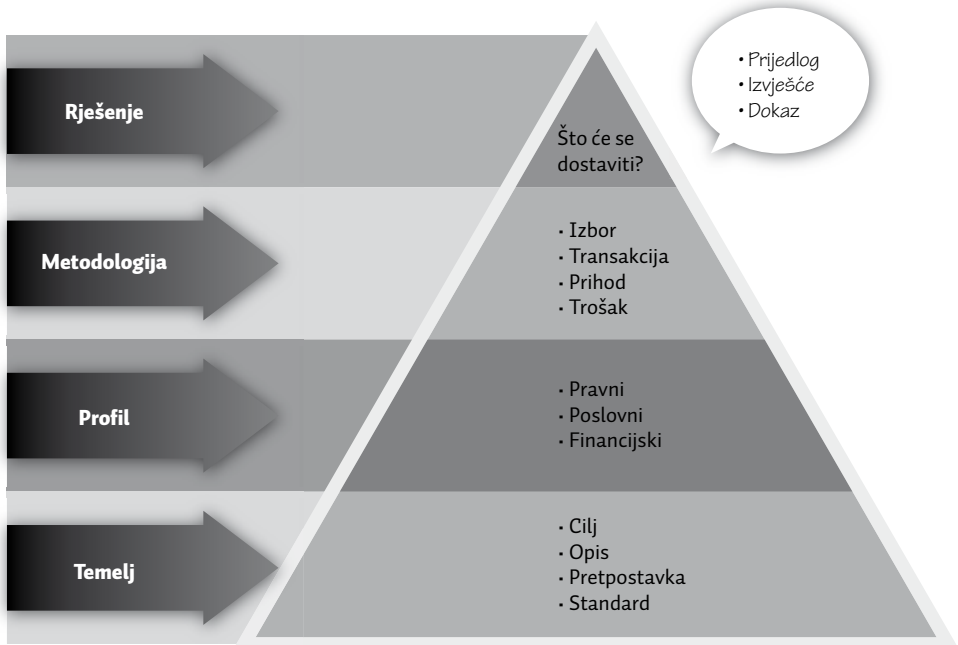
3. Identifikacija i vrednovanje intelektualnoga vlasništva

Intelektualno vlasništvo, uključujući patente, čini značajan doprinos tržišnoj vrijednosti tvrtke. Prema nekim istraživanjima (OECD, 2014), materijalna imovina činila je oko 25% tržišne vrijednosti američkih tvrtki u 2002. godini, što znači da je preostalih 75% činila nematerijalna imovina, a dio je te nematerijalne imovine i intelektualno vlasništvo. Kako bi tvrtke primjenom intelektualnoga vlasništva unaprijedile svoje poslovanje, potrebno je prije svega identificirati koju vrstu intelektualnoga vlasništva tvrtka posjeduje te procijeniti vrijednosti identificiranoga intelektualnog vlasništva, što na kraju može predstavljati dodanu vrijednost tvrtke. Potreba za poboljšanjem procjene usko je povezana sa širenjem upotrebe intelektualnoga vlasništva. Vrednovanje i iskorištavanje intelektualnoga vlasništva razvija se ukorak s vremenom. Mala i srednja poduzeća koja nemaju unutarnje izvore financiranja i mogućnosti praćenja uspjeha, moraju pronaći vanjske izvore financiranja. U tome slučaju kao alat za pričačenje i osiguravanje financiranja, patenti imaju sve veću ulogu.

Vlasništvo nad vrijednim intelektualnim vlasništvom može signalizirati investitorima da tvrtka ima tehnološku prednost u odnosu na konkurente. Nadalje, postoji mogućnost da banke počnu prihvaćati intelektualno vlasništvo, npr. patente, kao kolateral, odnosno jamstvo za bankovne kredite.

Procjena vrijednosti pruža potencijal za jačanje znanja o intelektualnome vlasništvu pružajući zajednički set metoda koje opisuju poslovne, pravne i financijske aspekte nematerijalne imovine. Svaka procjena vrijednosti može se promatrati kao „piramida“, gdje svaka razina podržava analizu generiranu na razini iznad, što se može vidjeti na slici 1.

SLIKA 1. Piramida procjene vrijednosti



Izvor: World Intellectual Property Organization, <http://www.wipo.int/> (2. 4. 2014.)

3.1. Metode vrednovanja

Postoje različite metode vrednovanja intelektualnoga vlasništva (OECD, 2014). Općenito se dijele u dvije skupine, i to kvalitativne i kvantitativne metode vrednovanja. Pri vrednovanju intelektualnoga vlasništva traži se odgovor na dva ključna pitanja, kao što to prikazuje slika 2.

SLIKA 2. Vrednovanje intelektualnoga vlasništva

Kolika je vrijednost intelektualnoga vlasništva?

Kratak odgovor: Koliko je god netko spreman platiti za to.

Ali:

Sve se više očekuje da organizacije uključuju patente i drugo intelektualno vlasništvo u svoju bilancu.

Zašto vrednovati intelektualno vlasništvo?

- Vrednovanje za potrebe spajanja ili akvizicije
- Identifikacija prioritetne imovine
- Jačanje pozicije u pregovorima prilikom transfera tehnologije
- Donošenje financijskih odluka o održavanju, komercijalizaciji i donaciji intelektualnoga vlasništva
- Vrednovanje komercijalnih izgleda u radnoj fazi istraživanja i razvoja
- Vrednovanje istraživanja i razvoja i prioritetiziranje istraživačkih projekata
- Podržavanje vrednovanja za kreditni kolateral

Izvor: Osaka Gakuin University Papers [http://www.osakagu.ac.jp/php/nakagawa/TRIZ/eTRIZ/epapers/e2011Papers/eFilmoreTRIZSymp2010/Eo8eS-Filmore\(UK\)-100806.pdf](http://www.osakagu.ac.jp/php/nakagawa/TRIZ/eTRIZ/epapers/e2011Papers/eFilmoreTRIZSymp2010/Eo8eS-Filmore(UK)-100806.pdf) (2. 4. 2014.)

3.1.1. Kvalitativna i kvantitativna metoda vrednovanja patenata

Kvalitativnim metodama procjene patenti se pokušavaju ocijeniti i bodovati na temelju čimbenika kao što su snaga i širina patentnih prava i pravno jamstvo. Te metode često su se koristile za potrebe internoga upravljanja patentima zbog relativne jednostavnosti u usporedbi s kvantitativnim metodama vrednovanja. Kvantitativnim metodama procjene izračunava se novčana vrijednost patenata uključujući tri glavne metode: troškovnu metodu, tržišnu metodu i metodu dobiti.

Troškovna metoda procjene intelektualnoga vlasništva temelji se na troškovima stjecanja prava na izum internim razvojem ili vanjskom akvizicijom. Ova se metoda temelji na povijesnim troškovima i propisanim porezima te možda neće nikada biti korištena u računovodstvenim sustavima.

Tržišna metoda koristi usporedive transakcije intelektualnoga vlasništva na tržištu kao temelj za dobivanje vrijednosti intelektualnoga vlasništva na procjenu. U budućnosti, kada tržište intelektualnoga vlasništva postane aktivnije i transakcijske informacije dostupnije javnosti, ova metoda ima potencijala za šire korištenje.

Metodom dobiti pokušava se izračunati sadašnja vrijednost predviđenih budućih novčanih tokova koji proizlaze iz predmeta intelektualnoga vlasništva tijekom njegova ekonomskog života.

4. Upravljanjem intelektualnim vlasništvom do unapređenja poslovanja

Uspješnost poduzetništva temelji se na poduzetničkome vođenju i strateškome upravljanju resursima kojima se raspolaže. Intelektualno je vlasništvo resurs kojim se upravlja isto kao da su u pitanju zaposlenici, proizvodna oprema, vozilo ili poslovna zgrada. Prije svega potrebno je utvrditi kojim portfeljem intelektualnoga vlasništva tvrtka raspolaže. Isto tako, bitno je što prije uočiti važnost intelektualnoga vlasništva te što prije početi upravljati njime, čime se postižu veći izgledi za ostvarenje poslovne dobiti i eliminiranje mogućega rizika gubitka ostvarenja prava.

Proces upravljanja intelektualnim vlasništvom započinje od prve poslovne ideje poduzetnika ili same zamisli izuma, odnosno unapređenja proizvoda ili proizvodnoga procesa, a odvija se kroz faze odabira najprikladnijega načina zaštite intelektualnoga vlasništva. Proces provođenja zaštite intelektualnoga vlasništva traje kroz cijeli proces komercijalizacije, bilo da se radi o licenciranju ili potpunome ustupanju prava intelektualnoga vlasništva (Poslovni dnevnik, 2013).

4.1. Intelektualno vlasništvo u poslovanju

U gospodarstvu kojim se upravlja znanjem intelektualno je vlasništvo sve više ključ razmatranja za dnevne poslovne odluke. Novi proizvodi, brendovi i kreativni dizajni gotovo se svakodnevno pojavljuju na tržištu te su rezultat kontinuirane ljudske inovativnosti i kreativnosti. Mala i srednja poduzeća često su pokretači takvih inovacija. Njihov inovativni i kreativni kapacitet ipak nije uvijek u potpunosti iskorišten i većina tih poduzeća nije svjesna sustava intelektualnoga vlasništva i zaštite koja bi bila pružena za njihove inovacije, brendove i dizajne. Adekvatna zaštita intelektualnoga vlasništva tvrtke ključni je korak u determinaciji potencijalnoga prekršaja te u pretvaranju ideja u poslovnu imovinu sa stvarnom tržišnom vrijednošću. Korištenje svih prednosti sustava intelektualnoga vlasništva omogućuje tvrtki profit od njezina inovativnog kapaciteta i kreativnosti, koji potiče daljnja ulaganja u nove inovacije. Efikasno upravljanje intelektualnim vlasništvom omogućuje poduzeću da korištenjem svoje intelektualne imovine povećava svoju konkurentnost i stratešku prednost (World Intellectual Property Organization, 2014).

Zaštita intelektualnoga vlasništva ključni je inicijalni korak, međutim, efikasno upravljanje intelektualnim vlasništvom ne znači samo zaštitu poduzetničke inovacije,

žiga, dizajna ili autorskog prava. Ono uključuje sposobnost tvrtke da komercijalizira inovacije i brendove, licencira svoj *know-how*, zaključi zajednička ulaganja i druge ugovorne dogovore koji uključuju intelektualno vlasništvo te efikasno prati i primjenjuje svoja prava intelektualnoga vlasništva. Portfelj intelektualnoga vlasništva poduzeća mora biti prikazan kao ključna imovina koja dodaje znatnu vrijednost poduzeću.

4.2. Nematerijalna imovina malih i srednjih poduzeća u funkciji njihova financiranja

Mnogi stručnjaci i eksperti danas tvrde da je tajna uspjeha i uspješnoga pozicioniranja malih i srednjih poduzeća na tržištu upravo nematerijalna imovina poduzeća. Međutim, mala i srednja poduzeća još se uvijek suočavaju s velikom problemima kada je u pitanju pronalazak vanjskoga financiranja za uspješan rast (EVLIA, 2013). Svi aspekti nematerijalne imovine bit će istraženi preko projekta EVLIA, koji će razviti posebnu metodologiju za financijske i ekonomske procjene nematerijalne imovine malih i srednjih poduzeća u striktnome dogovoru s financijskim dionicima. Svrha projekta EVLIA jest ispitati načine rješavanja toga problema, implementirati standardiziranu metodologiju i testirati njezinu učinkovitost s uključivanjem financijskih posrednika. Osnovna je nakana pridonijeti stvaranju jedinstvenoga tržišta za dobre ideje i inovacije u jugoistočnoj Europi. Prioritet projekta jest razvoj povoljnoga okruženja za inovativna mala i srednja poduzeća i poduzetnički sektor, kroz razvoj jedinstvene metodologije za vrednovanje nematerijalne imovine poslovnih subjekata radi dobivanja materijalnih sredstava od strane financijskih sredstava. Trenutačno je na razini projekta EVLIA predložen model evaluacije koji sadržava:

- identifikaciju intelektualnoga kapitala
- poslovni plan
- kvalitativnu i kvantitativnu ocjenu konkretne nematerijalne imovine.

Tijekom provedbenih aktivnosti projekta i istraživanja, dolazi se do preliminarnih rezultata koji pokazuju da se Državni zavod za intelektualno vlasništvo (Državni zavod za intelektualno vlasništvo, 2014) u Hrvatskoj već koristi vlastitom metodologijom, tzv. preddijagnostičkim ispitivanjem potencijala intelektualnoga vlasništva u malim i srednjim poduzećima. Metodologija je kvalitativnoga karaktera te je njezin *output* set sugestija tvrtkama vezano uz identifikaciju potencijalnoga intelektualnog vlasništva i aktivnosti koje tvrtka treba poduzeti u vezi s upravljanjem tim vlasništvom. Rezultati istraživanja pokazuju da su tvrtke upoznate s činjenicom da je znanje vrlo bitno za održivost poslovanja, ali slabo ili uopće nikako ne koriste svoj vlastiti potencijal intelektualnoga vlasništva. Isto tako, tvrtke često razmišljaju o znanju kao „vlasništvu“ koje se može interno koristiti, ali vrlo rijetko kao o znanju tržišne vrijednosti. Uz preddijagnostičko ispitivanje, bitno je i spomenuti istraživanje hrvatskoga kvocijenta inovativnosti (Hrvatski kvocijent inovativnosti, 2014) koje obuhvaća istraživanje ino-

vacijskih kapaciteta hrvatskih tvrtki za sustavnu izgradnju, upravljanje i učinkovitu primjenu poslovnih inovacijskih postupaka, procesa i modela koji dovode do stvaranja inovativnih proizvoda i usluga. Hrvatski kvocijent inovativnosti pomaže tvrtkama tako da tvrtke putem standardiziranoga upitnika preispituju svoje inovacijske aktivnosti i dolaze do saznanja kakav je njihov inovacijski kapacitet u usporedbi s kapacitetom drugih tvrtki. Rezultati istraživanja iz 2011. godine pokazuju da velik broj tvrtki nema organiziran sustav za prikupljanje, procjenu i odabir ideja, da rijetko komercijaliziraju svoje ideje te da nemaju osobu odgovornu za inovacije. Male su tvrtke prve prepoznale inovativnost kao ključ za opstanak i postizanje konkurentnosti na tržištu, što je vidljivo iz udjela prihoda od inovativnih proizvoda i usluga u njihovu ukupnom prihodu tvrtki, dok su veći sustavi pokazali slabije rezultate. Rezultati istraživanja iz 2013. godine pokazuju kako manje tvrtki smatra da je inovacija jedan od najviših prioriteta u poslovanju. Međutim, iako smatraju kako inovacija ima manji prioritet, to ne znači da nije potrebna i da se njome ne koriste, pogotovo kada su u pitanju velike tvrtke.

5. Zaključak

U radu se razmatra na koji način i zašto upravljati intelektualnim vlasništvom u poduzećima te zašto uzeti u obzir vrednovanje nematerijalne imovine.

Nematerijalna imovina – kao što je intelektualno vlasništvo, vrijednost brenda, istraživanje i razvoj, organizacijski i ljudski kapital – danas je od velike važnosti za mnoga poduzeća, a posebno za mala i srednja poduzeća. Ta činjenica predstavlja izazove i mogućnosti u području financija. Naime, vrlo je važno na koji način financijske institucije uvažavaju vrijednost nematerijalne imovine. Poznato je da mala i srednja poduzeća imaju poteškoća pri pronalasku financijskih izvora i investitora. Stoga je vrlo važno olakšati pristup financiranju i jačanju inovacijskih procesa. Razumijevanje i vrednovanje nematerijalne imovine svakako bi olakšalo rješavanje tih problema. Kapital znanja, ljudski resursi, poduzetnička iskustva, izgradnja mreže – samo su neki od primjera nematerijalnih dobara koji su vrijedni prepoznavanja i pravilnoga vrednovanja kako bi se podržao strateški razvoj malih i srednjih poduzeća.

Know-how, licenciranje, poslovna tajna i autorska prava primjeri su ostalih relevantnih nematerijalnih resursa uključenih u kategoriju intelektualnoga vlasništva. Isto tako, prava intelektualnoga vlasništva kao što su patenti, žigovi, dizajni i autorska prava važne su vrijednosti koje se mogu iskoristiti za povećanje financiranja. Sukladno tomu, projekt EVLIA, u kojem kao partner sudjeluje Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske, ima cilj razviti jedinstvenu metodologiju u suglasnosti s financijskim institucijama za evaluaciju nematerijalne imovine jačanjem inovacijskoga procesa za mala i srednja poduzeća na području jugoistočne Europe.

Nakon prikupljenih i analiziranih podataka zaključuje se da mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj slabo koriste vlastite potencijale intelektualnoga vlasništva te da

upravljanje intelektualnim vlasništvom nije sastavni dio poslovne strategije, gdje vlada opći pristup da je jednostavnije kupiti znanje nego komercijalizirati vlastito. Kako bi se situacija poboljšala, potrebno je prije svega povećati znanje o intelektualnome vlasništvu te poticati mala i srednja poduzeća u području zaštite intelektualnoga vlasništva.

S obzirom na nisku inovativnost u gospodarstvu i društvu općenito, dolazi do poteškoća pri primjeni intelektualnoga vlasništva u unapređenju poslovanja malih i srednjih poduzeća. Kako bi povećali inovacijske kapacitete, sustavna inovativnost mora se početi provoditi u praksi želimo li da hrvatske tvrtke, a s njima i gospodarstvo, dosegnu svoj procvat. Projekt EVLIA Državnoga zavoda za intelektualno vlasništvo i projekt Hrvatski kvocijent inovativnosti pokazuju da u hrvatskome gospodarstvu, posebice u malome i srednjemu poduzetništvu, ima dosta prostora za unapređenje sustavne inovativnosti te upravljanja intelektualnim vlasništvom. Za daljnju je raspravu koliko bi se unaprijedila i ubrzala primjena upravljanja inovacijama i intelektualnim vlasništvom u praksi kada bi u nastavne programe, posebice visokoškolskoga obrazovanja, bila uključena znanja i način primjene tih važnih tema za povećanje konkurentnosti.

6. Izvori i literatura

1. Buće, I. (2014), *Primjena intelektualnog vlasništva u unapređenju poslovanja subjekata malog gospodarstva*, diplomski rad, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
2. Državni zavod za intelektualno vlasništvo, <http://www.dziv.hr/> (3. 4. 2014.)
3. EVLIA projekt – „Making full value of good ideas by leveraging intellectual assets for financing SME's in Sout East Europe“(2013), Projektna dokumentacija, interno, Zagreb: EVLIA.
4. Hrvatski kvocijent inovativnosti, <http://www.inovativnost.hr/> (3. 4. 2014.)
5. Mintas-Hodak, Lj.; Cerovec, M.; Colić Tadić, L.; Čuveljak, J.; Jurković Majić, O.; Korper Žemva, D.; Madir, J.; Majić, H.; Skerlev, B.; Vidović, B.; Vojković, G. (2010), *Pravno okruženje poslovanja*, Zagreb: Mate.
6. Portal Poslovni.hr., www.poslovni.hr/ (26. 4. 2013.)
7. Svjetski ekonomski forum: Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2013. – 2014.
8. Valuation and Exploitation of Intellectual Property, <http://www.oecd.org/> (2. 4. 2014.)
9. Valuation and Exploitation of Intellectual Property, <http://www.oecd.org/> (2. 4. 2014.)
10. World Intellectual Property Organization, www.wipo.int/ (2. 4. 2014.)

Abstract: This paper discusses the importance of establishing a process of managing intellectual property in business companies which starts with the first business idea or the idea of improving the product or production process, and goes through the stages of choosing the most suitable forms of intellectual property protection. The

paper points to the importance of identifying the intangible assets of companies and its evaluation process by means of qualitative and quantitative methods. Evaluation of intellectual property can facilitate the company's decision on its strategy during the sales, a joint venture or when seeking investors.

This paper also examines the implementation of the European project EVLIA ("Making a full value of good ideas by leveraging intellectual assets for financing SME's in South East Europe") conducted by the Business Innovation Center of Croatia – BICRO. The emphasis is on the evaluation of intangible assets in SMEs, where their intangible assets could be exploited to access financing. Also, the paper analyzes and the results of the State Intellectual Property Office which conducts pre-diagnostics of intellectual property in SMEs.

The conclusion is that small and medium-sized enterprises use their own intellectual property resources poorly, as well as that intellectual property management is not an integral part of business strategy. In order for enterprises to become aware of the value of their intellectual property, it is necessary to increase the knowledge of intellectual property, and encourage small and medium-sized enterprises in the field of intellectual property protection.

Key words: Intellectual property, evaluation, managing, SME

Organizacija rada starijih radnika [Organisation of Work for Senior Employees]

Branimir Žarković, mag. iur., Mamić Perić Reberski Rimac
Odvjetničko društvo d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska,
e-adresa: b.zarkovic@mprrr/branimirzarkovic@net.hr

Sažetak: Proces starenja stanovništva, primjetan primarno u najrazvijenijim zemljama svijeta, posljedica je rasta kvalitete života. Taj proces za posljedicu ima manjak sposobne mlade radne snage te njezina udjela u ukupnome stanovništvu. Ekonomska kriza stavila je problematiku starenja stanovništva na privremeno čekanje, no prema projekcijama Ujedinjenih naroda i Svjetske zdravstvene organizacije visoko razvijene zemlje, pa tako i Hrvatska, uskoro će imati izražen problem manjka radne snage zbog velikoga udjela staroga radno neaktivnog stanovništva. Poslodavci tako moraju pripremiti odgovarajući plan upravljanja starijim zaposlenicima kako bi ih duže zadržali radno aktivnima primarno kroz metode postupnoga umirovljenja. Rad analizira zakonodavne mogućnosti upravljanja modalitetima rada zaposlenika starije životne dobi, s posebnim osvrtom na mogućnosti rada u postupku njihove tranzicije u mirovinu. Naglasak je na optimalnome iskorištavanju ljudskih potencijala starijih zaposlenika kao osnovne zadaće menadžmenta ljudskih resursa. Pristup starijim zaposlenicima prvotno određuje najviši menadžment kroz stateško upravljanje čitavim društvom unutar opsega ponude tržišta rada. Zadatak je svakoga društva načiniti plan upravljanja starijim zaposlenicima kroz optimalizaciju njihovih radnih mogućnosti, pri čemu su modaliteti rada u razdoblju postupnoga umirovljenja obrazloženi u ovome radu kao osnova organizacije rada starijih radnika.

Ključne riječi: stariji radnici, ljudski potencijali, organizacija

1. Uvod

Razvojem i napretkom društva podigla se kvaliteta življenja, što se neposredno odrazilo na duljinu životnoga vijeka. U svijetu je 2012. godine bilo 809.743.000 osoba starijih od 60 godina (od toga 22% u razvijenome svijetu), dok će 2050. taj broj iznositi čak 2.031.337.000 osoba (od toga 32% u razvijenome svijetu) (UN, 2012). Pod pojmom starenje stanovništva razumijeva se porast broja i povećanje udjela stanovništva starijega od 60 godina u ukupnome stanovništvu, a pod pojmom demografsko starenje razumijeva se proces brzoga povećanja broja i udjela staroga stanovništva u odnosu na radnosposobno stanovništvo (Živić, 2003: 308).

Ne postoji univerzalna definicija tzv. starijeg radnika. Istraživanjem provedenim na razini Europske unije utvrđeno je kako se stanovnici država članica smatraju starijim sa 63,9 godina, dok se u Hrvatskoj osobe smatraju starima točno s godinu dana manje (Eurobarometer, 2012: 12).

Starenje stanovništva izaziva promjene na tržištu rada te, posredno, u čitavome gospodarstvu. Načelo međugeneracijske solidarnosti, na kojemu se temelje javni mirovinski sustavi, opterećuje zaposlene sve većim doprinosima nužnima za održavanje mirovinskih sustava koji broje sve više korisnika. Rastom udjela starijih osoba u ukupnome stanovništvu, broj zaposlenih (osiguranika mirovinskoga sustava) po jednom umirovljeniku pada, što takve sustave čini neodrživim. Stoga se kao nužnost nameće preusmjerenje tereta na privatne mirovinske sustave, temeljene na principu kapitalizirane štednje, uz zakonske mjere prolongiranja odlaska starijih radnika u mirovinu.

Osnovna zadaća rada jest razložiti metode organizacije rada starijih radnika koje su trenutačno dostupne u okviru hrvatskoga zakonodavstva, a kojima se olakšava tranzicija u mirovinu i rad u starijoj dobi uz istovremeno maksimiziranje radnih doprinosa starijih radnika.

2. Metode

Stariji su radnici često primorani zbog smanjenih psihofizičkih sposobnosti ugovarati takozvane premosne poslove (engl. *bridge jobs*) koji podrazumijevaju sve oblike „ne-standardnih“ ugovora o radu kao premosnice između rada u punome radnom vremenu i potpunoga umirovljenja (Smeaton i McKay, 2003). S obzirom na ograničene mogućnosti takve organizacije rada u sklopu hrvatskoga zakonodavstva, nužno je provesti zakonodavne promjene po uzoru na zapadnoeuropsko zakonodavstvo. Metode organizacije rada starijih radnika u Hrvatskoj jesu: i) rad u nepunome radnom vremenu, ii) rad na temelju ugovora o djelu, iii) prilagodba rada, iv) promjena radnoga mjesta i mjesta rada, v) fleksibilniji oblici rada te vi) programi tranzicije prema umirovljenju.

2.1. Rad u nepunome radnom vremenu

Prelaskom 60 godina života drastično raste broj ugovora o radu na nepuno radno vrijeme (Smeaton i McKay, 2003). Ovom metodom predlaže se da radnici koji su radili temeljem ugovora na puno radno vrijeme na prijedlog poslodavca sklope ugovor o radu na nepuno radno vrijeme. Može se predvidjeti da će radnicima starije dobi zbog smanjene učinkovitosti biti ponuđeni ugovori na nepuno radno vrijeme. Dobrovoljnost radnika pri sklapanju izmijenjenoga ugovora očekivana je jer su stariji radnici svjesni svojih smanjenih sposobnosti te im odgovara smanjenje opterećenja. No, s druge strane, dobrovoljnost je dovedena u pitanje jer prijateljski pristup poslodavca kroz ponudu zadržavanja radnika u nepunome radnom vremenu nosi latentan nagovještaj njegova nezadovoljstva radnom učinkovitošću radnika. Poslodavac tako može starijemu radniku u svako doba otkazati ugovor o radu zbog njegove nemogućnosti urednoga izvršavanja obveza iz radnoga odnosa zbog smanjene sposobnosti (Zakon o radu, čl. 107. st. 1. t. 2.). Ako radnik ne pristane na sporazumni raskid ugovora o radu na puno radno vrijeme te na sklapanje ugovora na nepuno radno vrijeme, poslodavac po čl. 115. Zakona o radu može svejedno otkazati ugovor o radu te istovremeno predložiti radniku sklapanje ugovora pod izmijenjenim uvjetima, u ovome slučaju u nepunome radnom vremenu. Zbog svega izloženog vjerojatnije je da će radnik pristati na sporazuman raskid jer druga opcija otkaza s ponudom izmijenjenoga ugovora može nepovratno narušiti odnose radnika i poslodavca.

Ugovor o radu starijega radnika također prestaje u trenutku ispunjenja uvjeta za starosnu mirovinu ako poslodavac donese deklaratornu odluku slijedom čl. 104. st. 1. t. 3. Zakona o radu. U tome slučaju poslodavac radniku starijem od 65 godina može ponuditi sklapanje novoga ugovora na nepuno radno vrijeme, pri čemu stariji radnik koji je u radnome odnosu nakon 65. godine ostvaruje beneficiju povećanja polaznoga faktora značajnog za izračun visine mirovine po čl. 78. st. 3. Zakona o mirovinskom osiguranju, i to isključivo ako nakon 65. godine prvi puta stječe starosnu mirovinu. Stoga je starijim radnicima preporučljivo sklapanje novoga ugovora o radu na nepuno radno vrijeme bez aktivacije prava iz starosne mirovine i stavljanja iste u mirovanje.

U hrvatskome zakonodavstvu nije predviđena generalna mogućnost rada u nepunome radnom vremenu uz istovremeno primanje sredstava iz mirovinskoga sustava. Predlažemo provedbu takve metode koja podrazumijeva prekid radnoga odnosa uz ostvarivanje prava iz starosne mirovine, nakon čega bi radnik mogao sklopiti novi ugovor o radu na nepuno radno vrijeme s umanjenom satnicom i razmjerno manjom plaćom. Tom mjerom znatno bi se rasteretio mirovinski sustav jer bi dio sredstava nužnih za život proizašao iz plaće za nepuno radno vrijeme. Uz primanje plaće, radnik bi istovremeno ostvarivao i pravo na isplatu dijela mirovine ili naknade. Visina takve naknade iz mirovinskoga sustava trebala bi biti tolika da zajedno s plaćom bude dovoljan poticaj za ostanak radnika u radnome odnosu, a istovremeno takva da suviše ne opterećuje mirovinski sustav. Također, kao poticajnu mjeru predlažemo uvođenje zakonske odredbe kojom se staž osiguranja za rad u nepunome radnom

vremenu računa kao onaj za rad u punome radnom vremenu; takva mjera zasigurno bi pridonijela opredjeljivanju starijih radnika za ovaj koncept.

Mogućnost paralelnoga rada i primanja sredstava iz mirovinskoga sustava predviđena je u čl. 10. st. 1. t. 8. Zakona o mirovinskom osiguranju, i to samo za izričito navedene djelatnosti, odnosno za sezonske poslove u poljoprivredi, za osobe koje ostvaruju drugi dohodak na koji se plaća doprinos za mirovinsko osiguranje po čl. 16.a istoga zakona te za obrtnika koji obavlja domaću radinost ili sporedno zanimanje prema čl. 1.b st. 3. Zakona o obrtu.

Zakon o mirovinskom osiguranju u čl. 25. st. 3. određuje kako se u staž osiguranja računa razdoblje provedeno u nepunome radnom vremenu u onom trajanju koje odgovara ukupnom broju sati takva rada ostvarenoga u pojedinoj godini, obračunatih za puno radno vrijeme. Potonja odredba znači da će zaposlenik u nepunome radnom vremenu s polovicom punoga radnog vremena za 5 godina rada steći 2,5 godine staža osiguranja. Navedeni Zakon u čl. 25. st. 2. propisuje pogodnosti za ugrožene radnike koji su zbog specifičnih situacija primorani raditi u nepunome radnom vremenu tako da im se nepuno radno vrijeme računa kao puno, pri čemu ostvaruju puni staž osiguranja. Uvođenje slične norme za starije radnike moglo bi imati za posljedicu njihov duži ostanak u radnome odnosu u, za njih lakšem, modalitetu rada u nepunome radnom vremenu. Predlažemo izmjenju predmetnoga Zakona tako da se razdoblje provedeno u nepunome radnom vremenu, za starije radnike računa kao za puno radno vrijeme u pogledu staža osiguranja. Budući da takva beneficija opterećuje mirovinski sustav, nužno je također odrediti dovoljno visoku graničnu dob u kojoj se ista može ostvariti s obzirom na to da bi preuranjeno uvođenje beneficije, primjerice s navršenih 50 godina života, predstavljalo dvostruko veće opterećenje za mirovinski sustav u trajanju od čak 15 godina, tj. do ostvarivanja uvjeta za starosnu mirovinu.

2.2. Rad na temelju ugovora o djelu

Umirovljeni stariji radnik može ostati aktivan izvan ugovora o radu s prethodnim poslodavcem sklapanjem ugovora o djelu kojim se jedna strana obvezuje izraditi određeno djelo odnosno posao, a druga joj se obvezuje za to djelo dati naknadu. U primjeni ove metode izvođač umirovljenik prima puni iznos mirovine te održava radnu aktivnost kroz povremeno djelovanje u starosti. Primijećeno je da stariji radnici sklapajući ugovor o djelu najčešće izvode posao konzultanata ili savjetnika na projektima (Pološki Vokić i Grgurić, 2011: 157). Takvi „povremeni umirovljenici“ česta su pojava u SAD-u, gdje odrađuju određeni posao/djelo kod prijašnjega poslodavca kao zasebni izvođači po principu ugovora o djelu, no ne više od pola punoga radnog vremena, tj. najviše do 1.000 sati godišnje (Dychtwald i sur., 2004). Ugovor o djelu kao oblik organizacije rada predstavlja svojevrсни angažman na kratkoročnim projektima. Za razliku od rada u nepunome radnom vremenu, ugovor o djelu može se sklapati slobodnije. Predmet ugovora o djelu jest jednokratni posao, nipošto rad ili obavljanje

obrta, te je on reguliran u odsjeku 11. Zakona o obveznim odnosima. Također je važno napomenuti kako umirovljenik izvršenjem obveze iz ugovora o djelu ostvaruje drugi dohodak zbog čega je obvezno osiguran po čl. 16.a Zakona o mirovinskom osiguranju, no time ne stavlja mirovinu u mirovanje u skladu s čl. 90. st. 3. Zakona.

2.3. Prilagodba rada

Savjesni poslodavci nadzorom nad svojim ljudskim potencijalima prepoznaju specifičnosti i prednosti rada starijih radnika te su u mogućnosti prilagodbom njihova rada maksimizirati njihovu radnu učinkovitost. Neke od aktivnosti kojima bi stariji radnici mogli dati velik doprinos poslovanju poslodavca jesu: i) mentorstvo, ii) nadzor, iii) prezentiranje i zastupanje te iv) ispitivanje proizvoda i usluga.

Stariji radnik kao mentor prenosi mlađim radnicima znanja o radnim uvjetima, okruženju, organizaciji, obvezama i odgovornostima, hijerarhiji i odnosu unutar poduzeća te može davati savjete o izvršavanju radnih zadataka kao i o napretku u karijeri. Mentorstvom starijih radnika vrši se prijenos *know-howa* poslodavca, čime se olakšava tranzicija između generacija. Također, stariji radnici, zahvaljujući svojemu dugogodišnjem radnom iskustvu, mogu obavljati nadzor te tako uvidjeti pogreške i propuste u radu drugih radnika te upozorenjima i demonstracijom ispravnoga načina rada povećati učinkovitost. Utvrđeno je kako stariji zaposlenici, između ostaloga, ostvaruju bolji odnos u interakciji s partnerima ili klijentima poduzeća jer svojom zrelošću i pristupom ulijevaju veće povjerenje (Imel, 1996: 4). Stoga su stariji zaposlenici izvrstan izbor za prezentiranje poslodavca. Stariji radnici koji imaju dugogodišnji uvid u poslovanje također mogu obavljati ispitivanje novih proizvoda, usluga ili organizacijskih oblika. Njihovo gledište može dati važan doprinos unapređenju novina koje poduzeće uvodi, čime se povećava njegova učinkovitost.

2.4. Promjena radnoga mjesta i mjesta rada

Bitni sastojci ugovora o radu jesu naziv posla, vrsta posla, ili opis posla po čl. 13. st. 1. t. 3. Zakona o radu. Smanjenjem radnih sposobnosti neki stariji radnici prestaju ispunjavati standarde uspješnosti te ih je nužno premjestiti na drugo radno mjesto. Takvom promjenom stariji radnici često su upućeni na poslove osobnih usluga, prodaje i odnosa s korisnicima, na manualni rad u tvornicama te na druga osnovna zanimanja (Smeaton i McKay, 2003: 35). Kako je prethodno izloženo, dobrovoljnost zaposlenika za promjenu radnoga mjesta dovedena je u pitanje poslodavčevom mogućnošću redovitoga otkazivanja. Poslodavac koji je odlučan radniku dati osobno uvjetovani redoviti otkaz, dužan je prije toga pokušati pronaći mu drugi odgovarajući posao ili ga obrazovati, tj. osposobiti za drugi posao prema čl. 107. st. 2. Zakona o radu. Utvrđeno je kako zamjena iskusnoga radnika, pa tako i onoga starije dobi, poslodavcu čini trošak

od 50% njegove godišnje plaće, s time da taj trošak na poslovima koji zahtijevaju višu obrazovanost raste (AARP, 2013: 12). Navedeni ekonomski pokazatelji zorno prikazuju kako je prosječnoga zaposlenika starije dobi neekonomično zamijeniti mladim, što objašnjava i pojavu manje nezaposlenosti starijih spram mlađih radnika u Hrvatskoj.

Postupno umirovljenje moguće je provesti i promjenom samoga mjesta rada. Zakon o radu u čl. 15. uređuje ugovor o radu na izdvojenome mjestu rada, pod čime se razumijeva rad koji se obavlja kod kuće ili u drugome prostoru koji nije prostor poslodavca. Predlažemo da poslodavac ponudi starijemu radniku da izvršava svoje radne zadatke u okruženju koje mu je poznato te udovoljava njegovim potrebama, poput vlastitoga doma ili ustanove za skrb. Stariji radnik umanjenih sposobnosti, kojemu radni uvjeti ili npr. putovanje do mjesta rada izazivaju velike poteškoće, bit će učinkovitiji na izdvojenome mjestu rada. Zadržavanjem radnika u njemu poznatome i lagodnome okruženju izvjesno je njegovo ispunjavanje standarda učinkovitosti koje poslodavac očekuje uz dulji ostanak u radnome odnosu.

2.5. Fleksibilniji oblici rada

Fleksibilnost obavljanja rada daje radnicima osjećaj kontrole i autonomije u izvršavanju radnih zadataka. Prethodno razložena metoda rada na izdvojenome mjestu rada također spada u metode fleksibilnoga rada, no ovdje je izostavljena jer je istu moguće provesti samo uz prikladne odredbe ugovora o radu, odnosno valjanih izvora prava.

Ako uvjeti rada to dopuštaju, poželjno je svim radnicima, pa tako i starijima, omogućiti dolazak na radno mjesto u njima pogodno vrijeme (klizno radno vrijeme). Uobičajeno je određenje fleksibilnoga dolaska u razdoblju od 7 do 10 sati, pri čemu radnici u skladu sa svojim navikama odabiru kada će doći na posao. Provedba je ove metode, zahvaljujući suvremenoj tehnologiji, postala jeftina i jednostavna.

Zakon o radu u čl. 45. st. 1. omogućuje rad u prekovremenim satima samo u slučaju više sile, izvanrednoga povećanja opsega poslova i drugim sličnim slučajevima prijeke potrebe, a sve radi zaštite radnika. Po uzoru na njemačko zakonodavstvo preporučujemo omogućiti radnicima rad u prekovremenim satima po vlastitome izboru, pri čemu bi isti radnik u kasnijemu razdoblju radio kraće radno vrijeme umanjeno za fond prethodno odrađenih prekovremenih sati rada (Weiss, 2012: 255).

Organizacijom rada moguće je starijim radnicima preraspodijeliti radno vrijeme tako da tijekom maksimalno 12 mjeseci, u jednome razdoblju rade u radnome vremenu koje traje duže, a u drugome kraće od ugovorenoga punog ili nepunog radnog vremena, s time da prosječno radno vrijeme tijekom preraspodjele ne smije biti duže od ugovorenoga punog ili nepunog radnog vremena po čl. 47. st. 1. Zakona o radu. Radnicima se preraspodjelom radnoga vremena može na trajnijoj bazi produžiti tjedni odmor pretvarajući dane prije vikenda u neradne dane jer je ugovorena satnica odrađena tijekom drugih radnih dana. Tako bi radnik zaposlen na nepuno radno vrijeme od 18 sati tjedno, mogao primjerice od ponedjeljka do srijede raditi 6 sati, pri

čemu bi ostvario duži tjedni odmor (vikend) od čak 4 dana. Po čl. 47. st. 4. Zakona preraspodijeljeno radno vrijeme ne smije trajati dulje od 48 sati tjedno, a samo iznimno po st. 5. istoga članka ono može trajati do 56 sati, odnosno 60 sati tjedno ako poslodavac posluje sezonski i to samo ako je to predviđeno kolektivnim ugovorom, a radnik pisano izjavi pristanak na takav rad. Preraspodijeljeno radno vrijeme koje traje ukupno duže od ugovorenoga radnog vremena, i punoga i nepunoga, ne smije trajati dulje od 4 mjeseca po čl. 47. st. 8. Zakona o radu, odnosno 6 mjeseci ako je tako ugovoreno kolektivnim ugovorom.

Radnici za najmanje 6 sati rada dnevno imaju svaki dan pravo na stanku od minimalno 30 minuta po čl. 52. st. 1. Zakona o radu. Stavak 2. istoga članka za maloljetnike određuje stanku od najmanje 30 minuta za 4 i pol sata rada. Spomenute su stanke po čl. 52. st. 3. ubrojene u radno vrijeme. Kako Zakon o radu dopušta pogodovanje radnicima, poslodavci mogu ugovoriti i bolje uvjete za radnike, koji podrazumijevaju dulje stanke, više stanki ili autonomni odabir vremena u kojemu će se stanaka odraditi. Predlažemo da zakonodavac razmotri uvođenje odredbe slične onoj za stanku maloljetnika koja će se odnositi na starije radnike. Stariji radnici koji bi imali pravo na plaćenu stanku za 4 i pol sata rada dnevno, mogli bi i radno vrijeme odradeno u nepunome, pa i punome radnom vremenu, i u preraspodjeli rada odraditi lakše zbog manjega opterećenja.

2.6. Programi tranzicije prema umirovljenju

Metode programa tranzicije prema umirovljenju podrazumijevaju: i) postupno umirovljenje, ii) probno umirovljenje te iii) savjetovanje starih zaposlenika koji su pred mirovinom od već umirovljenih zaposlenika (Pološki Vokić i Grgurić, 2011: 157). Programi tranzicije usmjereni su primarno na olakšanje tranzicije starijega radnika iz radnoga odnosa u punome radnom vremenu do potpunoga umirovljenja, a ne na učinkovitu organizaciju njihova rada pri čemu modaliteti njihove provedbe ne donose pravne novine spram prethodno iznesenih metoda.

Tako postupno umirovljenje podrazumijeva rad u nepunome radnom vremenu, no za razliku od uobičajenoga rada u nepunome radnom vremenu s fiksnom satnicom ovdje postoji mogućnost rada u kraćemu radnom vremenu što je radnik stariji.

Probno umirovljenje jest vrsta dužega plaćenog odmora za vrijeme kojega stariji radnik dobiva uvid u život nakon umirovljenja. Nema zakonodavne prepreke provođenju probnoga umirovljenja, no teško je vjerovati kako će hrvatski poslodavci biti skloni pružiti svojim radnicima plaćeni odmor duljega trajanja samo kao svojevrsnu „probu“ života u mirovini. Radnicima neprivlačnija, no vjerojatnija opcija jest neplaćeni dopust iz čl. 66. Zakona o radu jer smanjuje teret poslodavca uz ostvarivanje prethodno spomenutih učinaka probnoga umirovljenja.

Organiziranim savjetovanjem s prije umirovljenim zaposlenicima istoga poslodavca mogu se, slično kao i probim umirovljenjem (no ovaj put posredno), prezentirati prednosti i mane umirovljenja.

3. Zaključak

Stanovništvo svijeta nezaustavljivo stari zbog čega se omjer broja osiguranika na jednoga umirovljenika drastično smanjuje. Stoga su prijeko potrebne odgovarajuće zakonodavne promjene. Jedno od rješenja jest povećanje dobi u kojoj se ostvaruju prava iz mirovinskoga osiguranja, što je i nužno zbog znatnoga povećanja kvalitete života, tj. duže očekivane životne dobi. Promjene će se lakše provesti ako se radnicima olakša rad u starijoj dobi prihvatljivim metodama organizacije rada. Važno je napomenuti kako su u Hrvatskoj spomenuti problemi aktualni, no zanemareni zbog velike opće nezaposlenosti i nezaposlenosti mladih.

Promjene se moraju započeti već danas, uz aktivnije osvješćivanje i pripremanje starijih radnika na promjene u načinu rada. Metode organizacije rada starijih radnika omogućuju zadržavanje razine učinkovitosti koju zahtijeva tržište rada uz olakšano izvršavanje rada koje pospešuje duži ostanak radnika u radnome odnosu, pri čemu se radnicima olakšava tranzicija k umirovljenju. Metodama organizacije rada starijih radnika pogoduje se radnicima, poslodavcima i gospodarstvu, a njihova implementacija prestaje biti samo mogućnost već postaje neizbježna nužnost.

4. Literatura

1. AARP (American Association of Retired Persons) (2013), The bussiness case for workers age 50+, 12. 2013., http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/workers_fifty_plus_1.pdf, (13. 4. 2014.)
2. Dychtwald, K.; Erickson, T.; Morison, B. (2004), It's time to retire retirement, *Harvard Bussiness Review*, 3., <http://hbr.org/2004/03/its-time-to-retire-retirement/ib> (13. 4. 2014.)
3. Eurobarometer, Active ageing, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf (13. 4. 2014.)
4. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Nezaposlene osobe prema dobi i spolu (tromjesečno i mjesečno), <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=7569>, (13. 4. 2014.)
5. Imel, S. Older workers Myths and Realities, 1996, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED392894.pdf> (13. 4. 2014.)
6. Pološki Vokić, N.; Grgurić, L. (2011), Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 18, No. 2, str. 149-174.
7. Smeaton, D.; McKay, S. (2003), Working after state pesion age: Quantitative analysis., <http://www.bris.ac.uk/geography/research/pfrc/themes/sse/pfrc0305.pdf> (13. 4. 2014.)

8. United Nations, Population ageing and development 2012, http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/2012PopAgeingandDev_WallChart.pdf (5. 7. 2013.)
9. Vukorepa, I. (2012), *Mirovinski sustavi : kapitalno financiranje kao čimbenik socijalne sigurnosti*, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
10. Weiss, M. (2012), Active ageing and labour law in Germany, u: Hendrickx, F. *Active ageing and labour law*, Cambridge – Antwerp – Portland, Intersentia, str. 215-232.
11. Zakon o obrtu (*Narodne novine*, 73/93, 90/96, 102/98, 64/01, 71/01, 49/03, 68/07, 79/07, 40/10).
12. Zakon o obveznim odnosima (*Narodne novine*, 35/05, 41/08, 125/11).
13. Zakon o mirovinskom osiguranju (*Narodne novine*, 102/98, 127/00, 59/01, 109/01, 147/02, 117/03, 30/04, 177/04, 92/05, 43/07, 79/07, 35/08, 40/10, 121/10, 130/10, 139/10, 61/11, 114/11, 76/12).
14. Zakon o radu (*Narodne novine*, 149/09, 61/11, 82/12, 73/13).
15. Živić, D. (2003), Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 10, No. 3-4, str. 307-319.

Abstract: The increase in life quality has resulted in an ageing population, primarily in highly developed countries. The ageing process will result in a deficiency of young competent work force and its share in overall population will diminish. The economic crisis has placed the problem of ageing population on a temporary hold, but the United Nations and the World Health Organization predict that highly developed countries, which include Croatia, will soon face an immense problem of work force deficiency due to an increasing share of senior inactive population. Therefore, employers must prepare an adequate plan for managing senior employees to keep them active primarily through methods of gradual retirement. Hereafter, we analyse the legal possibilities of governing various modalities of work for senior employees, especially the possibilities of work for senior employees in the process of transition to retirement. The main emphasis is on the optimization of exploiting of senior employees' potential which is the main task of human resource management. An appropriate approach to senior employees is firstly determined by the highest management through strategic planning for the entire company within the constraints of the work market supply. An important task for every company should be to establish a plan for governing senior employees through the optimization of their work abilities, in which the modalities of work in the period of gradual retirement, as described in this paper, represent the basis of the organization of work for senior employees.

Key words: senior employees, human resources, organization

Višekriterijski model za vrednovanje visokoškolskih nastavnika po AHP metodi

[Multi-Criteria Model For Higher Education Faculty Members' Evaluation Using AHP Method]

mr. sc. **Zrinka Gregov**, v. pred., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: zrinka.gregov@vern.hr

prof. dr. sc. **Tihomir Hunjak**, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, Republika Hrvatska, e-adresa: tihomir.hunjak@foi.hr

Sažetak: Pri upravljanju ljudskim potencijalima na visokoškolskim institucijama javlja se problem nedovoljne objektivnosti i transparentnosti vrednovanja nastavnika. Svrha je istraživanja izrada višekriterijskoga modela za vrednovanje visokoškolskih nastavnika kojim bi se poboljšalo i olakšalo donošenje odluka u domeni upravljanja ljudskim potencijalima. Postavljena su dva cilja istraživanja: 1) iz misije i strategijskih ciljeva samoga visokog učilišta razviti kriterije za zapošljavanje nastavnika koji će odabranom strategijom najbolje ostvariti ciljeve i misiju i 2) razviti objektivan, transparentan i svima razumljiv model za ocjenjivanje rada nastavnika kako bi se osigurala njihova motiviranost, kvaliteta, konkurentnost i održivost sustava. Istraživanje je provedeno pregledom znanstvene i stručne literature, strateških dokumenata EU-a, zakonskoga okvira visokoga obrazovanja u Republici Hrvatskoj te odabranih standarda kvalitete i kriterija vanjskoga vrednovanja. Za izradu modela korištene su metode strateškoga planiranja i AHP metoda za višekriterijsko odlučivanje (analitički hijerarhijski proces). Konstruiran je jednostavan i razumljiv model: pet glavnih kategorija kriterija i pet potkriterija koji se ocjenjuju ocjenom 1 – 5. Glavni su kriteriji: 1) nastava, 2) znanstveno-istraživački rad, 3) stručni rad u gospodarstvu, 4) upravljačke službe na visokome učilištu i 5) služenje društvenoj zajednici. Relativne težine kriterija određivane su na temelju razdiobe radnoga vremena u sadašnjoj situaciji na veleučilištima (nastava 75%), veleučilišnoga standarda (nastava 50%) i sveučilišnoga standarda (nastava 40%). Za izračun prioriteta i provođenje analize osjetljivosti modela korišten je softver ExpertChoice. Model je uspješno testiran na Veleučilištu VERN' u Zagrebu. Na primjeru toga modela svako visoko učilište može izraditi vlastiti model.

Gljučne riječi: visokoškolski nastavnici, vrednovanje, selekcija, ocjenjivanje, AHP metoda

1. Uvod

Osim ispunjavanja svoje zakonske zadaće, svako bi visoko učilište trebalo kapitalizirati svoje specifične specijalnosti i kompetencije za postizanje konkurentne prednosti te učinkovito upravljati kvalitetom kako bi postiglo održivost sustava. U tu svrhu često se javno ističe službena izjava o viziji, misiji, sustavu vrednota i strateškim ciljevima (s posebnim naglaskom na posvećenost kvaliteti) kao skup lijepih želja, a da pritom svi dionici nemaju informacije o konkretnim mjerljivim ishodima te o aktivnostima i resursima s kojima se to planira realizirati (Gokhale, 2007). Pri upravljanju ljudskim resursima javlja se nezadovoljstvo zbog nedovoljne objektivnosti, konzistentnosti i transparentnosti pri vrednovanju i napredovanju nastavnika, što dovodi do pada motivacije i pada kvalitete (Kesić i Previšić, 1996; Badri i Abdulla, 2004; Husić i Kubinska, 2005 i dr.). Stoga je svrha ovoga istraživanja izrada višekriterijskoga modela za vrednovanje visokoškolskih nastavnika kojim bi se poboljšalo i olakšalo donošenje odluka u domeni upravljanja ljudskim resursima, povećala međunarodna usporedivost i povjerenje među svim dionicima. Postavljena su dva cilja istraživanja: 1) iz misije i stratejskih ciljeva samoga visokog učilišta razviti kriterije za zapošljavanje nastavnika koji će odabranom strategijom najbolje ostvariti stratejske ciljeve i misiju i 2) razviti objektivan, transparentan i svima razumljiv model za ocjenjivanje rada nastavnika kako bi se osigurala njihova motiviranost, kvaliteta, konkurentnost i održivost cijeloga sustava. Testiranje modela obaviti će se na Veleučilištu VERN' u Zagrebu.

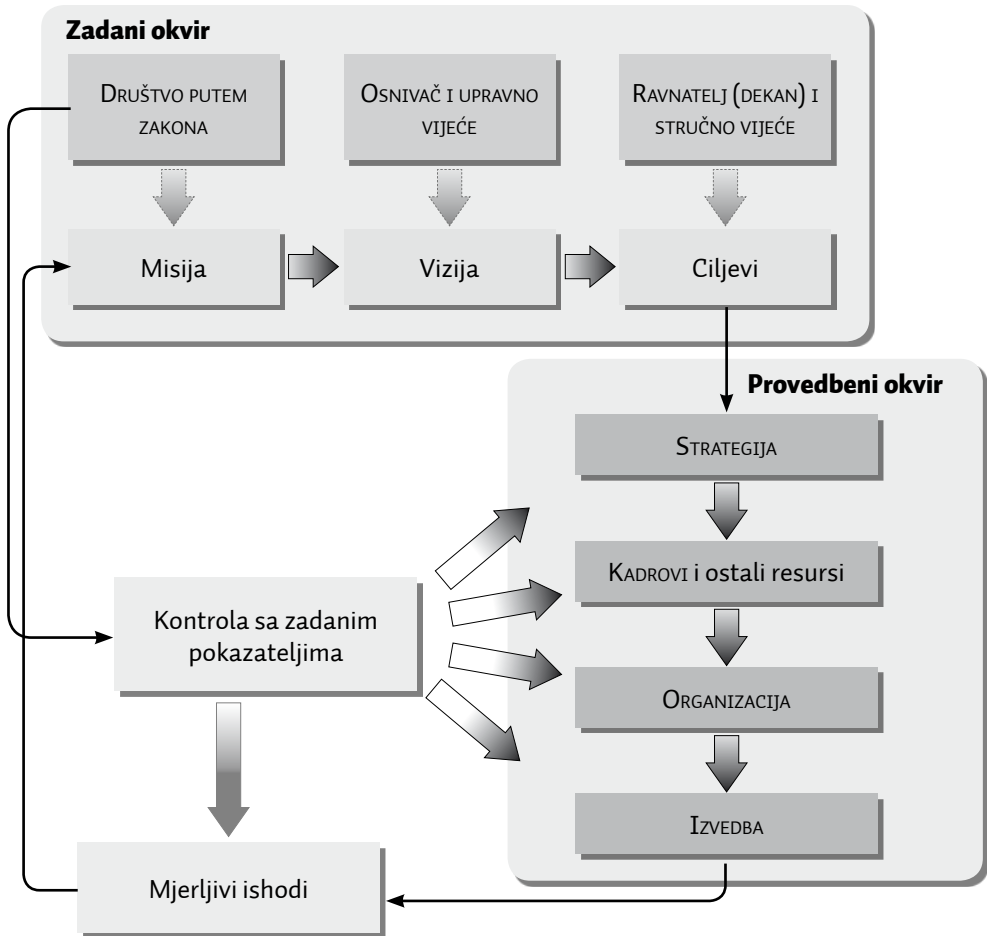
2. Strateško planiranje na visokim učilištima

Svako strateško planiranje počinje analizom vanjskoga i unutarnjega okruženja, a zatim definiranjem vizije, misije, ciljeva i strategije kako bi se na temelju njih izradili akcijski planovi i prikupili potrebni resursi. Kod visokih učilišta najprije je zakonom zadana misija ili svrha visokoga učilišta, a zatim se podzakonskim aktima određuju kriteriji ocjenjivanja kvalitete izvedbe, što utječe na definiranje strateških ciljeva i zadataka (slika 1).

Dvije temeljne zakonske zadaće svih visokih učilišta jesu nastava i znanstveno-istraživački rad. Zatim dolazi tzv. treća uloga odgovornoga visokog učilišta, a to je služenje društvenoj zajednici kroz utjecaj na regionalni razvoj (Goddard i sur., 2003). Osnivači i upravno vijeće zakonskoj misiji dodaju svoje specifične elemente misije po kojima se žele razlikovati od konkurencije. Npr. posebna orijentacija prema: nastavi, istraživanju, praksi i postizanju vještina, služenju ljudima, socijalizaciji studenata, selekciji i stvaranju budućih znanstvenika, uvođenju suvremenih načina studiranja, čuvanju tradicije itd. (Kontiainen i Tight, 2002). U viziju se ugrađuju i poslovni elementi o kojima ovisi financiranje i održivost cijeloga sustava. Iz misije i vizije proizlaze strateški ciljevi koji moraju imati svoje zadatke ili ishode te aktivnosti i indikatore

pomoću kojih će se mjeriti. To se najčešće definira uz pomoć preporuka standarda kvalitete (ESG – *Standards and Guidelines for quality Assurance in the European Higher Education Area*, međunarodne akreditacije, kriteriji raznih rangiranja i sl.).

SLIKA 1. Strateško planiranje na visokim učilištima



3. Kriteriji za vrednovanje visokoškolskih nastavnika

Za vrednovanje nastavnika uzimaju se tri glavne kategorije kriterija: „istraživanje“, „nastava“ i „služenje“, koje uključuje službe na visokome učilištu i služenje društvenoj zajednici (Badri i Abdulla, 2004), a u ESG standardu (Agencija za znanost i visoko obrazovanje, 2010) navode se znanstvena, nastavna i stručna kvalifikacija te utjecaj na

regionalni razvoj, ali se ne navodi način vrednovanja po svakome kriteriju. Za potrebe ovoga istraživanja konačni izbor kriterija i potkriterija obavljen je na temelju pregleda literature o akademskome menadžmentu (Badri i Abdulla, 2004; Husić i Kubinska, 2005 i dr.), strateških dokumenta EU-a (Strategija „Europa 2020“), zakonskih propisa o visokome obrazovanju u Republici Hrvatskoj i njihova tumačenja (Rajčić, 2008), kriterija vanjskoga vrednovanja (Agencija za znanost i visoko obrazovanje RH, 2010) te odabranih izvješća o samovrednovanju i međunarodnome vanjskom vrednovanju visokih učilišta (Goddard i sur., 2003; Bašić i sur., 2009 i dr.).

4. Višekriterijsko odlučivanje i AHP metoda

Višekriterijsko odlučivanje jest postupak izbora jedne od više mogućih alternativa odluke. Glavni elementi problema odlučivanja jesu ciljevi koji se žele postići odlukom, mogućnosti među kojima se bira i kriteriji koji se koriste pri odlučivanju. Najpoznatija metoda za višekriterijsko odlučivanje jest AHP metoda – analitički hijerarhijski proces (engl. *Analytic Hierarchy Process*) – koju je kreirao Saaty 1980. godine (prema Hunjak i Jakovčević, 2003). Rješavanje složenih problema odlučivanja pomoću te metode temelji se na njihovu rastavljanju u hijerarhijsku strukturu čiji su elementi ciljevi, kriteriji (potkriteriji) i alternative, a onda se pomoću matematičkoga modela računaju prioriteta (težine) elemenata koji su na istoj razini hijerarhijske strukture. Zbog dobrog softvera *ExpertChoice* AHP metoda našla je vrlo široku primjenu u menadžerskome odlučivanju – od analize važnosti pojedinih kupaca, dobavljača i ostalih dionika, prioritizacije projekata, analize društvenih mreža, ocjenjivanja najpovoljnijih izvora financiranja poduzetnika, pa sve do državnoga nadzora nad bankama. Objavljeno je nekoliko stotina članaka o korištenju AHP metode za upravljanje ljudskim potencijalima – od selekcije kadrova pri zapošljavanju, ocjenjivanja učinkovitosti *white collar* zaposlenika u ekonomiji znanja, zapošljavanja najboljih kandidata s obzirom na ljudske vrijednosti, za transparentno nagrađivanje najboljih sveučilišnih nastavnika, optimiziranje troškova kod zapošljavanja nastavnika privatnih poslovnih škola itd.

Postupak se može objasniti u četiri koraka (Hunjak i Jakovčević, 2003). 1) Razvije se hijerarhijski model problema odlučivanja s ciljem na vrhu, kriterijima i potkriterijima na nižim razinama, te alternativama na dnu modela. 2) U svakome čvoru hijerarhijske strukture u parovima se međusobno uspoređuju elementi toga čvora koji se nalaze neposredno ispod njega i izračunaju se njihove lokalne težine. Pritom se kriteriji i na kraju alternative međusobno uspoređuju u parovima u odnosu na to koliko je puta jedan od njih važniji od drugoga za postizanje cilja pomoću Saatyjeve ljestvice ocjenjivanja (1 – jednako važno, tj. dva kriterija ili alternative jednako pridonose cilju, 9 – ekstremna važnost, tj. dokazi na temelju kojih se favorizira jedna aktivnost u odnosu na drugu potvrđeni su s najvećom uvjerljivošću). 3) Odgovarajućim matematičkim modelom izračunavaju se lokalni prioriteta (težine) kriterija i potkriterija, a na posljed-

njoj razini prioriteta alternativa. Ukupni prioriteti alternativa izračunavaju se tako da se njihovi lokalni prioriteti ponderiraju s težinama svih čvorova kojima pripadaju gledajući od najniže razine u hijerarhijskome modelu prema najvišoj i zatim zbroje. 4) Provodi se analiza osjetljivosti da se vidi u kojoj se mjeri promjene ulaznih podataka odražavaju na ukupne prioritete alternativa. Softver *ExpertChoice* izračunava i indeks inkonzistentnosti – *Incon* koji ne smije prijeći vrijednost od 0,1.

5. Višekriterijski model za vrednovanje visokoškolskih nastavnika

Višekriterijski model za vrednovanje visokoškolskih nastavnika proizlazi iz vizije i misije visokoga učilišta. U dokumentu „Strategija Veleučilišta VERN za period 2010. – 2020“ naglasci su na: kvaliteti nastave, akademskoj izvrsnosti, stručnim i poduzetničkim kompetencijama, osobnome razvoju i društvenoj odgovornosti te na održivosti i poslovnome uspjehu veleučilišta. U radnome materijalu „Strateški ciljevi za petogodišnje razdoblje“ ističe se strateški cilj koji se odnosi na nastavnike: „Kontinuirano usavršavanje nastavnika u zvanjima i akademskim titulama te jačanje njihove kompetentnosti u stručnom i nastavničkom radu“ te zadaci koji se odnose na praćenje kvalitete rada nastavnika putem studentskih anketa i evaluacije kolega sustručnjaka, dodatne edukacije i međunarodnu razmjenu. Na temelju toga izrađen je jedan AHP model za selekciju i drugi za evaluaciju nastavnika, a svaki se sastoji od četiriju koraka: 1) definiranje ciljeva, 2) definiranje kriterija, potkriterija i elemenata mjerenja, 3) određivanje prioriteta, 4) analiza osjetljivosti.

U AHP modelu za selekciju nastavnika cilj je odabrati one nastavnike koji će najbolje ispuniti viziju i misiju, a alternative su nastavnici A, B, C i D od kojih treba odabrati najboljega za primanje u stalni radni odnos. Definiranjem kriterija, potkriterija i elemenata mjerenja traži se optimalna kombinacija nastavničkoga, znanstveno-istraživačkoga, stručnoga i poslovnoga iskustva te služenja društvenoj zajednici. Relativne težine svakoga kriterija određuju se usporedbom u parovima pomoću Saatyjeve ljestvice ili se uzmu iz literature (Badri i Abdulla, 2004; Husić i Kubinska 2005) i prema prosječnoj raspodjeli radnoga vremena (Kesić i Previšić, 1996; Havelka, 2003; kolektivni ugovori), što je prikazano u tablici 1.

TABLICA 1. Relativne težine kriterija prema razdiobi radnoga vremena

	Kriteriji i njihove relativne težine					UKUPNO
	NASTAVA	ZNANOST	STRUČNI RAD	UPRAVLJANJE	SLUŽENJE	
Sadašnje stanje na veleučilištima	0,75	0,05	0,10	0,10	0	1,00
Veleučilišni standard	0,50	0,10	0,20	0,10	0,10	1,00
Sveučilišni standard	0,40	0,30	0,10	0,10	0,10	1,00

Na zadnjoj razini potkriterija određuju se elementi mjerenja (tablica 2) svakoga od njih kako bi se na kraju u parovima mogle uspoređivati alternative.

TABLICA 2. Kriteriji i ocjene iskustva nastavnika po skali ocjenjivanja 1 – 5 (1 – bez iskustva, 2 – malo iskustvo, 3 – srednje iskustvo, 4 – veliko iskustvo, 5 – vrlo veliko iskustvo)

Ocjena		NASTAVNICI			
		A	B	C	D
	I. ISKUSTVO U NASTAVNOME RADU				
1	nema izbora u zvanje, bez pedagoške izobrazbe, bez iskustva u nastavi				
2	suradničko zvanje asistent, certifikat za osnovnu pedagošku izobrazbu, 1 – 3 godine iskustva u nastavi			2	
3	predavač, certifikat za dodatnu pedagošku izobrazbu, više od 3 godine iskustva u nastavi, autor/suautor nastavnih materijala	3	3		
4	viši predavač, certifikat za evaluatora, mentor drugih nastavnika na veleučilištu, recenzent nastavnih materijala, autor/suautor predmeta				4
5	profesor visoke škole, obuka za članove povjerenstava za evaluaciju drugih veleučilišta, autor i recenzent studijskih programa				
	2. ISKUSTVO U ZNANSTVENOISTRAŽIVAČKOME RADU				
1	VSS, nema nikakvoga iskustva u znanstvenoistraživačkome radu			2	
2	struč. spec., nema objavljenih radova, ali sudjelovao u istraživanjima				
3	mr. spec., objavljeni stručni rad u časopisima i zbornicima	3	3		3
4	mr. sc., objavljeni znanstveni radovi, rad na znanstvenim projektima				
5	dr. sc., recenzent članaka, član/predsjednik odbora znanstvenih časopisa i konferencija, voditelj i recenzent znanstvenih projekata				
	III. ISKUSTVO STRUČNOG RADA U GOSPODARSTVU				
1	nema stručne certifikate, bez ikakvoga radnog iskustva				
2	nema stručne certifikate, 1 – 3 godine radnoga iskustva				

Ocjena		NASTAVNICI			
		A	B	C	D
3	domaći stručni certifikat, 3 - 5 godina radnoga iskustva, od toga 1 - 3 godine na poslovima relevantnim za područje koje će predavati				
4	međunarodni stručni certifikati, 5 - 10 godina radnoga iskustva, od toga 3 - 5 godina na poslovima relevantnim za područje koje će predavati	4			4
5	certificirani konzultant za područje koje će predavati, više od 10 godina radnoga iskustva, od toga više od 5 godina na poslovima relevantnim za područje koje će predavati		5	5	
IV. UPRAVLJAČKE SLUŽBE NA VISOKIM UČILIŠTIMA					
1	nema nikakvoga iskustva u upravljačkim službama na veleučilištu		1	1	
2	nositelj predmeta / zamjenik	2			2
3	šef katedre / zamjenik; direktor u poslovnome sektoru / zamjenik				
4	voditelj studija ili odjela / zamjenik				
5	dekan, prodekan, član upravnoga vijeća				
5. SLUŽENJE DRUŠTVENOJ ZAJEDNICI					
1	nema nikakvoga iskustva u služenju društvenoj zajednici				
2	popularizacija struke (portali, radio i TV emisije, članci, predavanja, radionice...)	2			
3	volontiranje, besplatan stručni rad (<i>pro bono, in kind</i>) član raznih udruženja, odbora i vijeća na lokalnoj razini		3		
4	predsjednik, potpredsjednik stručnoga udruženja, član raznih odbora i vijeća na nacionalnoj razini			4	
5	predsjednik, potpredsjednik stručnoga udruženja, član odbora i vijeća na međunarodnoj razini, ministar, ravnatelj državnih agencija i sl.				5

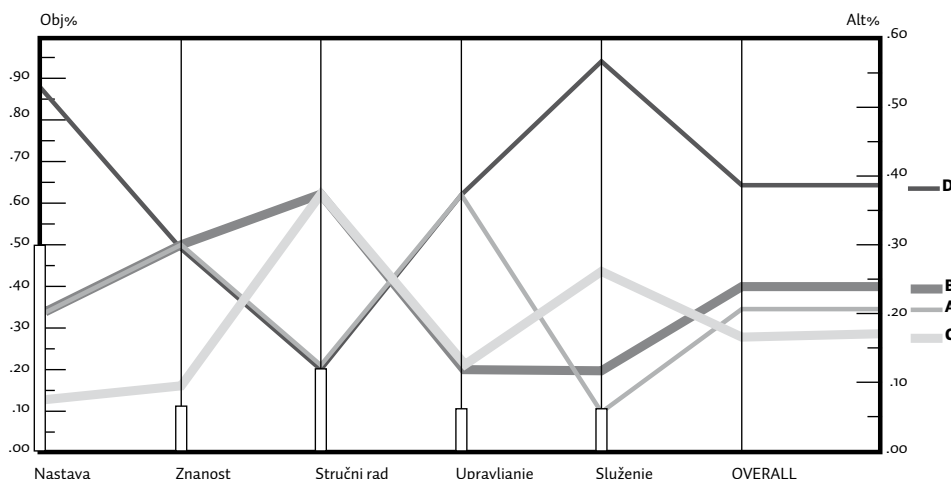
Na kraju se određuju prioriteti tako da se u tablicu odlučivanja (tablica 3) unesu ocjene mjerenja svake alternative po svakome kriteriju, odnosno potkriteriju, pomnože ponderima i zbroje.

TABLICA 3. Tablica odlučivanja za selekciju veleučilišnih nastavnika

Alternative	Kriteriji i njihove relativne težine					UKUPNO
	NASTAVA	ZNANOST	STRUČNI RAD	UPRAVLJANJE	SLUŽENJE	
	0,50	0,10	0,20	0,10	0,10	
Nastavnik A	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	
Nastavnik B	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	
Nastavnik C	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	
Nastavnik D	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	

Softver *ExpertChoice* automatski izračunava ponderirane vrijednosti i rang prioriteta po svakome kriteriju i ukupno za zadani cilj. Drugi jednostavniji i nastavnicima bliži način jest da se bez uspoređivanja u parovima pomoću Saatyjeve ljestvice u softver *ExpertChoice* odmah unesu ocjene atributa svake alternative po svakome kriteriju kao bodovi. Oni se ponderiraju i zbrajaju te na kraju dobijemo ukupni rang alternativa u kojemu se mogu vidjeti težine pojedinih kategorija kriterija (nastava, znanost, stručni rad, upravljanje i služenje) i rezultat svake alternative po svakoj kategoriji kriterija (slika 2).

SLIKA 2. Sinteza svih kriterija i alternativa za zapošljavanje – veleučilišni standard (nastava 50%)



Analiza osjetljivosti – pokazuje u kojoj se mjeri promjene ulaznih podataka odražavaju na ukupne prioritete alternativa. Variranje važnosti kriterija prema sadašnjemu stanju razdiobe radnoga vremena na veleučilištima i prema sveučilišnom standardu pokazalo je da je nastavnik D uvjerljivo najbolji izbor.

AHP model za evaluaciju nastavnika razlikuje se u cilju, a to je odabir i nagrađivanje najboljega nastavnika koji najviše pridonosi kvaliteti i održivosti sustava te po alternativama, stalno zaposlenim nastavnicima E, F, G i H koji su kandidati za godišnju nagradu. Kriteriji su isti, a razlikuju se potkriteriji koji su više vezani za rezultate rada na visokome učilištu (tablica 4). Za mjerenje svih potkriterija može se kreirati skala bodova od 1 do 5 na temelju postojećega raspona atributa ili se očekivana, tražena vrijednost ocijeni ocjenom 3, iznad traženoga 4, izrazito iznad traženoga 5, ispod traženoga 2, izrazito ispod traženoga 1, a ako u toj kategoriji nema nikakvih rezultata ne upisuje se ništa. Najboljim se pokazao nastavnik H kojeg u stopu prati nastavnik G, a njihovom usporedbom u paru pokazalo se koliko na ukupni rezultat može utjecati

uzimanje u obzir kriterija „služenje društvenoj zajednici“, koji itekako služi postizanju postavljenih strateških ciljeva za ispunjenje misije i vizije te doprinosi kvaliteti veleučilišta i održivosti cijeloga sustava.

TABLICA 4. Kriteriji, potkriteriji i ocjene rada nastavnika za dodjelu nagrade akademske izvrsnosti na Veleučilištu VERN' (ocjene 1 – 5)

		Nastavnici i bodovi			
		E	F	G	H
1. REZULTATI U NASTAVNOME RADU					
1.1.	izbor/reizbor u nastavno zvanje, pedagoško usavršavanje	2	4	2	5
1.2.	nastavno opterećenje i svestranost u predavanju različitih predmeta	3	5	5	4
1.3.	dizajniranje i razvoj novih predmeta i nastavnih materijala	2	3	5	5
1.4.	rezultati studentske ankete	4	3	5	5
1.5.	ocjena opservacije nastave kolega sustručnjaka	4	3	5	5
	ZBROJ	15	18	22	24
2. REZULTATI ZNANSTVENOISTRAŽIVAČKOGA RADA					
2.1.	akademski stupanj	1	4	1	5
2.2.	izbor u znanstveno zvanje				
2.3.	objavljeni znanstveni i stručni radovi, patent i nagrade, konferencije	3	4	4	4
2.4.	članstva u znanstvenim udruženjima, član odbora časopisa i konferencija, recenziranje		3	5	5
2.5.	znanstvenoistraživački projekti (predlaganje, vođenje, rad)			5	
	ZBROJ	4	11	15	14
3. REZULTATI STRUČNOGA RADA U GOSPODARSTVU					
3.1.	stručni certifikati	2	3	4	3
3.2.	patenti i nagrade za stručni rad				
3.3.	projekti i reference u gospodarstvu i javnim ustanovama		3	4	5
3.4.	konzultantski poslovi i trening u gospodarstvu i javnim ustanovama		4	5	5
3.5.	članstva u upravnim i nadzornim odborima poduzeća i ustanova			3	3
	ZBROJ	2	10	16	16
4. REZULTATI U UPRAVLJAČKIM SLUŽBAMA NA VELEUČILIŠTU					
4.1.	dekan = 5 bodova				
4.2.	prodekan/direktor = 4 boda				
4.3.	voditelj studija / šef katedre = 3 boda				3
4.4.	nositelj predmeta = 2 boda			2	2
4.5.	ostali službeni poslovi na zahtjev uprave = 1 bod	1	1	1	
	ZBROJ	1	1	3	5

		Nastavnici i bodovi			
		E	F	G	H
5. REZULTATI SLUŽENJA DRUŠTVENOJ ZAJEDNICI					
5.1.	popularizacija struke (portali, radio i TV emisije, članci, predavanja, radionice...)			5	
5.2.	volontiranje, besplatan stručni rad (<i>pro bono, in kind</i>)				
5.3.	član raznih udruženja, odbora i vijeća na lokalnoj razini	1	1	3	
5.4.	predsjednik, potpredsjednik stručnoga udruženja, član odbora i vijeća na nacionalnoj razini				3
5.5.	predsjednik, potpredsjednik stručnoga udruženja, član odbora i vijeća na međunarodnoj razini, ministar, ravnatelj državnih agencija i sl.				
	ZBROJ	1	1	8	3

6. Zaključak

Istraživanjem se došlo do vrlo velikoga broja različitih kriterija za ocjenjivanje visokoškolskih nastavnika, pa je konstruiran jednostavan, razumljiv osnovni model prema kojemu svako visoko učilište može izraditi vlastiti model. On se sastoji od pet glavnih kategorija kriterija u kojima se nalazi po pet najvažnijih potkriterija koji se ocjenjuju ocjenom od 1 do 5. Glavne kategorije kriterija jesu: 1) nastava, 2) znanstvenoistraživački rad, 3) stručni rad u gospodarstvu, 4) upravljačke službe na visokome učilištu i 5) služenje društvenoj zajednici. Relativne važnosti kriterija određivane su na temelju razdiobe radnoga vremena povezane sa strateškim ciljevima: a) sadašnja situacija na veleučilištima (nastava 75%), b) veleučilišni standard (nastava 50%) i c) sveučilišni standard (nastava 40%). Korištenjem softvera *ExpertChoice* lako se odabrao najbolji nastavnik i provela analiza osjetljivosti davanjem različitih važnosti pojedinim kriterijima prema različitim strateškim ciljevima. Ograničenje ovoga istraživanja jest što ne obuhvaća osobne talente, kompetencije i karakterne osobine. Poboljšanja prikazanoga modela moguća su ponajprije u specificiranju skala za mjerenje pojedinih atributa prema kojima će se dizajnirati postupci ocjenjivanja i kreirati baze podataka, a njih bi trebalo umrežiti tako da se svi podaci o nastavniku slijevaju u njegov osobni dosje na matičnoj katedri.

7. Izvori i literatura

1. Agencija za znanost i i visoko obrazovanje (2010), *Kriteriji za prosudbu stupnja razvijenosti i učinkovitosti sustava osiguranja kvalitete visokih učilišta RH*. Zagreb: AZVO, http://www.azvo.hr/images/stories/vanjska_prosudba/Kriteriji.pdf (8. 10. 2012.)
2. Badri, M. A. i Abdulla, M. H. (2004), Awards of excellence in institutions of higher education: An AHP approach, *International Journal of Educational Management*, Vol. 18, No. 4, str. 224-242.
3. European Commission (2010), *Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Brussels: EC. (hrvatski prijevod *Europa 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast*, http://www.azoo.hr/images/razno/eu_hr.pdf (4. 8. 2012.)
4. ExpertChoice. <http://www.expertchoice.com/consulting/model> (6. 10. 2012.)
5. Goddard, J. i sur. (2003), *Progressing External Engagement: A Re-evaluation of the Third Role of the University of Turku*, Publications of Finish Higher Education Evaluation Council, 16:2003, Helsinki: Edita.
6. Gokhale, M. (2007), *Use of analytical hierarchy process in university strategy planning*, Master thesis. University of Missouri-Rolla. http://scholarsmine.mst.edu/thesis/Use_of_analytical_hi_09007dccc804ef42d.html (26. 9. 2012.)
7. Havelka, M. (2003), *Visoko obrazovanje u Hrvatskoj i europskim zemljama*, Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
8. Hunjak, T.; Jakovčević, D. (2003), Višekriterijski model za rangiranje i uspoređivanje banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 1, No. 1, str. 43-60.
9. Husić, M.; Kubinska, E. (2005), Primjena AHP metode prilikom izbora najboljeg univerzitetskog profesora, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu*, No. 25, str. 345-363.
10. Kesić, T.; Previšić, J. (1996), Zadovoljstvo poslom i alokacija vremena nastavnika na zagrebačkom Sveučilištu, *Društvena istraživanja Zagreb*, Vol. 5, No. 1 (21), str. 147-159.
11. Kontiainen, S.; Tight, M. (2002), Institutional models of higher education, u: Kontiainen, S. (ed.) *Dynamic concept analysis (DCA): Integrating information in conceptual models*, Helsinki: Helsinki University Press, str. 107-129. <http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/dca/book/chapter3.pdf> (19. 5. 2012.)
12. Rajčić, D. (2008), *Propisi o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju s komentarom*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
13. Saaty, T. L. (1980), *The Analytic hierarchy process*, New York: McGraw-Hill.
14. Veleučilište VERN'. <http://www.vern.hr> (20. 10. 2012.)

Abstract: In HEI HR management there is a problem of insufficient objectivity and transparency with the faculty members' evaluation. The purpose of this research was to create a multi-criteria model for HEI faculty members' evaluation to improve and facilitate the decision-making process in HRM. Two goals were set: 1) on the basis of the HEI's mission and strategic goals, to develop a model and criteria for employing academic staff to ensure the choice of those who will be the best in realizing strategic goals and the HEI's mission, and 2) to develop an objective, transparent and understandable model for academic staff performance evaluation to ensure their motivation, quality, competitiveness and sustainability of the system. Research has been conducted

firstly by a review of literature, EU strategic documents, Croatian laws and selected quality standards and criteria for external HEI evaluation. The methods of strategic planning and Analytical Hierarchy Process (AHP method) were used. A simple and understandable multi-criteria model was constructed: 5 main criteria categories and 5 sub-criteria are assessed on a 1-5 scale. The main criteria categories are: 1) teaching 2) research, 3) professional work 4) HEI service 5) community service. Relative criteria weights were taken on the basis of working load distribution: the current situation at universities of applied sciences (teaching 75%), university of applied sciences standard (teaching 50%) and university standard (teaching 40%). For the priority calculation and sensitivity analysis the Expert Choice software was used. The model has been tested successfully at the University of Applied Sciences VERN, in Zagreb, Croatia. By using this model, every HEI would be able to design its own model.

Key words: HEI, faculty members, selection, evaluation, AHP method

Društvena odgovornost – ekoinovacija

[Social Responsibility-ECO Innovation]

prof. dr. sc. **Zdravko Krivokapić**, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Republika Crna Gora, e-mail: zdravkok@ac.me

doc. dr. sc. **Aleksandar Vujović**, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Republika Crna Gora, e-mail: aleksv@ac.me

doc. dr. sc. **Jelena Jovanović**, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Republika Crna Gora, e-mail: sjelena@t-com.me

Sažetak: Društvena odgovornost svakim danom postaje sve prisutniji zahtjev u stvaranju pravičnijega odnosa preduzeća i zainteresiranih strana. Značaj društvene odgovornosti prihvatila je i međunarodna organizacija za standardizaciju ISO i izdala standard ISO 26000. Inovacije i inovativnost postale su odrednice svih koji žele biti uspješni. Ovaj je rad pokušaj povezivanja društvene odgovornosti i ekoinovacija. Težište je rada ukazivanje na životnu sredinu u okviru standarda društvene odgovornosti: na taj se način povezuje ekoinovacije i društvenu odgovornost.

Ključne riječi: društvena odgovornost, ekoinovacije

1. Uvod

Termin društvena odgovornost je ušao u širu primjenu 70-tih godina prošlog vijeka, a aspekti društvene odgovornosti su u primjeni od početka trgovinske razmjene.

Polazno shvatanje društvene odgovornosti se odnosilo na davanje u dobrotvorne svrhe (filantropske aktivnosti), koji su doveli do pojma tkz. milosrdnog kapitalizma. Nakon toga je u oblast društvene odgovornosti uključena poštena poslovna praksa, da bi se danas neizostavno trebale uključiti i oblasti: ljudska prava, životna sredina, zaštita potrošača i suzbijanje prevara i korupcije.

Razlozi koji su uticali na pojačano interesovanje za ovim konceptom su:

- Globalizacija tržišta
- Uspostavljanje ekonomije znanja
- Uticaj globalne informaciono-komunikacione tehnologije
- Moć koncentrisana u rukama relativno malog broja ljudi
- Potrebe za stvaranjem novog partnerstva između institucija i civilnog društva

Slika 1 ukazuje na oblasti koje danas obuhvata društvena odgovornost, a prepoznat je i od standard MEST ISO 26000 (Janičić, 2012).

SLIKA 1. Oblasti društvene odgovornosti



Kroz sve ove aktivnosti koje se odnose na opredijeljenost ka ECO inovativnosti i društveno odgovornom poslovanju i promociji kroz marketinške aktivnosti, koje nijesu svojstvene našem okruženju, ali u svijetu su veoma prihvaćene ostvaruju se mnoge dobiti od kojih se navode sledeće:

- bolje pozicioniranje organizacije i njihovih proizvoda,
- podsticanje opredeljenja korisnika za proizvod organizacije odnosno brend,
- povećanje prometa,
- povećanje prodaje, prednost u odnosu na konkurenciju,
- dugoročna i kontinualna održivost sistema i profit.

Ovaj rad se odnosi na osnove društvene odgovornosti sa naglaskom na standard ISO 26000 i vezu sa ekoinovacijama.

Da bi se došlo do pojma društvene odgovornosti treba poći od značenja odgovornosti. Biti odgovoran kao osoba znači ispuniti svoje obaveze; biti razborit; postupiti savjesno; odraditi posao dostojno divljenja (za svaku pohvalu). Značenja odgovornosti počiva na obaveznosti iz koje izvire sva druga značenja:

1. *Obaveze*. Odgovornosti su *obaveze* – to je vrsta postupaka koji su moralno obavezujući. Neke obaveze su nametnute, na primjer da treba biti pošten, pravičan i pristojan. Drugu vrstu obaveza čine *obaveze uloga*, koje se dobijaju kada se realizuje neka specifična uloga, naprimjer biti roditelj, zaposlen, ili pripadnik neke profesije.
2. *Razboritost*. Biti odgovoran znači biti osoba na koju se može računati. To znači imati opšte kapacitete za moralno postupanje, uključujući i kapacitet za postupanje na osnovu moralnih normi. Znači i biti pozvan na odgovornost za obavljanje posebnih obaveza, to jest, podložan polaganju računa drugim ljudima ili posebnim pojedincima koji imaju položaj autoriteta. Treba uvijek imati na umu da treba objasniti zašto se postupilo na određeni način, tako što će pružiti opravdanje ili možda ponuditi racionalni izgovor za neko postupanje. Razboritost za ispunjenje obaveza, nekada izaziva osjećanje samopoštovanja i ponosa, a nekada osjećanje krivice zbog nanošenja štete drugima i stida zbog iznevjeravanja naših ideala.
3. *Prestup* ima dva osnovna oblika: svojevolumno činjenje zla i nemar. Voljni postupci nastaju onda kada se zna da je ono što se radi loše i kada nema prisile da se tako i uradi. Neki voljni postupci uključuju bahatost, to jest zanemarivanje poznatih rizika i odgovornosti. Drugi svojevolumni prestupi nastaju usled slabosti volje, kada se popusti pred iskušenjima ili se potruži dovoljno da im se odupre. Nemarnost nastaje onda kada se nenamjerno propusti da se adekvatno brine za ispunjenje odgovornosti. Ne zna se šta da se radi, ali je trebalo da se to zna. Nekompetentost najčešće spada u ovu kategoriju.
4. *Savjesnost*. Odgovorni pojedinci prihvataju svoje obaveze i savjesno ih ispunjavaju. Oni se marljivo trude da urade pravu stvar i uglavnom uspijevaju u tim nastojanjima, pa čak i pod teškim okolnostima. Naravno, niko nije savršen, i moguće je da neko bude veoma savjestan u jednoj sferi života, kao što je posao, a manje savjestan u nekoj drugoj sferi, kao što je, na primjer, briga o djetetu.
5. *Dostojno prekora/hvale*. U situacijama kada je jasno da se radi o odgovornosti za činjenje zla, „odgovorno“ postaje sinonim za *dostojno prekora*. U situacijama kada je jasno da se radi o ispravnom ponašanju „odgovorno“ je sinonim za *hvale vrijedno*. Tako pitanje „Ko je odgovoran za izgradnju tornja sa antenom?“ može da se protumači kao pitanje o tome koga treba kriviti zbog kolapsa tornja ili kao pitanje o tome ko je zaslužan zbog toga što je toranj izdržao ozbiljno nevrjeme (Martin i Šincinger, 2011).

Nabrojana značenja se odnose na *moralnu* odgovornost. Moralna odgovornost se preklapa sa kauzalnom, poslovnom i legalnom odgovornošću, ali se može i razlikovati

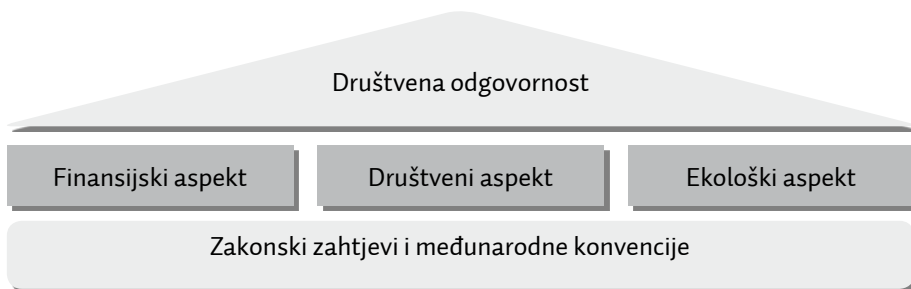
od njih. *Kauzalna* odgovornost se sastoji u tome što je neko prosto uzrok nekog događaja. (Malo dijete koje je igrajući se šibicama zapalilo kuću jeste kauzalno odgovorno, ali je odrasla osoba koja je ostavila dijete sa šibicama moralno odgovorna). *Poslovnu* odgovornost čine zadaci koji su osobi dodijeljeni u sklopu radnog mjesta. *Legalna* odgovornost obuhvata sve ono što zakon zahtijeva – uključujući zakonom definisane obaveze i odgovornost za njihovo ispunjavanje. Kauzalna, poslovna i legalna odgovornost pojedinca se djelimično preklapaju sa njihovim moralnim odgovornostima.

Sve što se tiče odgovornosti pojedinca primjenljivo je i na preduzeće tj:

1. Poput pojedinaca i preduzeća imaju svoje obaveze. Preduzeća čine grupe pojedinaca, strukturane u okviru pravnih okvira. Ona imaju unutrašnju strukturu koje se prikazuje organogramom i pratećih Pravilnika i Pravila koji dodjeljuju odgovornosti pojedincima. Kada ti pojedinci postupaju (ili treba da postupaju) u skladu sa propisanim obavezama, odnosno odgovornostima, tada preduzeće postupa jedinstveno.
2. Kao što su pojedinci *razboriti* u ispunjenje svojih obaveza, tako su i preduzeća dužna da za svoje postupke polažu račun široj javnosti, svojim zaposlenima i potrošačima, kao i akcionarima. Preduzeća takođe imaju kapaciteta za moralno odgovorno postupanje jer ima smisla govoriti o postupcima preduzeća. Postupke preduzeća preduzimaju pojedinci ili podgrupe unutar preduzeća, u skladu sa time kako poslovници za poslovnu politiku i organogrami raspodjeljuju autoritet.
3. Na isti način kao što pojedinci ispoljavaju *savjesnost* kada redovno ispunjavaju svoje obaveze, tako i preduzeća manifestuju svoju savjesnost prilikom regularnog ispunjavanja obaveza.
4. U okolnostima kada se jasno radi o odgovornostima za pogrešno postupanje, „odgovorno“ postaje sinonim za *dostojno prekora*, dok u kontekstima koji se tretiraju pod ispravno postupanje, „odgovorno“ postaje sinonimno za *vrijedno hvale* (Vujović, 2013; Krivokapić, 2013).

Time je uspostavljen odnos odgovornosti koji se veže za društveno odgovorno preduzeće, a osnova ovoga koncepta je predstavljena na slici 2.

SLIKA 2. Društvena odgovornost



U literaturi su prisutne različite definicije društvene odgovornosti. Najčešće se navode tri po kojima je društvena odgovornost:

- „pristup preduzeća da dobrovoljno uključuje brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne okoline u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa zainteresovanim stranama (vlasnicima, dioničarima, zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću“. (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
- „izbor privrede da doprinosi održivom privrednom razvoju, podstičući zaposlene, njihove porodice, lokalnu zajednicu i čitavo društvo da poboljšavaju kvalitet života“. (<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>)
- „primjena odgovorne prakse u poslovanju koja privredi i društvu koristi da olakšava ostvarivanje društvenog, privrednog, ekološki održivog razvoja povećavajući pozitivan uticaj privrede na društvo, uz istovremeno minimiziranje negativnih učinaka.“ (http://www.iblf.org/latest-news/2010/2010_Jan_Feb/Mar8_2010.aspx)

Pojavom standarda MEST ISO 26000 potrebno je navesti i definiciju koja je i najpotpunija:

Društvena odgovornost je odgovornost organizacije za uticaje koje njene odluke i aktivnosti imaju na društvo i životnu sredinu putem transparentnog i etičkog ponašanja tako da:

- *Doprinosi održivom razvoju (razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija, bez ugrožavanja mogućnosti za zadovoljenje potreba budućih generacija) uključujući zdravlje i dobrobit društva,*
- *Uzima u obzir očekivanja zainteresovanih strana,*
- *Bude u skladu sa odgovarajućim zakonima i međunarodnim normama ponašanja i*
- *Bude integrisana u cjelokupno poslovanje organizacije i da se sprovodi u odnosima sa drugim subjektima. (MEST ISO 26000.2012, 2012)*

2. Društvena odgovornost

Društvena odgovornost predstavlja odnos menadžmenta prema okruženju koji se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima, na osnovu kojih se ocjenjuje ponašanje menadžmenta, odnosno preduzeća u odnosu na društvo.

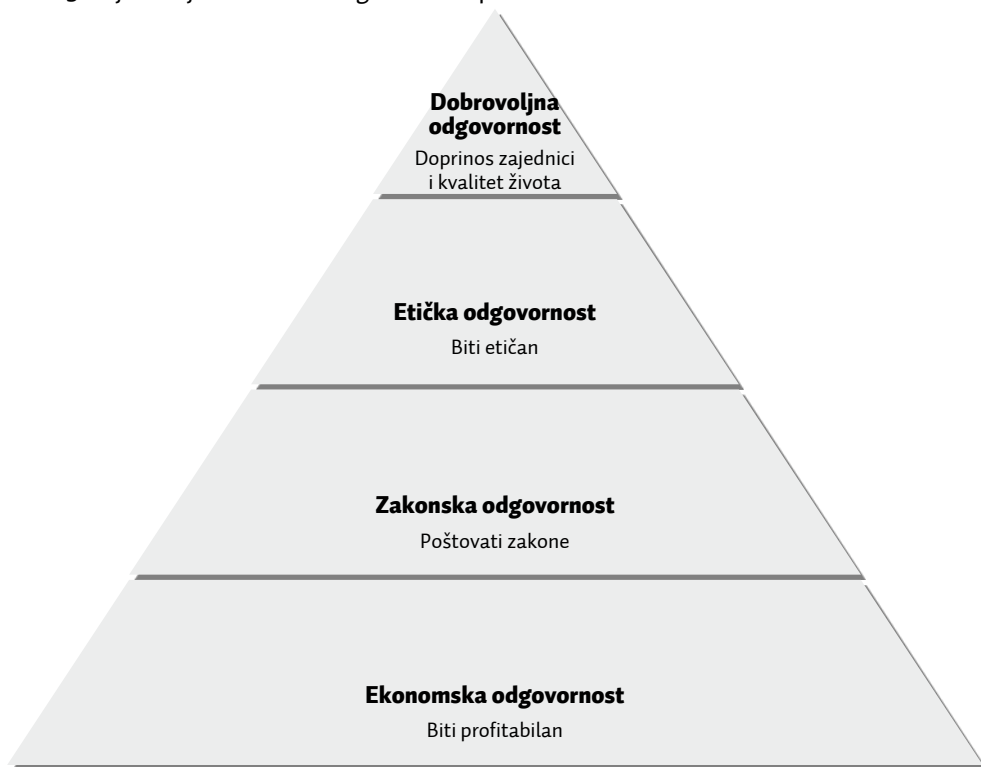
Društvena odgovornost podrazumijeva obavezu menadžmenta da vrši izbor i preduzima akcije koje će doprinjeti dobrobiti i interesima društva i preduzeća. Područja aktivnosti i društvene odgovornosti preduzeća su:

1. sprječavanje i rješavanje ekoloških problema
2. unaprijeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice

3. unaprijeđivanja zajednice kroz rješavanje društvenih i socijalnih problema
4. unaprijeđivanje javne uprave omogućavanjem svojim menadžerima i stručnjacima da se angažuju na rješavanju problema javne uprave (Čičin-Šain, 2004).

Hijerarhija društvene odgovornosti preduzeća je prikazana na slici 3 (Carroll, 1991).

SLIKA 3. Hijerarhija društvene odgovornosti preduzeća



3. Standard ISO 26000

Standard daje smjernice i preporuke preduzećima kako da društveno odgovorno posluju da bi zajedno sa drugim, već postojećim ili dokumentima, treba da pokrene aktivnosti u pravcu podizanja svijesti i usvajanja principa društveno odgovornog poslovanja kod svih zainteresovanih strana u ovoj oblasti. Iako se ne traži zvanično sertifikovanje, pozitivno prepoznavanje zajednice i društva će predstavljati potvrdu vrijednosti koje određeno preduzeće zastupa i promoviše. Struktura standarda ISO 26000 se po strukturi razlikuje od postojećih standarda i predstavlja zaokret u izradi standarda. ISO 26000 nije namijenjen za sertifikaciju sistema društvene odgovornosti

organizacija. Standard nije obavezan za primjenu i ne sadrži zahtjeve (tačke) koji se moraju ispuniti, što je potpuno nov pristup u izradi ISO standarda.

Cilj standarda ISO 26000 je pomoć organizacijama u rješavanju pitanja koja se tiču društvene odgovornosti. Standard pruža praktično uputstvo za izvršenje potrebnih aktivnosti, identifikovanje i povezivanje sa zainteresovanim stranama i povećanje kredibiliteta izvještaja i zahtjeva koji se odnose na društvenu odgovornost.

Standard stavlja naglasak na ostvarene performanse i njihova poboljšavanja i na veće povjerenje i zadovoljstvo korisnika i zainteresovanih strana organizacije. Tri osnovna aspekta društveno odgovornog poslovanja su ekonomski ili finansijski, aspekt zaštite životne sredine i društveni aspekt. Kroz planiranje i praćenje poboljšavanja performansi zaštite životne sredine i društvenih performansi, ostvaruje se finansijska dobit, što je okvir za održivi razvoj preduzeća.

4. ECO inovacije i nove koncepcije marketinga i društveno odgovornog poslovanja

Razvoj ECO inovacija u današnjim tržišno-ekonomsko-tehnološkim uslovima života i poslovanja igra veoma značajnu ulogu. Evidentno slabljenje izvora energije posebno u dijelu izvorišta nafte, predstavlja veliku prijetnju daljem opstanku i održivosti ekonomskih sistema. Tu činjenicu su prepoznale mnoge zemlje koje nemaju dovoljno iscrpna izvorišta energenata, pa u tom smislu sprovode i opsežne akcije u cilju pronalazjenja alternativnih izvora energije kao na primjer korišćenje sunčeve energije, korišćenje biomase, veće iskorišćenje električne energije i slično. Proces ulaganja u ECO inovacije je svakako značajan i sa aspekta obezbjeđenja stabilnih uslova za kontinualno i dugotrajno funkcionisanje ekonomskih sistema i u budućnosti, pa se samim tim ide u pravcu društveno odgovornog poslovanja kompanija kroz ECO inovativnost.

Kod razvoja i valorizacije ECO inovacija, mora se imati u vidu da one moraju da:

- imaju jasan ekološki uticaj,
- imaju dugoročnu tržišnu strategiju,
- imaju mogućnost ponavljanja rešenja i
- odnose se na komercijalizaciju i dugoročnu profitabilnost.

Kada se govori o ECO inovacijama, a sa aspekta obezbjeđenja društveno odgovornog poslovanja, prioritete oblasti su:

- reciklaža koja podrazumijeva procese i metode sortiranja otpadnih materijala, građevinski otpad, komercijalni i industrijski otpad, otpad koji nastaje iz elektro opreme i posebno otpad koji nastaje iz auto industrije i saobraćaja,
- građevinarstvo u smislu osmišljavanja i primjene novih materijala za potrebe građevinarstva i to izolacionog materijala, pokrivnih sredstava, kanalizacione infrastrukture, vodovoda, elektro instalacija i slično,

- industrija hrane i pića što podrazumijeva unapređenje metoda i tehnika za pakovanje, transport, skladištenje, prodaju, čuvanje i ostalo,
- vodo snabdijevanje u dijelu proizvodnje vode, transporta, pakovanja, prodaje, čuvanja i ostalo,
- „zelenije poslovanje“ u smislu uspostavljanja usluga za bolje usklađivanje ponude i tražnje ECO inovativnih rešenja, efikasnije organizacione šeme koje su usmjerene na društveno odgovorno poslovanje, unapređenje i inovacija u uvođenju metoda pre-fabrikacije, popravke i sličnih usluga sa većim stepenom multiplikacije i drugo.

U vezi sa prethodno navedenim, a sa aspekta povećanja nivoa društveno odgovornog poslovanja firmi, značajnu ulogu mora da ima i društveno odgovorni marketing orijentisan na promociju značaja ECO inovacija. Ovaj koncept marketinga vrši diferencijaciju organizacije u odnosu na konkurenciju po osnovu dvije stavke i to ECO inovativnosti i društvene odgovornosti. Ovaj koncept marketinga zahtijeva od organizacije usklađivanje tri marketinške politike i to:

- profit preduzeća,
- želje potrošača i
- dobrobit društva i njegovu održivost.

Najbolje opredeljenje, mada ne i posebno primjenjivo za naše uslove, ali svakako opredeljenje kojem treba težiti u cilju priključenja organizacijama „svjetske klase“ je opredeljenje ka marketingu kao procesu koji bi trebao da pomogne poslovanju organizacije kao primarno društveno odgovornog sistema koje prenosi težište sa *cost-benefit* analize na socijalnu analizu koja garantuje, na višem nivou razmišljanja, kontinualni i dugoročni opstanak sistema. Drugačije rečeno, organizacija ne bi smjela da razmišlja samo o prodaji svojih proizvoda, već mora da se usredsredi na ostvarivanje prednosti u odnosu na konkurenciju kroz ECO inovativnost koja doprinosi dobrobiti društva a što naravno neposredno ostvaruje garantovani profit za potrebe opstanka i napredovanja organizacije.

Takav vid marketinga, tj. društveno odgovoran marketing predstavlja sredstvo uz pomoć kojeg organizacije podržavaju razvoj i sprovođenje kampanja za promjenu ponašanja čiji je cilj unapređenje javnog zdravlja, bezbjednosti, životne sredine i dobrobiti društva kroz stimulaciju ECO inovativnog poslovanja. Cilj društveno korisnog i ECO inovativno orijentisanog marketinga je da promoviše rezultate poslovanja koji svijet treba da učine boljim za svakoga, da promijene ili napuste koncepciju ponašanja u korist pojedinaca i stvore ambijent zalaganja pojedinaca za uspostavljanje dugoročno održivih sistema sa mogućnostima kontinualnih unapređenja.

Ovaj vid marketinga, mora da se odvija u kooperativnom dejstvu sa tzv. zelenim marketingom, odnosno istoimenim oblikom poslovanja. Ovaj vid poslovanja koji je usmjeren na ECO inovativna rešenja je evoluirao početkom osamdesetih godina dvadesetog vijeka u Evropi, kao pravac koji se zove „environmentalizam“.

Ovaj oblik marketinga i poslovanja se sprovodi kroz sledeće aktivnosti:

- promocija korišćenja i korišćenje prirodnih izvora,
- racionalna upotreba svih vidova energije,
- smanjenje otpada kroz redukciju i reciklažu,
- uvođenje ekoloških pakovanja,
- smanjenje zagađenja prilikom transporta i
- zaštita životinja, vode, zemlje i vazduha.

Pod zelenim marketingom i poslovanjem koje on promoviše smatra se vrsta društveno odgovornog poslovanja i marketinga u kojem se sve marketing odluke donose u skladu sa mogućim uticajem okruženja. Zeleni marketing i poslovanje usmjereno na ECO inovacije i društveno odgovorno poslovanje predstavlja „mikro pristup rešavanju makro problema“.

Na bazi ovih pristupa i orijentacije, u novije vrijeme se javlja i pojam filantropskog marketinga i poslovanja. Ono podrazumijeva davanje novca za ekološke pronalaskes i povećanje nivoa društvene odgovornosti organizacija kroz mehanizam izbjegavanja birokratskih državnih normi kroz direktna davanja. Početni termin filantropije se odnosi na termin „čovjekoljublje“ odnosno proces blagonaklonog poslovanja prema zajednici. Razvoj ovog procesa je kulminirao i danas je prihvaćen kao proces ostvarivanja dobrovoljnih akcija za opšte dobro posebno u dijelu ECO poslovanja, unapređenja i inovativnosti. Ovaj pravac je začet u Njemačkoj još u 18. vijeku. Danas, filantropsko poslovanje i marketing aktivnosti pokrivaju:

- zdravstvo,
- školstvo i obrazovanje,
- nauku, umjetnost i kulturu,
- sport i
- socijalne programe.

Sve filantropske aktivnosti su dobrovoljne i nemaju komercijalne efekte.

5. Umjesto zaključka

Društvena odgovornost svakim danom postaje sve prisutniji zahtjev u stvaranju pravičnijeg odnosa preduzeća i zainteresovanih strana.

Značaj društvene odgovornosti je prihvatila i međunarodna organizacija za standardizaciju ISO i izdala standard ISO 26000.

Ovaj rad predstavlja uvod u društvenu odgovornost.

Težište rada je ukazivanje na 7 ključnih principa društvene odgovornosti: Odgovornost, Transparentnost, Etičko poslovanje, Poštovanje interesa zainteresovanih strana, Poštovanje zakona, Poštovanje međunarodnih zakona i Poštovanje ljudskih prava.

Takođe, rad se bavi i problematikom stalnog rasta trendova i napora u dostizanju ECO inovacija i promoviše neizostavnu obavezu organizacija da ostvare veća ulaganja u tom pravcu. Samim tim se razvijaju i novi oblici marketinga i to posebno „zeleni marketing“ i filantropski marketing koji svojim aktivnostima direktno utiču na podizanje nivoa društvene odgovornosti, ECO inovativnosti a neminovno dovode do unapređenja performansi organizacije i do njenog boljeg pozicioniranja u ekonomsko tržišnom ambijentu pa samim tim i do njene dugoročne održivosti.

6. Literatura

1. Carroll, B. A. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July/August.
2. Čičin-Šain, D. (2004), *Osnove menadžmenta*, skripta, Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
3. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
4. http://www.iblf.org/latest-news/2010/2010_Jan_Feb/Mar8_2010.aspx
5. <http://www.wbcds.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
6. Jančić, R. (2012), Poslovna etika i društvena odgovornost, predavanja, Beograd: FON.
7. Krivokapić, Z. (2013), Društvena odgovornost – standard MEST ISO 26000, *Kvalitet i izvrsnost*, 7-8.
8. Martin, V. M.; Šincinger, R. (2011), *Etika u inženjerstvu*, Beograd: Službeni glasnik.
9. MEST ISO 26000.2012, ISME, Podgorica, 2012.
10. Vujović, A.; Krivokapić, Z.; Perović, M.; Šaković, J. (2013), *Industrijski inženjering*, Podgorica: Mašinski fakultet.

Abstract: Corporate social responsibility is becoming an increasingly common requirement in creating more equitable relations between companies and concerned parties. The importance of corporate social responsibility was accepted by the International Organization for Standardization ISO and the ISO 26000 standard was issued. This paper presents an introduction to social responsibility. The emphasis of the study is on the seven key principles of social responsibility: accountability, transparency, ethical business, respecting the stakeholders' interests, respecting the law, respecting international laws and respecting human rights. This paper points out the importance of eco-innovations, which represent an innovative process for create and placing on the market new environmental technologies, products and services that reduce the overall negative impact on the environment and allow businesses and innovation to jointly create viable solutions.

Key words: ECO inovacion, social responsibility, principles

KAZALO AUTORA

[Author Index]

A

dr. sc. **Amidžić, Dragoljub** prof. v. š.,
Visoka škola za poslovanje i upravljanje,
s pravom javnosti „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska,
e-adresa: dragoljub.amidzic@gmail.
com 246, 549

dr. sc. **Antolović, Jadran** prof. v. š., Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
jadran.antolovic@vspu.hr 696

B

Babić, Kristina studentica Visoke škole
za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
babicka995@gmail.com 60

dr. sc. **Balog, Antal** pred., Visoka škola
za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
antal.balog@vspu.hr 747

Banac, Tamara mag. iur., A.M.S. – AGRO
d.o.o., Darda, Republika Hrvatska,
e-adresa: tamara.banac@gmail.com 798

dr. sc. **Bandić, Mladen** dipl. ing. građ.; prof.
v. š., Tehničko veleučilište u Zagrebu,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa:
mbandic1@tvz.hr 5

Barbarić, Danijel mag. iur., Pravni fakultet
Sveučilišta u Splitu, Split, Republika
Hrvatska, e-adresa: danijel.barbaric@
pravst.hr 522, 676

Barilović, Zlatko univ. spec. oec.; pred.,
Visoka škola za poslovanje i upravljanje,
s pravom javnosti „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska,
e-adresa: zlatko.barilovic@vspu.hr 90, 192

Barlović, Nataša struč. spec. oec., MF –
Porezna uprava, PU Krapina, Ispostava
Donja Stubica, Republika Hrvatska,
e-adresa: nbarlovic@gmail.com 266

Bilal Zorić, Alisa dipl. ing., Banksoft,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa:
alisammm@gmail.com 402

doc. dr. sc. **Biloš, Antun** Ekonomski
fakultet Sveučilišta Josipa Jurja
Strossmayera u Osijeku, Osijek,
Republika Hrvatska, e-adresa: abilos@
efos.hr 512

Bolfek, Zdenko dipl. oec.; pred.,
Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina,
Krapina, Republika Hrvatska, e-adresa:
zdenko.bolfek@inet.hr 256

mr. sc. **Bolfek, Morana** Kompas Zagreb
d.d., Zagreb, Republika Hrvatska,
e-adresa: morana.bolfek@kompas.hr 256

prof. dr. sc. **Bošković, Desimir** Institut za
poljoprivredu i turizam, Poreč, Republika
Hrvatska, e-adresa: desimir.boskovic@
pu.t-com.hr 549

mr. sc. **Božičev, Marija** Hrvatska banka
za obnovu i razvitak, Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: mbozicev@hbor.hr 14

Bradamante, Vesna Hrvatski
restauratorski zavod, Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: vbradamante@h-
r-z.hr 617

Buće, Ivana struč. spec. oec., Poslovno-
inovacijska agencija Republike
Hrvatske, Zagreb, Republika Hrvatska,
e-adresa: ivanabuce@yahoo.co.uk 916

Burcar, Beatrice bacc. oec., studentica
Specijalističkoga diplomskog stručnog
studija Projektni menadžment, Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
beatrice.burcar@gmail.com 758

C

Čepanec, Drago univ. spec. oec.; pred.,
Veleučilište VERN', Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: drago.cepanec@
vern.hr 839

Č

dr. sc. **Čačev, Tamara** v. znan. sur., Institut
Ruđer Bošković, Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: tcacev@irb.hr 21

Čehić, Semir bacc. oec., Visoka škola
za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
semirnojuve@hotmail.com 202

Čengija, Josip mag. ing. aedif., PPP Centar,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa:
sasa@pppcentar.com 596

mr. sc. **Čović, Kristijan** Visoka škola za
poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
kristijan.covic@vspu.hr 432

dr. sc. **Čulo, Ivica** Državni ured za reviziju,
PU Požega, Požega, Republika Hrvatska,
e-adresa: ivica.culo@revizija.hr 235, 266, 327

dr. sc. **Ćupurdija, Milorad** prof. v. š.,
Visoka škola za poslovanje i upravljanje,
s pravom javnosti „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska,
e-adresa: misoc@net.hr 30

Ć

Ćosić Pajurin, Ana M.B.A., Zagrebačka
škola ekonomije i menagementa,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa:
anacosic7@gmail.com 421

Ćupurdija, Ljiljana bacc. ing. el., Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
ljiljana.cupurdija@gmail.com 30

dr. sc. **Ćuže, Ivan** pred., Zagrebački
holding d.o.o., Podružnica ZET, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.
cuze56@gmail.com 769

Ćuže, Anita studentica Ekonomskoga
fakulteta Sveučilišta u Zagrebu,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa:
anitacuze@gmail.com 769

D

Daković, Aljaž M.A., Bi-termal d.o.o.,
Slovenia, e-mail: aljaz.dakovic@hotmail.
com 40

Debeljak, Domagoj mag. ing. aedif.,
Vodoprivreda Zagreb d.d., Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa:
domagojdebeljak@gmail.com 778

Degen, Silvija struč. spec. comm., Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
silvija.degen@gmail.com 432

Domšić, Lana prof.; asistentica, Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
lana.domsic@vspu.hr 560, 628

mr. sc. **Dotlić, Predrag** Visoka škola za
poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Konzultativni centar Osijek, Osijek,
Republika Hrvatska, e-adresa: pdotlic@
gmail.com 50

Dragović, Sanja studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska 316

Dugandžić, Nikolina Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: info@prosperikon.hr 100

doc. dr. sc. **Dumančić, Mario** Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mario.dumancic@vspu.hr 60

E

Erak Orbanić, Dariana studentica Visoke poslovne škole Zagreb, HT – Hrvatski Telekom, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dariana.erak@gmail.com 285

dr. sc. **Erceg, Aleksandar** Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Konzultativni centar Osijek, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: aleksandar.erceg@saponia.hr 50

Ermacora, Milan BS, Ermacora Electromechanical and Metal Constructions Company, Zaprešić, Croatia, e-mail: ermacora17@hotmail.com 156

F

Franić, Barbara struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: barbara.franic@vspu.hr 381, 560, 571

Funda, Goran bacc. oec., student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: goran.funda@gmail.com 571, 788

dr. sc. **Funda, Dragutin** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dragutin.funda@vspu.hr 788

G

Galić, Matej univ. spec. oec., PC Remont, Belje d.d., Beli Manastir, Republika Hrvatska, e-adresa: galic.matej@gmail.com 798

Getto, Lidija prof. univ. spec. st. eur., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Rektorat, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: getto@unios.hr 579

Gotal, Iva mag. comm., mag. educ. croat., e-adresa: iva.gotal@gmail.com 492

Grau, Nino Ph.D., Former Head of IPMA (International Project Management Association) ISO Delegation, THM – Technische Hochschule Mittelhessen, University of Applied Sciences, Friedberg/Hessen, Deutschland, e-mail: Nino.Grau@wi.thm.de 70

mr. sc. **Gregov, Zrinka** v. pred., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: zrinka.gregov@vern.hr 935

dr. sc. **Gregurek, Miroslav** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: miroslav.gregurek@vspu.hr 408

Grmuša, Tanja mag. comm., mag. croat.; pred., Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tanja.grmusa@vpsz.hr 492, 501

H

prof. dr. sc. **Hunjak, Tihomir** Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, Republika Hrvatska, e-adresa: tihomir.hunjak@foi.hr 935

I

dr. sc. **Ivančević, Tomislav** v. pred., Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: tomlslav.ivancevic@vpsz.hr 276, 285

prof. dr. sc. **Izetbegović, Jadranko** dipl. ing. građ., Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za organizaciju građenja, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: jizetbeg@grad.hr 5

J

Jajić, Jelena struč. spec. oec. 235

mr. sc. **Jemrić Ostojić, Ines** v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ines.jemric@vspu.hr 606, 628

doc. dr. sc. **Jovanović, Jelena** Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Republika Crna Gora, e-mail: sjelena@t-com.me 947

Jurić, Snježana Ph.D., Ruđer Bošković Institute, Zagreb, Croatia, e-mail: sjuric@irb.hr 80

dr. sc. **Juričić, Damir** dipl. oec., Agencija za javno privatno partnerstvo, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: damir.juricic@ajpp.hr 596

Jurina Babović, Natalija univ. spec.; v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: n.jurina-babovic@vspu.hr 184, 887

Jurina, Krešimir bacc. ing. comp. et spec. oec.; asistent, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: kresimir.jurina@vspu.hr 146

K

Katić, Marin APIS IT d.o.o., student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: marin.katic@apis-it.hr 90

Katić, Sendi struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: sendi.katic@vspu.hr 432

Kelić, Ivan univ. spec. oec., Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: ikelic@efos.hr 512

Konda, Iva PhD, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Republika Slovenija, e-adresa: iva.konda@guest.arnes.si 849

Kosovec, Matea Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: info@prosperikon.hr 100

Kotarski, Vesna dipl. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vesna.kotarski@vspu.hr 391, 808

Kovač, Karlo mag. ing. el., e-adresa: karlo.kovac@hotmail.com 30

mr. sc. **Kovačević, Marina** v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: marina.kovacevic@vspu.hr 296

prof. dr. sc. **Krivokapić, Zdravko** Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Republika Crna Gora, e-mail: zdravkok@ac.me 947

Kunović, Vedran univ. spec. oec., Bureau Veritas Hrvatska d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: vedrankunovic@yahoo.com 440

doc. dr. sc. **Kurečić, Petar** Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: petar.kurecic@vpsz.hr 306, 448

doc. dr. sc. **Labus, Alan** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: labus.alan@gmail.com 560

L

Lacković, Stjepan mag. pol., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: stjepanlackovic@yahoo.com 460, 471

Lacković, Ivana univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivana.lackovic@vspu.hr 686

Lajtman, Marko mag. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: marko.lajtman@vspu.hr 381

mr. sc. **Lešić, Zdravko** v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zdravko.lesic@gmail.com 339

Lipić, Natali studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: natali.lipic@gmail.com 372

dr. sc. **Lončarić, Biljana** Turistička zajednica grada Slavonskog Broda, Slavonski Brod, Republika Hrvatska, e-adresa: info@tzgsb.hr 586

mr. sc. **Lopatič, Josip** pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: josiplopatic@gmail.com 402

Luketić, Dijana bacc. oec., Veučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dijana.luketic@yahoo.com 818

M

Magdić, Sunčica studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: magdic.suncica@gmail.com 372

Maloča, Ivan univ. spec. oec., Interfilm d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: malocazg@gmail.com 471, 649

prof. dr. sc. **Marenjak, Saša** dipl. ing. građ., Građevinski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek i PPP Centar, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: sasa@pppcentar.com 596

Markoč, Matea studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: matea.markoc@hotmail.com 606

Martinović, Maja Ph.D, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mmartino@zsem.hr 421

Mataković, Biserka Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: batakovic@h-r-z.hr 617

Mečev, Dijana univ. spec. oec.; pred., Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, Republika Hrvatska, e-adresa: dijana@vus.hr 829

Mihalinčić, Martina mag. pol.; pred., Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Republika Hrvatska, e-adresa: martina.mihalincic@vvg.hr 481

dr. sc. **Mihaljević, Branko** v. pred., Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Republika Hrvatska, e-adresa: branko.mihaljevic@vvg.hr 481

Mikulec, Nives Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: info@prosperikon.hr 100

Milić, Željko prof., Apcom d.o.o, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: zmilic63@gmail.com 60

Mirković, Matija student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: matija.vspu@net.hr 628

Mišić, Sandra MA, International Project Management Association, Croatia, e-mail: sandra.misic@ipma.ch 108

Mlinarić, Vjeran bacc. oec., student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vjeran.mlinaric@gmail.com 118

dr. sc. **Morović, Vinko** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dekan@vspu.hr 126, 235, 327

N

Nadramija, Perica bacc. oec., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: pericanadramija@gmail.com 501

Navijalić, Andreja prof. psihologije, Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac, Republika Hrvatska, e-adresa: andreja.navijalic@karlovac.hr 639

Nikolić, Robert struč. spec. oec., Zagrebački holding d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: robinikolic@gmail.com 137

Novak, Nives Udruga PROSPERIKON, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: info@prosperikon.hr 100

O

Obraz, Robert univ. spec. oec.,
Klimaoprema d.d., Samobor, Republika
Hrvatska, e-adresa: obraz.robert@gmail.
com 175

doc. dr. sc. **Ogrizek Biškupić, Ivana**
dipl. inf., Visoka škola za poslovanje i
upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar
Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika
Hrvatska, e-adresa: ivana.ogrizek@vspu.
hr 146

Oremović, Arsen bacc. oec., Večernji list,
Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa:
arsen.oremovic@gmail.com 471, 649

dr. sc. **Orešković, Mirko** dipl. ing. građ.,
Investinženjering GI grupa, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: mirko.
oreskovic@gin.hr 5

P

mr. sc. **Parać, Branko** v. pred., Visoka škola
za poslovanje i upravljanje, s pravom
javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
branko.parac@progres-revizija.hr 316

Pavičić, Nikolina univ. spec. oec., Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
nikolina.pavicic@vspu.hr 175

Perec, Ines studentica Visoke poslovne
škole Zagreb, Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: perec.ines@gmail.
com 276, 448

Perkušić, Zvonimir Lučka uprava Split,
Split, Republika Hrvatska, e-adresa:
zvperkusic@gmail.com 522

Pešić, Mirko mag. oec., Sveučilište Josipa
Jurja Strossmayera u Osijeku, Odjel
za kulturologiju, Osijek, Republika
Hrvatska, e-adresa: mpesic@
kulturologija.unios.hr 579

Petričević, Karmen struč. spec. oec.,
e-adresa: karmen.petricevic@msn.com 659

Plečaš, Mihael mag. ing.; pred., Visoka
poslovna škola Libertas, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: mplecas@
vps-libertas.hr 839

dr. sc. **Pleše, Tajana** viši konzervator
arheolog, Služba za arheološku baštinu,
Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: tplese@h-
r-z.hr 668

Pokupec, Ivan struč. spec. oec., Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
ivan.pokupec@vspu.hr 126, 266

mr. sc. **Poldrugáč, Alan Mirko**
Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: alan-
mirko.poldrugac@rba.hr 165

Popek Biškupec, Petra univ. spec. oec;
asistentica, Visoka škola za poslovanje i
upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar
Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika
Hrvatska, e-adresa: pbiskupec@vspu.hr 339

izv. prof. dr. sc. **Popović, Goran** prof. v. š.,
Visoka škola za poslovanje i upravljanje,
s pravom javnosti „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska,
e-adresa: gopopovic@net.hr 492, 501

Prah, Iva Ozana PhD, Geneteam d.o.o.
Zagreb, Croatia, e-mail: iprah@irb.hr 156

R

Radujković, Mladen Ph.D., Faculty of Civil Engineering, Croatia, e-mail: mladen@grad.hr 108

Rešetar, Zlatko univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: zlatko.resetar@vspu.hr 175

Richter, Georg bacc. oec., Sberbank d.d., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: georg.richter@sberbank.hr 788

Rodica, Barbara MSc, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Republika Slovenija, e-adresa: barbara.rodica@guest.arnes.si 849

dr. sc. **Ružić, Pavlo** prof. v. š., Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, Republika Hrvatska, e-adresa: pavlo@iptpo.hr 246

Ružić, Tomislav stručni spec. za upravljanje procesima, Tehnoplast Istra d.o.o., Buje, Republika Hrvatska, e-adresa: ruzic.to@gmail.com 246

dr. sc. **Ružić, Ivan** Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivan.ruzic@vspu.hr 512, 798

prof. dr. sc. **Ružić, Drago** Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, Republika Hrvatska, e-adresa: ruzicd@efos.hr 586

S

Sačer, Martina bacc. oec., studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: martina.sacer@gmail.com 118

mr. sc. **Saletović, Kristian** v. pred., Combis d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: kristian.saletovic@gmail.com 440, 877

prof. dr. sc. **Santini, Ivan** Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: isantini@efzg.hr 348

dr. sc. **Santini, Ivona** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ivona.santini@vspu.hr 348, 360

mr. sc. **Senegović, Iva** pred., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: iva.senegovic@vern.hr 818, 905

dr. sc. **Skledar Matijević, Ana** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: a.skledar-matijevic@vspu.hr 184

Slijepčević, Marija univ. spec. oec., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: marija.slijepcevic@vern.hr 866

Starc, Jasmina PhD, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Republika Slovenija, e-adresa: jasmina.starc@guest.arnes.si 849

Stojaković, Ksenija mag. educ. philol. germ. et litt. comp.; pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: ksenija.stojakovic@zg.t-com.hr 202, 532, 887

Š

Šebek, Valerija bacc. oec., studentica Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: valerijasebek@gmail.com 296

Šegavić Čulig, Irena magistra povijesti umjetnosti, fonetike i teatrologije, Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac, Republika Hrvatska, e-adresa: irena.segavic@karlovac.hr 639

Šiklić, Mirjana bacc. oec., Oroslavje, Republika Hrvatska, e-adresa: mirjana.siklic@gmail.com 460

prof. dr. sc. **Šimundić, Slavko** Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Republika Hrvatska, e-adresa: slavko.simundic@pravst.hr 522, 676

dr. sc. **Šimurina, Mile** prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mile.simurina@vspu.hr 686

dr. **Širec, Karin** Assoc. Prof., Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia, e-mail: karin.sirec@uni-mb.si 856

Šoban, Tomislav bacc. oec., student Specijalističkoga diplomskog stručnog studija Projektni menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: soban.tomislav@gmail.com 696

Štefičar, Slavko struč. spec. oec., Savez za željeznicu, student Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: slavko@szz.hr 192

Štefulj, Ana mag. inf., Financijska agencija, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: astefulj@gmail.com 877

Šušnić, Mihovil struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: mihovil.susnic@gmail.com 702

mr. sc. **Švigir, Mario** pred., Sindikat prometa i veza Hrvatske, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mariosvigir@yahoo.com 360, 372

dr. sc. **Švob Štrac, Dubravka** v. znan. sur., Institut Ruđer Bošković, Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: dsvob@irb.hr 21, 211

T

Tafra-Vlahović, Majda Ph.D., Associate Professor, “Baltazar Adam Krčelić” College of Business and Management, e-mail: majda.tafra@gmail.com 540, 897

Tatzber, Franz PhD, University of Applied Sciences Technikum Wien, Vienna, Austria, e-mail: tatzber@technikum-wien.at 156

Terer, Aleksandar bacc. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: aleksandar.terer@hotmail.com 202

Toš Bublic, Tajana univ. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: tajana.tos.bublic@vspu.hr 381

V

doc. dr. sc. **Valčić, Marija** Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: marija.valcic@vspu.hr 676

Varlandy-Supek, Mirna prof.; pred., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: mirna.varlandy-supek@vern.hr 839

dr. sc. **Vidanec, Dafne** pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: dafne.vidanec@gmail.com 222

dr. sc. **Vladisavljević, Radovan** Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Republika Srbija, e-mail: vladisavljevic@famns.edu.rs 769

Vrečko, Igor Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Institute for Project Management, Maribor, Slovenia, e-mail: igor.vrecko@uni-mb.si 40, 90, 192

Vujčić, Maja bacc. oec., Veleučilište VERN', Zagreb, Republika Hrvatska, e-adresa: maja.mef@hotmail.com 905

doc. dr. sc. **Vujović, Aleksandar** Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Republika Crna Gora, e-mail: aleksv@ac.me 947

Z

Zavrl, Irena Univ.-Prof., PhD., University of Applied Sciences Burgenland, Eisenstadt, Austria, e-mail: irena.zavrl@fh-burgenland.at 712

mr. sc. **Zbiljski, Augustin** v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: augustinzbiljski@yahoo.co.uk 360

dr. sc. **Zlatović, Dragan** mag. iur.; viši predavač, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, Republika Hrvatska, e-adresa: zlatovic@vus.hr 723

mr. sc. **Zmijanović, Ljiljana** doktorandica Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, Republika Hrvatska, e-adresa: zmijanovici@gmail.com 734

Ž

Žabčić, Kristina struč. spec. oec., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: kzabcic@net.amis.hr 408

mr. sc. **Žanić, Vladimir** v. pred., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa: vladimir.zanic@gmail.com 391, 808, 916

prof. dr. sc. **Žarković, Neven** znan. savj.;
prof. v. š., Institut Ruđer Bošković,
Zagreb, Republika Hrvatska; Visoka
škola za poslovanje i upravljanje, s
pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić, Republika Hrvatska, e-adresa:
zarkovic@irb.hr 21, 80, 211

Žarković, Branimir mag. iur., Mamić
Perić Reberski Rimac Odvjetničko
društvo d.o.o., Zagreb, Republika
Hrvatska, e-adresa: b.zarkovic@mpr/branimirzarkovic@net.hr 926

prof. dr. sc. **Žinić, Mladen** znan. savj.,
Visoka škola za poslovanje i upravljanje,
s pravom javnosti „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić, Republika Hrvatska,
e-adresa: mladen.zinic@vspu.hr 808

Žumbar, Ivana struč. spec. comm., Visoka
škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb,
Republika Hrvatska, e-adresa: ivana.
zumbar@vpsz.hr 448

