

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



Znanstveno-stručni skup
s međunarodnim sudjelovanjem

MENADŽMENT

Zbornik sažetaka



Scientific and Professional Conference
with International Participation

MANAGEMENT

Book of Abstracts

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
Zaprrešić



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

LEKTURA HRVATSKOGA TEKSTA
Anđela Frančić

PRIJEVOD I LEKTURA ENGLESKOGA TEKSTA
Ana Skledar Matijević

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 879003

ISBN 978-953-7670-93-1

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. i russ., bibl.
Saša Lacković, bacc. inf.

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	17
Strategije i projektne metodologije [Strategies and Project Methodologies] / MARIJA BOŽIČEV	19
Projektne osnove Interdisciplinarnoga centra za edukaciju [Project basis of an interdisciplinary education centre] / TAMARA ČAČEV, DUBRAVKA ŠVOB ŠTRAC, NEVEN ŽARKOVIĆ	20
Zaštita okoliša energetske iskoristavanjem otpada u EU-u [Environmental Protection by Means of Waste Usage in the EU] / MILORAD ČUPURDIJA, KARLO KOVAČ, LJILJANA ČUPURDIJA	22
Integracija projektnih agilnih metodologija za potrebe projekata razvoja mobilnih aplikacija [The Integration of Agile Project Methodologies for Mobile Applications Development Projects] / ALJAŽ DAKOVIĆ, IGOR VREČKO	23
Vizualni menadžment za efikasno upravljanje projektima [Visual Management for Efficient Project Management] / PREDRAG DOTLIĆ, ALEKSANDAR ERCEG	25
Projekt u oblaku [Project in a Cloud] / MARIO DUMANČIĆ, KRISTINA BABIĆ, ŽELJKO MILIĆ	27
Kako primijeniti nove norme za projektni menadžment [How to Implement the New Project Management Standard] / NINO GRAU	28
Izazovi projektnoga menadžmenta u tranziciji četiriju srednjoeuropskih R&D institucija [Project Management Challenges in the Transition of Four Middle European R&D Institutions] / SNJEŽANA JURIĆ, NEVEN ŽARKOVIĆ	29
Primjena agilnih metodologija u IT projektima [Agile Methodology in IT Projects] / MARIN KATIĆ, IGOR VREČKO, ZLATKO BARILOVIĆ	31
Od ideje do EU projekta – primjena stečenih kompetencija na specijalističkome studiju Projektni menadžment [From Idea to EU Pproject – Application of Acquired Competences at Specialist Study of Project Management] / NIVES MIKULEC, NIVES NOVAK, NIKOLINA DUGANŽIĆ, MATEA KOSOVEC	33

Element povjerenja u projektne menadžmentu [The Element of Trust in Project Management] / SANDRA MIŠIĆ, MLADEN RADUJKOVIĆ	35
Upravljanje informacijama na primjeru organizacije kongresa [Information Management on the Example of Organizing a Congress] / VJERAN MLINARIĆ, MARTINA SAČER	36
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	37
Projektne menadžer u javnoj nabavi [Public Procurement Manager] / ROBERT NIKOLIĆ	39
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	40
Kako od otpadnoga jestivog ulja proizvesti ekološki prihvatljivo gorivo ekodizel? [How to Use Waste Cooking Oil to Produce Environmentally Sustainable Ecodiesel Biofuel?] / IVA OZANA PRAH, MILAN ERMACORA, FRANZ TATZBER.....	42
Evolucija projektne ureda (PMO) i njegov utjecaj na razvoj projektne menadžmenta struke [Evolution of Project Management Office (PMO) and its Impact on Development of Project management Profession] / ALAN MIRKO POLDRUGAČ...	44
Vrste istraživanja tržišta koje mogu pomoći projektne menadžeru [Types of Market Research that Can Help the Project Manager] / ZLATKO REŠETAR, NIKOLINA PAVIČIĆ, ROBERT OBRAZ.....	45
Idea 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 ...	47
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, ZLATKO BARILOVIĆ, IGOR VREČKO	49
Integrirano učenje njemačkoga jezika struke na specijalističkome diplomskom stručnom studiju Projektne 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.....	51
Projekt osnivanja Centra za stres [Project of Stress Center Establishment] / DUBRAVKA ŠVOB ŠTRAC, TAMARA ČAČEV, NEVEN ŽARKOVIĆ.....	52
Vrijednosna baza projektne poslovanja i upravljanja [Value-Based Project Management] / DAFNE VIDANEC.....	54

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	59
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.....	61
Profitabilnost hrvatskih putničkih agencija [Profitability of Croatian Travel Agencies] / ZDENKO BOLFEK, MORANA BOLFEK.....	63
Fiskalizacija u Republici Hrvatskoj [Fiscalization in the Republic of Croatia] / IVICA ČULO, NATAŠA BARLOVIĆ, IVAN POKUPEC.....	65
Ekonomija obujma ili velikih serija (s osvrtom na primjer Tvornice čarapa Miro d.o.o.) [Economies of Scale or Large Series (With an Overview of the Example of Tvornica čarapa Miro d.o.o.)] / TONI GANJTO, NIKOLINA PAVIČIĆ, ZLATKO REŠETAR.....	66
Mobilnost radne snage u funkciji razvoja hrvatskoga gospodarstva [Labor Mobility in the Development of Croatian Economy] / TOMISLAV IVANČEVIĆ, INES PEREC.....	68
Uloga telekomunikacija u gospodarskome razvoju Hrvatske [Role of Telecommunications in the Economic Development of Croatia] / TOMISLAV IVANČEVIĆ, DARIANA ERAK ORBANIĆ,	69
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	71
Sukobi za prirodne izvore: geoekonomske i/ili geopolitičke? [Conflicts for Natural Resources: Geo-Economic or Geopolitical?] / PETAR KUREČIĆ.....	73
Model analize poslovanja i financijskoga stanja poduzetnika na primjeru [Analysis Model of Business and Financial Status of an Entrepreneur, an Example] / BRANKO PARAĆ.....	75
Ograničavajuće okolnosti u funkcioniranju lokalnih jedinica u Republici Hrvatskoj [Limitations to Functioning of Local Government Units in the Republic of Croatia] / VINKO MOROVIĆ, IVICA ČULO.....	78
Prikaz eksplicitnih i implicitnih troškova na stvarnome primjeru [Overview of Explicit and Implicit Costs on a Real Example] / NIKOLINA PAVIČIĆ, TAJANA TOŠ BUBLIĆ, ZLATKO REŠETAR	80
Posljedice procikličnoga ponašanja banaka [Consequences of Banks' Proccyclical Behavior] / PETRA POPEK BIŠKUPEK, ZDRAVKO LEŠIĆ	82
Prilog ontološkomu pozicioniranju kontrolinga [Contribution to Ontological Positioning of Controlling] / IVAN SANTINI, IVONA SANTINI.....	83

Važnost razvoja poslovnih škola u procesu na idiosinkrazijskome znanju temeljenoga pozicioniranja i rasta hrvatskih poduzeća na tržištu EU-a [Importance of Business Schools in the Process of Growth and Idiosyncratic Knowledge Based Positioning of Croatian Companies on the EU Market] / IVONA SANTINI, MARIO ŠVIGIR, AUGUSTIN ZBILJSKI	85
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.....	87
Utjecaj poslovnoga okruženja na nastanak novih poduzeća u Europskoj uniji [Impact of Business Environment on Newly Registered Companies in European Union] / TAJANA TOŠ BUBLIĆ, BARBARA FRANIĆ, MARKO LAJTMAN.....	89
Nužnost proširenja ciljeva i instrumenata ekonomske politike u zemljama tranzicije [Necessity of Broadening Economic Policy Objectives and Instruments for Transition Countries] / VLADIMIR ŽANIĆ, VESNA KOTARSKI.....	91
Optimizacija modela za upravljanje portfeljom [Optimization of model for portfolio management] / JOSIP LOPATIČ, ALISA BILAL ZORIĆ.....	93
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	94

Komunikacijski menadžment [Communications Management]

Sustav odlučivanja tijekom izrade komunikacijske strategije [The System of Decision-Making in Communication Strategy Implementation] / ANA ČOŠIĆ PAJURIN, MAJA MARTINOVIĆ.....	97
Komunikacijske vještine poduzetnika [Entrepreneur's communication skills] / SILVIJA DEGEN, SENDI KATIĆ, KRISTIJAN ČOVIĆ	99
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.....	101
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 PEREC	103
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.....	105
Proizvodi koji pričaju priče – moć naracije u persuaziji [Products Which Tell Stories – Power of Narration in Persuasion] / STJEPAN LACKOVIĆ, IVAN MALOČA, ARSEN OREMOVIĆ	107
Krizni menadžment i suvremeni trendovi u kriznome komuniciranju [Crisis Management and Contemporary Trends in Crisis Communication] / BRANKO MIHALJEVIĆ, MARTINA MIHALINIĆ.....	109

Kako medijsko izvještavanje o sportu utječe na percepciju kod studenata? [How Media Reporting on Sport Influences Students' Perception?] / GORAN POPOVIĆ, TANJA GRMUŠA, IVA GOTAL	111
Utjecaj medija na poremećaje u prehrani [Media Influence on Eating Disorders] / GORAN POPOVIĆ, TANJA GRMUŠA, PERICA NADRAMIJA	113
Komuniciranje brenda u online okruženju [Communicating the Brand in Online Environment] / IVAN RUŽIĆ, ANTUN BILOŠ, IVAN KELIĆ	115
Informatičko doba i menadžment ljudskih potencijala u poduzeću [Information Age and Human Resource Management in the Company] / SLAVKO ŠIMUNDIĆ, DANIJELE BARBARIĆ, ZVONIMIR PERKUŠIĆ	116
Primjena časopisa u učenju njemačkoga jezika struke [Using magazines in teaching German for specific purposes] / KSENIJA STOJAKOVIĆ.....	117
Primjena modela izgradnje povjerenja u razvijanju korporativnoga identiteta, kulture i brenda [Implementation of Building Belief Model in Development of Organisational Identity, Culture and Brand] / MAJDA TAFRA-VLAHOVIĆ	118
Komunikacijske strategije u upravljanju umjetnošću kroz analizu web-sadržaja 100 muzeja galerija [Communicational strategies in art management based on web content analysis of 100 museums and galleries] / MARIJA VALČIĆ	120

Menadžment u kulturi [Cultural Management]

Kulturni resursi kao čimbenik turističke ponude ruralne Istre [Cultural Resources as Factor of Tourism Offer of Rural Istria] / DRAGOLJUB AMIĐIĆ, DESIMIR BOŠKOVIĆ	125
Etička pitanja upravljanja kulturnom baštinom u turizmu [Ethical Issues in Management of Cultural Heritage Tourism] / LANA DOMŠIĆ, BARBARA FRANIĆ, ALAN LABUS	127
Udruge u kulturi – čimbenici kulturnoga razvoja [Associations in culture – factors of cultural development] / BARBARA FRANIĆ, GORAN FUNDA	129
Uloga menadžmenta u kulturnim ustanovama [The Role of Management in Cultural Institutions] / MIRKO PEŠIĆ, LIDIJA GETTO.....	131
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.....	133
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, JOSIP ČENGIJA, DAMIR JURIČIĆ	134
Kulturne navike studenata Menadžmenta u kulturi [Cultural Habits of Cultural Management Students] / MATEA MARKOČ, INES JEMRIĆ OSTOJIĆ	136
Ljetnikovac Bunić-Kaboga – izazovi upravljanja projektom [Bunić-Kaboga Mansion – Project Management Challenges] / BISERKA MATAKOVIĆ, VESNA BRADAMANTE....	137

Kulturno mapiranje grada Zaprešića i okolice [Cultural Mapping of Zaprešić and Surroundings] / MATIJA MIRKOVIĆ, INES JEMRIĆ OSTOJIĆ, LANA DOMŠIĆ	139
Strateško planiranje kulturnoga razvoja u gradu Karlovcu [Strategic Planning for Cultural Development in the Town of Karlovac] / ANDREJA NAVIJALIĆ, IRENA ŠEGAVIĆ ČULIG	141
Upravljanje humorom na domaćemu filmu – učinkovita konkurencija Hollywoodu [Management of Domestic Film Humor – Effective Competitor to Hollywood] / IVAN MALOČA, ARSEN OREMOVIĆ	143
Industrijska baština i održivost [Industrial Heritage and Sustainability] / KARMEN PETRIČEVIĆ	145
Izazovi primjene načela kulturnoga menadžmenta pri upravljanju nepokretnom kulturnom baštinom [Challenges of Implementing Cultural Management Principles in Management of Immovable Cultural Heritage] / TAJANA PLEŠE	147
Psihološki i sociološki aspekti menadžerske kontrole u poduzeću s gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti [Psychological and Sociological Aspects of Managerial Control in Company from Perspective of Information and Communication Sciences] / SLAVKO ŠIMUNDIĆ, DANIJEL BARBARIĆ, MARIJA VALČIĆ	149
Specifičnosti potreba i želja u produkciji kulture [The Specificities of Needs and Desires in the Production of Culture] / MILE ŠIMURINA, IVANA LACKOVIĆ.....	151
Modeli upravljanja graditeljskom baštinom – temelj za njezino očuvanje [Models of Architectural Heritage Management – Foundation for its Conservation] / JADRAN ANTOLOVIĆ, TOMISLAV ŠOBAN	153
Konji i konjički sport kao industrija, kulturni identitet i turizam [Horses and Equestrian Sport as Industry, Tourism and Cultural Identity] / MIHOVIL ŠUŠNIĆ,.....	155
O kulturi kulturno – analiza sadržaja rubrike kultura dnevnih tiskovina [On Culture in a Cultural Way. Content Analysis of Daily Newspapers' Culture Sections] / LEA TROHA RAJIĆ, LARA LEVAK, INES JEMRIĆ OSTOJIĆ	157
Ovladavanje međukulturalnom komunikacijom [Mastering cross-cultural communication] / IRENA ZAVRL.....	158
Pravni okvir za menadžment festivala [Legal Framework for Festival Management] / DRAGAN ZLATOVIĆ.....	159
Interpretacija baštine u suvremenome upravljanju projektima zaštićenih područja [Interpretation of Heritage in Modern-Day Project Management of Protected Areas] / LJILJANA ZMIJANOVIĆ	160
Suvremeno upravljanje knjižnicama [Contemporary Library Management] / DUNJA SEITER-ŠVERKO	162

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] / ANTAL BALOG.....	165
Znanje kao resurs mikrotrvrtke [Knowledge as a Resource of Micro Enterprise] / BEATRICE BURCAR.....	167
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 VLADISAVLJEVIĆ, ANITA ČUŽE.....	168
Organizacijska kultura i organizacijski dizajn Vodoprivrede Zagreb d.d. [Organizational Culture and Organizational Design of Vodoprivreda Zagreb d.d.] / DOMAGOJ DEBELJAK.....	170
Društveno odgovorno poslovanje [Corporate Social Responsibility] / DRAGUTIN FUNDA, GEORG RICHTER, GORAN FUNDA.....	172
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.....	174
Istraživanje kvalitete obrazovanja na privatnoj visokoškolskoj instituciji [Research of Quality of Education at Private Higher Education Institution] / SENDI KATIĆ, JOSIP LOPATIČ, KRISTIJAN ČOVIĆ.....	176
Inovativnost, povećanje konkurentnosti i programi visokoškolskoga obrazovanja [Innovativeness, Increasing Competitiveness and Higher Education Study Programmes] / VESNA KOTARSKI, VLADIMIR ŽANIĆ, MLADEN ŽINIĆ.....	178
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.....	180
Kvaliteta usluga u bankarskome sektoru Šibensko-kninske županije – stanje i preporuke [Service Quality in Banking Sector of Šibenik-Knin Count – Present Situation and Recommendations] / DIJANA MEČEV.....	182
Menadžment u Novoj ekonomiji [Management in the New Economy] / MIHAEL PLEČAŠ, DRAGO ČEPANEC, MIRNA VARLANDY-SUPEK.....	183
Inovacijski menadžment i paradigma otvorene inovacije [Innovation Management and the Paradigm of Open Innovation] / BARBARA RODICA, IVA KONDA, JASMINA STARC.....	184
Kritička ocjena poduzetničkoga obrazovanja u Sloveniji i Hrvatskoj prema mišljenju stručnjaka GEM-a [Critical assessment of entrepreneurship education and training in Slovenia and Croatia according to GEM experts] / KARIN ŠIREC.....	186

Specifičnosti organizacije i menadžmenta u medijskoj industriji [Organization and Management in Media Industry] / MARIJA SLIJEPČEVIĆ	188
Zaštita kartičnoga poslovanja i osjetljivih kartičnih podataka [Protection of Payment Card Transactions and Sensitive Payment Card Data] / ANA ŠTEFULJ, KRISTIAN SALETOVIĆ	190
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)] / KSENIJA STOJAKOVIĆ, NATALIJA JURINA BABOVIĆ	191
Paradigmatški okvir za odgovorno menadžersko obrazovanje poslovnih lidera za 21. stoljeće [Paradigm Framework for Responsible Management Education of 21st Century Business Leaders] / MAJDA TAFRA-VLAHOVIĆ	193
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	194
Primjena intelektualnoga vlasništva u unapređenju poslovanja subjekata maloga gospodarstva [Use of Intellectual Property in Business Improvement of SMEs] / IVANA BUĆE, VLADIMIR ŽANIĆ	196
Organizacija rada starijih radnika [Organisation of Work for Senior Employees] / BRANIMIR ŽARKOVIĆ	198
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	200
Društvena odgovornost – Eko inovacija [Social responsibility-ECO innovation] / ZDRAVKO KRIVOKAPIĆ, ALEKSANDAR VUJOVIĆ, JELENA JOVANOVIĆ	202
Kazalo autora	203

MENADŽMENT

Zbornik sažetaka



[MANAGEMENT
Book of Abstracts]

PROJEKTI I PROJEKTNÍ MENADŽMENT

[Projects and Project
Management]

Razvoj ciljeva projekata u graditeljstvu

[Project goals development in construction industry]

Mladen Bandić, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb

Mirko Orešković, Investinženjering GI grupa, Zagreb

Jadranko Izetbegović, Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za organizaciju građenja, Zagreb

Sažetak rada: U svrhu boljega 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

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]

Marija Božičev, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Zagreb

Sažetak rada: 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

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]

Tamara Čačev, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Dubravka Švob Štrac, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Neven Žarković, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: 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

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 sec-

tors. 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]

Milorad Čupurdija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Karlo Kovač, student

Ljiljana Čupurdija, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

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

U skladu s navedenim rad se temelji na procesu spaljivanja otpada, tehničkim karakteristikama spalionica otpada i njihovim pozitivnim, odnosno negativnim učincima. Također, obrađeni su pozitivni i negativni primjeri zemalja koje su se okrenule suvremenim tehnologijama spaljivanja otpada u svrhu proizvodnje električne i toplinske energije, kao i trenutačnim problemima te budućim problemima 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

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

Integracija projektnih agilnih metodologija za potrebe projekata razvoja mobilnih aplikacija

[The Integration of Agile Project Methodologies for Mobile Applications Development Projects]

Aljaž Daković, Bi-termal d.o.o., Maribor, Slovenija

Igor Vrečko, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenija

Sažetak rada: 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 koncepta 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

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, confronts 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 similar

characteristics as of mobile applications development projects. For the latter, 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, mobile applications, Scrum, Extreme Programming

Vizualni menadžment za efikasno upravljanje projektima

[Visual Management for Efficient Project Management]

Predrag Dotlić, Konzultativni centar Osijek, Osijek

Aleksandar Erceg, Saponia d.d., Osijek

Sažetak rada: 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

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 meeting 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]

Mario Dumančić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Kristina Babić, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Željko Milić

Sažetak rada: 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: IKT, projekt u oblaku, IKT podrška projektnome menadžmentu

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

Kako primijeniti nove norme za projektni menadžment

[How to Implement the New Project Management Standard]

Nino Grau, THM Technische Hochschule Mittelhessen, Friedberg,
Njemačka

Sažetak: Poslije šest godina rada, nova norma za projektni menadžment ISO 21 500 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 razjašnjava 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

Abstract: After six years of work the new standard for project management ISO 21 500 was published in 2012. More than 30 NSBs (National Standard Bodies) and IPMA as an International Project Management Association were working together. After the standard was published it became one of the bestselling standards from ISO. It seems that many organizations were just waiting for it. Now in many organizations, especially those who are involved in international projects, it is time to decide about the implementation.

In this paper we will give some insight into this standard and some help towards a successful implementation. It starts with some ideas about the ISO 21500 relevance and about the way international standards are developed. Then an overview of the important characteristics of ISO 21500 is given. A comparison of ISO 21500 with other project management standards makes clear that there is no optimal standard, rather different standards for different purposes. And finally there is a section about change management during the implementation of a new standard and an interesting tool for training and coaching for personnel will be introduced.

Key words: Project Management Standards, ISO 21500, IPMA, Standard Implementation, Change Management

Izazovi projektnoga menadžmenta u tranziciji četiriju srednjoeuropskih R&D institucija

[Project Management Challenges in the Transition of Four Middle European R&D Institutions]

Snježana Jurić, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Neven Žarković, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: 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 smjernicama 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

Abstract: The main focus of this paper is the comparison of four scientific institutions: FH Joanneum (Austria), Joanneum Research (JRG, Austria), Ruđer Bošković Institute (IRB, Croatia), and Jožef Stefan Institute (IJS, Slovenia). The institutions share the same Middle European geographic area localization and cultural inheritance. They are founded in the same historical period, in the 1950s (all except FH Joanneum, which is contemporary), to answer to the world's growing demand for R&D after the World War II.

Transition economies usually imply countries that are changing from a centrally planned economy to a free market, *i.e.* from socialism into a parliamentary republic. IRB and IJS are still undergoing transitional processes from socialism-type to contemporary, public-type institutions, whereas Austrian institutions could be observed from the aspect of adaptation to the European Union guidelines (from 1995 onwards).

The comparison of the major project management features (main bodies, organization, intellectual and financial capital, strategy), presented us with the knowledge that the JRG is an extremely 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 and discards unsuccessful programmes rather quickly. IJS quickly moved towards applied research and knowledge transfer, judging from the high income from the private sector. IRB, being the same size and having similar life pathway as IJS, did not manage to adapt well to the new environment, partly because of the extensive and out of focus strategies, and partly because 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 the investments into fundamental science in order to gain regional excellence, or to move towards applied science and make better connections with the industry.

Key words: Project management, R&D, strategy, transition

Primjena agilnih metodologija u IT projektima

[Agile Methodology in IT Projects]

Marin Katić, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, APIS IT d.o.o., Zagreb

Igor Vrečko, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Institute for Project Management, Maribor, Slovenija

Zlatko Barilović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 zahtjeva 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*.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, agilne metodologije, softver, IT projekti

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]

Nives Mikulec, Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi
Prosperikon, Zagreb

Nives Novak, Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi
Prosperikon, Zagreb

Nikolina Dugandžić, Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi
Prosperikon, Zagreb

Matea Kosovec, Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi
Prosperikon, Zagreb

Sažetak rada: U sklopu znanstveno-stručnoga skupa Menadžment, četiri apsolvence 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 te pisanje projektnoga prijedloga. Izlaganje će biti koncipirano kao svojevrsan 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

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

Element povjerenja u projektnome menadžmentu

[The Element of Trust in Project Management]

Sandra Mišić, International Project Management Association, Zagreb

Mladen Radujković, Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,
International Project Management Association, Zagreb

Sažetak rada: 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

Abstract: Trust is a complex concept that has different meanings depending on the situations and relationships that are observed. Within the project management a lot of empirical studies are made that confirm the importance of trust as an essential element for the success of the project. Trust is an essential element of healthy and cooperative ties between employees, business and profession. The main objective of this article is to analyze the element of trust in project management through a review of the world literature. The role of trust in project management will be observed with regard to world business cases. Through a review of the world literature the current status of the element of trust will be pointed out, with respect to the positive results of the project. The purpose of this article is also to raise awareness about the importance of trust as an essential element for building long-term relationships within the project-oriented organization.

Key words: Project management, trust, competence

Upravljanje informacijama na primjeru organizacije kongresa

[Information Management on the Example of Organizing a Congress]

Vjeran Mlinarić, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Martina Sačer, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 vremenskoj i u financijskoj pogledu.

Čimbenici važni za realizaciju projekta jesu, osim ideje projekta, 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

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)]

Vinko Morović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Ivan Pokupec, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Sažetak rada: Republika je Hrvatska Zakonom o područjima županija, gradova i općina definirala oblike i veličine lokalnih zajednica za koje je u povijesnome razdoblju od prvih demokratskih izbora nadalje, učinila neke promjene u odnosu na prijašnje 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 definiraju način i financiranje djelovanja i rada lokalnih samouprava, postavlja se pitanje može li taj financijski kapacitet (i središnje države i lokalne zajednice) zadovoljiti financiranje projekata. Zbog recesijskih trendova u Republici Hrvatskoj, koji direktno i indirektno utječu na financijske kapacitete kroz smanjenje investicija i zaposlenosti, 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 dali važne naznake koje su potrebne projektnim menadžerima da lakše pronađu optimalno rješenje za njihovo financiranje. Različiti oblici financiranja projekata prikazani su na primjeru Grada Zaprešića, Općine Radlje ob Dravi te poduzetničkoga inkubatora u Osijeku.

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

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 Zaprešić, 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, Zagrebački holding d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: Zbog iznimne važnosti javne nabave u svim projektima kojima se unapređuju usluge u cilju boljšega 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 zadaće, 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 razmjernan 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

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]

Ivana Ogrizek Biškupić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Krešimir Jurina, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Sažetak rada: Fenomen razvoja programā otvorenoga koda u znatnome je porastu posljednjih deset godina te, iako su nepravedno 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 koji 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

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 features 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

Kako od otpadnoga jestivog ulja proizvesti ekološki prihvatljivo gorivo ekodizel?

[How to Use Waste Cooking Oil to Produce Environmentally Sustainable Ecodiesel Biofuel?]

Iva Ozana Prah, Geneteam d.o.o., Zagreb

Milan Ermacora, Obrt Ermacora, Zaprešić

Franz Tatzber, Dr Franz Tatzber KEG, Reagents & Recycling, Bisamberg, Austrija

Sažetak rada: 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.

Gljučne riječi: biogoriva, otpadno jestivo ulje, proizvodnja biogoriva, ekodizel

Abstract: (As a new member of the EU, Croatia was supposed to secure collecting and processing waste cooking oil (WCO). So far a few such projects have been conducted, but most of the WCO is still disposed into the drainage (sewage) systems and into surface waters or the sea water. So instead of disposing WCO, it is possible to produce Ecodiesel, a renewable fuel additive that is similar to biodiesel, obtained

from agricultural produce. Ecodiesel is prepared as has been described in the relevant Austrian and Croatian patents and in its production there are no toxic substances such as sodium hydroxide (NaOH) or methanol, like in the usual biodiesel production. In the mentioned procedure for Ecodiesel production, ethanol is used and it can be further recycled. Ecodiesel production can be automated, as stainless steel machinery has been designed and built by the Ermacora craft company for electromechanical and metal crafts, owned by Milan Ermacora, from Zaprešić, Nova cesta 14 and it can be custom made, according to the customers' demands.

At the end, Ecodiesel production is based on recycling waste cooking oil, which is a renewable source, while conventional biodiesel mostly relies on plant feedstock to produce biodiesel and this is the reason of rapid growth of global food prices. The conclusion is that biofuels should be produced from waste or very fast growing feedstock, instead of corn, soybean, rapeseed oil and that WCO collection should start as soon as possible.

Key words: Biofuel, "waste cooking oil", biofuel production, Ecodiesel

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]

Alan Mirko Poldrugač, Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb

Sažetak rada: 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, projektni menadžment struke

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 projektnom menadžeru

[Types of Market Research that Can Help the Project Manager]

Zlatko Rešetar, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Nikolina Pavičić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Robert Obraz, Klimaoprema d.d., Samobor

Sažetak rada: 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: izviđajna, 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

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]

Ana Skledar Matijević, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Natalija Jurina Babović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Sažetak rada: 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-inoga 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 struke projektni menadžment u “Strunu” pridonijelo afirmiranju projektnoga menadžmenta kao struke te olakšao 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

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, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Savez za željeznicu, Zagreb

Zlatko Barilović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Igor Vrečko, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenija

Sažetak rada: 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 projektnoga menadžmenta te izrada pokretačkoga elaborata kao ključnoga dokumenta u fazi pripreme IPP projekata.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, pokretački elaborat projekta, promet, integrirani prijevoz putnika

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, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić

Aleksandar Terer, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, Profine Croatia d.o.o., Velika Gorica

Semir Čehić, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić

Sažetak rada: 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“ iz Zaprrešića, 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 teoretski i praktičan dio uz korištenje sustava za učenje na daljinu „Baltazar“.

Ključne riječi: interdisciplinarnost, projektni rad, CLIL metoda, National Competence Baseline 3.0

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]

Dubravka Švob Štrac, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Tamara Čačev, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Neven Žarković, Institut Ruđer Bošković, Zagreb

Sažetak rada: Koliko je stres aktualan problem, najbolje pokazuju predviđanja Svjetske zdravstvene organizacije prema kojima će do 2020. godine stresom uzrokovane bolesti biti po učestalosti među prvih pet u svijetu. Stoga ne treba čuditi da je stres nazvan epidemijom 21. stoljeća. Zbog toga je Europska komisija u posljednjih nekoliko godina izdala više smjernica za zemlje članice glede nošenja s tim rastućim globalnim problemom.

Upravo u cilju razvoja i primjene novih biomedicinskih rješenja radi prevencije i suočavanja sa stresom te ublažavanja i liječenja njegovih zdravstvenih posljedica, ali 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, znanstveno-istraživačke 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 zasnovao 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

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]

Dafne Vidanec, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Rad tematizira humanističku perspektivu ekonomije i projektnoga poslovanja obuhvaćenu razmatranjem humanističkih, tj. filozofijskih 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 (ili „deziqnativni 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, prim. a.), shvaćenu kao isprepletenost teorijskoga – idealističkoga i praktičnoga – realmaterijalističkoga, moguće pojmiti kao vrijednosni okvir poslovanja i ljudskoga života općenito. Razmatranja suvremenih ekonomista sklonih filozofijskom 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 ovog 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: vrijednost, vrijednosni ekonomski model, projektno poslovanje, moral, ekonomska znanost

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]

Ivica Čulo, Državni ured za reviziju, Požega

Vinko Morović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Jelena Jajić, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić

Sažetak rada: 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

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]

Dragoljub Amidžić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Pavlo Ružić, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Poreč

Tomislav Ružić, Tehnoplast Istra d.o.o., Buje

Sažetak rada: 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 izradom investicijskoga projekta prema utemeljenoj metodologiji i propisanim analizama kojim 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 turističke 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

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, Veleučilište Hrvatsko zagorje, Krapina

Morana Bolfek, Kompas Zagreb d.d., Zagreb

Sažetak rada: 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.

Ključne riječi: profitabilnost, financijska analiza, putnička agencija, turizam

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]

Ivica Čulo, Državni ured za reviziju, PU Požega, Požega

Nataša Barlović, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Ministarstvo financija, Porezna uprava, Donja Stubica

Ivan Pokupec, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 prijevара i utaja poreza te drugih davanja.

Ključne riječi: fiskalizacija, gotovina, računi, utaja, nadzor

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

Ekonomija obujma ili velikih serija (s osvrtom na primjer Tvornice čarapa Miro d.o.o.)

[Economies of Scale or Large Series (With an Overview
of the Example of Tvornica čarapa Miro d.o.o.)]

Toni Ganjto, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Nikolina Pavičić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Zlatko Rešetar, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Kada se govori o proizvodnim gospodarskim subjektima, važno je definirati što je to proizvodnja. Proizvodnja je svjesno, organizirano djelovanje čovjeka na prirodu radi odvajanja, mijenjanja te prilagođivanja njezine materije čovjekovim potrebama. Ona je smišljeno i provjereno utjecanje na ulazni materijal iz kojega stvaramo novi uporabni, ukrasni ili zabavni predmet ili prehrambeni artikl. Uz proizvodnju vežemo i proizvodnu funkciju, ovisnost proizvedene količine o količini proizvodnih čimbenika. Često se u praksi susrećemo s ekonomijom obujma, razmjera ili velikih serija. Serijska je proizvodnja oblik organizacije proizvodnje u kojemu tehnološki procesi teku u velikim nizovima, a veličina serije najčešće je usko povezana s visinom fiksnih proizvodnih troškova. Primjer ekonomije obujma ili velikih serija obrađen je na gospodarskom subjektu Tvornica čarapa Miro d.o.o. iz Samobora. Filozofija ekonomije obujma, razmjera ili velikih serija jest da se povećanjem proizvodnje smanje prosječni troškovi. Pri proizvodnji velikih serija potrebno je voditi računa o potražnji za proizvodom, jer u suprotnom postoji velika vjerojatnost nagomilavanja zaliha. Da bi se ekonomski racionalno proizvodilo u velikim serijama, potrebni su iskustvo i analiza prodaje proizvoda.

Ključne riječi: ekonomija obujma, ekonomija velikih serija

Abstract: When talking about manufacturing economic subjects it is essential to define what manufacturing is. Production is a consciously organized human activity towards the nature to separate, modify and adapt its matter according to the needs of man. It is a premeditated and verified influence on the input material from which new utilities, decorative and entertainment objects or food items are created. The production function, the dependence of the production amount on the produced

factors is associated with manufacturing. Often in practice we come across economies of scope, scale or large series. Serial production is a form of organization of production in which technological processes run in large series; batch size is usually closely associated with the amount of fixed costs of production. An example of economies of scale or large series is described on the case of the Sock Factory Miro Ltd. Samobor. The philosophy of economies of scale or large-scale series is based on increasing production to reduce average costs. During the production of large series it is necessary to think about the demand for the product. Otherwise, there is a high possibility of stockpiling. In order to rationally (in economic terms) produce large quantities, it is necessary to have experience and to conduct an analysis of product sales.

Key words: Economies of scale, economies of large series

Mobilnost radne snage u funkciji razvoja hrvatskoga gospodarstva

[Labor Mobility in the Development of Croatian Economy]

Tomislav Ivančević, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Ines Perc, studentica, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Sažetak rada: U Republici Hrvatskoj mobilnost je radne snage razmjerno niska gotovo na svim razinama. Naime, niska se mobilnost očituje unutar kompanija (premjешtanje s jednoga mjesta na drugo), zanimanja (stručnih prekvalifikacija radi novoga zaposlenja) te unutar hrvatskih regija. Nešto je intenzivnija mobilnost koja se odnosi na 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 se problem u Republici Hrvatskoj posebno uočava u javnome sektoru, gdje u pojedinim dijelovima postoji prevelika zaposlenost, dok u drugima nedostaje zaposlenika). Ulaskom u Europsku uniju, Hrvatska je morala prilagoditi radno zakonodavstvo normama Unije koje obuhvaćaju to područje.

Ključne riječi: mobilnost, radna snaga, tržište rada

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]

Tomislav Ivančević, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Dariana Erak Orbančić, studentica, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Sažetak rada: 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 ovaj proces nije ni zamjećivala. Globalizacija se kao međunarodni proces i društvena pojava počinje detektirati sredinom osamdesetih godina dvadesetoga stoljeća. Razlog je taj što su se upravo u to vrijeme razvile telekomunikacijske tehnologije koje su omogućile pretvaranje svijeta u jedinstveni informacijski sustav. Razvojem informatičke tehnologije dobivena je mogućnost dostupnosti velikoga broja informacija u kratkome vremenu. Posljedica informatičke revolucije jesu i značajne promjene u svjetskome gospodarstvu. Naime, započinje doba u kojemu informacija postaje najznačajnija »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, hrvatsko gospodarstvo

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]

Marina Kovačević, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

Valerija Šebek, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

Sažetak rada: 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 analiziraju 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 kakao, čokoladnih i bombonskih proizvoda (Razred 10.82).

Ključne riječi: financijska analiza, pokazatelji, financijska izvješća

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 za prirodne izvore: geoekonomski i/ili geopolitički?

[Conflicts for Natural Resources:
Geo-Economic or Geopolitical?]

Petar Kurečić, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Sažetak rada: 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 za pristup tim izvorima bez posezanja za izvorima koji se nalaze na teritorijima drugih država. Teza koja se postavlja u radu jest da se sukobi za prirodne izvore mogu označiti geoekonomske-geopolitičkima te se dokazuje nizom primjera suvremenih sukoba za prirodne izvore u kojima geoekonomska suparništva, kao posljedica sukobljenih interesa oko kontrole nad nalazištima i izvoznim putovima prirodnih izvora, generiraju sukobe koji se vode oko prirodnih izvora. Postavljeno je pitanje mogu li se sukobi oko kontrole i eksploatacije prirodnih izvora smatrati geopolitičkim sukobima ili se radi o novijemu i drugačijemu tipu sukoba koji bi se mogli označiti kao geoekonomske-geopolitički (postgeopolitički) sukobi. Iznese su i osnovne značajke koje treba istraživati kada se istražuju sukobi koji se vode oko kontrole i eksploatacije prirodnih izvora, kao i predviđanja o mogućim geoekonomske-geopolitičkim sukobima koji bi se u budućnosti mogli odvijati u regijama bogatim prirodnim izvorima.

Gljučne riječi: prirodni izvori, nafta, geoeconomija, geoeconomiska suparništva, geoeconomsko-geopolitički sukobi

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]

Branko Parać, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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, organigram, obilježje djelatnosti, tržište nabave i prodaje, broj i struktura radnika...), prikaz financijskoga poslovanja u promatranome razdoblju od četiriju godina (raščlamba, opis 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 (teo-

* Predmetna je analiza obrađena u specijalističkome diplomskom radu Sanje Dragović, absolventice 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

** <http://rgfi.hr/javnaObjava>

rijske) 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 prijevara u finansijskim izvještajima, interpretacija i ocjena iskazanih elemenata poslovanja i finansijskoga stanja, primijenjenih računovodstvenih politika, kao i ključnih finansijskih pokazatelja, a u svrhu stjecanja realnih spoznaja o uspješnosti i finansijskome stanju poduzetnika.

Prikazani model može poslužiti kao predložak za analizu poslovanja i finansijskoga stanja poduzetnika u svakodnevnoj praksi, uz pretpostavljeno solidno poznavanje računovodstva i računovodstvenih standarda.

Ključne riječi: analiza, poslovanje, finansijsko stanje

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.

^{*} <http://rgfi.hr/javnaObjava>

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]

Vinko Morović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić”, Zaprrešić

Ivica Čulo, Državni ured za reviziju, Požega

Sažetak rada: Lokalni sustav Republike Hrvatske karakterizira prostorno nerazmjernan 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

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 po-

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, too 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

Prikaz eksplicitnih i implicitnih troškova na stvarnome primjeru

[Overview of Explicit and Implicit Costs
on a Real Example]

Nikolina Pavičić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Tajana Toš Bubić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Zlatko Rešetar, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Pri definiranju troškova bilo kojega poslovnog subjekta (Obrt, d.o.o.), treba voditi računa ne samo o eksplicitnim nego i o implicitnim troškovima. Eksplicitni su troškovi svi troškovi koje evidentira računovodstvo poduzeća, a povezani su s proizvodnom ili uslužnom djelatnošću poduzeća. Međutim, implicitne troškove računovodstvo ne evidentira te ih možemo iskazati kao potencijalno izgublenu dobit kada bi poduzetnik iznajmio ili prodao poslovne prostorije i opremu, taj novac investirao u štednju, dionice ili fondove i zaposlio se kod drugoga poduzetnika kao menadžer. Svaka ozbiljna poslovna kalkulacija ili plan mora voditi računa i o eksplicitnim i o implicitnim troškovima. Prikazane su vertikalne i horizontalne analize eksplicitnih troškova te usporedna analiza implicitnih troškova na primjeru poduzeća za proizvodnju kristala. Podaci se obrađuju na temelju statističkoga izvještaja za male i srednje poduzetnike te tromjesečnih finansijskih izvještaja. Sukladno pokazateljima, preporuka poduzeću bila bi prodaja poslovnih prostorija i opreme te oročenje dobivenih sredstava.

Ključne riječi: eksplicitni i implicitni troškovi

Abstract: When defining costs of any business entity (sole trader, limited company...) not only explicit but also implicit costs should be taken into account. Explicit costs are all costs that are recorded by accounting firms and are associated with the production or service activities of the company. However, implicit cost are not recorded and they can be expressed as potentially lost profits if the entrepreneur rented or sold premises and equipment, invested the money in savings, stocks or funds, and was employed by another undertaking as a manager. Every serious business calculation or plan must take into account both the explicit and the implicit costs. Vertical and

horizontal analyses of explicit costs and implicit cost comparative analyses are shown on the example of the production of crystals. The data are processed on the basis of statistical reports for small and medium-sized enterprises, and quarterly financial statements. In accordance with the indicators, the recommendation to the company would be to sell the business premises and equipment and to deposit funds received.

Key words: Explicit and implicit costs

Posljedice procikličnoga ponašanja banaka

[Consequences of Banks' Procyclical Behavior]

Petra Popek Biškupec, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Zdravko Lešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 Johansеноvom 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

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]

Ivan Santini, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

Ivona Santini, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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, daleko važniji spram teme ovoga rada, odnosi na separaciju funkcije vlasništva od funkcije upravljanja, što se u literaturi atribuirala sintagmom menadžerska revolucija. Oba su navedena procesa bila „usisana“ od strane literature koja se bavila menadžerskom učinkovitošću (i poslije djelotvornošću), 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, „otuđile“ 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 nevlasničkoga 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

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

Važnost razvoja poslovnih škola u procesu na idiosinkrazijskome znanju temeljenoga pozicioniranja i rasta hrvatskih poduzeća na tržištu EU-a

[Importance of Business Schools in the Process of Growth and Idiosyncratic Knowledge Based Positioning of Croatian Companies on the EU Market]

Ivona Santini, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Mario Švigir, Sindikat prometa i veza Hrvatske, Zagreb

Augustin Zbiljski, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Prateći trendove u sustavu visokoga obrazovanja na području Republike Hrvatske, pokazalo se da je u razdoblju od 2008. do danas broj poslovnih škola u stalnome porastu, dok sve izraženiji negativni trendovi hrvatskoga gospodarstva ukazuju na opadanje razine djelatnosti i učinkovitosti hrvatskih tvrtki. Tragom toga, autori ovim radom, kroz empirijsko istraživanje o nekim obilježjima ekonomske edukacije u RH spram ostalih članica EU-a (posebno u kontekstu spone između postojećih studijskih programa i stvarnih potreba tvrtki, a u sferi povećanja njihove djelatnosti i učinkovitosti), nastoje odgovoriti na sljedeće pitanje: ima li u Republici Hrvatskoj previše upisanih studenata na ekonomske studijske programe ili je pak na djelu strukturalna neusklađenost ponude i potražnje za različitim ekonomskim značajkama i načinima njihove upotrebe u globalnome poslovnom okruženju?

Referirajući se na Heiniszevu tezu o potrebi kvalitativnoga zaokreta edukativnih i istraživačkih platformi poslovnih škola u globalnome okruženju, te uvažavajući recentne teorije o potrebi dogradnje ekonomskih studijskih programa na poslovnim školama, autori postavljaju hipotezu ovog rada. Ona se ogleda u potrebi za kompletnošću i povećanjem ekonomske edukacije svih izravnih i neizravnih sudionika ekonomskih procesa u cilju povećanja njihova kritičkoga promišljanja kao osnove veće inovativne sposobnosti u stvaranju doprinosa adekvatnosti alokativne funkcije u gospodarstvu. Time bi se osigurao rast djelatnosti i učinkovitosti hrvatskih tvrtki, ali i financijske stabilnosti hrvatskoga gospodarstva na tržištu EU-a. Zaključak je rada: važnost je poslovnih škola opravdana te njihov daljnji razvoj mora ići u smjeru na idiosinkrazijskom znanju temeljenoga pozicioniranja i rasta hrvatskih tvrtki na

tržištu EU-a, jer samo bi se tako generacije postojećih i budućih praktičara adekvatnije nosile sa svim izazovima postojećih i budućih globalnih finansijskih i recesijskih kriza.

Ključne riječi: studijski programi poslovnih škola, idiosinkrazijsko znanje, djelotvornost i učinkovitost hrvatskih tvrtki

Abstract: The insight into higher education trends in Croatia showed that from 2008 onwards the total number of business schools 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, by employing empirical research of the economics related educational programmes in Croatia compared to the EU member states, offered answers to the underlying question: is there any excess of the enrolled students in economics and business educational programmes in Croatia or perhaps a structural adjustment between supply and demand for diverse economics and business related knowledge and a misbalance between the fashion of its deliverances and its usage in global business environment are at stake?

The authors have arrived at their hypothesis with reference to the Henisiz's thesis on the overall need of change of educational and research platforms of business schools in the global surroundings. This hypothesis claims the importance of and the need for introduction of greater level of complementarities *via* an increase of the overall education of all direct and indirect stakeholders (including shareholders) in the economic process in response to their level of critical thinking and critical appraisal of their roles in the economy and the company would as result increase their innovative abilities to contribute to the adequacy of the allocative function of economy, at the same increasing the effectiveness and efficiency of Croatian companies. Additionally the authors have emphasized the role of idiosyncratic knowledge in education in business schools' educational programmes delivery.

Key words: economic programmes, business schools, 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]

Mario Švigir, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Natali Lipić, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sunčica Magdić, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 Linderovom teorijom vanjske trgovine, Vernonovom teorijom životnoga ciklusa proizvoda te Porterovom teorijom konkurencijskih prednosti – autori postuliraju važnost makroekonomskoga agregata osobne potrošnje u procesu formuliranja izvožno orijentiranoga rasta maloga otvorenog gospodarstva poput hrvatskog.

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 negativnih trendova: opadajućih stopa rasta, niske razine iskorištenosti domaćih resursa te produbljiivanja vanjskih i unutarnjih neravnoteža.

Ključne riječi: osobna potrošnja, izvozni rast
i makroekonomska stabilizacija

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

Barbara Franić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Marko Lajtman, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Sažetak rada: Poduzetnička aktivnost temelj je rasta svakoga gospodarstva. Od predstavljanja nove metodologije mjerenja i ocjenjivanja regulacijskih okvira Djanakova i dr. 2002. godine te jedinstvene metodologije koju je prihvatila Svjetska banka u „Ease of doing business“, u znanstvenim je krugovima pokrenuta lavina studija i istraživanja o utjecaju poduzetničkoga okruženja koje stvara državna regulativa, na pokretanje, razvoj, financiranje i solventnost poduzetničkoga sektora.

Glavna znanstvena pitanja uglavnom se odnose na to postoji li utjecaj i do koje mjere signifikantnosti utječu regulatorna obilježja pojedine države na osnivanje novih poduzeća.

U tonu sličnih istraživanja cilj je ovoga rada dokazati postojanje utjecaja varijabli koje mjeri Svjetska banka 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 mjerenoj na svakih 1000 zaposlenih od 15 do 64 godine. Signifikantnost varijabli mjerena je korištenjem panel-analize na uzorku od 28 zemalja članica za razdoblje 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

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]

Vladimir Žanić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić

Vesna Kotarski, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić

Sažetak rada: 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. Poticaj raspravi leži u postojećemu stanju Hrvatske i određenim međunarodnim opservacijama.

Tranzicijsko izvješće Europske banke za obnovu i razvoj za 2013. godinu, koja prati razvoj postsocijalističkih zemalja, ukazuje da se za zemlje 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. Post-Washingtonski konsenzus.

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, Hrvatska, proširenje

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]

Josip Lopatič, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić

Alisa Bilal Zorić, Banksoft, Zagreb

Sažetak rada: U modernoj teoriji upravljanja portfeljom za izbor dionica promatra se funkcija $F = \mu - a \sigma^2$, pri čemu je μ očekivani prinos portfelja, σ^2 rizik portfelja te $a \geq 0$ konstanta koja karakterizira nesklonost prema riziku. Za portfelj koji se sastoji od n dionica očekivani prinos μ jednak je težinskoj sumi $\sum_{i=1}^n w_i \mu_i$, gdje je $w_i \in [0, 1]$ udio od ukupnoga iznosa novca koji je uložen u i -tu dionicu u portfelju, te μ_i očekivani prinos i -te dionice u portfelju koji računamo kao prosjek njezinih konačnih dnevnih cijena u nekome promatranom vremenskom razdoblju. Označimo li za i -tu dionicu s σ_i^2 pripadnu varijancu, tada ćemo rizik mjeriti težinskom sumom $\sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2$. Problem optimalnoga odabira dionica svodimo na određivanje maksimuma funkcije $f(w_1, w_2, \dots, w_n) = \sum_{i=1}^n w_i \mu_i - a \sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2$, uz ograničenja $w_i \geq 0$, $i = 1, 2, \dots, n$, $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ čije rješenje $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ predstavlja optimalan odabir udjela ukupnoga novca uloženoga u pojedinu dionicu portfelja.

Ključne riječi: portfelj, optimizacija, Lagrangeova funkcija

Abstract: In the modern theory of portfolio management for the selection of stocks usually the function $F = \mu - a \sigma^2$ is considered, where μ is the expected return of portfolio, σ^2 is the risk of portfolio and the constant $a \geq 0$ characterizes risk aversion. For a portfolio consisting of n stocks the expected return μ is equal to the weighted sum $\sum_{i=1}^n w_i \mu_i$, where $w_i \in [0, 1]$ is the fraction of money invested in the i -th stock and μ_i is the expected return of the i -th stock in the portfolio which we calculate as a daily average of its final prices in a given period of time. If we denote the variance of i -th stock with σ_i^2 , then the risk is measured by weight sum $\sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2$. The problem of the optimal selection of stocks can be described as finding the maximum of the function $f(w_1, w_2, \dots, w_n) = \sum_{i=1}^n w_i \mu_i - a \sum_{i=1}^n w_i^2 \sigma_i^2$, with the constraint, $w_i \geq 0$, $i = 1, 2, \dots, n$, $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ whose solution $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ is the optimal choice of a fraction of money invested in each stock of the portfolio.

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]

Miroslav Gregurek, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Kristina Žabčić, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 zahtjevane 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

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]

Sustav odlučivanja tijekom izrade komunikacijske strategije

[The System of Decision-Making in Communication Strategy Implementation]

Ana Ćosić Pajurin, studentica, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, Antunović TA d.o.o., Zagreb

Maja Martinović, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb

Sažetak rada: 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

Abstract: This paper researches 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, the CEOs in Croatian companies are involved in major marketing processes and eliminate marketing experts from the strategy decision-making part of long-term planning. Using secondary and primary research it was discovered how decisions in marketing are made and which potential consequences can a company experience if communication channels and research methods are not used properly. The paper researches to which extent the marketing experts participate

in decision-making and developing marketing tactics and company strategies. An online survey was conducted on a sample of 20 marketing experts in Croatia discovering their role in the company strategy decision-making process including marketing research, segmentation, target segments, unique selling proposition, positioning, and product differentiation. It has also been discovered to which extent their role in the company is only tactical, focused on the 4 Ps and to which extent marketing experts, as opposed to CEOs, influence the company strategy decision-making process. By comparing basic marketing theories with actual practices, the true untapped value of marketing experts that need to be involved on a high company level in the company has been discovered.

Key words: Communication strategy, communication tactics, CEO, marketing expert

Komunikacijske vještine poduzetnika

[Entrepreneur's communication skills]

Silvija Degen, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Sendi Katić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Kristijan Čović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Sažetak rada: Komuniciranje je važan proces u svakome poduzeću i u 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 ovome 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 uvjeravanju (persuaziji) koja bi ga u potpunosti objasnila, a ni istraživački instrument kojim bi se uvjeravanje mjerilo, kao primjerice emocionalna inteligencija. Emocionalna kompetencija ukazuje u kojoj se mjeri 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. Poželjeno 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 brojnih predrasuda i neznanja koji 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

Abstract: Communication is an important process in every enterprise and in every society. In the modern age, which is characterized by globalisation, high-quality and effective communication is an important factor of a successful entrepreneur and enterprise.

This paper deals with communication skills of entrepreneurs. It will be explained to which extent the preconditions for using high-quality persuasion strategies (such as emotional competence and the use of communicational etiquette) have been met by entrepreneurs.

The aim of this paper is to observe entrepreneurs in a different way; to find out their communication and emotional competence, and whether they differ according to their social skills.

So far a unique theory of persuasion which would be able to explain itself entirely has not been developed; neither is there a research instrument which could measure emotional intelligence, for instance. Emotional competence shows to which extent the entrepreneur's potential has been used in the working skills of communication and persuasion. The basic components of emotional intelligence are simultaneously the basic elements of the persuasion strategy: recognition of emotions, use of emotions, understanding and managing them.

The emotional is often separated from the rational. It would be desirable to unite and complement these two dimensions. Prejudice, fixed behavior and communication, especially business communication, often suffocate emotional competence and, consequently, high-quality communication is diminished. Communication skills training should not only provide individuals with an insight into their own communication profile and raise the awareness of the techniques used, but also remove the prejudice and ignorance which have an effect of creating a subjective belief of using high-quality communication. Based on the sample of the research conducted in micro and small companies in Croatia, a communication profile of entrepreneurs will be made and measures for more effective entrepreneur communication and achieving business success will be suggested. Should it be shown that entrepreneurs do not meet the preconditions for choosing quality persuasion strategies, it will be necessary to carry out adequate training.

Key words: emotional competence, interpersonal persuasion, communicational etiquette, communicational competence, communication skills, entrepreneur

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, Bureau Veritas Hrvatska d.o.o., Zagreb

Kristian Saletović, Combis d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: 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. Uz 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

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]

Petar Kurečić, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Ivana Žumber, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Ines Perc, studentica, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Sažetak rada: Rad se bavi istraživanjem stavova dijela studentske populacije o Europskoj uniji. 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 ulasku Hrvatske u Europsku uniju, posebice sa stanovišta koristi i troškova koje Hrvatske ostvaruje i trpi kao posljedicu članstva u Uniji. Za potrebe rada provedena je internet-ska 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.

Ključne riječi: Europska unija, Hrvatska, anketno istraživanje, koristi, troškovi

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, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

Mirjana Šiklič, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Krapina

Sažetak rada: 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 njihovom 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

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, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar
Adam Krčelić“, Zapešić

Ivan Maloča, Interfilm d.o.o., Zagreb

Arsen Oremović, Večernji list, Zagreb

Sažetak rada: 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 glasamo 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.

Ključne riječi: AV industrija, narativna paradigma,
oglašavanje, persuazija, pisanje scenarija

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 predetermined 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]

Branko Mihaljević, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica

Martina Mihalinić, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica

Sažetak rada: 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 određivanju 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.

Ključne riječi: krizni menadžment, krizno komuniciranje, efikasnost

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?]

Goran Popović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Tanja Grmuša, Visoka poslovna škola, Zagreb

Iva Gotal

Sažetak rada: 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 najездом mnogih internetskih portala. Važno je i pitanje popularnosti. Sportaši mogu postati popularnima zahvaljujući svojem uspješju 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

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 u prehrani

[Media Influence on Eating Disorders]

Goran Popović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Tanja Grmuša, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb

Perica Nadramija

Sažetak rada: Mediji, u svojoj velikoj ulozi koju uživaju, ne pronose uvijek ono što je dobro, ali često promoviraju ono što je poželjno, a to se posebno ističe kada je u pitanju fizički izgled. Promicanjem mršave tjelesne figure kao poželjne nameće se lažna slika ljepote koja danas prevladava u medijima. Istodobno, postoji i druga strana koja se prešućuje, a to je utjecaj medijskih objava na mlade o postizanju idealnoga izgleda koji djeluje razarajuće na njihovo samopouzdanje. Pod utjecajem medija oni sami požele tako izgledati te poduzimaju različite mjere kako bi to postigli – od dijeta i vježbanja pa do ozbiljnijih metoda (izgladnjivanje, namjerno izbacivanje hrane iz organizma) koje nerijetko rezultiraju poremećajima prehrane poput anoreksije i bulimije. Kakva je samopercepcija tijela kod mladih, kako medijsko izvještavanje o fizičkome izgledu utječe na mlade te kakva su iskustva mladih s poznavanjem poremećaja prehrane – pitanja su na koja je pokušalo odgovoriti istraživanje na uzorku od 106 ispitanika, učenika osmih razreda dviju osnovnih škola (Osnovne škole Voltino iz Zagreba i Osnovne škole „Ljubo Babić“ iz Jastrebarskoga). Rezultati istraživanja provedenoga u lipnju 2013. metodom ankete pokazali su da se ispitanici uglavnom slažu kako medijska slika ljepote potiče mlade na mršavljenje te su potvrdili da mediji imaju prevelik utjecaj na razvoj i oblikovanje života mladih ljudi. Rezultati istraživanja također su pokazali da većina ispitanika poznaje poremećaje prehrane kao što su anoreksija i bulimija te da na njihovu percepciju tijela utječu komentari okoline.

Ključne riječi: mladi, medijski utjecaj, ideal mršavosti, poremećaji prehrane

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]

Ivan Ružić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

Antun Biloš, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek

Ivan Kelić, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek

Sažetak rada: 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 usredotočen. Prikupljanjem podataka i njihovom analizom željelo se sagledati koji su potencijali i mogućnosti korištenja interneta u komunikacijskome procesu.

Ključne riječi: komunikacija, *web 2.0.*, internet

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]

Slavko Šimundić, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Danijel Barbarić, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Zvonimir Perkušić, Lučka uprava Split, Split

Sažetak rada: 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.

Cljučne riječi: menadžment, ljudski potencijali

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

Sažetak rada: Ovaj rad prikazuje primjenu dvaju časopisa i jedne internetske stranice u nastavi njemačkih kolegija Visoke škole 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 leži u tome što se spomenutim sredstvima obogaćuje nastava autentičnim tekstovima na stranome jeziku, aktualnostima iz poslovnoga i društvenoga života strane kulture, pospešuje 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.

Cljučne riječi: časopisi, interkulturalnost, internetska stranica Deutsche Welle

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

Primjena modela izgradnje povjerenja u razvijanju korporativnoga identiteta, kulture i brenda

[Implementation of Building Belief Model in Development of Organisational Identity, Culture and Brand]

Majda Tafra-Vlahović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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

Abstract: At the level of corporate communicating with external and internal stakeholders and publics, identity statements affect perceptions about corporation and identity beliefs are some type of mental schemes constructed by the members of the corporation about the corporation, who thus define their own experience. In the context of big changes and turns in the corporate communication strategy related to the influence of new technologies and the overall communication about the organisation and the pressure for the transparency by the public, the question of various identities of a corporation becomes increasingly significant in the fulfilment of corporate

objectives. The building belief 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 corporation and initiating advocacy at scale, is, in that respect, the initial basis of communicating corporate identity, culture and brand towards external and internal stakeholders and publics. In these processes the role of the communication manager is again moved upwards on the corporate management ladder towards executive positioning. The definition and activation of corporate character and stimulating the advocacy at scale for the corporation thus make the process construct of developing the identity and a more open corporate culture which further contributes to a positive reputation and the maturing of corporate brand as a new type of corporate identity.

Key words: Communication, identity, corporate culture, corporate brand, belief

Komunikacijske strategije u upravljanju umjetnošću kroz analizu web-sadržaja 100 muzeja galerija

[Communicational strategies in art management based on web content analysis of 100 museums and galleries]

Marija Valčić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Sažetak rada: Ovaj rad imao je za cilj identificirati i opisati koje su to komunikacijske strategije potrebne kako bi se uspješno upravljalo umjetničkim proizvodima u uvjetima sveprisutne medijske umjetnosti. Upravljanje umjetničkim proizvodima u svijetu i među različitim kulturama, na globalnome svjetskom tržištu postaje predmet izučavanja u okviru različitih interdisciplinarnih pristupa. Menadžeri unutar organizacija u kulturi, galerija i muzeja, koji žele produbiti i razumjeti složeni odnos između umjetnika i umjetnosti, uvažavajući zakonitosti svoje profesije, moraju steći raznolika i vrlo važna znanja iz komunikacijskih znanosti.

Potreba za komuniciranjem i potreba za umjetničkim izražavanjem usko su povezane i isprepletene. Čovjek može komunicirati posredstvom umjetničkih djela kojima prenosi svoje najsnažnije poruke. S druge strane, svako umjetničko djelo ujedno je i nosilac određene poruke, pa samim tim i sredstvo komunikacije. To ne znači da nije moguće uočiti strogu podjelu na sredstva komunikacije na jednoj strani te menadžmenta i umjetnosti na drugoj strani. Pod sredstvima komunikacije obično se razumijeva određeni sustav, alati koji imaju određenu složenu tehnologiju i služe u prijenosu poruka, pri čemu su te prenosnice agnostične u odnosu na poruku koju prenose. S druge strane, pod umjetnošću se razumijevaju djela koja su nastala kao rezultat unutarnjega poriva umjetnika, a menadžment znači koordinaciju ljudskih, tehničkih i financijskih resursa potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Umjetnost i stvaratelji umjetnosti trebaju te vještine da bi se prezentirali i realizirali prema korisnicima. Osnovne su hipoteze da je u suvremenim društvenim uvjetima prijeko potrebno tijesno povezivanje umjetnosti i umjetnika, da je prijeko potrebno povezivanje menadžmenta i umjetnosti na razini znanstvene i profesionalne suradnje, da je u tu svrhu potrebno razraditi komunikacijske strategije koje će pridonijeti boljoj sinergiji između obiju profesija i obaju znanstvenih područja te da mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju komunikacijskih strategija jer su osnovno sredstvo posredovanja umjetnika i umjetnosti prema javnosti.

Ključne riječi: komunikacijske strategije, upravljanje, organizacije, umjetnost, umjetnik, novi mediji, neprofitni sektor, medijska umjetnost

Abstract: The aim of this paper is to identify and describe which communicational strategies are needed to successfully manage art products in times of the omnipresent media arts. Global and intercultural management of art products on the world market has become the object of research of different interdisciplinary approaches. Managers in cultural organizations, galleries and museums who wish to intensify and understand the complex relationship between artists and art must acquire diverse knowledge that is relevant for communications sciences, taking into account the specific requirements of their own profession.

The need to communicate and to express oneself artistically are closely related and intertwined. One can communicate through works of art which transmit his/her most important messages; on the other hand, every work of art at the same time carries a certain message and is thus a means of communication. This does not mean that it is impossible to observe a strict division between means of communication on the one hand and management and art on the other. Means of communication usually imply a certain system and a set of tools which have a certain complex technology and serve to transmit messages; this transmission is agnostic in relation to the message it transmits. On the other hand, art implies works which were created as a result of an artist's inner drive, i.e., coordination of human, technical and financial resources necessary for the implementation of organizational goals. Art and creators of art need these skills in order to present themselves to the users. The basic hypotheses are that in the contemporary social circumstances it is necessary to closely connect art and the artist, it is necessary to connect management and art on the level of scientific and professional cooperation and that for this purpose it is necessary to develop communicational strategies which will contribute to better synergy between both professions and both scientific fields and, finally, that the media plays an important role in formation of communicational strategies since it is the basic means of mediation of artists and art towards the public.

Key words: communicational strategies, management, organization, art, artist, new media, non-profit sector, media art

**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, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Desimir Bošković, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Poreč

Sažetak rada: Turisti donose svoje odluke o izboru turističke destinacije ovisno o tome zadovoljava li ponuda destinacije njihove potrebe i želje 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 kulturno-povijesne 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 neprestano 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, naslijeđe, turizam, razvoj, ponuda, marketing

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 Management of Cultural Heritage Tourism]

Lana Domšić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Barbara Franić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Alan Labus, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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

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

Goran Funda, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 udruga 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.

Ključne riječi: udruge u kulturi, kulturni razvoj, menadžment

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, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek

Lidija Getto, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek

Sažetak rada: 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 su 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

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]

Biljana Lončarić, Turistička zajednica grada Slavenskog Broda, Slavonski Brod

Drago Ružić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek

Sažetak rada: Potencijal tvrđave Brod kao glavne kulturno-turističke atrakcije Slavenskoga Broda nije niti približno iskorišten. Glavni razlog za to leži u činjenici da je za integralnu obnovu toga jedinstvenog hrvatskog spomenika vojne fortifikacijske arhitekture, 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 Ministarstva 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

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]

Saša Marenjak, Građevinski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek

Josip Čengija, PPP Centar d.o.o., Zagreb

Damir Juričić, PPP Centar d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: 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.

Ključne riječi: JPP, EU fondovi, projekti javne infrastrukture, kulturna baština

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]

Matea Markoč, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Ines Jemrić Ostojić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar
Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Istraživanje Eurobarometra iz 2013. godine o kulturnim navikama pokazalo je kako su građani Hrvatske znatno manje od ostatka Europe zainteresirani za kulturna događanja. Budući da se kulturne potrebe određuju kao one temeljne kojima se čovjek ostvaruje kao jedinstveno biće u svom okruženju tako da aktivno djeluje, proizvodi, stvara nove duhovne i materijalne oblike, komunicira i sl., rezultati toga istraživanja jesu zabrinjavajući. Promjene u kulturnim navikama olako se svode na utjecaj novijih tehnologija, pritom zanemarujući ostale čimbenike. Cilj ovoga 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.

Glavne riječi: kulturne navike, kulturne potrebe,
kulturna potrošnja, studenti, metoda ankete

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

Vesna Bradamante, Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb

Sažetak rada: Tema je rada prikaz projekta obnove Ljetnikovca Bunić-Kaboga, dosad najveće pojedinačne novčane donacije u hrvatskoj kulturi. Renesansni dubrovački ljetnikovac Bunić-Kaboga u razdoblju od 2009. do 2013. bio je predmet 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 sagledavane 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 daljnjega korištenja Ljetnikovca i upravljanja njime.

Budući da se radi o projektu koji je kao preduvjete realizacije podrazumijevao koordinaciju i suradnju raznorodnih sudionika javno-pravnih i privatno-pravnih subjekata – državnih tijela, jedinice lokalne samouprave, javne ustanove 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 samoodrživ način.

Ključne riječi: donacija, kulturno dobro, upravljanje, korištenje

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

Ines Jemrić Ostojić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Lana Domšić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Kulturni resursi grada Zaprešića i njegove okolice u svojoj posebnosti i raznolikosti nesumnjivo spadaju u najvrednije nositelje 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 očuvanja baštine. Kulturno mapiranje jest proces identificiranja i dokumentiranja materijalnih i nematerijalnih kulturnih resursa lokalne zajednice u svrhu prepoznavanja veza među ljudima, lokalitetima 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

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, Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac

Irena Šegavić Čulig, Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac

Sažetak rada: 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 prioritetno 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 kulturnoga razvoja, Karlovac

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, Interfilm d.o.o., Zagreb

Arsen Oremović, Večernji list, Zagreb

Sažetak rada: Kvalitetan humor ublažava i najnapetije situacije, omogućuje da se nekome u lice izreknu najžešće kritike ili, naprosto, opušta od napora svakodnevice. Dobri su menadžeri itekako svjesni važnosti humora, ali i njegovih granica u održavanju kvalitetnih međuljudskih odnosa. 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 holivudskim megahitovima ili ih nadjačati, pripadali su žanru komedije: *Kako je počeo rat na mom otoku*, koji je pogledalo rekordnih 300 tisuća ljudi, zatim *Svećenikova djeca*, *Što je muškarac bez brkova*, *Sonja i bik...* Istodobno, kada je o umjetničkoj valorizaciji riječ, komedije na filmu podcijenjene su u odnosu na drame. Rijetki su primjeri, poput hrvatskoga filma *Tko pjeva zlo ne misli*, koji se uspijevaju probiti do čelnih pozicija najcjenjenijih nacionalnih filmova svih vremena. Vodeći računa o toj nepravdi, a imajući na umu komercijalne potencijale komedije, Europska filmska akademija iz primarno je poslovnih/marketingških razloga lani uvela posebnu kategoriju najbolje europske filmske komedije. Sljedeće godine u toj se kategoriji natjecao i hrvatski film *Svećenikova djeca* Vinka Brešana koji je dosad distribuiran u nekoliko zemalja svijeta, uključujući SAD, a interes za otkup prava na priču i stvaranje engleske verzije filma iskazale su tvrtke iz Europe i SAD-a. Ovaj rad bavi se „upravljanjem“ humorom na hrvatskome filmu kao najefikasnijim oblikom ekonomskoga suprostavljanja dominaciji holivudskoga filma, vodeći računa o tome da je riječ o globalnome fenomenu uspjeha lokalnih komedija na pojedinačnim nacionalnim tržištima EU-a i šire. Istodobno se proučavaju i određene specifičnosti humora u različitim krajevima Hrvatske i EU-a, kao i izrazito zahtjevni kriteriji koje „menadžiranje“ humora i humorom zahtijeva: preciznost, osjećaj za ritam, poznavanje mentaliteta i druge osobine bez kojih nema uspješnih komedija.

Ključne riječi: AV industrija, hrvatski film, humor, upravljanje

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

Sažetak rada: 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 njihovoj 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.

Gljučne riječi: industrijska baština, prenamjena, održivost, neiskorištenost

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 Gredeļj.

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]

Tajana Pleše, Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb

Sažetak rada: 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 modula za upravljanje 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 načina upravljanja koja se provode u praksi, zasnovana na primjeni sustava ekonomskih načela i pravnih regulativa te s pragmatičnim stavom spram odnosa potreba i mogućnosti. Prvi način 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 način 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, osnaživanje društvenih vrijednosti te poticanja razvoja lokalnoga gospodarstva.

Ključne riječi: kulturni menadžment, nepokretna kulturna baština, načini upravljanja

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

Psihološki i sociološki aspekti menadžerske kontrole u poduzeću s gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti

[Psychological and Sociological Aspects of Managerial Control in Company from Perspective of Information and Communication Sciences]

Slavko Šimundić, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Danijel Barbarić, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Marija Valčić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Svakome 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 je zaposlenici ili ne, odnosno kako se prema njoj odnose. Saznanja o tome trebaju omogućiti menadžerima da izaberu ne samo odgovarajući oblik kontrole nego i da u skladu s tim razvijaju i odgovarajući stil vođenja. Pri kontroli zaposlenika treba voditi računa o tome da ta kontrola ne utječe na njihov rad i na povjerenje u zaposlenika kako ne bi došlo do negativnih radnih rezultata. Povjerenje i otvorenost odnose se na ekonomsku sigurnost u međudnosima. Za ugodnu radnu klimu važna je i odsutnost osobnih i emocionalnih napetosti u organizaciji. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje radne učinkovitosti – bez ljudskoga čimbenika tehnologija ne donosi puno. Stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spada u najvažnije čimbenike gospodarskoga razvitka poduzeća.

Ključne riječi: kontrola, menadžeri, informacijske znanosti

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]

Mile Šimurina, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Ivana Lacković, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 zadovoljavaju 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

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]

Jadran Antolović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Tomislav Šoban, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Domovinski rat te ekonomska kriza pokazali su velike nedostatke u dosadašnjemu 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 Hrvatske. Takva situacija ukazuje nam 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 potencijali pokretača 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

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, kulturni identitet i turizam

[Horses and Equestrian Sport as Industry, Tourism and Cultural Identity]

Mihovil Šušnić, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: Konjička industrija jedna je od vodećih industrija u svijetu. Na sebe veže poljoprivredu, veterinu, obrtništvo (potkivači, proizvođači konjičke opreme i jahaće obuće) te drugu industriju, npr. proizvodnju 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 je industrija treća po prikupljanju poreza na razini države. Jake tvrtke poput Rolexa, Mercedesa, Audija, 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, 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 i Lipice još iz doba Austro-Ugarske. Konjički sport – industrija – baština – turizam – nacionalni ponos!!

Ključne riječi: konjička industrija, nacionalni ponos, pokretač gospodarstva

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

O kulturi kulturno – analiza sadržaja rubrike kultura dnevnih tiskovina

[On Culture in a Cultural Way. Content Analysis
of Daily Newspapers' Culture Sections]

Lea Troha Rajić, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Lara Levak, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar
Adam Krčelić“, Zaprešić

Ines Jemrić Ostojić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar
Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: U radu se prikazuju rezultati praćenja rubrike kultura dviju dnevnih tiskovina, *Jutarnjega lista* i *Večernjega lista*, u razdoblju od 15. veljače do 15. ožujka 2014. godine. Korištena je metoda analize sadržaja. Riječ je o kvantitativnoj metodi istraživanja kojom se na objektivni i sustavan način dolazi do kvantitativnoga opisa sadržaja nekoga aspekta komunikacije. U ovome se istraživanju analiza sadržaja koristi za utvrđivanje karakteristika sadržaja medijske poruke. Navedena analiza provedena je u cilju da se utvrdi na koji se način obrađuju teme iz područja kulture, ustanovi zastupljenost sadržaja o različitim kulturnim djelatnostima te utvrde specifičnosti i eventualne razlike u izvještavanju o kulturi u dnevnim tiskovinama koje se prate.

Gljučne riječi: kultura, kulturna djelatnost,
analiza sadržaja, dnevne tiskovine

Abstract: This paper presents the results of the monitoring of cultural section in two daily newspapers, *Jutarnji list* and *Večernji list*, from February 15 to March 15 2014. The method used for this research was content analysis, a quantitative research method which leads to a quantitative description of the contents of some aspects of communication in an objective and systematic way. This study uses content analysis to determine the characteristics of the content of media messages. The analysis was conducted in order to determine the way in which the topics of culture are covered, to establish the frequency of contents of different cultural sectors as well as to determine the specificity and possible differences in reporting on culture.

Key words: culture, cultural sectors, content analysis, daily newspapers

Ovladavanje međukulturalnom komunikacijom

[Mastering cross-cultural communication]

Irena Zavrl, University of Applied Sciences Burgenland, Eisenstadt,
Austrija

Sažetak rada: Kako globalizacija napreduje, ekonomije se 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 austrijskog društva). Prema OECD¹-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

Abstract: As globalisation continues to move forward, the economy finds itself confronted with a tightly woven market. Constant economic change is no longer an exception, but has instead become expected. This constant change presents many challenges for the education of future European professionals and business leaders alike. Therefore a dialogue between higher education institutions and Europe has become an inevitable feature of most (not only Austrian) learning and knowledge-based societies. According to OECD ¹ “investment in human capital is at the heart of strategies in OECD countries to promote economic prosperity, fuller employment and social cohesion”. So the government in Austria is also increasingly seeking to relate higher education of economists and business leaders to the needs of the economy and the wider society.

Key words: Cross-cultural communication, European Studies, knowledge-based society

Pravni okvir za menadžment festivala

[Legal Framework for Festival Management]

Dragan Zlatović, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

Sažetak rada: 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. Jednako tako, u radu se razmatraju pravni aspekti financiranja i upravljanja tim manifestacijama u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: pravo, festival, menadžment

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]

Ljiljana Zmijanović, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišta u Rijeci, Opatija

Sažetak rada: 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. Alat sofisticiranoga upravljanja kulturnom baštinom jest interpretacija – shvaćena i prihvaćena u cilju podizanja kvalitete turističke usluge, ali i stvaranja kulturnoga identiteta zajednice. Analizirati ekonomsku korist, zadatak je menadžmenta zainteresiranoga za očuvanje i održivo korištenje dobara zaštićenih područja. Autorica istražuje interpretaciju unutar 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 boljšeg 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, upravljanje, zaštićeno područje

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

Suvremeno upravljanje knjižnicama

[Contemporary Library Management]

Dunja Seiter-Šverko, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Zagreb

Sažetak rada: Promjene u društvu te na informacijsko-komunikacijskome tržištu izravno utječu i na upravljanje u knjižnicama. Od rukovoditelja knjižnica očekuje se odgovornost za uspješno djelovanje knjižnica u novome okruženju. Vrednovanjem knjižničnih usluga stječe se uvid u organizaciju, poslovanje i upravljanje knjižnicom, na čemu se temelji uspješnost poslovanja.

Praćenje i procjenjivanje uspješnosti pojedinih usluga i službi prijeko su potrebni za izradu planova, izvješća te kratkoročnih i dugoročnih strateških planova knjižnice. Spremnost na brze i stalne promjene usmjerene povećanju kvalitete, učinkovitosti i ekonomičnosti usluga te istovremeno smanjenje proračunskih sredstava iz državnih i lokalnih izvora te orijentacija na vlastita sredstva i druge izvore financiranja, sve zahtjevniji korisnici, redefiniranje funkcija i zadaća knjižnice u odnosu na širenje informacijskoga društva utječu i na promjenu paradigme upravljanja knjižnicama.

Ključne riječi: informacijsko-komunikacijsko tržište, knjižnične usluge, upravljanje knjižnicama

Abstract: Social changes, besides changing developments on the IT market, directly affect library management. Library managers are held responsible for the success of library activities in the new environment. The evaluation of library services offers insight into the organisation, business operations and management of the library, thus providing the basis for the success of all library activities.

The monitoring and evaluation of individual services and departments are necessary for drawing up plans, reports as well as both short-term and long-term strategic plans of the library. Insisting on readiness for quick and continuous changes aimed at improvements in quality, efficiency and cost-effectiveness of library services, cuts in both government and local funding and the related need for an orientation towards the library's own funding and alternative funding sources, the ever more demanding users and finally, the redefining of the library's function and role in relation to the growth of the information society, require modifications in the paradigm of library management.

Key words: IT market, library services, library management

**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]

Antal Balog, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 zahtjevom 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, uspješnost i učinkovitost, održivo poslovanje

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 su-

sequent 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, studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje
„Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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

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]

Ivan Čuže, Zagrebački holding d.o.o., Zagreb

Radovan Vladislavljević, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija

Anita Čuže, studentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

Sažetak rada: 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

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, Vodoprivreda Zagreb d.d., Zagreb

Sažetak rada: 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 u svojoj organizaciji. 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 prezentiranome u ovome radu, zaposlenici nisu zadovoljni međuljudskim odnosima unutar tvrtke, komunikacijom među zaposlenicima, načinom rješavanja sukoba te načinom na koji se izabiru novi zaposlenici. 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

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]

Dragutin Funda, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapresić

Georg Richter, Sberbank Hrvatska d.d., Zagreb

Goran Funda, student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapresić

Sažetak rada: 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 čistijem 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

Abstract: One of the important topics in the business world is the role and the responsibility of organizations in the social context. It 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, Belje d.d., Beli Manastir

Tamara Banac, A.M.S. – Agro d.o.o., Darda

Ivan Ružić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 ljudi 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

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

Istraživanje kvalitete obrazovanja na privatnoj visokoškolskoj instituciji

[Research of Quality of Education at Private Higher Education Institution]

Sendi Katić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Josip Lopatić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Kristijan Čović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić

Sažetak rada: Pojavom sve većega broja privatnih obrazovnih institucija na svim razinama obrazovanja u Republici Hrvatskoj, koje izvode obrazovne programe sukladno programima tzv. javnih fakulteta (odobrava ih Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta), javlja se i drugačiji pristup korisnicima obrazovne usluge (studentima), nastavi, ali i upravljanju kvalitetom. Postalo je jasno kako obrazovne institucije trebaju inzistirati na primjeni kvalitete poslovanja, a naročito na zadovoljstvu studenata. Stav studenata jest ključni čimbenik uspješnosti privatnih obrazovnih institucija.

Cilj je istraživanja utvrditi razinu zadovoljstva studenata uslugom obrazovanja na visokoškolskim privatnim obrazovnim institucijama u Republici Hrvatskoj kako bi se dale odgovarajuće preporuke za upravljanje kvalitetom obrazovanja tih institucija.

Instrument istraživanja bio je projektirani strukturirani anketni upitnik. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 648 studenata, od čega 408 s privatnih i 240 studenata s javnih fakulteta. Uzorak je prigodan, pripada u uzorke zasnovane na namjeri te se zbog svoje veličine (brojnosti ispitanika) može smatrati prikladnim za ovu vrstu istraživanja, a za dobivene se rezultate može tvrditi da su indikativni.

Slijedom navedenoga, u radu namjeravamo analizirati zadovoljstvo studenata kao suvisli konstrukt kvalitete visokoobrazovne usluge. Inzistiranje na kvaliteti obrazovanja nema smisla, po našem mišljenju, ako studenti nisu zadovoljni. Upravo će razina zadovoljstva studenata biti pokazatelj kvalitete poslovanja. Smatramo da je zadovoljstvo studenata solidna osnova za strategije i taktike upravljanja kvalitetom na visokoškolskim privatnim obrazovnim institucijama u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: statistička analiza, upravljanje kvalitetom, visokoškolsko obrazovanje, zadovoljstvo studenata

Abstract: With the emergence of an increased number of private education institutions at all levels in the Republic of Croatia, which offer educational programs similar to the programs of the so-called public faculties (authorized by the Ministry of Science, Education and Sport of the Republic of Croatia), a new approach towards the users of educational services, teaching, but also quality management, appeared. It became clear that education institutions need to insist on the application of business quality, especially on the satisfaction of their student body. Student attitude is the key factor in determining the success of private education institutions.

The aim of this paper is to determine the level of student satisfaction with the education services at private higher education institutions in the Republic of Croatia in order to make appropriate recommendations regarding quality management at private education institutions.

The instrument used for this research was a projected structural questionnaire. This research used a sample of 648 students, 408 from private and 240 from public faculties. The sample was considered valid and is a sample established on intent and due to its size (number of participants) it can be considered appropriate for this type of research and the results obtained can be considered indicative.

Consequently, in this paper we intent to analyze student satisfaction as a meaningful construct of higher education service quality. Insisting on education quality has no valid sense, in our opinion, if students are not satisfied. The level of student satisfaction will indicate business quality. We consider student satisfaction as a solid foundation for developing quality management strategies and tactics at private higher education institutions in the Republic of Croatia.

Key words: statistical analysis, quality management, higher education institutions, student satisfaction

Inovativnost, povećanje konkurentnosti i programi visokoškolskoga obrazovanja

[Innovativeness, Increasing Competitiveness and Higher Education Study Programmes]

Vesna Kotarski, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Vladimir Žanić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Mladen Žinić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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 sposobnosti 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 pratitelji“, „umjereni inovatori“ i „skromni inovatori“. Hrvatska je svrstana u grupu „umjerenih inovatora“ ispod EU prosjeka.

Autori zaključuju da bi bila oportuna daljna analiza kako bi visokoškolski sustav obrazovanja mogao pridonijeti povećanju konkurentnosti Hrvatske ako bi tema suštavne inovativnosti, kao procesa, i inovacije, kao rezultata tog procesa, imala veću zastupljenost u visokoškolskoj nastavi.

Ključne riječi: visokoškolsko obrazovanje, inovativnost, inovacije, konkurentnost, Hrvatska

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, Veleučilište VERN', Zagreb

Iva Senegović, Veleučilište VERN', Zagreb

Sažetak rada: 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 prihodima, 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.

Gljučne riječi: unutarnji i vanjski čimbenici, strategija rasta, upravljanje promjenama

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, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

Sažetak rada: 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.

Gljučne riječi: bankarski sektor, Šibensko-kninska županija, SERVQUAL model, statistička analiza

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, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb

Drago Ceganec, Veleučilište VERN', Zagreb

Mirna Varlandy-Supek, Veleučilište VERN', Zagreb

Sažetak rada: 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.

Gljučne riječi: Nova ekonomija, kibernetički model stvaranja dodane vrijednosti, menadžment prema tehnološkim kriterijima

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

Inovacijski menadžment i paradigma otvorene inovacije

[Innovation Management and the Paradigm of Open Innovation]

Barbara Rodica, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, Slovenija

Iva Konda, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, Slovenija

Jasmina Starc, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, Slovenija

Sažetak rada: Globalizacija, demokratizacija informacijske tehnologije, politike konkurentnosti, mobilnost ljudi i novi sustavi financiranja stvorili su ekosustave s novim izazovima. Takva situacija predstavlja veliku priliku za stvaranje ekonomskoga rasta kroz inovacije. Pitanje bitnih odrednica za uspješnost inovacija u središtu je istraživanja inovacija u ekonomiji. Želimo saznati koji su važni uzroci pobude za inovacijama i kako se oblikuju inovativne aktivnosti u kompaniji. Predstavlja li paradigma otvorenih inovacija poduzećima izbor ili nužnost? U tome cilju proveli smo istraživanje i ispitali razne aspekte inovacija, s posebnim naglaskom na otvorene inovacije. U ovome radu predstavljamo uporabu modela modernih otvorenih inovacija, koji dopunjuje funkcije menadžera i pokazuju važnost poznavanja temeljnih sposobnosti poduzeća, važnost mreža. Također, istražujemo kako bi menadžeri trebali implementirati strategije upravljanja inovacijama da bi stvorili snažnu osnovu i preduvjete za budući rast poslovanja.

Ključne riječi: upravljanje inovacijama, inovacija, paradigma otvorenih inovacija

Abstract: Globalization, democratization of information technology, competitive policies, the 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. We want to know what the important causes of incentive to innovate are, 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 a research and explored the different aspects of innovation, with special emphasis on establishing

the paradigm of open innovation. In this paper we present the use of modern open innovation model, which amends the functions of managers and the importance of the knowledge of core capabilities in the enterprise, the importance of networks. We also explore how managers should implement innovation management strategies, in order to set up a strong base and create preconditions for future business growth.

Key words: Innovation Management, Innovation,
Paradigm of open innovation

Kritička ocjena poduzetničkoga obrazovanja u Sloveniji i Hrvatskoj prema mišljenju stručnjaka GEM-a

[Critical assessment of entrepreneurship education and training in Slovenia and Croatia according to GEM experts]

Karin Širec, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor, Slovenija

Sažetak rada: 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 prevladavanje prepreka.

Ključne riječi: poduzetničko obrazovanje, Globalni monitor poduzetništva, anketa nacionalnih stručnjaka

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 to participate 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 results have shown that it is possible for education to influence individuals' attitudes and values and help them decide to follow an independent entrepreneurial path more often. Some insights into entrepreneurship education and training in Slove-

nia 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, entrepreneurship education is considered to be a very important entrepreneurship framework. The paper will present the results of expert survey, where they have been extremely critical of entrepreneurship education in their countries. It has become rather obvious that experts are not satisfied with the formal education in the surveyed countries. We will show the state of entrepreneurship education in Slovenia and Croatia according to experts' assessment and analyse its basic obstacles and success factors, as well as give some recommendations for overcoming them.

Key words: entrepreneurship education, Global Entrepreneurship Monitor, national expert survey

Specifičnosti organizacije i menadžmenta u medijskoj industriji

[Organization and Management in Media Industry]

Marija Slijepčević, Veleučilište VERN', Zagreb

Sažetak rada: Cilj ovoga rada bio je istražiti i prikazati posebnosti medijske industrije, prikupiti i generalizirati medijske postavke te istražiti recentne primjere u hrvatskoj praksi. Područje medijskoga menadžmenta nedovoljno je istraženo u nas, i na specijalističkoj i na praktičnoj razini, te rad za cilj ima popuniti te praznine.

U smislu unapređenja znanja i vještina stručnjaka, ali i zainteresiranosti medijskih djelatnika i konzumenata medija, rad je koncipiran na način koji čitatelju u uvodnome djelu objašnjava što je predmet i cilj rada, kako je sadržaj strukturiran, kako se došlo do podataka koji su bili ključni za nastanak ovoga rada, ali i koji će biti njegov stručni doprinos. Slijedi detaljan prikaz specifičnosti medijske industrije, njezina ekonomska snaga i posebnosti hrvatskoga medijskog okruženja. Analizira se organizacijska struktura medija, odnos prema ljudskim potencijalima, upravljanje kvalitetom i odlučivanje, kao i povijesni prikaz razvoja menadžmenta medija.

Središnji dio rada posvećen je primjerima iz hrvatske suvremene prakse i daje analize ustroja organizacije i menadžmenta najčitanijega dnevnog lista, najgledanijega televizijskog programa i najposjećenijega *news* portala. Dubinski razgovori s medijskim stručnjacima pridonose razumijevanju prilika i trendova u medijskoj industriji te su neprocjenjivi doprinos ovome radu jer izvrsno povezuju navedena teorijska saznanja s realnim uvjetima na medijskome tržištu.

Ključne riječi: mediji, medijski menadžment, medijska industrija, organizacija, menadžment

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 specifics 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, Financijska agencija – FINA, Zagreb

Kristian Saletović, Combis d.o.o., Zagreb

Sažetak rada: Broj kartica u svijetu raste iz godine u godinu te se njima obavljaju značajne 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.

Ključne riječi: PCI DSS, kriptografske metode, sigurnosni zahtjevi

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

Ksenija Stojaković, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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.

Gljučne riječi: Erasmus program, inovacije, komparativna analiza, organizacijski model, razmjena nastavnika

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

Paradigmatski okvir za odgovorno menadžersko obrazovanje poslovnih lidera za 21. stoljeće

[Paradigm Framework for Responsible Management Education of 21st Century Business Leaders]

Majda Tafra-Vlahović, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić

Sažetak rada: 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 paradigmatski 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

Abstract: In an increasingly intensive global debate about management education which would best meet the demands of the 21st century business environment, professional educators have reached a consensus that incorporating sustainability 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 the sustainability at the heart of management education. Drawing on some of these initiatives and management teacher 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 shared value concept. This framework elaborates conceptual foundation for various initiatives of embedding sustainability in responsible management education.

Key words: Education, management, sustainability

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, Veleučilište VERN', Zagreb

Iva Senegović, Veleučilište VERN', Zagreb

Sažetak rada: 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, a 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 zahtjevnija europska tržišta. Analiza aktualnih tržišnih, operativnih i financijskih performansi potvrđuje kako poduzeće, unatoč nepovoljnim gospodarskim trendovima, posjeduje 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

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, Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske, Zagreb

Vladimir Žanić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Sažetak rada: 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, koje provodi predijagnostiku 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 svomju 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

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, Mamić Perić Reberski Rimac Odvjetničko društvo d.o.o.,
Zagreb

Sažetak rada: 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 ustanoviti plan upravljanja starijim zaposlenicima kroz optimalizaciju njihovih radnih mogućnosti, pri čemu su modaliteti rada u razdoblju postupnoga umirovljenja obrazloženi kroz ovaj rad kao osnova organizacije rada starijih radnika.

Ključne riječi: stariji radnici, ljudski potencijali, organizacija

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]

Zrinka Gregov, Veleučilište VERN', Zagreb

Tihomir Hunjak, Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin

Sažetak rada: 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 stratejskih 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 dokumeanta 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: 5 glavnih kategorija kriterija i 5 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 Expert Choice. Model je uspješno testiran na Veleučilištu VERN u Zagrebu. Na primjeru toga modela svako visoko učilište može izraditi vlastiti model.

Ključne riječi: visokoškolski nastavnici, vrednovanje, selekcija, ocjenjivanje, AHP metoda

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 inovation]

Zdravko Krivokapić, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Crna Gora

Aleksandar Vujović, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Crna Gora

Jelena Jovanović, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Crna Gora

Sažetak: Korporativna društvena odgovornost postaje sve češći zahtjev u stvaranju pravednijih odnosa između kompanija i zainteresiranih strana. Važnost korporativne društvene odgovornosti prepoznala je Međunarodna organizacija za normizaciju ISO te je izdala normu ISO 26000. Ovaj je rad uvod u društvenu odgovornost. Težište je na sedam ključnih načela te odgovornosti: odgovornost, transparentnost, etičko poslovanje, poštivanje interesa dionika, poštivanje zakona, poštivanje međunarodnoga prava i poštivanje ljudskih prava. Pokazuje se važnost ekoinovacija koje predstavljaju inovativan proces za stvaranje i stavljanje na tržište novih tehnologija za zaštitu okoliša, proizvoda i usluga koji umanjuju ukupan negativni učinak na okoliš i omogućuju da poslovanje i inovacije zajedno stvaraju održiva rješenja.

Ključne riječi: ekoinovacija, društvena odgovornost, načela

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 inovation, social responsibility, principles

KAZALO AUTORA

[Author Index]

- AMIDŽIĆ, DRAGOLJUB / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 61, 125
- ANTOLOVIĆ, JADRAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 153
- BABIĆ, KRISTINA / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 27
- BALOG, ANTAL / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 165
- BANAC, TAMARA / A.M.S. – Agro d.o.o., Darda 174
- BANDIĆ, MLADEN / Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb 17
- BARBARIĆ, DANIJEL / Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Split 116, 149
- BARILOVIĆ, ZLATKO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 31, 49
- BARLOVIĆ, NATAŠA / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Ministarstvo financija, Porezna uprava, Donja Stubica 65
- BILAL ZORIĆ, ALISA / Banksoft, Zagreb 93
- BILOŠ, ANTUN / Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek 115
- BOLF EK, ZDENKO / Veleučilište Hrvatsko zagorje, Krapina 63
- BOLF EK, MORANA / Kompas Zagreb d.d., Zagreb 63
- BOŠKOVIĆ, DESIMIR / Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Poreč 125
- BOŽIČEV, MARIJA / Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Zagreb 19
- BRADAMANTE, VESNA / Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb 137
- BUĆE, IVANA / Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske, Zagreb 196
- BURCAR, BEATRICE / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 167
- CEPANEC, DRAGO / Veleučilište VERN', Zagreb 183
- ČAČEV, TAMARA / Institut Ruđer Bošković, Zagreb 20, 52
- ČEHIĆ, SEMIR / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 51
- ČENGIJA, JOSIP / PPP Centar d.o.o., Zagreb 134
- ČOVIĆ, KRISTIJAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 99, 176
- ČULO, IVICA / Državni ured za reviziju, Požeга 59, 65, 78
- ĆOSIĆ PAJURIN, ANA / studentica, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, Antunović TA d.o.o., Zagreb 97
- ĆUPURDIJA, MILORAD / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 22
- ĆUPURDIJA, LJILJANA / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 22
- ĆUŽE, IVAN / Zagrebački holding d.o.o., Zagreb 168
- ĆUŽE, ANITA / studentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 168
- DAKOVIĆ, ALJAŽ / Bi-termal d.o.o., Maribor, Slovenija 23
- DEBELJAK, DOMAGOJ / Vodoprivreda Zagreb d.d., Zagreb 170
- DEGEN, SILVIJA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 99
- DOMŠIĆ, LANA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 127, 139
- DOTLIĆ, PREDRAG / Konzultativni centar Osijek 25
- DUGANDŽIĆ, NIKOLINA / Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi Prosperikon, Zagreb 33
- DUMANČIĆ, MARIO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 27
- ERAK ORBANIĆ, DARIANA / studentica, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 69
- ERCEG, ALEKSANDAR / Saponia d.d., Osijek 25
- ERMACORA, MILAN / Obrt Ermacora, Zaprešić 42
- FRANIĆ, BARBARA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 89, 127, 129
- FUNDA, GORAN / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 129, 172
- FUNDA, DRAGUTIN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 172
- GALIĆ, MATEJ / Belje d.d., Beli Manastir 174

- GANJTO, TONI / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 66
- GETTO, LIDIJA / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek 131
- GOTAL, IVA 111
- GRAU, NINO / THM Technische Hochschule Mittelhessen, Friedberg, Njemačka 28
- GREGOV, ZRINKA / Veleučilište VERN', Zagreb 200
- GREGUREK, MIROSLAV / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 94
- GRMUŠA, TANJA / Visoka poslovna škola, Zagreb 111, 113
- HUNJAK, TIHOMIR / Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin 200
- IVANČEVIĆ, TOMISLAV / Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 68, 69
- IZETBEGOVIĆ, JADRANKO / Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za organizaciju građenja, Zagreb 17
- JAJIĆ, JELENA / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 59
- JEMRIĆ OSTOJIĆ, INES / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 136, 139, 157
- JOVANOVIĆ, JELENA / Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Crna Gora 202
- JURIĆ, SNJEŽANA / Institut Ruđer Bošković, Zagreb 29
- JURIČIĆ, DAMIR / PPP Centar d.o.o., Zagreb 134
- JURINA BABOVIĆ, NATALIJA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 47, 191
- JURINA, KREŠIMIR / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 40
- KATIĆ, MARIN / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić, APIS IT d.o.o., Zagreb 31
- KATIĆ, SENDI / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 99, 176
- KELIĆ, IVAN / Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek 115
- KONDA, IVA / Visoka škola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, Slovenija 184
- KOSOVEC, MATEA / Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi Prosperikon, Zagreb 33
- KOTARSKI, VESNA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 91, 178
- KOVAČ, KARLO / student 22
- KOVAČEVIĆ, MARINA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 71
- KRIVOKAPIĆ, ZDRAVKO / Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Podgorica, Crna Gora 202
- KUNOVIĆ, VEDRAN / Bureau Veritas Hrvatska d.o.o., Zagreb 101
- KUREČIĆ, PETAR / Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 73
- KUREČIĆ, PETAR / Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 103
- LABUS, ALAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 127
- LACKOVIĆ, STJEPAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 105, 107
- LACKOVIĆ, IVANA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 151
- LAJTMAN, MARKO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 89
- LEŠIĆ, ZDRAVKO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 82
- LEVAK, LARA / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 157
- LIPIĆ, NATALI / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 87
- LONČARIĆ, BILJANA / Turistička zajednica grada Slavonskog Broda, Slavonski Brod 133
- LOPATIČ, JOSIP / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 93, 176
- LUKETIĆ, DIJANA / Veleučilište VERN', Zagreb 180
- MAGDIĆ, SUNČICA / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić 87
- MALOČA, IVAN / Interfilm d.o.o., Zagreb 107, 143
- MARENJAK, SAŠA / Građevinski fakultet Sveučilište u Osijeku, Osijek 134

- MARKOČ, MATEJA / studentica, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 136
- MARTINOVIĆ, MAJA / Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb 97
- MATAKOVIĆ, BISERKA / Hrvatski restauaratorski zavod, Zagreb 137
- MEČEV, DIJANA / Veučilište u Šibeniku, Šibenik 182
- MIHALINČIĆ, MARTINA / Veučilište Velika Gorica, Velika Gorica 109
- MIHALJEVIĆ, BRANKO / Veučilište Velika Gorica, Velika Gorica 109
- MIKULEC, NIVES / Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi Prosperikon, Zagreb 33
- MILIĆ ŽELJKO 27
- MIRKOVIĆ, MATIJA / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 139
- MIŠIĆ, SANDRA / International Project Management Association, Zagreb 35
- MLINARIĆ, VJERAN / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 36
- MOROVIĆ, VINKO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 37, 59, 78
- NADRAMIJA, PERICA 113
- NAVIJALIĆ, ANDREJA / Grad Karlovac, Upravni odjel za društvene djelatnosti, Karlovac 141
- NIKOLIĆ, ROBERT / Zagrebački holding d.o.o., Zagreb 39
- NOVAK, NIVES / Udruga za projektni menadžment i menadžment u kulturi Prosperikon, Zagreb 33
- OBRAZ, ROBERT / Klimaoprema d.d., Samobor 45
- OGRIZEK BIŠKUPIĆ, IVANA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 40
- OREMOVIĆ, ARSEN / Večernji list, Zagreb 107, 143
- OREŠKOVIĆ, MIRKO / Investinženjering GI grupa, Zagreb 17
- PARAĆ, BRANKO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 75
- PAVIČIĆ, NIKOLINA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 45, 66, 80
- PEREC, INES / studentica, Visoka poslovna škola Zagreb 68, 103
- PERKUŠIĆ, ZVONIMIR / Lučka uprava Split, Split 116
- PEŠIĆ, MIRKO / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek 131
- PETRIČEVIĆ, KARMEN / 145 /
- PLEČAŠ, MIHAEL / Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb 183
- PLEŠE, TAJANA / Hrvatski restauratorski zavod, Zagreb 147
- POKUPEC, IVAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 37, 65
- POLDRUGAČ, ALAN MIRKO / Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb 44
- POPEK BIŠKUPEC, PETRA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 82
- POPOVIĆ, GORAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 111, 113
- PRAH, IVA OZANA / Geneteam d.o.o., Zagreb 42
- RADUJKOVIĆ, MLADEN / Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, International Project Management Association, Zagreb 35
- REŠETAR, ZLATKO / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 45, 66, 80
- RICHTER, GEORG / Sberbank Hrvatska d.d., Zagreb 172
- RODICA, BARBARA / Visoka škola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, Slovenija 184
- RUŽIĆ, PAVLO / Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Poreč 61
- RUŽIĆ, TOMISLAV / Tehnoplast Istra d.o.o., Buje 61
- RUŽIĆ, IVAN / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Osijek 115, 174
- RUŽIĆ, DRAGO / Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek 133
- SAČER, MARTINA / student, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 36
- SALETOVIĆ, KRISTIAN / Combis d.o.o., Zagreb 101, 190
- SANTINI, IVAN / Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 83
- SANTINI, IVONA / Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić 83, 85
- SEITER-ŠVERKO, DUNJA / Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Zagreb 162

- SENEGOVIĆ, IVA / Veleučilište VERN',
Zagreb 180, 194
- SKLEDAR MATIJEVIĆ, ANA / Visoka škola za
poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 47
- SLIJEPČEVIĆ, MARIJA / Veleučilište VERN',
Zagreb 188
- STARC, JASMINA / Visoka škola za upravljanje in
poslovanje, Novo mesto, Slovenija 184
- STOJAKOVIĆ, KSENIJA / Visoka škola za
poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 51, 117, 191
- ŠEBEK, VALERIJA / studentica, Visoka škola
za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 71
- ŠEGAVIĆ ČULIG, IRENA / Grad Karlovac, Upravni
odjel za društvene djelatnosti, Karlovac 141
- ŠIKLIĆ, MIRJANA / Hrvatski zavod za
zapošljavanje, Krapina 105
- ŠIMUNDIĆ, SLAVKO / Pravni fakultet Sveučilišta u
Splitu, Split 116, 149
- ŠIMURINA, MILE / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 151
- ŠIREC, KARIN / Ekonomsko-poslovna fakulteta
Maribor, Maribor, Slovenija 186
- ŠOBAN, TOMISLAV / student, Visoka škola
za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 153
- ŠTEFIČAR, SLAVKO / student, Visoka škola
za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić, Savez za željeznicu,
Zagreb 49
- ŠTEFULJ, ANA / Financijska agencija – FINA,
Zagreb 190
- ŠUŠNIĆ, MIHOVIL / student, Visoka škola
za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 155
- ŠVIGIR, MARIO / Sindikat prometa i veza
Hrvatske, Zagreb 85, 87
- ŠVOB ŠTRAC, DUBRAVKA / Institut Ruđer
Bošković, Zagreb 20, 52
- TAFRA-VLAHOVIĆ, MAJDA / Visoka škola za
poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 118, 193
- TATZBER, FRANZ / Dr Franz Tatzber KEG, Reagents
& Recycling, Bisamberg, Austrija 42
- TERER, ALEKSANDAR / Profine Croatia d.o.o.,
Velika Gorica 51
- TOŠ BUBLIĆ, TAJANA / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 80, 89
- TROHA RAJIĆ, LEA / studentica, Visoka škola
za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 157
- VALČIĆ, MARIJA / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 120, 149
- VARLANDY-SUPEK, MIRNA / Veleučilište VERN',
Zagreb 183
- VIDANEC, DAFNE / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 54
- VLADISAVLJEVIĆ, RADOVAN / Fakultet za
menadžment, Sremski Karlovci, Srbija 168
- VREČKO, IGOR / University of Maribor, Faculty
of Economics and Business, Maribor,
Slovenija 23, 31, 49
- VUJČIĆ, MAJA / Veleučilište VERN', Zagreb 194
- VUJOVIĆ, ALEKSANDAR / Centar za kvalitet,
Mašinski fakultet, Podgorica, Crna Gora 202
- ZAVRL, IRENA / University of Applied Sciences
Burgenland, Eisenstadt, Austria 158
- ZBILJSKI, AUGUSTIN / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 85
- ZLAŤOVIĆ, DRAGAN / Veleučilište u Šibeniku,
Šibenik 159
- ZMIJANOVIĆ, LJILJANA / Fakultet za
menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišta u Rijeci, Opatija 160
- ŽABČIĆ, KRISTINA / studentica, Visoka škola
za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam
Krčelić“, Zaprešić 94
- ŽANIĆ, VLADIMIR / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 91, 178, 196
- ŽARKOVIĆ, NEVEN / Institut Ruđer Bošković,
Zagreb 20, 29, 52
- ŽARKOVIĆ, BRANIMIR / Mamić Perić Reberski
Rimac Odvjetničko društvo d.o.o., Zagreb 198
- ŽINIĆ, MLADEN / Visoka škola za poslovanje
i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“,
Zaprešić 178
- ŽUMBAR, IVANA / Visoka poslovna škola Zagreb,
Zagreb 103