

EKONOMSKA MISAO I PRAKSA
ČASOPIS SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU

ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE
PERIODICAL OF THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
DUBROVNIK



UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DUBROVNIK

Izdavač/Published by
SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIKU

Glavni i odgovorni urednik/Editor in Chief
Đuro BENIĆ

Uredništvo/Editorial staff
Ivo BAN - University of Dubrovnik, Đuro BENIĆ - University of Dubrovnik, Rita
CASTELLANI - University of Perugia, Italy, Iraj HASHI - Staffordshire University,
United Kingdom, Brano MARKIĆ - University of Mostar, Bosnia and Herzegovina,
Ivan PAVIĆ - University of Split, Kunibert RAFFER – University of Vienna, Austria,
Paul ROOSENS – University of Antwerp, Belgium, Vesna VRTIPRAH – University of
Dubrovnik

Tajnik uredništva/Editorial Board Secretary
Davorka TURČINOVIĆ

Prijevod i korektura na engleskom/Translation and proof-reading into English
Martina HRNIĆ

Adresa izdavača /Publisher's address
Sveučilište u Dubrovniku
20000 Dubrovnik, Branitelja Dubrovnika 29

Telefon/Telephone: +385 (0) 20 445-708
Telefax: +385 (0) 20 445-770

e-mail: ekon.misao@unidu.hr

Radovi objavljeni u časopisu EKONOMSKA MISAO I PRAKSA referiraju se u
sekundarnim publikacijama:

Journal of Economic Literature, Pittsburgh;
DOAJ – Directory of Open Access Journals, Lund University, Lund;
EBSCO Publishing, Ipswich, MA, USA;
CABI; Wallingford, UK;
Hrčak;
ProQuest

Časopis izlazi dva puta godišnje
Izdavanje časopisa Ekonomska misao i praksa novčano podupire Ministarstvo
znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske

Kazalo

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

Drago Francišković
**ANALIZA POTPUNE KOMPENZACIJE POVEĆANJA
ANUITETA ZBOG VALUTNE KLAUZULE
PRODULJENJEM RAZDOBLJA OTPLATE** **313**

Marija Penava
**UTJECAJ MIGRACIJA NA EUROPSKO TRŽIŠTE
RADA** **335**

Jasna Prester, Nikola Horvat
**KAKO DJELUJU PROGRAMI KVALITETE NA
INOVATIVNOST PODUZEĆA** **363**

PRETHODNO PRIOPĆENJE

Davor Filipović, Marijan Cingula, Darko Tipurić
**EMPIRICAL RESEARCH ABOUT THE MARKET
FOR CORPORATE CONTROL IN REPUBLIC
OF CROATIA** **385**

PREGLEDNI RAD

Zdenko Braičić
**INDUSTRIJSKE TVRTKE U PROSTORNO-EKONOMSKOJ
STRUKTURI BANOVINI/BANIJE** **399**

Ljerka Cerović, Vinko Zaninović, Nikolina Dukić
**UTJECAJ VLASNIČKE I KAPITALNE STRUKTURE NA
KRETANJE AGENCIJSKIH TROŠKOVA: STUDIJA
SLUČAJA VLASNIČKI NISKO KONCENTRIRANIH
PODUZEĆA REPUBLIKE HRVATSKE** **419**

Eleonora Kontuš KRATKOROČNO FINANCIRANJE I NJEGOVE IMPLIKACIJE NA SOLVENTNOST I PROFITABILNOST PODUZEĆA	443
---	------------

Damir Piplica CORRUPTION AND INFLATION IN TRANSITION EU MEMBER COUNTRIES	469
--	------------

Najla Podrug, Melanija Burazin IZAZOVI TEORIJE USLUŽNOSTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA	507
--	------------

Najla Podrug, Marija Šutalo INSTITUCIONALIZACIJA USLUŽNOSTI U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA	527
---	------------

Ratko Zelenika, Alica Grilec Kaurić OCJENA EKONOMSKOG POLOŽAJA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ	543
---	------------

STRUČNI RAD

Milan Deskar-Škrbić MEĐUSOBNI ODNOS I ULOGA DRŽAVE I TRŽIŠTA U RAZVOJNOJ DRŽAVI	569
---	------------

Daniela Gračan, Andreja Rudančić-Lugarić BUSINESS TOURISM - MODERN FORM FOR IMPROVEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF CROATIAN TOURISM	579
--	------------

Maja Kolega, Hrvoje Grčić SELEKCIJA I TRENING PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU TELE2 HRVATSKA	591
--	------------

Upute suradnicima

Contents

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Drago Francišković
**THE ANALYSIS OF TOTAL COMPENSATION OF
THE INCREASE IN INSTALLMENTS OF THE
LOAN WITH CURRENCY CLAUSE BY
EXTENDING PAYMENT PERIOD** **313**

Marija Penava
**THE INFLUENCE OF MIGRATIONS ON THE EUROPEAN
LABOUR MARKET** **335**

Jasna Prester, Nikola Horvat
**HOW DO QUALITY PROGRAMS INFLUENCE
CREATIVE THINKING IN A COMPANY** **363**

PRELIMINARY COMMUNICATION

Davor Filipović, Marijan Cingula, Darko Tipurić
**EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA ZA
KORPORATIVNU KONTROLU
U REPUBLICI HRVATSKOJ** **385**

REVIEW

Zdenko Braičić
**INDUSTRIAL COMPANIES IN THE SPATIAL-ECONOMIC
STRUCTURE OF BANOVINA/BANIJA** **399**

Ljerkica Cerović, Vinko Zaninović, Nikolina Dukić
**THE IMPACT OF OWNERSHIP AND CAPITAL STRUCTURE
ON THE FLUCTUATION OF AGENCY COSTS: CASE STUDY
OF LOW CONCENTRATED OWNERSHIP**

COMPANIES OF THE REPUBLIC OF CROATIA **419**

Eleonora Kontuš
**SHORT-TERM FINANCING AND ITS IMPLICATIONS ON
SOLVENCY AND PROFITABILITY OF COMPANY** **443**

Damir Piplica
**KORUPCIJA I INFLACIJA U TRANZICIJSKIM
ZEMLJAMA EU-a** **469**

Najla Podrug, Melanija Burazin
**CHALLENGES OF STEWARDSHIP THEORY IN
FAMILY BUSINESSES** **507**

Najla Podrug, Marija Šutalo
**INSTITUTIONALIZATION OF STEWARDSHIP
IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS** **527**

Ratko Zelenika, Alica Grilec Kaurić
**ASSESSMENT OF THE ECONOMIC POSITION
OF TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY IN
THE REPUBLIC OF CROATIA** **543**

PROFESSIONAL PAPER

Milan Deskar-Škrbić
**RELATIONSHIP AND ROLE OF STATE AND MARKET IN
THE DEVELOPING COUNTRY** **569**

Daniela Gračan, Andreja Rudančić-Lugarić
**POSLOVNI TURIZAM – MODERNI OBLIK TURIZMA ZA
POBOLJŠANJE KONKURENTNOSTI HRVATSKOG
TURIZMA** **579**

Maja Kolega, Hrvoje Grčić
**SELECTION AND TRAINING OF SALES STAFF
WITH TELE2 CROATIA TAKEN AS AN EXAMPLE** **591**

Instructions to contributors

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Mr. sc. Drago Francišковиć

Viši predavač

Medimursko Veleučilište u Čakovcu

Bana Josipa Jelačića 22a, 40 000 Čakovec

E-mail: dfrancis@mathos.hr, dfrancis@mev.hr

ANALIZA POTPUNE KOMPENZACIJE POVEĆANJA ANUITETA ZBOG VALUTNE KLAUZULE PRODULJENJEM RAZDOBLJA OTPLATE

UDK / UDC: 336.781.5:336.77.067

JEL klasifikacija / JEL classification: E43

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 2. listopada 2011. / October 6, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

U radu se promatra anuite, zajma s valutnom klauzulom u slučaju njegova povećanja, zbog rasta vrijednosti valute. Nalazi se uvećana duljina preostalog roka otplate kojim se poništava, tj. kompenzira takvo povećanje anuiteta. Dani su originalni izvodi funkcijskih veza između duljine takvog produljenog preostalog roka otplate, godišnje kamatne stope, stope povećanja anuiteta i duljine postojećeg preostalog roka otplate. Analiziraju se odnosi između tih veličina i izvode zaključci vezani za kompenzaciju povećanja anuiteta produljivanjem roka otplate. Prezentirane su granične vrijednosti spomenutih veličina iznad kojih kompenzacija nije moguća. Također je definirana stopa produljenja roka otplate te je dana lako primjenjiva formula za njenu donju ogradu.

Ključne riječi: anuitet, zajam, valutna klauzula, kompenzacija, povećanje anuiteta, stopa produljenja roka otplate.

1. UVOD

U radu se promatra zajam s valutnom klauzulom koji se otplaćuje jednakim postnumerando¹ mjesečnim anuitetima. Za jedan se mjesec uzima vremenski interval od jedne dvanaestine godine. Takav se mjesec uzima kao jedinični vremenski interval. Neka je $i \geq 0$ nominalna godišnja kamatna stopa

¹ Postnumerando mjesečni anuitet – anuitet plativ krajem mjesečnog razdoblja.

(n.g.k.s.)² koja se koristi pri izračunu vrijednosti anuiteta. Vrijednost mjesečnog anuiteta x_i u kunama prema tečaju na prvi dan razdoblja otplate (mjesec dana prije uplate prvog anuiteta)³, dana je poznatom formulom:

$$x_i = x_i(n) = L \frac{r^n(r-1)}{r^n - 1} \quad (1)$$

gdje je

L – iznos zajma u kunsjoj protuvrijednosti na početku razdoblja otplate;

n – duljina razdoblja otplate, tj. broj anuiteta ($[0, n]$ razdoblje/rok je otplate);

$r = 1 + \frac{i}{12}$ – mjesečni (relativni) kamatni faktor računat korištenjem relativne mjesečne kamatne stope $i/12$ kako je i uobičajeno pri izračunu anuiteta u bankama u Hrvatskoj.⁴ Formula (1) za računanje anuiteta x_i vrijedi i ako L predstavlja ostatak duga neposredno nakon otplate anuiteta u nekom trenutku $t = 0$, a n je duljina ostatka roka otplate, tj. broj za otplatu preostalih anuiteta.

Promijeni li se kamatna stopa i u trenutku otplate nekog anuiteta t , nova vrijednost preostalih (neotplaćenih) anuiteta računa se koristeći (1), tako da se uzme da je $t = 0$; n je duljina preostalog roka otplate, odnosno broj preostalih anuiteta; r je novi kamatni faktor, a za L uzme se da je ostatak duga neposredno nakon otplate anuiteta u trenutku t .⁵ Upravo je to slučaj koji se ovdje promatra. Nadalje, i je tekuća kamatna stopa, tj. ona po kojoj je izračunata posljednja vrijednost anuiteta $x_i(n)$.

Promatramo anuitet koji se otplaćuje u trenutku t . Njegova je vrijednost, bez primjene valutne klauzule, $x_i(n)$. Neka je $(1+p)$ faktor promjene vrijednosti u kunama strane valute na koju se valutna klauzula odnosi u trenutku t u odnosu na vrijednost te valute na početku razdoblja otplate.⁶ Tada je vrijednost promatranog anuiteta u kunama u trenutku njegove otplate t , uz primjenu valutne klauzule, jednaka $(1+p)x_i(n)$. Dakle, p je stopa promjene⁷

² U radu je stopa izražena u jedinicama, a ne u stotinama (%), kako je i uobičajeno u znanstvenoj literaturi.

³ x_i je vrijednost anuiteta bez primjene valutne klauzule.

⁴ Još se kaže da je mjesečni kamatni faktor računat proporcionalnom metodom.

⁵ Isto vrijedi i u slučaju promjene kamatne stope dio mjeseca prije trenutka dospijea anuiteta t .

Tada ostatak duga L treba preračunati uzimajući u obzir trajanje nove kamatne stope i .

⁶ (mjesec dana prije uplate prvog anuiteta)

⁷ Od naročitog je interesa stopa povećanja anuiteta, tj. stopa promjene za $p > 0$.

vrijednosti anuiteta x_i u trenutku njegove otplate t , zbog utjecaja valutne klauzule.

Povećanjem duljine otplate n , mjesečni se anuitet $x_i(n)$ strogo monotono smanjuje u varijabli n , tj. za $i \geq 0$ vrijedi da je $x_i(l) < x_i(k)$, za svaki $l > k$. Kako se n povećava, anuitet x_i u (1) padajući se monotono približava svojoj donjoj graničnoj vrijednosti $L \cdot i / 12$ jer je

$$\lim_{n \rightarrow \infty} x_i(n) = L \cdot (r - 1) = L \frac{i}{12} \quad .^8 \quad (2)$$

Povećanjem broja preostalih jednakih mjesečnih anuiteta s k na l ($k < l$) vrijednost anuiteta se smanjuje s $x_i(k)$ na $x_i(l)$. Označimo s $s = s(r, k, l)$ pripadajuću stopu smanjenja. Tada je $0 < s < 1$. Imamo

$$s = s(r, k, l) = \frac{x_i(k) - x_i(l)}{x_i(k)} = 1 - \frac{r^l(r^k - 1)}{r^k(r^l - 1)} = \frac{r^l - r^k}{r^k(r^l - 1)} \quad (3)$$

$(1 - s)$ je faktor smanjenja vrijednosti anuiteta⁹, odnosno za opisano povećanje broja anuiteta s k na l vrijednost se anuiteta smanji za $s \cdot 100\%$. Obrat te tvrdnje vrijedi samo do određene granične vrijednosti za $s = s(r, k, l)$, tj. uz uvjet da je $s < s_G(r, k) \leq 1$.

Granična vrijednost stope smanjena anuiteta je

$$s_G = s_G(r, k) = \lim_{l \rightarrow \infty} s = 1 - \frac{r^k - 1}{r^k} = \frac{1}{r^k} \quad , \quad (4)$$

tj. *bilo koje povećanje duljine roka otplate ne može smanjiti vrijednosti anuiteta za više od $\frac{100}{r^k}\%$. Možemo primijetiti da stopa smanjenja s i pripadna granična stopa s_G ne mijenjaju vrijednost proporcionalnim promjenama vrijednosti anuiteta.*

⁸ Dobivena je granična vrijednost vrijednosti anuiteta u slučaju vječne rente.

⁹ $(1 - s)x_i(k) = x_i(l)$

2. POTPUNA KOMPENZACIJA POVEĆANJA ANUITETA

Istražimo sada mogućnost potpunog kompenziranja povećanja anuiteta $x_i(k)$ zbog valutne klauzule za $p \cdot 100\%$, tj. za faktor $(1+p)$ produljenjem duljine roka otplate, tj. povećanjem broja preostalih anuiteta. Prvo nas zanima za koliko treba smanjiti vrijednost anuiteta $(1+p)x_i(k)$ tako da dobijemo vrijednost $x_i(k)$.

Označimo li faktor smanjenja s ($1-s$), iz $(1-s)(1+p)x_i(k) = x_i(k)$ slijedi

$$(1-s) = \frac{1}{(1+p)}, \quad (5)$$

odnosno $s = \frac{p}{(1+p)}^{10}$, tj. traženi je postotak smanjenja $s \cdot 100\%$.

Za $s < s_G(r, k)$ traženo smanjenje možemo postići produljenjem duljine roka otplate s k na l . Pretpostavimo da se, uz određene uvjete, povećanje vrijednosti anuiteta s $x_i(k)$ na $(1+p)x_i(k)$ može kompenzirati produljenjem roka otplate s k na l . Cilj je naći uvjete uz koje takav l postoji. Za k i vrijednost anuiteta $(1+p)x_i(k)$ traži se takav l da je vrijednost anuiteta $(1+p)x_i(l)$ za $s \cdot 100\%$ manja od vrijednosti anuiteta $(1+p)x_i(k)$, tj. tako da vrijedi $(1+p)x_i(l) = (1-s)(1+p)x_i(k)$, odnosno $(1+p)x_i(l) = x_i(k)$. Odatle slijedi da je

$$p = p(r, k, l) = \frac{x_i(k) - x_i(l)}{x_i(l)} = \frac{r^k(r^l - 1)}{r^l(r^k - 1)} - 1 = \frac{r^l - r^k}{r^l(r^k - 1)} = \frac{r^{l-k} - 1}{r^{l-k}(r^k - 1)}. \quad (6)$$

p u (6) može se interpretirati kao stopa povećanja anuiteta koji se može kompenzirati povećanjem broja anuiteta s k na l .

Tražena vrijednost $l > 0$ dana je izrazom:

¹⁰ Odnosno $p = \frac{s}{(1-s)}$.

$$l = l(p, r, k) = \frac{-\ln\left[1 - (1+p)\frac{(r^k - 1)}{r^k}\right]}{\ln(r)} = k + \frac{-1}{\ln(r)} \ln\left(1 - p(r^k - 1)\right). \quad (7)$$

Ona će postojati za sve vrijednosti $p > 0$, $r > 1$ i $k > 0$ iz trodimenzionalne domene pozitivne funkcije $l = l(p, r, k)$. Funkcija l ovisi o n.g.k.s. i preko r jer je $i = 12 \cdot (r - 1)$. Za poznate vrijednosti dvije od tri varijable p , k i i treba naći uvjete na treću varijablu koji osiguravaju postojanje pozitivne vrijednosti za l u.

2.1. Uvjet na duljinu promatranog preostalog roka otplate

Za stopu promjene anuiteta $p > 0$ i kamatnu stopu $i > 0$ traženi $l > 0$ postojat će samo dok je duljina promatranog roka otplate k manja od određene granične vrijednosti, tj. za $k < k_G(p, r)$. Za $k \geq k_G$ kompenzacija povećanja vrijednosti anuiteta povećanjem broja anuiteta nije moguća. Granična vrijednost duljine preostalog roka otplate je

$$k_G = k_G(p, r) = \frac{1}{\ln(r)} \ln\left(\frac{1+p}{p}\right). \quad (8)$$

Iz svojstva funkcije $k_G(p, r)$ u (8), slijedi da se granična duljina preostalog roka otplate k_G monotono smanjuje/povećava kada se kamatna stopa i i stopa promjene anuiteta p neovisno povećavaju/smanjuju.

Dakle, za fiksnu stopu promjene anuiteta p povećanjem kamatne stope i klijente s preostalim rokom otplate većim od k_G nema ni teoretske mogućnosti za razmatranu kompenzaciju. Isto vrijedi i kada se za fiksni i povećava stopa povećanja anuiteta p .

Primjeri graničnih vrijednosti k_G za odabrane vrijednosti p i i dani su u tablici 1.¹¹

¹¹ Svi su izračuni dobiveni na bazi vlastitih programa autora, a grafovi korištenjem MS Excela.

Tablica 1.

Granične vrijednosti broja preostalih/neplaćenih anuiteta k_G .

p	nominalna godišnja kamatna stopa i						
	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
10%	720,6	576,7	480,8	412,3	360,9	320,9	288,9
15%	612,1	489,9	408,4	350,2	306,5	272,6	245,4
20%	538,4	430,9	359,2	308,1	269,7	239,8	215,9
25%	483,6	387,1	322,7	276,7	242,2	215,4	193,9
30%	440,6	352,7	294,0	252,1	220,7	196,2	176,7
35%	405,7	324,7	270,7	232,1	203,2	180,7	162,7
40%	376,5	301,3	251,2	215,4	188,5	167,7	151,0
45%	351,6	281,4	234,6	201,2	176,1	156,6	141,0
50%	330,1	264,2	220,3	188,9	165,3	147,0	132,4
60%	294,7	235,9	196,7	168,6	147,6	131,3	118,2

Primjerice, ako je n.g.k.s. $i = 6\%$, a stopa povećanja anuiteta $p = 50\%$, tada klijentima banke kojima je ostalo više od 220 mjesečnih otplata (anuiteta), niti teoretski¹² nije moguće u potpunosti kompenzirati povećanje vrijednosti mjesečne otplate povećanjem broja otplata. Dok bi, uz $i = 7\%$ i $p = 40\%$, teoretski to bilo moguće klijentima kojima je nije preostalo više od 215 mjesečnih otplata.

2.2. Uvjet na godišnju kamatnu stopu

Za $p > 0$ i preostali broj anuiteta $k > 0$ traženi $l > 0$ će postojati samo dok je kamatna stopa i manja od određene granične vrijednosti, tj. za $i < i_G(p, k)$. Za $i \geq i_G$ kompenzacija povećanja vrijednosti anuiteta povećanjem broja anuiteta nije moguća. Granična je vrijednost nominalne godišnje kamatne stope

$$i_G = i_G(p, k) = 12 \cdot \left(k \sqrt{\frac{1+p}{p}} - 1 \right).$$

(9)

¹² Kada bi mogli živjeti dovoljno dugo.

Iz svojstva funkcije $i_G(p, k)$ u (9) slijedi da se granična kamatna stopa i_G monotono smanjuje/povećava kada se stopa promjene anuiteta p i duljina preostalog roka otplate k neovisno povećavaju/smanjuju.

Dakle, za *klijente s preostalim rokom otplate duljine k , povećanjem stope povećanja anuiteta p (tj. povećanjem vrijednosti referentne valute u odnosu na domicilnu) tekuća kamatna stopa postaje prevelika da bi kompenzacija i teoretski bila moguća.*

Primjeri graničnih vrijednosti i_G za odabrane vrijednosti k i p dani su u tablici 2.

Tablica 2.

Granične nominalne godišnje kamatne stope $i_G = 12(r_G - 1)$ u %.

k	stope povećanja anuiteta p						
	10%	20%	25%	30%	35%	40%	50%
120	24,22	18,05	16,20	14,75	13,58	12,59	11,04
150	19,34	14,42	12,94	11,79	10,85	10,06	8,82
180	16,09	12,00	10,78	9,82	9,03	8,38	7,35
210	13,78	10,28	9,23	8,41	7,74	7,18	6,29
240	12,05	8,99	8,07	7,35	6,77	6,28	5,51
270	10,70	7,99	7,17	6,53	6,01	5,58	4,89
300	9,63	7,19	6,46	5,88	5,41	5,02	4,40

Primjerice, za klijenta kojem preostaje više od 210 mjesečnih otplata, poveća li se vrijednost strane valute za 50%, ukoliko je tekuća n.g. kamatna stopa veća od 6,294%, niti teoretski kompenzacija povećanja anuiteta povećanjem njihova broja nije moguća. Za istog klijenta, poveća li se vrijednost valute za 40%, uz tekuću n. g. kamatnu stopu veću od 7,18%, situacija je ista.

2.3. Uvjet na stopu povećanja anuiteta

Za kamatnu stopu $i > 0$ i preostali broj anuiteta $k > 0$, traženi $l > 0$ će postojati samo dok je stopa povećanja anuiteta p manja od određene granične

vrijednosti, tj. za $p < p_G(r, k)$.¹³ Za $p \geq p_G$ kompenzacija povećanja vrijednosti anuiteta povećanjem broja anuiteta nije moguća. Granična je vrijednost stope povećanja anuiteta zbog promjene tečaja

$$p_G = p_G(r, k) = \lim_{l \rightarrow \infty} p = \frac{r^k}{r^k - 1} - 1 = \frac{1}{r^k - 1} \cdot 14 \quad (10)$$

Iz svojstva funkcije $p_G(r, k)$ u (10), slijedi da se granična stopa povećanja anuiteta p_G monotonno smanjuje/povećava kada se i kamatna stopa i i duljina preostalog roka otplate k neovisno povećavaju/smanjuju, kao što se ilustrativno vidi u tablici 3.

Dakle, iz (10) slijedi da se uz nominalnu godišnju kamatnu stopu i (odnosno relativni mjesečni faktor r) za klijenta s preostalim rokom otplate duljine k bilo kojim povećanjem duljine otplate ne može kompenzirati povećanje vrijednosti anuiteta koje je veće od $1/(r^k - 1) \cdot 100\%$.

Primjeri graničnih vrijednosti p_G za odabrane vrijednosti k i i dani su u tablici 3.

Tablica 3.

Granične vrijednosti stope povećanja anuiteta p_G u %.

k	nominalna godišnja kamatna stopa i						
	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
60	452,5	352,9	286,7	239,4	204,1	176,8	155,0
90	286,4	220,3	176,5	145,4	122,2	104,3	90,1
120	203,7	154,6	122,0	99,0	82,0	68,9	58,6
150	154,5	115,5	89,8	71,8	58,5	48,4	40,4
180	121,9	89,8	68,8	54,1	43,3	35,2	29,0
210	98,9	71,7	54,0	41,8	32,9	26,3	21,2
240	81,8	58,4	43,3	32,9	25,5	20,0	15,8
270	68,7	48,2	35,2	26,3	19,9	15,3	11,9
300	58,4	40,3	28,9	21,2	15,8	11,9	9,0

¹³ Za $i = 0$ ($r = 1$), $p_G(r, k) = p_G(1, k) = \infty$ razmatrana kompenzacija uvijek je moguća.

¹⁴ Ista se vrijednost dobije i iz uvjeta da je logaritam u (7) definiran, tj. da je izraz u (...) > 0.

Primjerice, ako je n.g.k.s. $i = 6\%$, a broj preostalih anuiteta $k = 240$ (preostali rok otplate 20 godina), tada povećanje iznosa anuiteta zbog valutne klauzule veće od 43,3% nikako u potpunosti ne može biti kompenzirano povećanjem broja anuiteta.

Kako se stopa povećanja anuiteta p približava graničnoj vrijednosti p_G , duljina novog roka otplate l enormno se povećava, što je u praksi neostvarivo ili neprihvatljivo. Čak i u slučaju kada p nije blizu granične vrijednosti p_G , povećanje duljine otplate za $l-k$ kojim se kompenzira povećanje vrijednosti anuiteta može biti toliko veliko da je u praksi totalna kompenzacija neostvariva ili neprihvatljiva od strane banke ili klijenta (vidi tablicu 4.).

Tablica 4. prikazuje apsolutne iznose produljenja duljine roka otplate $l-k$ kojima se kompenzira povećanje anuiteta po stopi p , ovisno o nekim vrijednostima i i k .

Tablica 4.

Apsolutni iznosi produljenja roka otplate $l-k$

kojima se u potpunosti kompenzira povećanje anuiteta po stopi p .

nominalna godišnja kamatna stopa i									
	4%			6%			8%		
	povećanje anuiteta p			povećanje anuiteta p			povećanje anuiteta p		
k	20%	35%	50%	20%	35%	50%	20%	35%	50%
12	2,5	4,3	6,2	2,5	4,4	6,3	2,5	4,4	6,4
36	7,7	13,7	19,8	8,0	14,3	20,8	8,4	15,0	21,8
60	13,6	24,2	35,2	14,5	26,1	38,4	15,5	28,3	42,3
90	21,8	39,2	57,7	24,1	44,3	66,8	26,9	50,8	79,2
120	31,0	56,6	84,6	35,9	67,8	105,7	42,1	83,8	141,6
150	41,7	77,2	117,5	50,5	99,0	163,0	63,0	137,2	290,2
180	53,8	101,7	158,6	68,9	142,6	260,3	93,1	247,9	----
210	67,9	131,3	211,7	92,6	209,1	519,6	140,7	----	----
240	84,3	167,8	283,9	124,3	331,5	----	231,6	----	----
270	103,4	214,1	391,2	168,7	1086,4	----	----	----	----
300	126,1	275,2	584,2	236,8	----	----	----	----	----

Primjerice, za $i = 6\%$ i broj preostalih anuiteta $k = 150$, duljinu otplate treba povećati sa 150 na 249 (za $l-k=99$, tj. za gotovo $2/3$) da bi se kompenziralo povećanje vrijednosti anuiteta od 'samo' $p = 35\%$. Za isti slučaj $k = 150$, $p = 35\%$ pri kamatnoj stopi $i = 8\%$ trebalo bi anuitet povećati za $l-k=137,2$ ili čak $91,5\%$. Za preostala 'samo' $k = 36$ anuiteta duljinu bi otplate trebalo povećati na 50,3 (za $l-k=14,3$, odnosno skoro 40%), tj. za 15 mjeseci¹⁵ da bi se kompenziralo povećanje vrijednosti anuiteta od $p = 35\%$.

Iz svojstva funkcije $l(p, r, k)$ u (7) slijedi da se apsolutni iznos produljenja duljine otplate $l-k$ monotono povećava/smanjuje kada se i kamatna stopa i (odnosno mjesečni kamatni faktor r) i duljina preostalog roka otplate k i stope povećanja anuiteta p neovisno povećavaju/smanjuju, kao što se ilustrativno vidi i iz tablice 4. Iznos $l-k$ može se povećavati povećanjem iznosa p , k i i , ali samo do njihovih graničnih vrijednosti danih u (10), (8) i (9).

3. STOPA PRODULJENJA ROKA OTPLATE

Promotrimo relativno povećanje duljine roka otplate, odnosno stopu produljenja roka otplate s k na l , danu izrazom $\frac{(l-k)}{k}$. Uvrstimo li u (7) taj izraz, dobijemo stopu produljenja roka otplate $u = u(p, i, k)$ kojom se, uz kamatnu stopu i , u potpunosti kompenzira povećanje anuiteta po stopi p . Imamo:

$$u(p, i, k) = \frac{l(p, r(i), k) - k}{k} = \frac{-1}{\ln(r^k)} \ln\left(1 - p(r^k - 1)\right). \quad (11)$$

Iz svojstva funkcije $u(p, i, k)$ u (11) slijedi da se relativno produljenje roka otplate monotono povećava/smanjuje kada se i kamatna stopa i (odnosno r) i duljina preostalog roka otplate k i stopa povećanja anuiteta p neovisno povećavaju/smanjuju do svojih graničnih vrijednosti danih u (9), (8) i (10). (vidi tablicu 5. i slike 1. i 2.)

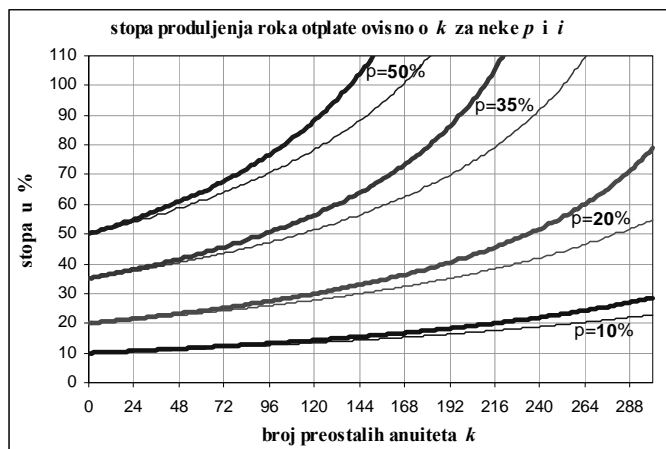
Grafovi na slici 1. pokazuju ponašanje stope produljenja roka otplate u za $p = 50\%$ (gornje dvije krivulje), $p = 35\%$ (3. i 4. krivulja odozgo),

¹⁵ Kako je teoretski broj anuiteta cijeli broj, posljednji 15. anuitet ima umanjenu vrijednost. Također se može načiniti ponovni izračun na točno 15 anuiteta, ali nešto umanjene vrijednosti.

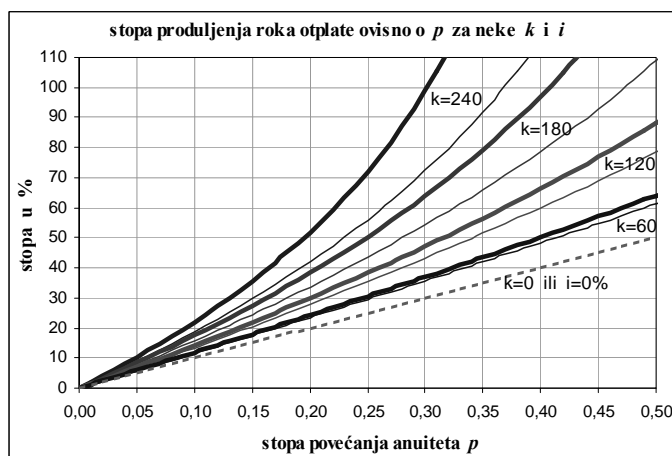
$p = 20\%$ (5. i 6. krivulja odozgo), i $p = 10\%$ (donje dvije krivulje), u slučaju $i = 5\%$ (tanka linija) i $i = 6\%$ (podebljana linija).

Grafovi na slici 2. pokazuju ponašanje stope produljenja roka otplate u za $k = 60, 120, 180$ i 240 u slučaju $i = 5\%$ (tanka linija) i $i = 6\%$ (podebljana linija). Donja je isprekidana linija graf u graničnom slučaju $\lim_{k \rightarrow 0} u = p$ i/ili

$$\lim_{r \rightarrow 1} u = p.$$



Slika 1.



Slika 2.

Tablica 5. prikazuje stope produljenja duljine otplate u kojima se, uz kamatnu stopu $i = 5, 6$ i 7% , kompenzira povećanje anuiteta po stopi $p = 20, 30, 40$ i 50% , ovisno o preostalom broju anuiteta k .

Tablica 5.

Relativni iznosi produljenja duljine otplate $u = (l - k) / k$ ($u\%$)

kojima se u potpunosti kompenzira povećanje anuiteta po stopi p .

nominalna godišnja kamatna stopa i												
	5%				6%				7%			
	povećanje anuiteta p				povećanje anuiteta p				povećanje anuiteta p			
k	20%	30%	40%	50%	20%	30%	40%	50%	20%	30%	40%	50%
12	20,6	31,0	41,4	51,9	20,7	31,2	41,7	52,3	20,9	31,4	42,0	52,7
36	21,9	33,2	44,6	56,2	22,4	33,9	45,6	57,7	22,8	34,6	46,7	59,1
60	23,4	35,6	48,2	61,2	24,2	36,9	50,2	64,1	25,0	38,4	52,4	67,1
90	25,4	39,1	53,5	68,8	26,8	41,5	57,3	74,2	28,3	44,2	61,5	80,5
120	27,8	43,2	60,0	78,3	29,9	47,1	66,4	88,1	32,3	51,7	74,1	100,7
150	30,5	48,2	68,2	90,9	33,7	54,3	78,8	108,7	37,4	62,0	93,4	136,6
180	33,7	54,3	78,8	108,7	38,3	63,8	97,1	144,6	44,1	77,3	128,5	246,7
210	37,4	62,1	93,5	136,8	44,1	77,3	128,6	247,4	53,3	103,5	257,3	----
240	42,0	72,3	115,8	194,4	51,8	98,7	215,4	----	67,0	173,8	----	----
270	47,7	86,6	157,4	----	62,5	142,6	----	----	91,3	----	----	----
300	55,0	109,4	392,4	----	78,9	----	----	----	166,3	----	----	----

Vidi se, primjerice, da je za $i = 6\%$ klijentu kojem je preostalo 20 godina otplate zajma, da bi kompenzirao povećanje anuiteta od $p = 40\%$, potrebno povećati rok otplate za 215,4% ili na više od 43 godine. Za $p > 43,3\%$ (vidi tablicu 3.) potpuna kompenzacija je i teoretski nemoguća, tj. nemoguća je i kada bi klijent živio vječno.

3.1. Donja ograda stope produljenja duljine preostalog roka otplate

Budući da je funkcija $u(p, i, k)$ u (11) strogo rastuća u varijablama $i > 0$ i $k > 0$, imamo

$$\lim_{i \rightarrow 0} u(p, i, k) = p < u(p, i, k) \quad \text{i} \quad \lim_{k \rightarrow 0} u(p, i, k) = p < u(p, i, k). \quad (12)$$

Dakle, za bilo koje vrijednosti od k i i , stopa produljenja roka otplate u uvijek je veća od p (vidi sliku 1. i 2. i tablicu 5.) i padajući se približava vrijednosti p , kada se k i i neovisno smanjuju prema nuli. Prema tome uvijek je $u > p$, a za $k \approx 0$ i $i \approx 0$ vrijedi $u \approx p$. Drugim riječima p je donja ograda za u . Posljedično prethodnom vrijedi tvrdnja:

Povećanje anuiteta po stopi p nije moguće u potpunosti kompenzirati produljenjem duljine preostalog roka otplate po stopi manjoj od p , odnosno tvrdnja:

Da bi se u potpunosti kompenziralo povećanje anuiteta po stopi p , preostali rok otplate treba produljiti za više od $p \cdot 100\%$.

Donju ogradu za u ispod koje potpuna kompenzacija niti teoretski nije moguća označimo s u_{LB} . Donja je ograda za u , $u_{LB} = p$, jednostavna, ali dosta gruba. Do bolje ograde, koja se može lako izračunati, dolazimo tako da razvijemo $u(p, i, k)$ u Maclaurinov red. Dobivamo:

$$u(p, i, k) = 0 + \frac{r^k - 1}{k \ln r} p + o(p^2) > \frac{r^k - 1}{k \ln r} p \quad \text{jer je } o(p^2) > 0.$$

Razvijemo li nadalje izraz uz p u Taylorov red oko 1, imamo:

$$\frac{r^k - 1}{k \ln r} = 1 + \frac{1}{2} k(r-1) + o((r-1)^2) > 1 + \frac{1}{2} k(r-1) \quad \text{jer je } o((r-1)^2) > 0 \quad \text{za}$$

$$k \geq 2. \quad \text{Označimo li s } K = \frac{k}{12} \quad \text{preostali rok otplate u godinama, uz } r-1 = \frac{i}{12},$$

$$\text{imamo: } u(p, i, k) > \frac{r^k - 1}{k \ln r} p > (1 + \frac{1}{2} k(r-1)) p = (1 + \frac{1}{2} K \cdot i) p.$$

Dakle, za $p > 0$, $i > 0$ i $k \geq 2$ tražena donja ograda za u dana je formulom:

$$u_{LB} = \left(1 + \frac{1}{2} K \cdot i\right) p. \quad (13)$$

Izrazom $p + \frac{1}{2} K \cdot i \cdot p$ moguće je brzo i jednostavno izračunavanje donje ograde za u .

Iz prethodnog slijedi tvrdnja:

Povećanje anuiteta po stopi p nije moguće u potpunosti kompenzirati produljenjem duljine preostalog roka otplate po stopi manjoj od $p + \frac{1}{2} K \cdot i \cdot p$. ili tvrdnja:

Da bi se u potpunosti kompenziralo povećanje anuiteta po stopi p , preostali rok otplate treba produljiti za više od $\left(p + \frac{1}{2} K \cdot i \cdot p\right) \cdot 100\%$.

Primjerice, uz nominalnu godišnju kamatnu stopu 0,06, ako je preostalo 20 godina otplate, a vrijednost se strane valute iz valutne klauzule poveća za 0,35 (35%),¹⁶ tada će se duljina roka otplate, kojom se to povećanje kompenzira morati povećati po stopi koja je sigurno veća od $\left(1 + \frac{1}{2} \cdot 20 \cdot 0,06\right) \cdot 0,35 = 1,6 \cdot 0,35 = 0,56$, tj. za više od 56% (točno je 138%). Za preostalih 10 godina, uz $p = 40\%$, duljina roka otplate morat će se povećati po stopi koja je sigurno veća od 52% (točno je 66,4%, vidi tablicu 5.).

3.2. Granična vrijednost stope povećanja anuiteta za dano maksimalno produljenje roka otplate

Također, za bilo koju kamatnu stopu i , slijedi tvrdnja:

Ukoliko se preostali rok otplate duljine k , želi produljiti tako da mu nova duljina ne bude veća od l_{\max} , tada nije moguća potpuna kompenzacija povećanja anuiteta po stopi p većoj od

$$p_{UB} = \frac{1}{\left(1 + \frac{1}{2} K \cdot i\right)} \left(\frac{l_{\max}}{k} - 1\right). \quad (14)$$

¹⁶ Vrijednost ostatka duga i vrijednost anuiteta povećaju se za 35%.

Izraz u (14) prikladan je za jednostavno izračunavanje gornje ograde p_{UB} , tj. ograde za p preko koje potpuna kompenzacija niti teoretski nije moguća.¹⁷

Primjerice, uz nominalnu godišnju kamatnu stopu 0,06, ukoliko se razdoblje otplate može produljiti s 15 godina na najviše 20 godina (s 180 na 240 mjeseci), tada se sigurno nikako neće u potpunosti moći kompenzirati povećanje anuiteta po stopi p većoj od $p_{UB} \approx 23\%$. Ukoliko se razdoblje otplate produljuje s 20 na najviše 25 godina, tada isto vrijedi za stope p veće od $p_{UB} \approx 15,63\%$.

Prethodna tvrdnja tek daje gornju ogradu za p iznad koje potpuna kompenzacija nije moguća, ali to ne znači da je ona moguća za p ispod te ograde, tj. ne znači da je za sve p manje od p_{UB} potpuna kompenzacija moguća.

Kako je funkcija $p = p(r, k, l)$ u (6) monotono rastuća u varijabli l , to znači da je za l veće od k i manje od l_{\max} , potpuna kompenzacija moguća za p manje od $p_l = p(r, k, l_{\max})$.

Tablica 6. prikazuje granične vrijednosti stopa povećanja anuiteta p_l (u %) do koje je potpuna kompenzacija moguća pri produljenju roka otplate s k na l_{\max} mjeseci.

¹⁷ Grublja, ali jednostavnija gornja granica za p je $p_{UB} = l_{\max} \cdot k^{-1} - 1$.

Tablica 6.

Granične vrijednosti stopa povećanja anuiteta p_l (u %) do koje je potpuna kompenzacija moguća pri produljenju razdoblje otplate za $l_{\max} - k$.

nominalna godišnja kamatna stopa $i = 6\%$									
k	produljenje otplate $l_{\max} - k$ (u mjesecima)								
	12	24	36	48	60	90	120	150	180
12	94,2	182,9	266,5	345,2	419,3	586,4	730,2	854,0	960,7
24	45,7	88,7	129,3	167,4	203,4	284,4	354,2	414,2	466,0
36	29,5	57,4	83,6	108,2	131,5	183,9	229,0	267,8	301,3
48	21,5	41,7	60,8	78,7	95,6	133,7	166,5	194,7	219,1
60	16,7	32,3	47,1	61,0	74,1	103,7	129,1	151,0	169,8
90	10,3	19,9	29,0	37,6	45,6	63,8	79,5	93,0	104,6
120	7,1	13,8	20,1	26,0	31,6	44,1	55,0	64,3	72,3
180	4,0	7,8	11,3	14,6	17,8	24,9	31,0	36,2	40,7
240	2,5	4,9	7,1	9,2	11,2	15,7	19,5	22,8	25,6
300	1,7	3,3	4,7	6,1	7,5	10,4	13,0	15,2	17,1

Primjerice, uz kamatnu stopu $i = 6\%$, ukoliko se želi razdoblje otplate produljiti s 15 na najviše 20 godina, tada se sigurno može u potpunosti kompenzirati povećanje anuiteta po stopi p manjoj od 17,79%¹⁸. Ukoliko se razdoblje otplate želi produljiti s 20 na 25 godina tada isto vrijedi za stope p manje od 11,2%. Budući da je $p = p(r, k, l)$ monotono padajuća u varijabli r , za veće se kamatne stope vrijednosti p_l smanjuju, a za manje povećavaju.

¹⁸ Za p veće od 17,79%, potrebno je produljenje razdoblje otplate s 15 na više od 20 godina, ali i to je teoretski moguće samo za p manji od 68% (vidi tablicu 3.).

4. ZAKLJUČAK

Prethodna analiza pokazuje da odgovor na pitanje potpune kompenzacije povećanja anuiteta kredita s valutnom klauzulom zbog povećanja tečaja valute produljenjem preostalog razdoblja otplate nije jednostavan. Postoje granične vrijednosti za godišnju kamatnu stopu i , duljinu preostalog roka otplate (broj neotplaćenih anuiteta) k i stope povećanja anuiteta p , unutar u praksi mogućih njihovih vrijednosti preko kojih razmatrana potpuna kompenzacija niti teoretski nije moguća.

Kako se i , k i p neovisno povećavaju, unutar u praksi očekivanih vrijednosti, potrebno kompenzirajuće produljenje roka otplate ubrzo postaje preveliko, tako da je potpuna kompenzacija u praksi neostvariva ili neprihvatljiva od strane vjerovnika ili zajmoprimca.

Dakle, uz neku kamatnu stopu, kompenzacija povećanja anuiteta produljenjem roka otplate općenito bi bila neprihvatljiva, osim možda u slučajevima manje kamatne stope, manjeg povećanja anuiteta i ne prevelike duljine preostalog razdoblja otplate.

5. DODATAK

TVRDNJA 1.:

Funkcija $p = p(r, k, l)$, definirana u (6) monotono je padajuća u varijabli $r > 1$.

Dokaz:

$$p = p(r, k, l) = \frac{x_i(k) - x_i(l)}{x_i(l)} = \frac{r^k(r^l - 1)}{r^l(r^k - 1)} - 1 = \frac{r^l - r^k}{r^l(r^k - 1)} = \frac{r^{l-k} - 1}{r^{l-k}(r^k - 1)},$$

odnosno $p = \frac{1 - r^{k-l}}{r^k - 1}$. Deriviramo li p po r dobivamo:

$$\frac{\partial p}{\partial r} = \frac{r^{k-l-1}}{(r^k - 1)^2} \left[-kr^l + l(r^k - 1) + k \right].$$

Ako se pokaže da je $\frac{\partial p}{\partial r} < 0$ za $r > 1$, slijedi da p strogo monotono pada za $r > 1$.

$\frac{\partial p}{\partial r}$ će biti < 0 ako je $-kr^l + l(r^k - 1) + k < 0$, odnosno ako je $\frac{l}{l-k}r^k - \frac{k}{l-k}r^l < 1$. Supstitucijom $x = r^{l-k}$ i $\alpha = \frac{l}{l-k}$ prethodna nejednakost prelazi u

$$\alpha x^{\alpha-1} - (\alpha-1)x^\alpha < 1.$$

Primijetimo da je $\alpha > 1$ i da je $x > 1$ jer je $l > k$ i $r > 1$.

Sada treba dokazati nejednakost $\alpha x^{\alpha-1} - (\alpha-1)x^\alpha < 1$.

Promatrajmo neprekidnu funkciju

$$f(x) = \alpha x^{\alpha-1} - (\alpha-1)x^\alpha.$$

Nađemo prvu derivaciju $f'(x) = \alpha(\alpha-1)x^{\alpha-2}(1-x)$, izjednačimo je s 0 i dobijemo stacionarne točke koje uvrstimo u drugu derivaciju. Tako nađemo maksimum funkcije.

$f(x)$ ima maksimum za $x = 1$. Kako je $f(1) = 1$ i $f'(x) < 0$ za $x > 1$ funkcija $f(x)$ strogo monotono pada za $x > 1$.

Dakle sada imamo da je

$$f(x) = \alpha x^{\alpha-1} - (\alpha-1)x^\alpha < 1, \text{ tj. } \frac{\partial p}{\partial r} < 0 \text{ za } r > 1 \text{ i tvrdnja je}$$

dokazana.

$p = p(r, k, l)$ monotono je padajuća u varijabli r .

TVRDNJA 2.:

Funkcija $l = l(p, r, k)$, definirana u (7) monotono je rastuća u varijabli $r > 1$.

Dokaz:

$$l = l(p, r, k) = k + \frac{-1}{\ln(r)} \ln(1 - p(r^k - 1)).$$

Deriviramo li l po r dobivamo:

$$\frac{\partial l}{\partial r} = \frac{p r^k \ln r^k + (1 + p - p r^k) \ln(1 + p - p r^k)}{r \ln^2(r) (1 + p - p r^k)} . \quad (*)$$

Ako se pokaže da je $\frac{\partial l}{\partial r} > 0$ za $r > 1$, slijedi da l strogo monotono raste za $r > 1$.

Funkcija l definirana je za r takav da je $0 < (1 + p - p r^k)$, a iz uvjeta $p > 0$ i $r > 1$ slijedi $(1 + p - p r^k) < 1$. Budući da je nazivnik u (*) > 0 , $\frac{\partial l}{\partial r}$ će biti > 0 ako je brojnik u (*) > 0 , tj. ako je $p r^k \ln(r^k) + (1 + p - p r^k) \ln(1 + p - p r^k) > 0$.

Supstitucijom $x = r^k$ (primijetimo da je $x > 1$) prethodna nejednakost prelazi u

$$p x \ln(x) + (1 + p - p x) \ln(1 + p - p x) > 0$$

Uvedemo li funkciju $f(x) = p x \ln(x) + (1 + p - p x) \ln(1 + p - p x)$, treba dokazati da je $f(x) > 0$, za svaki $x > 1$. Budući da je $f(1) = 0$, dokažemo li da je $f(x)$ monotono rastuća za svaki $x > 1$, slijedi da je $f(x) > 0$, odnosno $\frac{\partial l}{\partial r} > 0$ i tvrdnja je dokazana. $f(x)$ monotono je rastuća za svaki $x > 1$, ako je $f'(x) > 0$. Dokažimo da je $f'(x) > 0$.

$$f'(x) = p \ln(x) - p \ln(1 + p - p x) .$$

Budući da je $0 < (1 + p - p r^k) < 1$, imamo da je $p \ln(1 + p - p x) < 0$. Kako je $p > 0$ i $x > 1$, imamo da je $p \ln(x) > 0$. Slijedi da je $f'(x) > 0$ i tvrdnja je dokazana.

Funkcija $l = l(p, r, k)$, definirana u (7) monotono je rastuća u varijabli $r > 1$.

TVRDNJA 3.:

Funkcija $u = u(p, i, k)$, definirana u (11) monotono je rastuća u varijabli $i > 0$.

Dokaz:

$$u(p, i, k) = \frac{l(p, r(i), k) - k}{k}.$$

Dokaz slijedi neposredno iz definicije funkcije $u = u(p, i, k)$ i tvrdnje 2.

LITERATURA

Croatian national bank (2006.): *Currency Induced Credit Risk Management Guidelines*, Zagreb, May. <http://www.hnb.hr/supervizija/e-smjernice-za-upravljanje-informacijskim-sustavom.pdf>

Croatian national bank (2006.): Banks Bulletin 12, year 6, September. <http://www.hnb.hr/publikac/bilten-o-bankama/ebilten-o-bankama-12.pdf>

Babić, Z., N. Tomić-Plazibat, (2008.): *Poslovna matematika*, 5. izdanje, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Dukić, B., Francišković, D., Jukić, D., Scitovski, R., Šilac-Benšić, M. (1994.): *Strategije otplate zajma*, Financijska praksa 18(1994.).

Francišković, Drago (1990.): *Generalizacija kontinuiranog ukamaćivanja i strategije otplate dug*, Ekonomska analiza 24 (2), 179.-197.

Jukić, D., Scitovski, R., (1998.): Matematika I, Elektrotehnički fakultet Osijek.

McCutcheon, J.J., Scott, W.F. (1994.): *An Introduction to the Mathematics of Finance*, The Institute of Actuaries and the Faculty of Actuaries in Scotland, 1986., (reprint).

PBZ (2010.): *The package of measures to facilitate the repayment of housing loans in CHF*, Management Board Office for Corporate Communications, PBZ, Zagreb, 16 September.

Scitovski, R., Šilac-Benšić, M., Francišković, D. (1989.): *Problemi i nespozumi u primjeni financijske matematike*, Privreda 33.

Šego, B. (2008.): *Financijska matematika*, Zgombić & Partneri, Zagreb.

M. Sc. Drago Francišković

Senior lecturer

Međimurje University of Applied Sciences in Čakovec

Bana Josipa Jelačića 22 b, 40000 Čakovec

E-mail: dfrancis@mathos.hr, dfrancis@mev.hr

**THE ANALYSIS OF TOTAL COMPENSATION OF THE
INCREASE IN INSTALLMENTS OF THE LOAN WITH
CURRENCY CLAUSE BY EXTENDING PAYMENT
PERIOD*****Abstract***

This paper studies the instalment of loan with a currency clause, in the case of increasing instalment, due to the increasing value of the currency. Extended repayment period, at which the increase of the instalment is compensated, is derived. The paper derived the functional relationships between such extended repayment period, annual interest rate, the rate of increase of instalment and current repayment period. The paper analyses the relationships between these quantities and presents conclusions related to compensation of increased instalment by extending repayment period. Threshold value of these quantities, above which compensation is not possible, is presented. The rate of extending repayment period is also defines, and easily computable formula for its lower bound is derived.

Key words: annuity, instalment, loan, foreign currency clause, loan with a currency clause, compensation, increase in annuity, rate of extension of repayment period.

JEL classification: E43

Marija Penava, univ. spec. oec.

Ekonomski fakultet, Zagreb, Hrvatska

Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb

Znanstveni novak

E-mail: mpenava@efzg.hr

UTJECAJ MIGRACIJA NA EUROPSKO TRŽIŠTE RADA

UDK / UDC: 331.556.4(4)

JEL klasifikacija / JEL classification: F22, J61

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 23. rujna 2011. / September 23, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Obrazac kretanja međunarodnih migranata znatno se promijenio u posljednjih nekoliko desetljeća. Europa je postala glavno odredište svjetskih migranata što čini pitanje utjecaja migracija na europsko tržište rada sve aktualnijom temom. S druge strane, ako se u obzir uzmu procesi demografskog starenja i usporenog ekonomskog rasta, priljev imigranata pokazao se načinom usporavanja navedenih trendova. Ovaj rad istražuje utjecaj šokova ponude na tržište rada koje uzrokuju migracije. Glavni je cilj ustanoviti na koji način porast broja imigranata utječe na glavne ishode tržišta rada, poput razine i stopa zaposlenosti i nezaposlenosti, stope participacije radne snage te godišnje zarade. U okviru istraživanja provedena je empirijska (cross-section) analiza za 32 europske zemlje u razdoblju od 1998. do 2008. godine. Dobiveni rezultati izrazito su nesigifikantni, što se pripisuje heterogenosti europskih tržišta rada te nije moguće jednoznačno interpretirati utjecaj imigracije na tržište rada. Kako bi se ovaj problem riješio, uvedena je nova varijabla, jedinični trošak rada. U tom slučaju regresijska procjena upućuje na slab i negativan utjecaj imigranata na konkurentnost europskih zemalja.

Ključne riječi: međunarodne migracije, europsko tržište rada, jedinični trošak rada.

1. UVOD

Migracija ili mehaničko kretanje stanovništva (emigracija i imigracija), uz prirodno je kretanje stanovništva (natalitet i mortalitet), glavna odrednica broja stanovnika na nekom području, a time i potencijalne količine rada. Prostorno kretanje stanovništva s globalizacijom postaje sve važniji čimbenik koji oblikuje globalnu ekonomiju. Nemoguće je u razvijenom svijetu ne primijetiti koliko se pojam migracija počeo upotrebljavati u svakodnevnom govoru.

Brojne studije pokušale su procijeniti utjecaj imigracije na tržište rada, no znanstvenici i nositelji ekonomske politike još uvijek nisu u stanju jednoznačno odrediti utjecaj imigracija na domaće radnike i domaće tržište rada. Glavni problem najčešće je insuficijentnost statističke osnove koja registrira migracijske procese, što je slučaj s gotovo svim zemljama, uz samo nekoliko izuzetaka (Novi Zeland, Kanada, Australija, SAD). Podatci, čak i u slučajevima u kojima su dostupni, često su neusporedivi, što otežava identifikaciju utjecaja migracije na tržište rada. To je prvenstveno posljedica načina bilježenja demografske statistike, gdje se kao kriterij uzima nacionalnost, a ne mjesto ili zemlja rođenja. Iz tog razloga nije moguće razlikovati osobe koje su rođene u inozemstvu (imigrante) i one koje su rođene u zemlji imigracije, ali nisu preuzele nacionalnost zemlje u kojoj su rođene. Općenito, migracije su statistički najlošije praćena demografska pojava. Tako rezultati variraju ne samo od studije do studije nego i unutar istih studija primjenom različitih ekonometrijskih metoda za isto vremensko razdoblje. Ipak, taj se utjecaj ne smije nikako zanemariti i potrebno je napraviti dodatno istraživanje kako bi se došlo do što preciznijih rezultata.

Sve do druge polovice 20. stoljeća većina je europskih zemalja bila tradicionalno emigrantska, no nakon tog razdoblja migrantski se tijekom mijenjaju i Europa postaje glavno odredište imigranata¹. S druge strane, demografski su trendovi u EU izrazito negativni² i većina zemalja ima prirodnu depopulaciju (natalitet je manji od mortaliteta) i sve starije stanovništvo sa sve većim udjelom osoba starijih od 65 godina i sve manjim udjelom mladih. Takvo negativno kretanje stanovništva negativno utječe na demografski i ekonomski razvoj gospodarstva (niži rast BDP-a *per capita*, usporavanje ekonomskog rasta i smanjena konkurentnost, ali i negativan utjecaj starog stanovništva na socijalne i mirovinske sustave) i stoga je pitanje migracija, bilo kao načina održavanja stope rasta stanovništva, bilo kao dopune radnoj snazi, sve značajnije i svaka zemlja mora donijeti odluku (ukoliko to još nije učinila), kako o razini migracija, tako i o natalitetnim politikama.

¹ Prema procjenama UN-a, u Europi je od 1990. do 2010. broj imigranata porastao s 49,4 milijuna na 69,8 milijuna (UN, International Migrant Stock: The 2008 Revision, <http://esa.un.org/migration/p2k0data.asp>).

² Prema procjenama Europske komisije od 2010. do 2030. godine europsko će se stanovništvo u radnoj dobi smanjiti za 20 milijuna, a udio starog stanovništva (65+) porast će s oko 23% na 40%.

Europske su zemlje generalno skeptične prema imigrantima, no brojne studije pokazuju kako je utjecaj imigranata na europsko tržište rada slabo izražen. Istraživanja također pokazuju kako imigracija može dovesti do probitaka na tržištu rada i smanjenja tenzija prema imigrantima ukoliko bi se imigracijska politika racionalno i transparentno uredila.

Osnovni je cilj ovog rada korištenjem odabranog ekonometrijskog modela (*cross-section* analiza) istražiti utjecaj koji migracija ima na osnovne sastavnice tržišta rada (zaposlenost, nezaposlenost, stopu zaposlenosti, stopu nezaposlenosti, stopu participacije te godišnje zarade). Također, procjenjuju se postojeći dokazi o efektima koje migracija ima na tržišta rada.

Rad je strukturiran u četiri zasebna dijela. Nakon prvog poglavlja, uvoda, u drugom poglavlju analizira se interakcija tržišta rada i migracija. U tom dijelu najprije slijedi prikaz najvažnijih migracijskih teorija (teorija koje nastoje objasniti zašto međunarodne migracije postoje i kako dolazi do njih), a nakon toga daje se teorijski pogled utjecaja migracija na tržište rada. Teorijski modeli konkurentnog tržišta rada sugeriraju da bi s porastom broja imigranata nadnice konkurentnih faktora trebale pasti, no čak i u tom pogledu veliki broj studija ne uspijeva potvrditi model. Treće poglavlje središnje je poglavlje ovoga rada u kojem se provodi empirijska analiza utjecaja migracija na ishode tržišta rada. Najprije je dan pregled literature kako bi se vidjelo kako se tijekom istraživanja kretao do danas, a zatim se provodi regresijska analiza. Pokazalo se da su europska tržišta rada heterogena i da ih je teško uspoređivati, što je dovelo do potrebe pronalaska nove varijable koja bi eliminirala te razlike te omogućila usporedni prikaz utjecaja migracija. Takva je varijabla jedinični trošak rada (engl. *unit labour cost*) koji predstavlja vezu između proizvodnosti rada i troškova rada u proizvodnji (ili omjer troškova rada i produktivnosti), odnosno pokazuje koliko je neka zemlja troškovno konkurentna u odnosu na neku drugu zemlju. Pomoću tog pokazatelja ocijenio se učinak imigracije na europska tržišta rada. U četvrtom se poglavlju ukratko daju glavni zaključci rada.

2. INTERAKCIJA MIGRACIJA I TRŽIŠTA RADA

U 21. stoljeću imigracija je postala glavna pokretačka sila i strukturna karakteristika zemalja. Većina se razvijenih zemalja svijeta pretvorila u raznolika, multietnička društva, a one zemlje koje to još nisu, idu velikom brzinom u tom smjeru. Tako se broj migranata konstantno povećava i procjene su da danas taj broj iznosi oko 214 milijuna ljudi³, odnosno da negdje oko 3,1% svjetske populacije živi u zemlji u kojoj nije rođeno. Ipak, teorijska je podloga za razumijevanje ovih gibanja slabo izučena.

³ United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, Trends in International Migrant Stock: The 2008 Revision, <http://esa.un.org/migration>.

2.1. Migracijske teorije

Ne postoji univerzalna teorija koja bi objasnila postojanje migracija i uzroke njihovog nastanka, već postoji cijelo mnoštvo teorija koje su se razvile neovisno jedna o drugoj i koje se, iako pokušavaju objasniti istu stvar, oslanjaju na različite koncepte i pretpostavke. Trenutni tokovi i trendovi u migracijama pokazuju da se današnji migracijski procesi ne mogu objasniti samo jednom teorijom, već je potreban interaktivan pristup bez isključivanja.

Neke su od najvažnijih migracijskih teorija (ne uključujući prisilnu migraciju) sljedeće. *Neoklasična teorija* polazi od standardnih postavki neoklasike te govori kako pojedinci migriraju radi maksimizacije svoje koristi (dohotka), uz dano budžetsko ograničenje (nadnicu)⁴. Brojna empirijska istraživanja⁵ potvrđuju pretpostavku da pojedinac migrira zato što očekuje kako će se vrijednost njegovih životnih neto zarada povećati migracijom. *Nova ekonomika migracija* – odluka o migriranju donosi se na grupnoj razini; migracija se smatra strategijom obitelji ili kućanstva kojom pojedini članovi ne samo da žele maksimizirati očekivani dohodak nego i minimizirati rizik diverzificirajući izvore prihoda.⁶ Važna je implikacija ove teorije da razlike u nadnicama nisu nužan uvjet migracija te da privredni razvoj i izjednačavanje razlika u nadnicama ne znači nužno i smanjenje migracijskih pritisaka. Prema *teoriji dualnog tržišta rada* glavna je odrednica međunarodnih migracija potražnja za niže obrazovanom radnom snagom koja nadilazi ponudu u razvijenim zemljama⁷. *Teorija svjetskih sustava* smatra kako je međunarodna migracija proizvod uključivanja zemlje, sirovina i rada u nerazvijenim zemljama na tržišta svjetske ekonomije prilikom čega se narušava tradicionalni poredak i struktura gospodarstva nerazvijenih zemalja, što kao posljedicu ima povećanje sklonosti domaćeg stanovništva migriranju. Nekoliko teorija nastoji objasniti akceleraciju migracija, odnosno objašnjavaju kako se uzroci početnih migracija mogu razlikovati od novih uvjeta i stoga novih uzroka dodatnih migracija, te su s vremenom, kako se broj imigranata u nekoj zemlji povećava, dolasci novih imigranata sve vjerojatniji. Najpoznatije su *teorija mreže*⁸, *institucionalna teorija*⁹ te *teorija kumulativne uzročnosti*¹⁰.

⁴ Vidi više u Ravenstein, 1885., Massey i sur., 1993., Ortega i Peri, 2009., Harris i Todaro, 1970.

⁵ Vidi, primjerice, Sjaastad, 1962., Todaro, 1969. ili Keith i McWilliams, 1999.

⁶ Vidi, primjerice, Mincer, 1978.

⁷ Piore (1979.) tvrdi kako je razvijenim zemljama svojstveno to da postoji stalna potražnja za imigrantskom radnom snagom.

⁸ Postojanje mrežnih efekata dokazano je empirijski u brojnim studijama, vidi, primjerice, Faini i Venturini, 1994. ili Pedersen, Pytlikova i Smith, 2004.

⁹ Vidi više u Massey i sur., 1993.

¹⁰ Vidi više u Myrdal, 1957.

2.2. Utjecaj migracija na tržište rada (teoretska razmatranja)

Najjednostavniji teorijski model migracija pretpostavlja dva geografski udaljena tržišta rada između kojih troškovi migracije ne postoje, migranti i domaći stanovnici savršeni su supstituti u proizvodnji (homogenost rada), a kapital nije mobilan (vidi npr. Bauer i Zimmermann, 1999.). U takvoj idealno zamišljenoj situaciji radnici migriraju na tržište s višom nadnicom te se tako zaposlenost na tom tržištu povećava, a na tržištu s nižom nadnicom smanjuje. No, zaposlenost domaćih radnika na tržištu s višom nadnicom zapravo se smanjuje jer ih je manje voljno raditi pri nižoj nadnici. U tom se smislu domaći radnici odupiru imigrantima optužujući ih kako smanjuju domaće nadnice na tako niske razine da se više ne isplati raditi, odnosno kako „oduzimaju“ poslove domaćim radnicima. Ovaj model ipak prenaplaćava negativan utjecaj imigracije na domaće radnike jer negira indirektno efekte na potražnju za radom. Imigranti troše dobra, dakle potražnja za dobrima raste, što dalje vodi do rasta potražnje za radom. Ukoliko imamo ovakav scenarij, i zaposlenost i nadnice domaćih radnika mogle bi porasti.

Ukoliko napustimo pretpostavku o homogenosti radnika i pretpostavimo da imamo dvije skupine radnika: visokoobrazovane (kvalificirane) i niže obrazovane (nekvalificirane), te se uzme u obzir rigidnost nadnica koja je karakteristična za Europu, povećanje zaposlenosti jedne kategorije povećat će potražnju za drugom (ako su navedene skupine radnika komplementarne). Ukoliko su radnici supstituti, povećanje određene skupine imat će negativan utjecaj na supstitute (skupinu koja ima istu razinu obrazovanja).¹¹

U teoriji je jednostavno vidjeti koji su efekti migracija i kako migracije utječu na tržište na kojem imamo imigraciju ili ono na kojem imamo emigraciju, no u stvarnosti je situacija daleko kompliciranija i rijetko imamo isti efekt. Brojne institucije tržišta rada ograničavaju brza prilagođavanja nadnica u slučajevima kada dođe do šoka na strani ponude (kao što je val imigranata) i tako sprječavaju tržište od čišćenja i dolaska u ravnotežu te stoga prave efekte imigracije na tržište rada možemo vidjeti tek nadopunjujući teoriju empirijskim zaključcima.

2.3. Stvarni učinci migracija na tržište rada

Unatoč tome što prema teoriji ukupni dohodak i ukupni proizvod u obje zemlje zajedno raste, pozitivni efekti migracije na proizvod i dohodak javljaju se samo u zemlji imigracije, dok se u zemlji emigracije ukupni dohodak i proizvod smanjuju. No, sve ovo vrijedi samo uz pretpostavku pune zaposlenosti u obje zemlje. U slučaju pak da su emigranti prije migracije bili nezaposlene osobe,

¹¹ Johnson (1980) pokazuje da su različite kvalifikacije međusobno komplementi, a iste kvalifikacije međusobno supstituti. Vidi također: Borjas, 1987.a.; Friedberg i Hunt, 1995.; Borjas, 1999. Ovaj model slijedi većina knjiga o ekonomici rada, a više se može pročitati u, primjerice, Bauer i Zimmermann, 1997. ili u Bauer i Zimmermann, 1999.

zemlja podrijetla također profitira jer tada njen ukupni proizvod ostaje nepromijenjen, a proizvod *per capita* raste. Također, tu moramo spomenuti i novčane doznake koje emigranti šalju u svoje matične zemlje, a koje su nekada itekako značajne¹² (primjerice 2008. godine Tajikistan je imao novčane doznake u visini 49,6% BDP-a, Tonga 37,7% BDP-a, u Bosni i Hercegovini doznake su dosežale i do 23% BDP-a, no u 2008. pale su na 14,8% BDP-a itd.¹³), što onda zapravo znači da dio povećanog proizvoda odlazi i u zemlju emigracije. S druge strane, neće se svi imigranti zaposliti u zemlji odredišta, što predstavlja gubitak te zemlje gledano u terminima *per capita* proizvoda, ali i fiskalnih izdataka na socijalna davanja i ostalih transfera. Posebna je kategorija pak visokoobrazovana radna snaga čija je emigracija izrazito negativna po zemlju emigracije, bilo zbog budućih zarada, bilo zbog gubitaka na povrat na investicije uložene u obrazovanje tih pojedinaca. U osnovi, ekonomska teorija nema točno definirane učinke migracije te je potrebno empirijski pokušati doći do stvarnih učinaka migracije.

Modeli konkurentnog tržišta rada iz udžbenika sugeriraju da bi s porastom broja imigranata nadnice konkurentnih faktora trebale pasti, no veliki broj studija ne uspijeva potvrditi model. Tako mjereni utjecaj imigracije na nadnice domaćih radnika fluktuiraju od studije do studije (a ponekad i unutar same studije), ali se čini da je sredina negdje oko nule.¹⁴

Ukoliko analiziramo tržište rada EU, uočavamo da se ono suočava s manjkom radne snage usprkos visokoj nezaposlenosti. Razlozi su brojni; s jedne strane imamo različite preferencije, kvalifikacije i regionalne nepodudarnosti između ponude i potražnje za radom, a s druge prevladavajuće demografske trendove u EU. Kako bi se taj problem nadvladao, dvije su opcije – porast priljeva imigranata, kako visoko, tako i nisko kvalificiranih, ili povećanje mobilnosti domaćih radnika.

3. MODELIRANJE MIGRACIJSKIH EFEKATA NA TRŽIŠTU RADA

Utjecaj migracija na ishode na tržištu rada (nadnice, (ne)zaposlenost, stope participacije itd.) nije uvijek jasan, a empirijski su rezultati u najmanju ruku raznoliki. U posljednjih nekoliko desetljeća provela su se opsežna ekonometrijska istraživanja o utjecaju migracija na ishode tržišta rada, no uglavnom na podacima za SAD. U literaturi se pak rijetko analizira više zemalja, tako da su studije koje obuhvaćaju grupu zemalja, poput EU, rijetke. Ključno je pitanje koje se javlja za

¹² Novčane doznake koje šalju migranti rastle su eksponencijalno: od 132 mlrd. USD u 2000. godini na procijenjenih 414 mlrd. USD u 2009. godini, usprkos malom padu zbog trenutne ekonomske krize. Izvor: United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, Trends in International Migrant Stock: The 2008 Revision, <http://esa.un.org/migration>.

¹³ Migration Policy Institute (MPI) Data Hub, Remittances Profile. Dostupno na: <http://www.migrationinformation.org/datahub/remittances/world.pdf>.

¹⁴ Vidi, primjerice, Friedberg i Hunt, 1995. ili Smith i Edmonston, 1997.

svaku pojedinu zemlju kako imigracija stvarno utječe na njenu ekonomiju. Ovo pitanje za ekonomiste zapravo znači može li se taj utjecaj imigranata na domaće nadnice i zaposlenost kvantificirati, koji su problemi empirijske procjene te kako interpretirati empirijske nalaze.

3.1. Razvoj ekonometrijske analize utjecaja migracija na tržište rada

Ekonomska je teorija dovoljno razvijena da objasni moguće posljedice imigracije na zemlje odrednice, no učinci nisu uvijek razvidni. Koliki je utjecaj imigracije na nadnice i zaposlenost domaćih radnika glavna je briga ekonomskih analiza, pa iako je literatura o navedenoj problematici opsežna, veliki broj konceptualnih i ekonometrijskih problema označava te radove. K tome, a to se ponajviše odnosi na europske zemlje, empirijske analize nailaze na poteškoće pri prikupljanju statističkih informacija o imigrantima i njihovim karakteristikama, poput razine obrazovanja i/ili kvalifikacija, što je sve potrebno kako bi analiza bila dobro provedena. Većina donedavnih radova nalazi kako je utjecaj imigracije na nadnice i mogućnost zaposlenja domaćih radnika ili mali ili nepostojeći. Ipak, općeniti je zaključak da imigracija ima umjereno negativan, ali iznimno kompleksan utjecaj. Rezultati često variraju ne samo od studije do studije nego i unutar jedne studije ako se primijeni druga metodologija. Tako teoretska predviđanja utjecaja imigracije na nadnice domaćih radnika ovise prvenstveno o modelu koji se upotrebljava. Pri tome su najvažnije odluke je li zemlja odredišta otvorena međunarodnoj trgovini te stupanj zamjenjivosti imigranata i domaćih radnika. U modelu zatvorene ekonomije imigracija će smanjiti cijenu faktora s kojima je savršeni supstituit, imat će nejasan efekt na cijenu faktora s kojima je nesavršeni supstituit te će povećati cijenu faktora kojima je komplement. U Heckscher-Ohlinovom modelu otvorene ekonomije neće doći do promjene cijene faktora, nego do promjene u proizvodnji. Naime, imigracija će uzrokovati povećanje proizvodnje radno-intenzivnih dobara. U tom slučaju pojavljuje se problem objašnjenja ekonomskih razloga za migraciju jer jednake nadnice neće privući nikoga.

3.1.1. Prikaz najvažnijih empirijskih istraživanja

S istraživanjem Jean Grossman (1982.) počelo je razdoblje velikog broja radova koji traže utjecaj porasta broja imigranata na nadnice i zaposlenost domaćih radnika u SAD-u. Ona je prva napravila ovaj eksperiment i od tada većina autora slijedi njen predložak, samo proširujući model koji ona koristi, a to je model prostorne korelacije – imigracija u zatvoreno tržište rada utječe na strukturu nadnica na tom tržištu, i to podižući nadnice komplementarnim radnicima i snižavajući ih supstitutima. Ako su tijekom imigranata na domaće tržište rada slučajni i ako domaći radnici ne odgovaraju na te šokove ponude,

prostorna korelacija između ishoda na tržištu rada i opsega imigracije identificirat će utjecaj imigracije. Tipične analize, počevši s Grossman (1982.) i Borjasom (1983.), regresiraju mjeru ekonomskih ishoda (nadnice, stope zaposlenosti, produktivnosti) domaćih radnika (ili promjenu u toj mjeri) na relativan broj imigranata u tom području (ili promjenu u relativnom broju). Regresijski se koeficijent interpretira kao „utjecaj“ imigracije na strukturu domaćih nadnica.

Dva su problema s ovim pristupom. Prvi, imigranti se možda ne alociraju slučajno na određena tržišta rada (popisi pokazuju kako se imigranti grupiraju na vrlo mali broj mjesta), a ako se imigranti endogeno koncentriraju u nekom području, imamo prividnu pozitivnu korelaciju između imigracije i nadnica¹⁵. Drugi, domaći radnici mogu odgovoriti na ulazak imigranata na lokalno tržište rada premještanjem svog rada ili kapitala na druga područja sve dok se domaće nadnice i povrat na kapital ne izjednače u svim regijama.¹⁶ Iz tog razloga usporedba gradova ne pokazuje da imigracija utječe na neka područja, budući da utječe na sva područja, pa uz navedene probleme nije čudno da su rezultati empirijskih istraživanja pomalo zbunjujući.

Grossman (1982.) nalazi neznatan negativan efekt (blizu nule) imigracije na domaće nadnice (porast imigranata od 10% snizit će nadnice domaćih radnika za 0,2%), a brojne studije poslije nje dokazuju to isto. Utjecaj na zaposlenost još je manji. Najveći utjecaj imigranti imaju na bivše imigrante jer 10%-tni porast broja imigranata smanjuje nadnice imigranata za 2%. Borjas (1987.b) u svom radu analizira veličinu konkurencije na tržištu rada između imigranata, manjina i domaćih radnika na podacima za SAD. Nalazi kako su efekti povećanja ponude rada na zarade domaćih radnika numerički jako mali, tako da čak i ako su imigranti supstituti s nekim grupama domaćih radnika, brojčani je utjecaj na nadnice trivijalan. S druge pak strane, povećanje ponude imigranata ima priličan utjecaj na zarade samih imigranata. Rezultati pokazuju da će povećanje ponude imigranata od 10% smanjiti nadnice imigranata za isto toliko.

Slično zaključuju i LaLonde i Topel (1991. i 1993.) koristeći *cross-section* model na pojedinačnoj razini kako bi procijenili utjecaj imigracije na SAD. Zaključuju kako viša imigracija umjereno snižava nadnice nedavnih imigranata (onih koji su u SAD-u manje od 5 ili 10 godina), ali ima jako mali ili uopće nema utjecaj na ostale grupe, uključujući mlade domaće radnike. Također zaključuju kako, budući da su rezultati za zarade slični onima za nadnice, imigracija prvenstveno utječe na nadnice, a ne na stope zaposlenosti ili sate rada.

Altongji i Card (1991.) ispituju utjecaj imigracije na ishode tržišta rada nisko kvalificiranih domaćih radnika u SAD-u te zaključuju kako postoji „malo

¹⁵ Vidi Borjas (2001.) - pokazuje kako se imigranti naseljavaju u regije u kojima imaju najviše povrate na njihove kvalifikacije ili Bartel (1988.) - u svom radu zaključuje kako ekonomski uvjeti imaju relativno malen utjecaj na odluku imigranata o destinaciji. Umjesto toga, Bartel navodi kako imigranti idu prvenstveno tamo gdje je velika koncentracija ranijih imigranata iz iste zemlje. Isto potvrđuju i drugi radovi, vidi, primjerice, Jaeger, 2007.

¹⁶ Dakle, nužno je pretpostaviti zatvoreno tržište i endogen izbor lokacije migranata.

dokaza da je priljev imigranata povezan s velikim ili sistematskim efektima na stope zaposlenosti ili nezaposlenosti nekvalificiranih domaćih radnika“ (Altonji i Card, 1991:35). Procjene utjecaja imigracije na nadnice nisko kvalificiranih radnika osjetljive su pak na postupak specifikacije i procjene. Konkretno, autori nalaze kako diferenciranje obrće negativnu korelaciju između ishoda zaposlenosti i udjela imigranata. Stoga zaključuju kako zajednički rezultati sugeriraju kako je utjecaj imigracije na zaposlenost i stopu participacije malen i potencijalno jednak nuli, a ako se u obzir uzme metoda instrumentalne varijable (IV), utjecaj je na nadnice negativan.

Winter-Ebmer i Zweimuller (1996.) proučavaju utjecaj imigracije na austrijsko tržište rada. Upotrebljavaju prostornu korelaciju te pristup u kojem dijele tržište rada prema industrijama i na oba načina dobivaju pozitivan utjecaj imigracije na domaće nadnice.

Zbog očitih nedostataka prostorne korelacije, Borjas, Freeman i Katz (1992.) predlažu alternativnu metodologiju procjene utjecaja imigracije na tržište rada. Pristup analize faktora razmjera (engl. *factor proportions approach*) uspoređuje trenutnu nacionalnu ponudu radnika određenih kvalifikacija s onom koja bi postojala u odsustvu imigracije, pri čemu upotrebljava vanjsku informaciju o elastičnosti supstitucije između radnika različitih kvalifikacija kako bi se izračunale relativne posljedice šoka ponude na nadnice. U ovoj se analizi obično pretpostavlja da su radnici iste razine obrazovanja savršeni supstituti. Ovu metodologiju isti autori uspoređuju s prostornom korelacijom (koju ovdje umjesto *spatial correlation* zovu *area analysis*) u svom radu „Searching for the Effect of Immigration on the Labor Market“ iz 1996. godine. Zaključuju kako procijenjeni efekt imigracije na rezultate na tržištu rada domaćih radnika zavisi isključivo o empirijskom eksperimentu koji se upotrebljava. Također su zaključili kako rezultati ovise ne samo o regresiji nego i o geografskom području koje je obuhvaćeno regresijom; što je područje veće, veći su negativni efekti imigracije. Razlozi su za ovo dvojaki; prvi je taj da domaći radnici odgovaraju na imigraciju emigracijom¹⁷, a drugi da kapital može odgovarati na promjenu u ponudi rada zbog imigracije. Također, bilo bi dobro da se u obzir uzmu i ostali uvjeti na regionalnom tržištu rada.

Zbog ovih nedostataka pristup analize faktora razmjera ne proučava posebna područja, već proučava imigraciju preko njenog utjecaja na nacionalnu ponudu rada s različitim vještinama. Borjas se (2003.) također zalaže za identificiranje utjecaja migracije na razini gospodarstva.

Borjas, Freeman i Katz (1997.) i Schoeni (1997.) u isto vrijeme u svojim istraživanjima s istim modelom dolaze do različitih rezultata, što nam govori kako je jako teško generalizirati o utjecaju imigracije na ishode tržišta rada. U obje se

¹⁷ Card (2001) opovrgava ovu pretpostavku. Nalazi kako su međugradske stope migracije domaćih radnika i ranijih imigranata neosjetljive na tijekove imigranata (tj. nema preseljenja domaćih radnika zbog povećanja imigracije).

studije promatra kako šok ponude zbog imigracije utječe na promjene u nadnicama i zaposlenosti. Razlike su u koeficijentima velike, a uz to se predznak koeficijenta od interesa mijenja neizvjesno u vremenu.

Zbog objašnjenih problema s ekonometrijskim modelima ekonomska literatura dugo nije pronašla način kako dokumentirati ono što teorija predlaže – značajan obrnuti odnos između promjene u ponudi rada izazvane migracijom i nadnica. Budući da se imigranti naseljavaju u malom broju regija u većini zemalja, većina studija, poput Grossman (1982.), Borjas (1987.b), Altonji i Card (1991.), LaLonde i Topel (1991.), Schoeni (1997.) itd., procjenjuje utjecaj imigracije uspoređivanjem ekonomskih uvjeta u svim regijama u zemlji. Nakon više od četiri desetljeća bavljenja ovom problematikom Borjas (2003.) razvija novi pristup procjene utjecaja imigracije na tržište rada. Istražuje varijacije u promjeni ponude rada, pri tome analizirajući različite grupe prema obrazovanju i iskustvu¹⁸.

Najjednostavnija procjena implicira da 10%-tni šok ponude (imigracija povećava broj radnika određenih vještina za 10%) smanjuje tjedne zarade za oko 4%. Utjecaj je na godišnje zarade još veći, što sugerira da imigracija smanjuje ponudu rada domaćih radnika; 10%-tni šok ponude smanjuje godišnje zarade za 6,4%, a udio radnog vremena za 3,7% (utjecaj je na zaposlenost, dakle, također negativan). Ekonometrijski rezultati u ovom istraživanju konzistentno pokazuju kako imigracija smanjuje nadnice i ponudu rada domaćih radnika s kojima se natječu na tržištu rada, kao što je to i pretpostavljeno teorijskim modelom, a za razliku od dotadašnjih studija. Njegove analize pokazuju kako je priljev imigranata smanjio nadnicu prosječnog domaćeg radnika za 3,2%, pri čemu se taj utjecaj znatno razlikuje za različite razine obrazovanja. Ipak, autor naglašava kako rezultati ovog istraživanja nisu savjet za imigracijsku politiku te da bi osim ovog negativnog utjecaja na nadnice trebalo vidjeti koje koristi donosi imigracija.

Za razliku od ostalih istraživanja kada su se primjenom različitih načina procjene (*cross-section* vs. vremenske serije) dobivali koeficijenti različitih predznaka, ovaj model čak i promjenom pristupa daje slične procjene koeficijenata. No, ne smije se zanemariti još jedan nedostatak ovog pristupa – ignoriranje mogućnosti da imigranti jedne razine kvalifikacija utječu na mogućnosti zapošljavanja radnika neke druge razine kvalifikacija.

Bonin (2005.), primjenjujući ovaj isti model radi istraživanje na podacima za Njemačku, također dobiva statistički značajan negativan utjecaj imigracije. Rezultati upućuju da 10%-tni porast udjela imigranata u radnoj snazi snižava nadnice domaćih radnika za najviše 1% te da ne povećava nezaposlenost.

¹⁸ Teorija ljudskog kapitala naglašava da su vještine stečene na poslu važna komponenta znanja koja povećava produktivnost pojedinca [vidi, primjerice, Mincer (1974.) i Becker (1975.)]. Empirijski dokazi također sugeriraju da slično obrazovani radnici s različitim razinama iskustva nisu savršeni supstituti. To pokazuje i studija koju radi Welch (1979.), kao i studija koju rade Card i Lemieux (2001.) koji dokazuju hipotezu da radnici različitih razina obrazovanja nisu savršeni supstituti.

Dakle, rezultati upućuju na to da stranci i domaći radnici čak i s jednakim obrazovanjem i iskustvom rade u različitim segmentima tržišta rada i stoga su međusobno komplementi, a ne supstituti. S druge pak strane, Carrasco i sur. (2008.) koriste model sličan Borjasovom (2003.) na španjolskim podacima, ali ne uspijevaju pronaći značajne efekte imigracije na prosječne nadnice.

Dustmann i sur. (2008.) proučavaju tržište rada u Ujedinjenom Kraljevstvu. Naglašavaju kako se ekonomija može prilagoditi imigraciji, pa uz utjecaj i prilagodbu ekonomije kroz promjenu nadnica i/ili zaposlenosti navode i neke alternativne mehanizme prilagodbe. Jedan se odražava u različitosti proizvoda koje ekonomija proizvodi, a drugi utječe preko tehnologije. U prvom se slučaju povećanje broja imigranata kanalizira kroz povećanu proizvodnju onih proizvoda za koje su imigranti kvalificirani, dakle, mijenja se struktura. U drugom se slučaju na povećanje broja, primjerice, nekvalificiranih imigranata odgovara time da se više koriste radno intenzivne proizvodne tehnologije, što pomaže pri apsorpciji novih radnika, a bez utjecaja na nadnice. Njihovi rezultati pokazuju kako imigracija u razdoblju od 1983. do 2000. nije imala značajan efekt na ukupnu zaposlenost domaćih radnika.

3.1.2. Prirodni eksperimenti

Iako prostorna korelacija može dati pristrane rezultate zbog endogenosti odabira lokacije, kao i zbog reakcija domaćih radnika preseljenjem svog rada ili kapitala iz područja pogođenog imigracijom, ipak je do sada najutjecajnije analiza utjecaja Kubanaca na Miami koju je uradio Card (1990.) koristeći upravo tu metodu. To je prvi od nekoliko prirodnih eksperimenata koji se razlikuju od ostalih istraživanja jer su razlozi migracija prije politički nego ekonomski, što smanjuje problem endogenog odabira lokacije u ovisnosti o uvjetima na tržištu rada. Card ispituje utjecaj dolaska 125 000 Kubanaca iz luke Mariel¹⁹ na tržište rada u Miami na Floridi, čija je populacija 1980. zbog toga porasla za čak 7%, a kubanska radna snaga u Miamiju za čak 20%. Iako je ovaj egzogeni šok drastično povećao radnu snagu Miamija, Card ne nalazi dokaze za značajan štetan utjecaj na nadnice, domaću zaposlenost ili na stope nezaposlenosti, osim kod samih Kubanaca koji su jedini pogođeni. Angrist i Krueger (1999.) ponavljaju Cardovu studiju o „Marielovcima“ i nalaze da brojni drugi faktori utječu na uvjete na tržištu rada u Miamiju i drugim gradovima te treba biti jako oprezan pri interpretiranju rezultata ove studije.

Drugi je prirodni eksperiment analiza 900 000 povratnika iz Alžira u Francusku nakon proglašenja neovisnosti Alžira 1962. Ovaj je priljev relativno kvalificirane radne snage povećao francusku radnu snagu za 1,6%. Vrijeme je dolaska bilo egzogeno, kao i lokacija koja se odabirala zbog klime i blizine. Hunt (1992.) istražuje utjecaj povratnika na regionalne stope nezaposlenosti i zarade.

¹⁹ Po luci iz koje su Kubanci odlazili u SAD ovaj je događaj poznat pod nazivom *Mariel boatlift*.

Upotrebljava metodu instrumentalne varijable, za koju uzima temperaturu regije i broj povratnika prije 1962. godine. Nalazi nešto negativnije rezultate od Carda te je, prema njenim rezultatima, porast udjela povratnika u ukupnoj radnoj snazi od jednog postotnog poena smanjio nadnice u regiji za najviše 0,8% te povećao stopu nezaposlenosti domaćih radnika za 0,2 postotna poena. Drugim riječima, udvostručenje povratnika u radnoj snazi neke regije povećalo je stopu nezaposlenosti za oko 0,3 postotna poena te smanjilo njihove prosječne zarade za 1,3%. Hunt ne nalazi dokaz da su negativni efekti na nadnice i nezaposlenost prigušeni zbog migracije neimigranata.

Sljedeći je primjer prirodnog eksperimenta povratak 600 000 portugalskih kolonijalista iz Afrike nakon Revolucije karanfila 1974. godine, što je povećalo populaciju Portugala za 7%. Carrington i deLima (1996.) proučavaju ovaj slučaj. Upotrebljavaju analizu vremenske serije, usporedbu sa Španjolskom te *cross-section* analizu 12 portugalskih provincija. Nalaze kako su njihovi rezultati jako osjetljivi na pristup koji su odabrali. U cjelini, analiza sugerira kako je utjecaj imigranata na domaće radnike malen.

Postoje još neke studije koje procjenjuju utjecaj imigracije na tržište rada iskorištavajući egzogene varijacije u ponudi rada, poput imigracije ruskih Židova u Izrael (Friedberg, 2001.; Cohen-Goldner i Paserman, 2006.), priljev imigranata u Zapadnu Europu iz bivše Jugoslavije (Angrist i Kugler, 2003.) te priljev imigranata iz Centralne Amerike u SAD nakon uragana Mitch (Kugler and Yuksel, 2008.), no tri prikazane smatraju se najvažnijima.

Između objašnjenih pristupa procjene, očekivali bismo da prirodni eksperimenti pokažu najveći utjecaj imigracije. No, činjenica da je čak i u prirodnim eksperimentima mjereni utjecaj imigracije mali, upućuje na brojne kompleksne i sekundarne efekte (poput ubrzanih investicija, sektorskih promjena ili vanjske migracije stanovništva) koje je pokrenuo imigracijski šok.

3.2. Analiza utjecaja migracija na tržište rada

Jedna je od najčešćih metoda mjerenja utjecaja imigranata na domaće tržište rada *cross-section* analiza, pri čemu se uspoređuju promjene u odabranim ishodima tržišta rada u različitim područjima i/ili sektorima u kojima se šok ponude (novi imigranti) dogodio u različitom intenzitetu. Takve analize, najčešće rađene za SAD, često su kritizirane, pa čak i od strane ekonomista koji su koristili iste (primjerice Borjas, 1999.) jer je mobilnost domaćih radnika u SAD-u jako velika, čime se neutralizira utjecaj imigranata. No, to nije slučaj u Europi koju karakterizira izrazito niska unutarnja mobilnost radnika. Osim *cross-section* analize preporuča se i korištenje panel analize jer *cross-section* u obzir uzima samo trenutno stanje na tržištu rada, dok je razdoblje promatranja kod panela duže. No, većina se ostalih problema s kojima se *cross-section* suočava ne može riješiti ni panel analizom, pa se zbog toga, ali i zbog loših podataka o imigraciji, u ovom radu koristi *cross-section* analiza.

Uz navedeno, važna je metoda istraživanja i upotreba vremenske serije, čime se na nacionalnoj razini izbjegava odstupanje prema nuli zbog ujednačavanja cijena faktora ili endogenog odabira lokacije imigranata, no javlja se problem odlaska imigranata u onu zemlju u kojoj su ishodi tržišta rada najpovoljniji. Iz toga razloga, ali i zbog nedostupne duže vremenske serije, ova procjena za većinu europskih zemalja nije moguća.

3.2.1. Metodologija analize

Kako bi se procijenio utjecaj imigracije na tržište rada (zaposlenost, nezaposlenost, stopu zaposlenosti, stopu nezaposlenosti, stopu participacije radne snage, godišnje zarade te jedinični trošak rada) koristi se ekonometrijska analiza, i to prostorna (engl. *area analysis*). Ona se vrši na temelju korelacije između varijacija u navedenim ishodima tržišta rada i varijacija u broju ili udjelu imigranata u domaćem stanovništvu; konkretnije, iskorištavaju se geografske razlike u koncentraciji migranata u pojedinim zemljama kako bi se ocijenio utjecaj imigranata. Korišteni su agregatni godišnji podatci na razini zemlje, a promatraju se 32 europske zemlje: Austrija, Belgija, Bugarska, Cipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Grčka, Hrvatska, Irska, Italija, Latvija, Litva, Luksemburg, Mađarska, Makedonija, Malta, Nizozemska, Norveška, Njemačka, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Švedska, Švicarska, Turska i Ujedinjeno Kraljevstvo. Procjena se vrši u statističkom programu E-Views.

3.2.2. Opis modela

Procjenjuje se regresijska jednadžba bazirana na modelu kojeg koristi Okkerse (2008), a ima sljedeći oblik

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \gamma P_i + u_i \quad (1)$$

Y_i je mjera ishoda tržišta rada (zaposlenost, nezaposlenost, stopa zaposlenosti, stopa nezaposlenosti, stopa participacije radne snage, godišnje zarade te jedinični trošak rada) na području i , X_i je vektor prostornih objašnjavajućih varijabli, poput veličine populacije, gustoće naseljenosti, bruto domaćeg proizvoda, udjela žena u radnoj snazi i slično, a ključna je nezavisna (engl. *explanatory*) varijabla udio ili broj migranata u radnoj snazi/stanovništvu – P_i . No, ovaj model bio bi još i bolji ukoliko bi postojali podatci na individualnoj razini, čime bi u *cross-section* bile uključene varijable za pojedinačnu razinu obrazovanja, godine, radno iskustvo i slično. Empirija je pokazala kako efekt imigracije varira s obzirom na različite demografske grupe, poput prijašnjih imigranata, manjina ili nisko kvalificiranih radnika, pa tako ukupni efekt na sve radnike može biti malen, a da je efekt na pojedine grupe znan. Za Europu pak,

iako su se statistički podatci o migrantima znatno poboljšali, daleko su od idealnih, pa empirijske analize za neke zemlje nailaze na poteškoće pri prikupljanju informacija o samom broju imigranata, a da i ne spominjemo gore navedene karakteristike imigranata. S druge strane, konstantno se javlja problem nekompatibilnosti podataka zbog različitih definicija pojma „migrant“.

U radu se procjenjuje regresijska jednadžba sljedećeg oblika

$$\begin{pmatrix} EMP \\ UNEM \\ EMPR \\ UNEMR \\ LPR \\ EARN \\ ULC \end{pmatrix} = \alpha_0 + \alpha_1 \begin{pmatrix} FOR \\ FORSH \end{pmatrix} + \alpha_2 GDP + \alpha_3 POP + \alpha_4 PDENS. \quad (2)$$

Traži se utjecaj migracija na više nezavisnih varijabli: EMP – zaposlenost (engl. *employment*), UNEM – nezaposlenost (engl. *unemployment*), EMPR – stopa zaposlenosti (engl. *employment rate*), UNEMR – stopa nezaposlenosti (engl. *unemployment rate*), LPR – stopa participacije radne snage (engl. *labor participation rate*), EARN – godišnje zarade (engl. *earnings*), te ULC – jedinični trošak rada (engl. *unit labor cost*). Nezavisne su varijable GDP – bruto domaći proizvod (engl. *gross national product*), POP – stanovništvo (engl. *population*), PDENS – gustoća naseljenosti (engl. *population density*), a najvažnija je nezavisna varijabla FOR, odnosno FORSH – stranci (imigranti), bilo u apsolutnom broju, bilo u relativnom iznosu, tj. kao udio imigranata u ukupnom stanovništvu (što je obično proporcionalno udjelu imigranata u radnoj snazi (vidi, primjerice, Altonji i Card, 1991.)). Model se procjenjuje i u razinama i u logaritmima.

Polazi se od pretpostavke da je geografska dimenzija jedna zemlja, da su tijekom imigranata na domaće tržište rada slučajni (endogen izbor lokacije) te da domaći radnici ne odgovaraju na te šokove ponude (zatvoreno tržište). U tom slučaju prostorna korelacija između ishoda na tržištu rada i opsega imigracije identificira utjecaj imigracije, a regresijski se koeficijent interpretira kao „utjecaj“ imigracije na određeni ishod na tržištu rada (jednu od nezavisnih varijabli). Iz samih pretpostavki proizlaze i glavni problemi s ovim pristupom, a prvi je da se imigranti možda ne alociraju slučajno na određena tržišta rada, a ako se imigranti endogeno skupljaju u nekom području, može se dobiti prividna pozitivna/negativna veza između imigracije i ishoda na tržištu rada. Drugi je problem nešto manje naglašen jer je unutarnja migracija u Europi niska te domaći radnici slabije reagiraju premještanjem svog rada ili kapitala na druga područja zbog povećanog dolaska migranata na lokalno tržište rada.

Zajednički je problem većini metoda procjene utjecaja imigracije, pa tako i *cross-sectionu*, tzv. problem „kompozicije“, primjerice, nadnice se na

nekom području sastoje od nadnica domaćih radnika, kao i od nadnica imigranata na tom području, pa ako imigranti zarađuju manje od domaćih radnika, područja s višim udjelom imigranata imat će niže prosječne nadnice, čak i ako imigranti nemaju negativan utjecaj na nadnice domaćih radnika, i obrnuto. Slično je i s ostalim pokazateljima na tržištu rada. Bez mogućnosti razlikovanja ishoda tržišta rada domaćih radnika i ishoda tržišta rada imigranata, nemoguće je dobiti pravi odgovor te rezultate treba interpretirati s oprezom.

Uzimajući u obzir navedena ograničenja modela, u literaturi se često naglašava potreba upotrebe diferencijacije te instrumentalne varijable kako bi se proces kontrolirao za endogenost imigrantskih tijekova, no ponovno se javlja problem izbora varijable koja bi bila visoko korelirana s imigracijom, ali ne i sa stanjem na tržištu rada. Najčešće je upotrebljavani instrument za promjenu udjela migranata udio imigranata na početku promatranog razdoblja (Schoeni, 1997.). No, kako bi to vrijedilo moramo raditi s diferenciranim varijablama te pretpostaviti da imigranti idu tamo gdje raniji migranti već žive, što je čest slučaj (Massey i sur., 1994.), ali u Europi su se nakon značajnih promjena i stvaranja EU tijekom migranata promijenili, pa time i ovaj pristup gubi na značenju.

3.2.3. Podatci korišteni u analizi

Za ocjenu ekonometrijskog modela utjecaja imigracije na tržište rada korišteni su agregirani godišnji podatci za razdoblje od 1998. do 2008. godine, dok su konkretne *cross-section* analize rađene za 1998., 2000., 2001., 2003., 2005., 2006., i 2008. godinu. Navedene godine odabrane su prvenstveno zbog najvećeg broja opservacija u njima. Zbog nedostupnosti podataka na pojedinačnoj razini, koriste se agregatni podatci na razini zemlje. U tablici 1. nalazi se detaljan opis svih korištenih varijabli.

Tablica 1

Opis varijabli korištenih u ocijenjenim jednadžbama

Oznaka varijable	Opis varijable	Dodatno pojašnjenje varijable	Izvor
EMP	Zaposlenost, godišnji prosjek	U tisućama	Eurostat
UNEM	Nezaposlenost, godišnji prosjek	U tisućama	Eurostat
EMPR	Stopa zaposlenosti	Omjer zaposlenih 15-64 i ukupnog stanovništva 15-64 (radna snaga)	Eurostat
UNEMR	Stopa nezaposlenosti	Nezaposleni kao udio u radnoj snazi	Eurostat
LPR	Stopa participacije radne snage	Radna snaga/ukupno stanovništvo 15+	WB (ILO)
EARN	Godišnje neto zarade u eurima	Za Hrvatsku: mjesečna plaća u kunama*12 te preračunate u eure prema tečaju iz 1999. kako bi se uskladili s podacima s Eurostata	Eurostat, DZS
ULC	Realni jedinični trošak rada	Indeks, 2000=100	Eurostat
FOR	Stranci (imigranti) prema državljanstvu	Ukupni broj stranaca uključujući građane drugih EU članica i ne-EU građane, koji prebivaju u zemlji na datum 1.1.	Eurostat
FORSH	Udio imigranata u ukupnom stanovništvu	Stranci (imigranti) prema državljanstvu/ukupno stanovništvo	Eurostat
GDP	Bruto domaći proizvod po stanovniku	US\$, cijene i PPP iz 2005. godine	UNECE
POP	Ukupno stanovništvo	Broj stanovnika	Eurostat
PDENS	Gustoća naseljenosti	Naseljeni na km ²	Eurostat

Sve varijable korištene su u razinama/udjelima onako kako je to navedeno u tablici. Također su sve varijable logaritmirane te se provela analiza i na takvoj seriji podataka. Kako se radi o *cross-section* analizi, nema problema stacionarnosti serija ili autokorelacije te problem predstavljaju multikolinearnost i heteroskedastičnost. Iz tog su razloga sve procjene korigirane Whiteovim testom. Regresijska jednadžba ocijenjena je metodom običnih najmanjih kvadrata (engl. *ordinary least squares – OLS*).

3.2.4. Rezultati analize

Rezultati ocjena regresijskih jednadžbi procijenjenih *cross-section* metodom za odabrane godine nalaze se u prilogu 1.. Kada je zavisna varijabla godišnje zarade (EARN), procjena u razinama i logaritmima nije stabilna u svim godinama. Naime, ocijenjeni koeficijent za udio migranata u domaćem stanovništvu (FORSH) u razinama utječe negativno na godišnje zarade, a u logaritmima je utjecaj na zarade pozitivan u svim procijenjenim godinama. Budući da su u oba slučaja u svim analizama koeficijenti statistički nesigurni, nije moguće izvesti konkretan zaključak o utjecaju imigranata na godišnje zarade na domaćem tržištu rada. Utjecaj je imigranata na zaposlenost (EMP) također neodređen. Koeficijent ispred udjela migranata u različitim godinama mijenja predznak pa je u nekim godinama pozitivan, a u nekima negativan. Isti rezultat ponavlja se i u procjeni u logaritmima. Ako se uzme u obzir kako nijedan koeficijent nije statistički značajan i ovu analizu ne možemo interpretirati kao pokazatelj utjecaja imigranata na zaposlenost. Slični rezultati dobili su se i kod procjene utjecaja imigracije na stopu zaposlenosti (EMPR), nezaposlenost (UNEM), stopu nezaposlenosti (UNEMR) i stopu participacije radne snage (LPR). Nakon niza neuspješnih procjena, što pripisujem prvenstveno specifičnostima europskih tržišta rada koja su, za razliku od američkih, iznimno heterogena, teško je donijeti generalan zaključak. Navedene analize tako upućuju na obrnutu kauzalnost, odnosno da zavisne varijable objašnjavaju udio imigranata, a ne obrnuto.

Napravljena je i procjena na temelju prosjeka svih navedenih varijabli za razdoblje od 2000. do 2008. godine kako bi se uklonile varijacije kroz različite godine (rezultati su dani u prilogu 2.). Rezultati provedene regresijske analize upućuju na pozitivan utjecaj imigracije na prosječne godišnje zarade, zaposlenost, stopu zaposlenosti, ali i nezaposlenost i stopu nezaposlenosti, što je kontradiktorno jer ekonomska teorija sugerira kako se ovi pokazatelji trebaju kretati u suprotnom smjeru. Utjecaj je imigracije negativan tek na prosječnu stopu participacije radne snage, što bi moglo biti u situaciji kada se broj imigranata povećava, ali ne i njihova zaposlenost. No, u tom bi slučaju stopa zaposlenosti trebala padati, a rezultati upućuju na suprotan učinak. Dakle, ponovno imamo problem obrnute kauzalnosti. Uz sve navedeno, koeficijenti su ponovno statistički insignifikantni.

Uzrok problema s modelom vjerojatno je mali broj opažanja, činjenica da migranti nisu podijeljeni prema vremenskom razdoblju provedenom u određenoj zemlji ni prema razini kvalifikacija te činjenici da zemlje koje privlače više imigranata imaju veće zarade, dok je stopa nezaposlenosti u većini zemalja visoka, pa je procjena pristrana.

Kako bi se riješio problem nemogućnosti ocjene utjecaja imigracije na ishode tržišta rada zbog navedenih problema, upotrijebljena je mjera jediničnog troška rada. Jedinični trošak rada (engl. *unit labour cost* – ULC) definira se kao mjera troška rada po jedinici proizvoda, odnosno kao udio troškova rada koje

poslodavac ima u proizvodnji jedinice proizvoda. Predstavlja vezu između proizvodnosti rada i troškova rada u proizvodnji, a računa se kao omjer ukupnih troškova rada i realnog BDP-a, odnosno omjer prosječnih troškova rada podijeljenih s produktivnošću (ukupna proizvodnja po broju jedinica rada utrošenih u proizvodnji (broj radnih sati ili broj zaposlenih)).²⁰ Budući da je trošak rada najveća komponenta troškova proizvodnje, a jedinični trošak rada predstavlja poveznicu između ukupne proizvodnje gospodarstva, proizvodnosti rada, nadnica i drugih troškova rada te cijena, iznimno je važan pokazatelj, kako za svaku privredu, a onda još i više za usporedbu troškovne konkurentnosti među zemljama.²¹ Porast jediničnog troška rada u ekonomiji znači veću nagradu za doprinos radnika proizvodnji. No, porast troškova rada iznad produktivnosti predstavlja smanjenje (troškovne) konkurentnosti zemlje.

U radu se ocjenjuje utjecaj imigracije na realni jedinični trošak rada (korigiran za cijene) kako bi se što bolje usporedile europske zemlje jer svi ostali, prije objašnjeni pokazatelji tržišta rada u sebi sadrže brojne strukturne razlike pa je stoga njihova usporedba u *cross-section* analizi dovela do nekonkretnih zaključaka. Kako je realni jedinični trošak rada bazni indeks (2000=100), tako nam konkretan podatak iz neke godine govori koliko brže raste trošak rada u odnosu na produktivnost, što smanjuje konkurentnost zemlje. Tako, primjerice, podatak iz 2008. godine govori koliko se promijenio taj indeks od bazne godine, odnosno je li se konkurentnost povećala ili smanjila. Ipak, taj broj sam za sebe ne znači puno i zaključak o konkurentnosti možemo dobiti tek kada usporedimo indeks za dvije ili više zemalja. ULC je za Njemačku u 2008. godini iznosio 93,3 što znači da je trošak rada porastao manje od produktivnosti, što Njemačku čini konkurentnijom. U istoj je godini ULC za, primjerice, Francusku iznosio 99,1, što ponovno govori da je trošak rada porastao manje od produktivnosti i da je Francuska, iako je konkurentnija, još uvijek manje konkurentna od Njemačke. Za Italiju taj indeks iznosi 102,8, što znači da je u Italiji trošak rada porastao više od produktivnosti, što Italiju stavlja na niži rang konkurentnosti.

U regresijskoj analizi želi se ispitati kako je promjena broja imigranata utjecala na jedinični trošak rada, odnosno na konkurentnost europskih zemalja. Primjenjuje se metoda *cross-section* analize u 2008. godini. Kako indeks pokazuje promjenu od bazne do 2008. godine, tako se za ostale varijable koristi prosjek od 2000. do 2008. godine, dakle prosječni broj imigranata, BDP-a, stanovništva i gustoće naseljenosti u tom razdoblju, a sve kako bi se vidio utjecaj imigranata od 2000. do 2008. godine. Procjena se vrši u logaritmima. Rezultati procjene prikazani su u tablici 2.

²⁰ Detaljnije o izračunu jediničnog troška rada vidjeti u Havlik, 2005.

²¹ Za više informacija o izračunu jediničnog troška rada u Hrvatskoj vidjeti Bilten HNB-a, broj 141, 2008.

Tablica 2

Rezultati regresijske analize utjecaja imigracije na ULC2008, prosjeci, u logaritmima

Zavisna varijabla: LULC2008				
Metoda ocjene: OLS				
Broj opservacija: 27 nakon prilagodbe				
Varijabla	Koeficijent	T-statistika	p-vrijednost	
Konst.	5.249783	17.36222	0.0000	
LAVFOR	0.039875	4.403015	0.0002	
LAVGDP	-0.027912	-0.873575	0.3918	
LAVPOP	-0.052054	-4.162072	0.0004	
LAVPDENS	-0.010714	-1.517254	0.1434	
R ²	0.502251			
Prilagodeni R ²	0.411751			
F-statistika	5.549752			
Vjerojatnost (F-statistika)	0.003032			

Napomena: potencijalni problem heteroskedastičnosti riješen je primjenom Whiteovog testa.

Izvor: izračun autora

Ocijenjena regresijska jednadžba ima sljedeći oblik:

$$LULC2008 = 5,249783 + 0,039875*LAVFOR - 0,027912*LAVGDP - 0,052054*LAVPOP - 0,010714*LAVPDENS. \quad (3)$$

Koeficijent od interesa nalazi se uz varijablu LAVFOR (prosječan broj imigranata u logaritmima), a pokazuje kako će povećanje prosječnog broja imigranata za 1% dovesti do povećanja stope rasta jediničnog troška rada u prosjeku za 0,04%. Procijenjeni parametar statistički je značajan, iz čega proizlazi da kako broj imigranata raste, raste i jedinični trošak rada, odnosno pada troškovna konkurentnost zemlje. Ovaj rezultat dodatno naglašava potrebu za selektivnom imigracijskom politikom kako bi imigranti bili što obrazovaniji, čime njihova produktivnost raste iznad troškova rada, a na taj bi način utjecaj na konkurentnost bio pozitivan. Dobiveni zaključak podudara se sa zaključcima do

kojih su došli Bauer i Zimmermann (1997.), čiji su rezultati pokazali kako EU treba voditi zajedničku politiku selektivne imigracije. Autori naglašavaju da bi u tom slučaju imigracija bila korisna za društvo u cjelini, čak i u prisutnosti visoke nezaposlenosti, što je slučaj u Europi, jer ona nagriza institucionalna ograničenja na tržištu rada.

4. ZAKLJUČAK

Utjecaj migracija na tržište rada aktualna je tema jer su s globalizacijom migracije sve vidljivije. Posebno je to naglašeno u Europi koja iz tradicionalno emigrantske sredinom 20. stoljeća postaje imigrantska, a danas i glavno odredište svjetskih migranata. U radu se empirijskom (regresijskom) analizom želio ispitati utjecaj migracija na ishode tržišta rada. No, na temelju *cross-section* analize nisu se mogli donijeti valjani zaključci o utjecaju imigracije na bilo koji ishod tržišta rada (zaposlenost, nezaposlenost, stopu zaposlenosti, stopu nezaposlenosti, stopu participacije radne snage, godišnje zarade). Kao mogući razlog navodi se heterogenost europskih tržišta rada zbog čega ih je nemoguće uspoređivati u tom kontekstu. Naime, pretpostavka je da migranti idu tamo gdje su zaposlenost i nadnice visoke, a nezaposlenost niska, no Europa je postala atraktivna imigrantima usprkos visokim stopama nezaposlenosti i često niskim stopama zaposlenosti. To je dovelo do potrebe pronalaska nove varijable koja bi eliminirala te razlike te omogućila usporedni prikaz utjecaja migracija. Takva je varijabla jedinični trošak rada koji predstavlja vezu između proizvodnosti rada i troškova rada u proizvodnji (ili omjer troškova rada i produktivnosti), odnosno pokazuje koliko je neka zemlja troškovno konkurentna u odnosu na neku drugu zemlju. Pomoću tog pokazatelja ocijenio se učinak imigracije na europska tržišta rada, a procijenjena regresija pokazuje da kako broj imigranata raste, raste i jedinični trošak rada, što znači da pada konkurentnost zemlje. Dakle, utjecaj je migranata negativan u prosjeku za europske zemlje. To bi se moglo objasniti činjenicom kako Europa nema selektivnu imigracijsku politiku te da postoji problem ilegalnih imigranata, čijim bi se rješavanjem moglo doći do toga da imigracija zaista bude motor rasta europskih ekonomija. Budući da su imigranti mobilniji i efikasniji u iskorištavanju prilika na tržištu rada, imaju veći potencijal da nadoknade *mismatch* ponude i potražnje te na taj način pozitivno utječu na tržište rada. U tom se kontekstu predlaže donošenje zajedničke imigracijske politike koja bi bila pomno planirana, čime bi se dovelo do pomlađivanja i ekonomskog rasta Europe.

LITERATURA

Knjige i poglavlja knjiga:

Bauer, T., Zimmermann, K. F., *Integrating the East: the labor market effects of immigration*, str. 269.-310., u knjizi Black, S. (ured.), *Europe's Economy Looks East*, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.

Borjas, George J., Richard B. Freeman, Lawrence F. Katz, *On the Labor Market Effects of Immigration and Trade*, Chapter in NBER book: *Immigration and the Workforce: Economic Consequences for the United States and Source Areas*, editors, p. 213.-244., 1992.

Borjas, G., *The economic analysis of immigration*, in Ashenfelter O. and Card D. (eds.), *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3., Part 1, ch. 28, Elsevier Sciences, 1999.

LaLonde, Robert J. i Robert H. Topel, *Labor Market Adjustments to Increased Immigration*, NBER Chapters, in: *Immigration, Trade and the Labor Market*, p. 167.-200., National Bureau of Economic Research, Inc., 1991.

LaLonde, Robert J. and Topel, Robert H., *Economic impact of international migration and the economic performance of migrants*, ch. 14, p. 799.-850. in Rosenzweig, M. R. and Stark, O. eds., *Handbook of Population and Family Economics*, vol. 1, Part B, Elsevier, 1993.

Članci:

Altonji, Joseph G., and David Card, *The Effects of Immigration on the Labor Market Outcomes of Less-skilled Natives*, In *Immigration, Trade, and the Labor Market*, edited by John M. Abowd and Richard B. Freeman. Chicago: University of Chicago Press and National Bureau of Economic Research, pp. 201.-234., 1991.

Angrist, Joshua D., i Alan B. Krueger, *Empirical Strategies in Labor Economics*, in Orley C. Ashenfelter and David Card, eds., *Handbook of Labor Economics*, vol. 3A, Amsterdam: Elsevier, 1999.

Angrist J.D., Kugler A., Protective or counter-productive? Labor market institutions and the effect of immigration on EU natives, *Econ J* 113:F302–F331, 2003.

Bartel, Anne, *Where do the new U.S. immigrants live?*, unpublished paper presented at US Department of Labor Conference on Immigration, Washington D.C., 1988.

Bonin, Holger, Is the labor demand curve really downward sloping?, *IZA Working Paper*, 2005.

Borjas, George J., *The substitutability of black, Hispanic, and white labor*, *Economic Inquiry*, 21(1):93-106, 1983.

Borjas, George J., *Immigrants, minorities, and labor market competition*, Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, No. 3, 1987a.

Borjas, George J., *Self-Selection and the Earnings of Immigrants*, American Economic Review, Vol. 77, No. 4, pp. 531.-553., 1987b.

Borjas, George J., Richard B. Freeman, Lawrence F. Katz: *Searching for the Effect of Immigration on the Labor Market*, The American Economic Review, vol. 86, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association San Francisco, CA, 5-7, pp. 246.-251., 1996.

Borjas, George J., Richard B. Freeman, and Lawrence F. Katz, *How Much Do Immigration and Trade Affect Labor Market Outcomes?*, Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 1997, No. 1., pp. 1.-90., 1997.

Borjas, George J., *Does Immigration Grease the Wheels of the Labor Market?*, Brookings Papers on Economic Activity, Economic Studies Program, The Brookings Institution, vol. 32(2001-1), pages 69.-134., 2001.

Borjas, G., *The Labor Demand Curve Is Downward Sloping: Reexamining the Impact of Immigration on the Labor Market*, Quarterly Journal of Economics, 118, issue 4, pp.1335.-1374., 2003.

Card, David, *The Impact of the Mariel Boatlift on the Miami Labor Market*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 43, No. 2., pp. 245-257, 1990.

Card, David, *Immigrant Inflows, Native Outflows, and the Local Market Impacts of Higher Immigration*, Journal of Labor Economics, vol. 19, No. 1., pp. 22.-64., 2001.

Carrasco, R., Jimeno, J. F., and Ortega, A. C., *The Effect of Immigration on the Labor Market Performance of Native-born Workers: Some Evidence for Spain*, Journal of Population Economics, 21(3), 627.-48., 2008.

Carrington, William i Pedro deLima, *The impact of 1970s repatriates from Africa on the Portuguese labor market*, Industrial Labor Relations Review, 49, 330.-347., 1996.

Cohen-Goldner S., Paserman D., *Mass migration to Israel and natives' employment transitions*, Industrial Labor Relat Rev 59:630-652, 2006.

Dustmann, C., Glitzi, A., Frattini, T., *The labour market impact of immigration*, Oxford Review of Economic Policy, 24(3):477.-494.; 2008.

Faini, R. i A. Venturini, *Migration and Growth: The Experience of Southern Europe*, CEPR Discussion Paper No. 964., 1994.

Friedberg, Rachel i Hunt, Jennifer, *The impact of immigration on host county wages, employment and growth*, Journal of Economic Perspectives, 9(2):23-44, 1995.

Friedberg, R.M., The impact of mass migration on the Israeli labor market, *Q J Econ* 116:1373–1408, 2001.

Grossman, Jean Baldwin, *The Substitutability of Natives and Immigrants in Production*, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 64, No. 4, pp. 596.-603., 1982.

Harris, J.R. and Todaro, M.P., *Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis*, *The American Economic Review*, vol. 60, No. 1, pp. 126.-142., 1970.

Havlik, P., *Unit labour costs in the new EU member states*, *Statistika, Czech Statistical Office, Prague*, No. 4, 2005., pp. 285.-298.

Hunt, Jennifer, *The Impact of the 1962 Repatriates from Algeria on the French Labor Market*, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 556.-72., 1992.

Jaeger, D., Green Cards and the Location Choices of Immigrants in the United States, 1971-2000, *Research in Labor Economics* 27, 131.-183., 2007.

Johnson, E. George, *The labor market effects of immigration*, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 331.-341., 1980.

Keith, K. i McWilliams, A., *The returns to job mobility and job search by gender*, *Industrial and Labor Relations Review*, str. 460.-477., 1999.

Kugler A., Yuksel M., *Effects of low-skilled immigration on U.S. natives: evidence from Hurricane Mitch*, NBER working paper 14293, National Bureau of Economic Research, 2008.

Massey, D.S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., Taylor, J.E., *Theories of International Migration: A Review and Appraisal*, *Population and Development Review*, vol. 19, No. 3., pp. 431.-466., 1993.

Mincer, J., *Family migration decisions*, *Journal of Political Economy*, Vol. 86, pp. 749.-773., 1978.

Myrdal, Gunnar, *Rich Lands and Poor*, New York, Harper and Row, 1957.

Okkerse Liesbet, *How to measure labour market effects of immigration*, *Journal of Economic Surveys*, vol. 22, No. 1, pp 1.-30., 2008.

Ortega, F., Peri, G., *The Causes and Effects of International Migrations: Evidence from OECD Countries 1980-2005*, No 14833, NBER Working Papers, National Bureau of Economic Research, Inc, 2009.

Pedersen, P.J., M. Pytlikova i N. Smith: *Selection or Network Effects?*, IZA Discussion Paper No. 1104., 2004.

Piore, Michael J., *Birds of Passage: Migrant Labor in Industrial Societies*, Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

Ravenstein, E. G., *The Laws of Migration*, Journal of the Statistical Society of London, vol. 48, No. 2. pp. 167.-235., Blackwell Publishing for the Royal Statistical Society, London, 1885.

Schoeni, Robert F., *The Effects of Immigration on the Employment and Wages of Native Workers: Evidence from the 1970s and 1980s*, unpublished paper, The RAND Corporation, 1997.

Sjaastad, Larry A., *The costs and returns of human migration*, Journal of Political Economy, Vol. 70, pp. 80.-93., 1962.

Todaro, M.P., *A model of labor migration and urban unemployment in less developed countries*, The American Economic Review, vol. 59, pp. 138.-148., 1969.

Winter-Ebmer, R., and Zweimuller, J., *Immigration and the Earnings of Young Native Workers*, Oxford Economic Papers, 48(3), 473.-91., 1996.

Studije i izvješća:

Bauer, Thomas K., Zimmermann, Klaus F., *Assessment of Possible Migration Pressure and its Labour Market Impact Following EU Enlargement to Central and Eastern Europe*, IZA Research Report No. 3, Institute for the Study of Labor (IZA), July 1999.

Bilten HNB-a, broj 141, 2008.

Smith, James P. i Edmonston, Barry, eds., *The New Americans: Economic, Demographic, and Fiscal Effects of Immigration*, Washington, DC: National Academy Press, 1997.

United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Trends in International Migrant Stock: The 2008 Revision*, <http://esa.un.org/migration> [31. veljače 2010.]

Statističke baze:

Europska komisija (www.ec.europa.eu)

EUROSTAT, Statistički ured Europske unije (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

ILO, Međunarodna organizacija rada (www.ilo.org)

MPI Data Hub, Migration Policy Institute, *Remittances Profile*. Dostupno na: <http://www.migrationinformation.org/datahub/remittances/world.pdf>

UNECE, Ekonomska komisija Ujedinjenih naroda za Europu (www.unece.org)

WB, Svjetska banka (www.worldbank.org)

PRILOZI

*Prilog I: Rezultati ocjena regresijskih jednadžbi procijenjenih cross-section metodom za odabrane godine**²²

I.1. Procjena u razinama

Zavisna varijabla	1998		2000		2001		2003		2005		2006		2008	
	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat
EARN	-56,3255	-0,51074	-41,8356	-0,25277	-99,9954	-0,71415	-156,057	-0,96144	-131,253	-0,65405	-255,604	-1,52539	-308,136	-1,70647
EMP	1721509	1,082461	22,39646	0,657492	-5,97605	-0,21034	-14,8326	-0,42751	24,87308	0,798472	-21,3053	-0,50306	-21,8594	-0,38472
EMPR	0,000599	0,003905	-0,18027	-0,64922	-0,17908	-0,81939	-0,15049	-0,62185	-0,092	-0,32773	-0,13888	-0,56057	-0,17721	-0,00383
LPR	-0,0464	-0,34585	-0,13113	-0,71298	-0,14879	-1,0853	-0,14689	-0,92572	-0,04627	-0,25273	-0,12979	-0,78358	-0,1186	-0,81049
UNEM	1,38816	0,20751	-3,63553	-0,3356	1,74544	0,167992	5,717946	0,901212	9,281092	0,943685	5,423855	1,13479	10,88488	1,44229
UNEMR	0,022715	0,300091	0,095445	0,567479	0,041767	0,642724	0,017532	0,293166	0,040413	0,426963	-0,0203	-0,33506	0,05408	1,032619

²² Napomena: u svim procijenjenim regresijama potencijalni problem heteroskedastičnosti riješen je primjenom Whiteovog testa.

I.II. Procjena u logaritmima

av ista varijabla	1998		2000		2001		2003		2005		2006		2008	
	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat	Beta	t-stat
EARN	0,0445	0,811666	0,27269	1,350361	0,111429	1,102389	0,107227	1,034842	0,283997	1,239429	0,137955	1,329133	0,060789	1,588589
EMP	0,010294	0,437377	-0,00968	-0,27049	0,003687	0,171548	0,017936	0,913669	-0,00216	-0,06059	0,020439	0,926962	0,025375	1,418917
EMPR	0,01408	0,697072	-0,00134	-0,04677	0,008533	0,704177	0,019927	1,923158	0,001647	0,055292	0,021725	2,152424	0,025559	1,760994
LPR	0,006023	0,365275	-0,00272	-0,12342	-0,01066	-0,94936	-0,00141	-0,14584	0,017568	1,17295	0,003905	0,389859	0,013637	1,23573
UNEM	0,0399	0,360163	0,035825	0,186802	0,018305	0,130615	0,038417	0,317812	0,150691	1,02488	0,071512	0,588633	0,189184	2,017551
UNEMR	0,051453	0,716593	0,061443	0,492381	-0,00505	-0,07294	-0,02228	-0,3544	0,102079	0,850862	-0,04013	-0,70999	0,066751	1,081981

Prilog II: Rezultati ocjena regresijskih jednadžbi procijenjenih cross-section metodom za prosjeke svih nezavisnih varijabli u 2008. godini

Zavisna varijabla	Prosjek 2008.	
	Beta	t-stat
EARN	0,048152	1,012704
EMP	0,010071	0,679293
EMPR	0,013061	1,266901
LPR	-0,00355	-0,34474
UNEM	0,053965	0,537005
UNEMR	0,016366	0,272195

Marija Penava, B. Sc.

Research assistant
Faculty of Economics and Business Zagreb,
University of Zagreb,
J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb, Croatia
E-mail: mpenava@efzg.hr

**THE INFLUENCE OF MIGRATIONS ON THE EUROPEAN
LABOUR MARKET*****Abstract***

The patterns in international migrants' movement changed substantially in the last few decades. Europe has become the main destination for world migrants, thereby making the analysis of the impact of migration on labour markets in Europe a crucial issue in this field. However, taking into account both the trend of aging population and slow economic growth in Europe, the influx of immigrants appeared to have a slowing down effect on these trends. The paper investigates labour market effects of migration-related supply shocks on labour market. The main objective was to determine the effects of the increase in the number of immigrants on labour market outcomes, such as level and rates of employment and unemployment, labour force participation rates and annual earnings. The empirical analysis (cross-section analysis) was conducted on 32 European countries for the period from the year 1998 to 2008. The obtained results are not significant, which can be attributed to the heterogeneity of European labour markets. Therefore it is not possible to unambiguously interpret the impact of immigration on the labour market. In order to improve the model, a new variable that eliminates heterogeneity issue and allows comparison was introduced - the unit labour cost. The results of the amended model showed that the impact of immigrants on the competitiveness of European countries is weak and negative.

Key words: *international migrations, European labour market, unit labour costs*

JEL classification: *F22, J61*

Dr. sc. Jasna Prester, docent

Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
E-mail: jprester@efzg.hr

Nikola Horvat¹, dipl. oec

KAKO DJELUJU PROGRAMI KVALITETE NA INOVATIVNOST PODUZEĆA

UDK / UDC: 658.56:001.895

JEL klasifikacija / JEL classification: L15, O31

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 6. rujna 2011. / September 6, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

U ovom radu istražit će se kako ISO 9000 certifikati i Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) djeluju na inovativnost poduzeća. Dosadašnja istraživanja pokazuju oprečne rezultate. Jedni tvrde da povećavaju inovativnost, dok drugi pokazuju da programi kvalitete guše inovativnost. Ovo istraživanje pokazuje da programi kvalitete pomažu inoviranju. Također se istražuje kako TQM, a kako ISO 9000 djeluju na inoviranje. Najveće prihode od novih proizvoda na tržištu imaju poduzeća koja koriste ISO i TQM, zatim oni koji koriste samo TQM, pa tek onda oni koji koriste samo ISO. Naime, dok je utjecaj TQM-a na inoviranje zastupljen u literaturi, utjecaj ISO-a 9000 na inoviranje gotovo je zanemaren. Opsežan pregled literature na temu programa kvalitete i inoviranja čini osnovu za buduća istraživanja.

Ključne riječi: TQM, ISO 9000, inoviranje.

1. UVOD

Povećana konkurencija na globalnoj razini natjerala je poduzeća da prigrlje programe kvalitete i da se na taj način diferenciraju od konkurencije (Fabrizio *i dr.*, 2007.; Foley *i dr.*, 1997.). Ova istraživanja jasno pokazuju da programi kvalitete pozitivno djeluju na profitabilnost, produktivnost i konkurentnost. No, kvaliteta danas nije dovoljna, već poduzeća moraju biti i inovativna (Encaoua *i dr.*, 2000., str. 5; Kleinknecht i Mohnen, 2002., str. 7.; Castellacci, 2008.; Stojcic *i dr.* 2011.; Feng *i dr.*, 2006.; Hung, 2007.; Irani *i dr.*, 2004.; Hoang *i dr.*, 2006., str. 1093.). No, Perdomo-Ortiz i suradnici. (2006., str.

¹ Nikola Horvat obranio je diplomski rad 25. ožujka 2010.

1183.) naglašavaju da i samo inoviranje nije dovoljno jer novi proizvod bez kvalitete neće dugo opstati na tržištu. Stoga je potrebno oboje - i kvaliteta i sposobnost inoviranja.

Upravljanje kvalitetom koristeći ISO 9000 ili TQM bazira se na određenim principima. Oba programa kvalitete zahtijevaju orijentiranost na kupca, treniranje i obučavanje zaposlenih te timski rad. Određen je broj autora stoga u svojim istraživanjima zaključio da ovi principi pomažu inoviranju (Prajogo i Sohal, 2004.; Abrunhosa i Moura E Sa, 2008.; Prajogo i Hong, 2008., Flynn, 1994.; Sadikoglu i Zehir, 2010.). Hung i suradnici (2011., str. 213.) napominju da sposobnost učenja može stimulirati organizacijsko inoviranje i održati konkurentsku prednost u turbulentnim vremenima. Jednako tako nailazi se i na istraživanja koja pokazuju negativnu vezu programa kvalitete i inoviranja, od kojih se mogu nabrojati (Singh i Smith, 2004.; Reyes *i dr.* 2006.; Terziovski i Guerrero-Cusumano, 2009.; Prajogo i Sohal, 2001., str. 541.). Pri tome treba napomenuti da su istraživanja TQM-a na inovativnost brojnija od onih koja istražuju ISO 9000, certificiranost i inoviranje (Pekovic i Galia, 2009., str. 829.) .

Naveh i Erez (2004., str. 1577.) na temelju opsežnog istraživanja zaključuju da je za inoviranje potrebna kultura koja potiče istraživanje, rušenje postojećih paradigmi, autonomnost, preuzimanje rizika i toleriranje grešaka. S druge strane, programi kvalitete zahtijevaju kulturu pridržavanja pravila, procedura, preciznosti i točnosti. Stoga se postavlja pitanje mogu li programi kvalitete i inoviranje koegzistirati.

Stoga je ključno pitanje ovog rada postoji li pozitivna veza između TQM-a i ISO 9000 certificiranosti na inoviranje i je li TQM bolji po pitanju inoviranja od ISO 9000 certificiranosti.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. ISO certifikati

ISO 9000 certificiranje zahtijeva detaljan pregled i dokumentiranost svih procedura u poduzeću, u skladu sa zahtjevima ISO-a. ISO 9000 standard temelji se, kao i TQM, na određenim principima. Prema ISO mrežnoj stranici ti su principi sljedeći:

Princip	Opis
Orijentiranost na kupca	Poduzeća ovise o svojim kupcima i stoga moraju razumjeti njihove trenutane i buduće potrebe te pokušati premašiti očekivanja svojih kupaca.
Vodstvo	Vodstvo je to koje postavlja ciljeve i osigurava da se oni postižu
Uključivanje zaposlenih	Zaposlenici su osnova poduzeća i njihovo angažiranje i njihove sposobnosti donose korist poduzeću.
Procesni pristup	Željeni rezultat se lakše postiže ako se aktivnostima i resursima upravlja kao procesom u izvršavanju potreba kupaca.
Sistematski pristup menadžmentu	Identificiranje, razumijevanje i upravljanje povezanim procesima kao sustavom koji doprinosi efektivnosti i efikasnosti u provođenju organizacijskih ciljeva.
Kontinuirano unapređenje	Kontinuirano unapređenje poslovanja poduzeća mora biti trajni cilj poduzeća
Odlučivanje na temelju činjenica	Efektivno odlučivanje može se provoditi samo ako se temelji na analizi podataka i informacijama.

Izvor: Kartha, 2004., str. 335.

Terziovski i suradnici (2003.), Corbett i suradnici (2005.) i Diaye i suradnici (2009.) pokazuju da uvođenje ISO standarda pozitivno utječe na poslovanje poduzeća. Santos-Vijande i Alvarez-Gonzalez (2007.) naglašavaju da se najveći doprinos ISO 9000 standarda inoviranju ogleđa u orijentaciji na kupca i njegove potrebe, ali nisu našli vezu između ISO 9000 standarda i tehničkih inovacija. Reyes i suradnici (2006.) i Bossink (2002.) također ne nalaze direktnu vezu između ISO 9000 standarda i inoviranja, ali zaključuju da upravljanje znanjem koje zahtjeva ISO 9000 standard povećava vjerojatnost inoviranja. Terziovski i Guerrero-Cusumano (2009., str. 1.) dokazuju da ne postoji veza između ISO 9000 standarda i inovacije proizvoda, ali da postoji veza između ISO 9000 i inovacija procesa. Zaključuju da neke druge organizacijske aktivnosti doprinose tehničkim inovacijama. Usprkos ovim uspješnim pričama, autori se slažu da je sam proces akreditacije mukotrpan i dugotrajan, zbog čega se mala i srednja poduzeća rjeđe odlučuju na certificiranje (Pekovic i Galia, 2009., str. 830.). Terlaak i King (2006.) naglašavaju da je uvođenje ISO standarda pod utjecajem veličine poduzeća i industrije. Ipak, za razliku od drugih istraživanja Pekovic i Galia (2009., str. 835.) nalaze da ISO 9000 certifikati pozitivno utječu na sve tipove inovacija (inkrementalne i radikalne, inovacije procesa i administrativne inovacije).

2.2. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)

Potpuno upravljanje kvalitetom temelji se na gotovo istim principima kao zahtjevi ISO 9000 standarda. To su: vodstvo, strategija i planiranje, orijentiranost na kupca, informacije i analiza, upravljanje ljudima i fokusiranje na procese (Prajogo i Sohal, 2003., str. 905.).

Sljedeći istraživači našli su vezu između TQM-a i inovacija:

Tablica 1.

Pregled istraživanja veze TQM-a i inoviranja

Perdomo-Ortiz i suradnici (2006.)	Na inovacije najviše djeluje procesni menadžment, dizajn proizvoda i upravljanje ljudskim potencijalima
Prajogo i Sohal (2004.)	Vodstvo i upravljanje ljudskim potencijalima
Prajogo i Hong (2008.)	TQM ima značajan doprinos istraživanju i razvoju
Santos-Vijande i Alvarez-Gonzalez (2007.)	TQM povećava tehničke i administrativne inovacije
Hoang i suradnici (2006.)	Vodstvo, upravljanje ljudima, procesni i strateški menadžment te otvorenost poduzeća djeluju na inoviranje
Abrunhosa i Moura E Sa (2008.)	Komunikacija, upravljanje ljudskim potencijalima i timski rad povećavaju vjerojatnost tehničkih inovacija
Martinez-Costa i Jimenez-Jimenez (2009.); Hung i suradnici (2009.); Hung i suradnici (2011.); McAdam (2004.)	Organizacijsko učenje iz TQM-a potiče inoviranje

Iz tablice je vidljivo da određeni faktori TQM-a utječu na inoviranje. Treba naglasiti da je TQM uveden radi povećanja kvalitete, a nije mu primarni cilj bio inoviranje. Stoga se može reći da su inovacije proizašle iz poduzeća koja koriste TQM zapravo samo sekundarni efekt (Prajogo i Soha, 2003., str. 912.).

Određeni su autori podijelili TQM na tvrde i meke varijable. Rahman ih (2004.) zove tehničke i bihevioralne prakse, pri čemu bi tehničke bile tvrde varijable, a bihevioralne meke varijable. U meke varijable svakako bi spadala i TQM kultura koja se temelji na povjerenju i dijeljenju znanja (Conner i Prahallad, 1996.). Prema López-Mielgo i suradnicima (2009., str. 537.) meke i tvrde varijable TQM-a su sljedeće:

- (1) Tvrdre su varijable (HC) mehanicistički elementi ili osiguranje kvalitete. To su prakse koje se odnose na kontrolu procesa i proizvoda kako bi zadovoljili standarde kvalitete i proizvodne specifikacije.
- (2) Meke su komponente (SC) organske komponente koje pokušavaju pridobiti menadžment i zaposlene za provođenje upravljanja kvalitetom. Pri tome se podrazumijevaju treninzi, učenje, interna suradnja i timski rad. Ove mjere promoviraju ljudski aspekt sustava kvalitete kako bi se poduzeća prilagođavala okruženju i kontinuirano se unapređivala. Upravo su ove meke varijable (SC) zaslužne za inoviranje.

2.3. Usporedba TQM-a i ISO-a 9000

Zhu i Scheuermann (1999.) napravili su detaljnu usporedbu TQM-a i ISO-a. Prema njima TQM je ukupni integralni trud svih zaposlenih u postizanju konkurentne prednosti na način da se kontinuirano unapređuje svaki djelić organizacijske kulture. TQM se prvenstveno temelji na zadovoljavanju svih kupčevih zahtjeva kao izvora van poduzeća, a edukacija zaposlenih i menadžersko vodstvo doprinose kao interni utjecaj poduzeća. Osim toga, TQM-u je cilj ugrađivanje kvalitete u proces proizvodnje i pružanja usluga. Svi zaposleni moraju biti angažirani, ali isto tako i kupci i dobavljači. Glavni su alat za poboljšanje procesa Statističke kontrolne karte (SPC).

S druge se strane ISO 9000 fokusira samo na jedan aspekt kvalitete, a to je konzistentnost u proizvodnji i pružanju usluga. ISO zahtjevi naglašavaju da poduzeće treba biti orijentirano na kupca, ali ne prilažu nikakve upute ili alate za to. Primjerice, kod TQM-a je poznat alat „Kuća kvalitete“ - na jednoj su strane zahtjevi kupaca, a s druge tehničke karakteristike kako bi se zadovoljile želje kupaca s matricom korelacija koja pokazuje hoće li neki kupčev zahtjev negativno utjecati na neki drugi zahtjev (Chan i Wu, 2002.). Zhu i Scheuermann (1999.) izgledaju pomalo pristrani prema TQM-u kada kažu da posjedovanje ISO standarda ne podrazumijeva kvalitetu, već samo osigurava dokumentiranost svih procesa koji su povećali kvalitetu provođenja aktivnosti u poduzeću.

Zhu i Scheuermann (1999., str. 296.) zaključuju da TQM i ISO imaju drugačiji fokus i ciljeve.

Fokus:

- TQM – uključenost svih zaposlenih, trening i zadovoljavanje kupčevih želja
- ISO – konzistentno proizvoditi ili pružati uslugu.

Cilj:

- TQM – kontinuirano unapređenje

- ISO – osiguranje kupcima da je proizvodnja u skladu sa zahtijevanim sustavom kvalitete.

2.4. Inoviranje

Inoviranje je također kompleksni fenomen. Prema OSLO Manual (2005.) inovacije se dijele na inovacije proizvoda koje mogu biti inkrementalne i radikalne, inovacije procesa proizvodnje i na organizacijske ili administrativne inovacije u koje spadaju i ovi programi kvalitete (Naveh i Marcus, 2005., str. 2.). Inoviranje je rezultat kombinacije različitih aktivnosti kao što su istraživanje i razvoj, dizajn, marketing, organizacijsko restrukturiranje, upravljanje resursima i razvoj zaposlenika (Hoang i suradnici, 2006., str. 1094.).

Ni mjerenje inovacija nije jednostavno. Neki mjere prema ulaganju u istraživanje i razvoj, iako je to ulazni parametar za inoviranje, neki prema broju ostvarenih patenata (iako ni to ne može biti mjerilo jer se svaka inovacija ne može ili ne isplati patentirati), neki po broju novih proizvoda i po ostvarenom prihodu od tih novih proizvoda (OSLO Manual, 2005.). Hung i suradnici (2011., str. 215.) kao potencijalne mjere inoviranja navode broj dobivenih patenata, broj objavljenih radova i broj novih projekata. Prajogo i Sohal (2003., str. 906.) u svom istraživanju koriste broj inovacija, brzinu inoviranja i razinu inovativnosti.

Galia i Legros (2004.) istraživali su razloge neuspjeha inovacijskih procesa i kao glavne uzroke identificirali su nedovoljne vještine i znanje zaposlenika, pravne faktore kao pravne regulacije ili porezna pravila. Dok se na pravna pitanja ne može utjecati, na ulaganje u znanja i vještine zaposlenih može. Prema tome, može se reći da je inoviranje dinamička sposobnost poduzeća (Perdomo-Ortiz i suradnici, 2006., str. 1172.). TQM i ISO 9000 upravo upućuju na potrebu educiranja zaposlenika. Isto kao što je TQM podijeljen na meke i tvrde faktore, tako Galende i De La Fuente (2003., str. 717.) dijele inovacije na opipljive, neopipljive i strateške faktore, pri čemu u opipljive stavljaju veličinu poduzeća i veličinu duga poduzeća, dok su neopipljivi, kao i kod TQM-a, ljudski i organizacijski resursi.

Reyes i suradnici (2006., str. 689.) i Perdomo-Ortiz i suradnici (2006., str. 1182.) naglašavaju da inoviranje veoma ovisi o strategiji poduzeća. Ako je strategija natjecanje niskim troškovima, programi kvalitete bit će usmjereni na smanjivanje troškova. I obratno, ako je strategija diferenciranje, onda prakse koje provode poduzeća između ostalog moraju i inovirati.

Pekovic i Galia (2009.) naglašavaju da su istraživanja koja dovode do inovacija obično u kontradikciji s korištenjem resursa kako bi se stvorio kvalitetan proizvod. Isto tvrde i Kondo (2000., str. 6.) i Prajogo i Sohal (2003., str. 902.), koji kažu da programi kvalitete zahtijevaju standardizaciju, koja, s druge strane, guši inoviranje. Ipak, Naveh, Erez (2004., str. 1584.) i Miron i suradnici (2004.) pokazuju kako je moguće fokusirati se na detalje koje zahtjeva stroga kontrola kvalitete i kreativnost koja potiče inoviranje. Usprkos tome, Naveh i Erez (2004., str. 1576.) eksplicitno tvrde da ISO 9000 standardi

negativno utječu na inovativnost. Prajogo i Sohal (2003., str. 903.) tvrde da zbog principa usmjerenosti na kupca programi kvalitete omogućuju samo inkrementalne inovacije.

U ovom radu polazi se od pretpostavke da meke varijable programa kvalitete pozitivno utječu na inoviranje, dok čvrste varijable zapravo samo doprinose kontinuiranom unapređenju, što kao rezultat daje samo povećanje broja novih proizvoda za poduzeće, ali ne i novih proizvoda za tržište. Ovim će se radom doprinijeti malobrojnoj literaturi koja obrađuje utjecaj ISO certifikata na inoviranje. Stoga se može postaviti nekoliko hipoteza:

1. **H1** - korištenje ISO 9000 certifikata povećava inovativnost poduzeća mjereno prihodima od novih proizvoda (za poduzeće)
2. **H2** - korištenje TQM-a povećava inovativnost poduzeća mjereno prihodima od novih proizvoda (za poduzeće)
3. **H3** - korištenje ISO-a 9000 povećava prihode od novih proizvoda na tržištu
4. **H4** - korištenje TQM-a povećava prihode od novih proizvoda na tržištu
5. **H5** - veća razina korištenja ISO-a povećat će inovativnost
6. **H6** - veća razina korištenja TQM-a povećat će inovativnost
7. **H7** - postoji razlika u inovativnosti poduzeća koja koriste TQM i ISO 9000.

Dok će se hipoteze od H1 do H6 provjeravati regresijskom analizom, hipoteza H7 o razlici između ISO-a i TQM-a provjerit će se t-testom.

2.5. Metodologija istraživanja

Za svrhe ovog istraživanja korišten je EMIS – European Manufacturing Innovation Study (EMIS), proveden u Hrvatskoj 2009. godine. Ovo se istraživanje ponavlja svake tri godine pod vodstvom Fraunhofer ISI instituta iz Karlsruhea u Njemačkoj. Upitnik sadrži dijelove koji su konstantni u vremenu, dijelove koji se unapređuju svake tri godine, a tiču se tehnoloških inovacija te dijelove koje svaka zemlja ima pravo nadodati u svoju inačicu upitnika na svom jeziku.

Upitnik se sastoji od 18 dijelova koji pokrivaju organizacijske koncepte, tehnološke inovacije, radne uvjete, raspoređivanje poslova i planiranje, promjene u strategiji i dijelove koji opisuju poduzeće koje odgovara, uključujući i detaljne podatke o financijskoj uspješnosti poduzeća. Konkretno, upitnik pokriva 13 najmodernijih proizvodno tehnoloških koncepata, 13 koncepata iz područja informacijsko-komunikacijske tehnologije, 13 novih menadžersko-

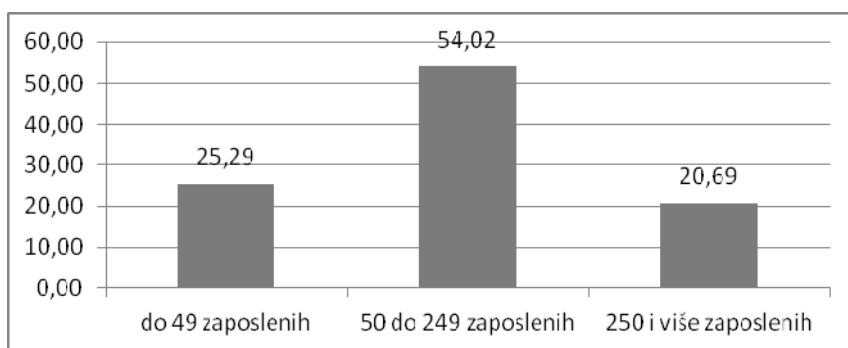
organizacijskih koncepata te se također detaljno ispituje i sve u vezi s novim proizvodima (karakteristike inovacije te postotak prihoda generiranih od tih proizvoda, ulaganje u istraživanje i razvoj i dr.).

U EMIS ulazi samo prerađivačka industrija s više od 20 zaposlenih. Ovaj kriterij od barem 20 zaposlenih proizlazi iz činjenice da u poduzećima s manjim brojem zaposlenih koncepti kao timski rad, upotreba automatizacije i sl. nemaju smisla.

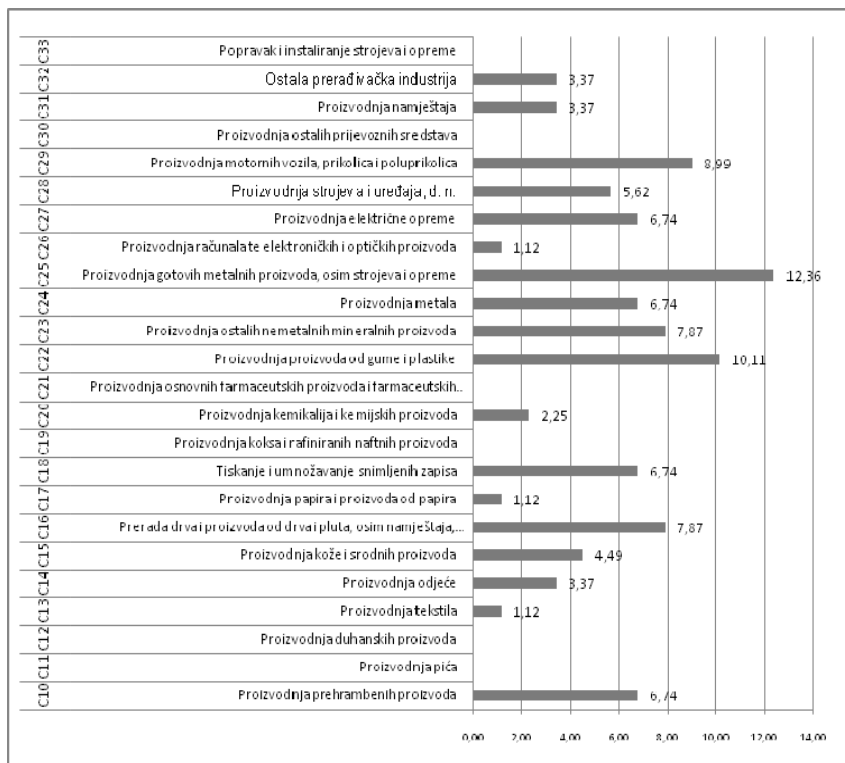
Adrese hrvatskih proizvodnih poduzeća koja zadovoljavaju gornje uvjete preuzete su sa stranice Hrvatske gospodarske komore i traženi kriterij zadovoljilo je 1208 poduzeća. Od tih poduzeća 89 poduzeća u potpunosti je odgovorilo na upitnik, što predstavlja povrat od 7,4% koji je zadovoljavajući za ovako kompleksan upitnik. Također treba napomenuti da je upitnik proveden u vrijeme kada je počela kriza u Hrvatskoj, pa tako mali odaziv i ne čudi. Reprezentativnost uzorka provjerena je i prema djelatnosti i prema veličini poduzeća i zadovoljavajuća je za oba kriterija. Provjera reprezentativnosti oba uzorka izrađena je po metodologiji koju su predstavili Telhaj i suradnici (2004.).

Prvi dio istraživanja bit će deskriptivan i pokazat će razliku u korištenju koncepata kao što su potpuno upravljanje kvalitetom i posjedovanje ISO certifikata u području inovativne sposobnosti poduzeća. Drugi se dio sastoji od provjere hipoteza.

Na slikama 1. i 2. prikazana je struktura (postotci) uzorka po veličini i prema djelatnostima.

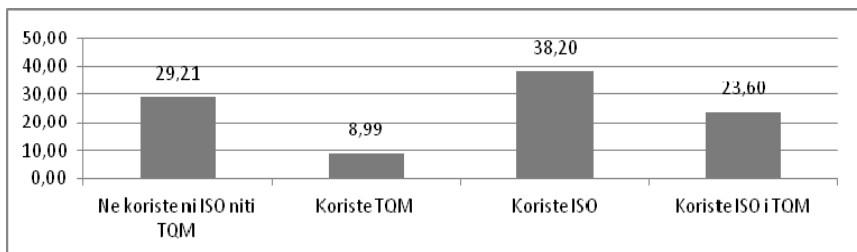


Slika 1. Raspodjela uzorka po veličini poduzeća



Slika 2. Raspodjela uzorka po industrijama

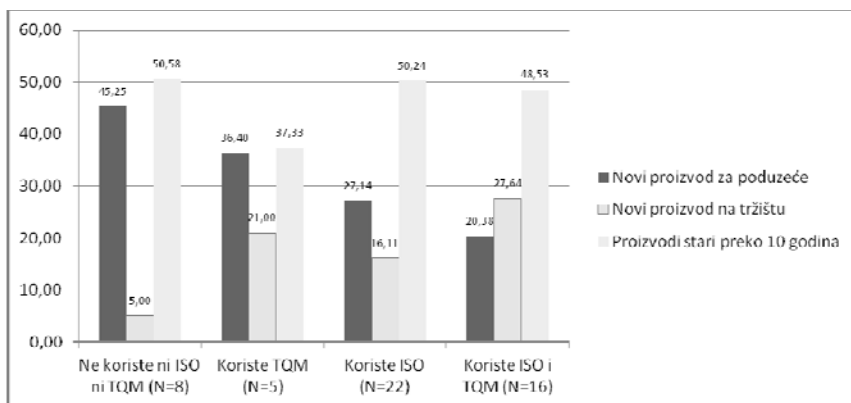
Iz slike 1. vidljivo je da je najviše srednje velikih poduzeća zastupljeno u uzorku. Što se tiče klasifikacije po djelatnostima, one su prikazane prema novoj klasifikaciji iz 2007., iako je kod istraživanja korištena stara klasifikacija kada je D označavao prerađivačku industriju i u kojoj su neke djelatnosti bile spojene.



Slika 3. Preklapanje korištenja ISO-a i TQM-a

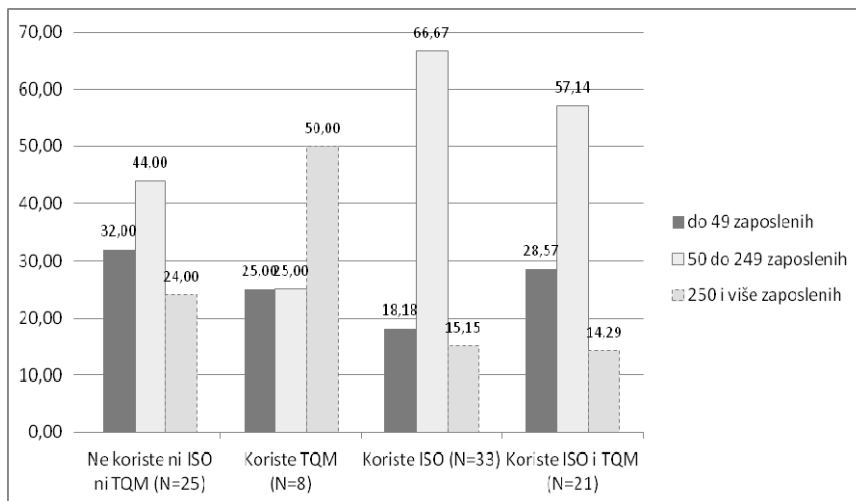
Iz slike 3. vidljivo je da samo mali postotak poduzeća koristi isključivo TQM. Većina poduzeća ipak i ma ISO 9000 certifikat, ali ugrađuje i određene elemente TQM-a.

Ako se pogleda kakvi se prihodi ostvaruju (proizvod nov za poduzeće, proizvod nov na tržištu, stari proizvod), dobivaju se zanimljivi rezultati. Kod modifikacija proizvoda, dakle kod proizvoda koji je nov poduzeću, ali nije nov na tržištu, dobiva se da poduzeća koja ne koriste ni ISO ni TQM imaju najveće prihode upravo od proizvoda koji su novi za poduzeće, a koje bi se još moglo nazvati i inkrementalnim inovacijama. Međutim, kod proizvoda koji su novi na tržištu vidi se da poduzeća koja koriste bilo koji program kvalitete ostvaruju bolje prihode od tih proizvoda u odnosu na poduzeća koja ne koriste ni ISO 9000 ni TQM (ne može se tvrditi da ta poduzeća ne koriste nikakav program kvalitete, samo da ne koriste ISO 9000 ili TQM). Dakle, definitivno se može zaključiti da korištenje TQM-a i ISO-a 9000 ili kombinacije oba pristupa utječe na povećanu inovativnost i prihode od tih novih proizvoda. To je u suprotnosti s većinom istraživanja koja su naglasila da će TQM i ISO 9000 zapravo potaknuti samo male modifikacije proizvoda prema željama kupaca, ali u skladu s istraživanjem koje su napravili Pekovic i Galia (2009., str. 835.). Zanimljivo je, pak, da kod starih proizvoda sva poduzeća ostvaruju slične prihode (oko 50%).



Slika 4. Ostvareni prosječni prihodi od novih i starih proizvoda, ovisno koriste li TQM ili ISO

Na slici 5. prikazani su postotci poduzeća određene veličine i koncepta kvalitete koji koriste.



Slika 5. Raspodjela koncepata kvalitete prema veličini poduzeća

Iz slike se dobiva rezultat koji je u suprotnosti s dosadašnjim istraživanjima. Prema dosadašnjim istraživanjima, zbog toga što ISO standardi zahtijevaju velika ulaganja, to je u neku ruku privilegija velikih poduzeća. U promatranom uzorku velika poduzeća najviše koriste isključivo TQM.

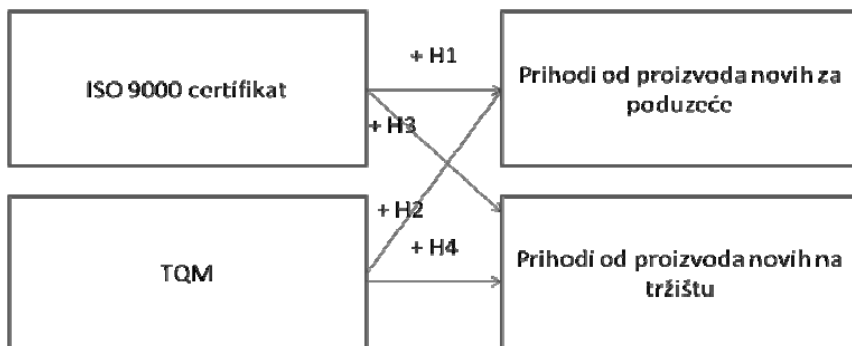
Što se tiče godine uvođenja, poduzeća koja koriste TQM u prosjeku su ga uvela oko 1996. godine, a razina je korištenja srednja (2,13). Ona poduzeća koja koriste isključivo ISO 9000 uvela su ga u prosjeku 2002. godine, ali prosječna je razina korištenja veća (2,39). Naposljetku, poduzeća koja koriste i ISO i TQM u prosjeku su koncepte uveli 2001. godine i razina je korištenja najveća (2,52).

2.6. Provjera hipoteza

Hipoteze od H1 do H6 provjerit će se regresijskim analizama.

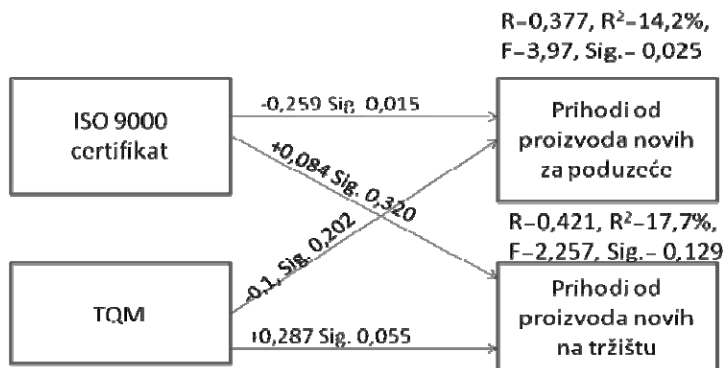
1. **H1** - Korištenje ISO 9000 certifikata povećava inovativnost poduzeća mjereno prihodima od novih proizvoda (za poduzeće).
2. **H2** - Korištenje TQM-a povećava inovativnost poduzeća mjereno prihodima od novih proizvoda (za poduzeće).
3. **H3** - Korištenje ISO 9000 povećava prihode od proizvoda novih na tržištu.
4. **H4** - Korištenje TQM-a povećava prihode od proizvoda novih na tržištu.

Hipoteze i pretpostavljene veze prikazane su sljedećom slikom:



Slika 6. Pretpostavljene veze i hipoteze

Napravit će se dvije regresijske analize. U prvoj će zavisna varijabla biti prihod od proizvoda novih za poduzeće, a u drugoj će zavisna varijabla biti prihod od proizvoda novih na tržištu. Nezavisne će varijable biti korištenje TQM-a ili ISO-a ili njihova kombinacija. Rezultati su prikazani na slici 7.



Slika 7. Rezultat regresijskih analiza

Rezultat koji je dobiven suprotan je rezultatima koji su dobiveni u većini istraživanja. Dok literatura kaže da ISO 9000 i TQM pomažu u popravljanju postojećih proizvoda, regresijska analiza pokazuje suprotni efekt, tj. da TQM i ISO negativno djeluju na prihode od inovacija proizvoda novih za poduzeće. Dakle, hipoteze H1 i H2 moraju se odbaciti. Signifikantnosti su kod ovog modela dobre, pa se na razini od 1% može tvrditi da postojanje ovih programa kvalitete zaista negativno djeluje na prihode od novih proizvoda za poduzeće. Obratno, utjecaj je programa kvalitete na proizvode nove na tržištu pozitivan (suprotno

većini autora koji tvrde da TQM i ISO guše radikalne inovacije), što znači da postojanje ovih programa može potaknuti i potpuno nove proizvode i s time su hipoteze H3 i H4 potvrđene. Signifikantnost ovog modela (iako je korelacija vrlo dobra $R=0,421$) nije zadovoljavajuća (veća je od 0,05). Razlog ovakvog obrnutog poretka odnosa u usporedbi s postojećom literaturom možda leži u specifičnom hrvatskom okruženju. Naime, ISO certifikat se u Hrvatskoj ipak najviše smatra uvjetom za poslovanje s Europskom unijom, a na tim tržištima nisu dovoljne samo modifikacije postojećih proizvoda jer je na tom tržištu iznimno jaka konkurencija. To pak potvrđuje pretpostavku da su inovacije strateško pitanje, kako su to objasnili Reyes i suradnici (2006., str. 689.) i Perdomo-Ortiz i suradnici (2006., str. 1182.).

Hipoteze H5 i H6 provjerene su također regresijskim analizama i neparametrijskim korelacijama zbog toga što se htjelo vidjeti kako razina korištenja određenog koncepta djeluje na inovativnost, pri čemu su pod inovativnost uzeti u razmatranje prihodi od novih proizvoda i brzina lansiranja novih proizvoda.

1. **H5** - Veća razina korištenja ISO-a povećat će inovativnost
2. **H6** - Veća razina korištenja TQM-a povećat će inovativnost

Tablica 2

Provjera hipoteza H5 i H6

		Postotak prihoda od proizvoda novih za poduzeće	Prosječno vrijeme u mjesecima za razvoj novog proizvoda	Postotak prihoda od proizvoda novih na tržištu
H5: Veća razina korištenja ISO-a povećat će inovativnost	Koeficijent korelacije	,161	,184	-,171
	Standardiziran i beta koef.	0,100	-,080	-0,41
	Sig. (1-tailed)	,132	,110	,197
	N	36	35	19
H6: Veća razina korištenja TQM-a povećat će inovativnost	Koeficijent korelacije	,164	,078	,293
	Standardiziran i beta koef.	0,231	,319	0,28
	Sig. (1-tailed)	,189	,339	,107
	N	21	21	14
Regresijski koeficijenti		R= 0,217 R ² = 0,047 F= 0,295 Sig.= 0,749	R= 0,359 R ² = 0,129 F= 0,959 Sig.= 0,409	R= 0,471 R ² = 0,2216 F= 1,138 Sig.= 0,367

Hipoteza H5 mora se odbaciti jer veća razina upotrebe ISO standarda negativno djeluje na prihode od proizvoda novih na tržištu i na vrijeme razvoja novog proizvoda. Doduše, veća razina korištenja ISO-a povećava prihode od proizvoda novih poduzeću, međutim kako su ostala dva parametra negativna, a signifikantnosti slabe, ova je hipoteza odbačena, što znači da se jačim pridržavanjem ISO propisa neće povećati inovativnost.

S druge se strane hipoteza H6 može potvrditi. Svi su parametri pozitivni, iako su i kod ove provjere signifikantnosti veće od dopuštenih.

Sedma hipoteza (postoji razlika u inovativnosti poduzeća koja koriste TQM i ISO 9000) provjerena je pomoću 4 t-testa pomoću kojih se promatralo postoje li razlike u prihodima od novih proizvoda i vremenu lansiranja novih proizvoda. Sumarni pregled ovih četiriju testova dan je u tablici 3.

Tablica 3.

Sumarni prikaz rezultata 4 t-testa (signifikantnosti)

Sig.	Razlika između ISO-a i TQM-a	Između TQM-a i onih koji koriste kombinaciju ISO-a i TQM-a	ISO i kombinacija ISO TQM	ISO i TQM kombinacija i ne koriste koncepte
Prihod od proizvoda novih za poduzeće	0,41	0,06	0,30	0,01
Prihod od proizvoda novih na tržištu	0,57	0,53	0,11	0,22
Vrijeme lansiranja novih proizvoda	0,53	0,30	0,33	0,32

Ako se pogledaju signifikantnosti, onda se jedina razlika nalazi između grupe koja ne koristi nikakve koncepte kvalitete i grupe onih koji koriste oba koncepta. No pitanje i hipoteza bila je razlikuju li se TQM i ISO po pitanju inovativnosti i ovim se testom (prvi stupac tablice 3.) dokazuje da nema razlike u inovativnosti između poduzeća koja koriste ISO ili TQM.

3. ZAKLJUČAK

U ovom se radu nije ulazilo u provjeru mekih i tvrdih komponenti sustava kvalitete TQM i ISO 9000, nego se samo identificiralo postojanje tih programa kvalitete i promatralo se kako oni utječu na inovativnost. Pri tome su kao mjere inovativnosti korišteni prihodi od novih proizvoda (proizvod nov poduzeću) i prihoda od proizvoda novih na tržištu te potrebno vrijeme lansiranja novih proizvoda. Nakon deskriptivne statistike koja je prikazala uzorak i pokazala da najveće prihode od proizvoda novih na tržištu imaju poduzeća koja koriste ISO i TQM, zatim oni koji koriste samo TQM, pa tek onda oni koji koriste samo ISO, prešlo se na potvrđivanje sedam hipoteza koje su postavljene na početku rada na temelju istraživanja literature. Preko prve i druge hipoteza provjeravalo se kako ISO i TQM djeluju na prihode novih proizvoda za poduzeće te je nađena negativna veza, suprotno dosadašnjim istraživanjima. Preko druge dvije hipoteze provjeravao se utjecaj ISO-a i TQM-a na prihod od proizvoda novih na tržištu te je nađena pozitivna veza, ponovno u suprotnosti s dosadašnjim istraživanjima. Razlog se možda krije u specifičnom hrvatskom položaju, tj. da bi poduzeća opstala, ona moraju stalno inovirati i to s proizvodima novima na tržištu, ali isto tako rade i poboljšanja postojećih proizvoda kako bi zadržala dosadašnje kupce, iako im je to manje isplativo nego lansiranje novih proizvoda na tržište. To potvrđuje da je inoviranje strateško pitanje pa se u jednu ruku može zaključiti da je od ISO i TOM principa možda u Hrvatskoj bitniji princip angažiranosti vodstva s jasnom strategijom potrebe inoviranja.

Hipoteze H5 i H6 ispitivale su jačinu korištenja ISO-a i TQM-a i njihov utjecaj na prihode i vrijeme razvoja novog proizvoda. Hipoteza H6 je potvrđena (jača upotreba TQM-a jača inovacijske parametre), dok jače korištenje ISO certifikata negativno djeluje na prihod od proizvoda novih za tržište i brzinu lansiranja novog proizvoda. Drugim riječima, jače pridržavanje ISO propisa ipak donekle guši inovacije nove za tržište kod kojih je potrebna velika kreativnost, preuzimanje rizika i sl., što očito ISO standardi guše.

Naposljetku, napravljen je i t-test kako bi se vidjelo postoji li razlika između korištenja ISO-a i TQM-a na inovacijske parametre i pokazano je da zapravo nema signifikantne razlike. Međutim, kao jedna implikacija za menadžere može se prema slici 4. vidjeti da je zapravo najisplativije imati ISO certifikat kako bi se poslovalo s Europskom unijom, ali koristiti usto i principe TQM-a koji imaju pozitivnije djelovanje na proizvode koji su novi na tržištu. Također je razbijena glasina da samo veća poduzeća pristupaju ISO certificiranju.

Nedostatak ovog istraživanja leži u tome što se nije analiziralo kako pojedini princip ISO-a 9000 i TQM-a djeluje na inoviranje, međutim to bi prelazilo opseg ovog rada te je to ujedno i smjernica za novo istraživanje koje bi trebalo pokazati kako pojedini principi (vodstvo, strategija i planiranje, orijentiranost na kupca, informacije i analiza, upravljanje ljudima i fokus na procese) (Prajogo i Sohal, 2003., str. 905.) djeluju na inoviranje.

Zaključak cijelog ovog istraživanja vraća se na početnu premisu autora Perdomo-Ortiz i suradnika (2006., str. 1183.): samo inoviranje nije dovoljno jer novi proizvod bez kvalitete neće dugo opstati na tržištu. Stoga je potrebno oboje - i kvaliteta i sposobnost inoviranja.

LITERATURA

Abrunhosa, A., Moura E Sa, P. (2008.). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28 (10).

Bossink, B.A.G. (2002.). The strategic function of quality in the management of innovation. *Total Quality Management*, 13 (2)

Brunsson, N., Jacobsson, B. (2000.). *A World of Standards*. New York: Oxford University Press.

Castellacci, F. (2008.). Innovation and the competitiveness of industries: Comparing the mainstream and the evolutionary approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, 75 (7),

Chan, L-K., Wu, M-L. (2002.). Quality function deployment: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 143 (3).

Conner, K., Prahalad, C.K. (1996.). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5), str. 477.–501.

Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J., Kirsch, D.A. (2005.). The financial impact of ISO 9000 Certification in the US: an empirical analysis. *Management Science*, 51 (7).

Diaye, M.-A., Greenan, N., Pekovic, S. (2009.). *ISO 9000 Norm as a Club Good: network effect evidence from French Employer Survey*. Preuzeto 21. srpnja 2011. iz <http://www.coinvest.org.uk/pub/CoInvest/COINVESTCstevent/ISO9000.pdf>

Encaoua, D., Hall, B., Laisney, F., Mairesse, J. (2000).. *The Economics and Econometrics of Innovation*. Boston: Kluwer.

Fabrizio, S., Igan, D., Mody, A. (2007.). The Dynamics of Product Quality and International Competitiveness. *IMF Working paper, International Monetary Fund Publications Services*.

Feng, J., Prajogo, D.I., Tan, K.C., Sohal, A.S. (2006.). The impact of TQM practices on performance a comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9 (3).

Flynn, B.B. (1994.). The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 1 (1).

Foley, K., Barton, R., Busted, K., Hulbert, J., Sprouster, J. (1997.). *Quality, Productivity and Competitiveness: Quality, Productivity, and Competitiveness: The Role of Quality in Australia's Social and Economic Development*. Sydney: Standards Australia.

Galende, J., De La Fuente, J.M. (2003.). Internal factor determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32 (5).

Galia, F., Legros, D. (2004.). Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France. *Research Policy*, 33 (8).

Hoang, D.T., Igel, B., Laosirihongthong, T. (2006.). Impact of total quality management on innovation: findings from a developing country. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (9).

Hung, H.-M. (2007.). Influence of the environment on innovation performance of TQM. *Total Quality Management*, 18 (7).

Hung, R.Y., Lien, B.Y.-H., McLean, G.N. (2009.). Knowledge management initiatives, organizational process alignment, social capital and dynamic capabilities. *Advances in Developing Human Resources*, 11 (3).

Hung, R.Y.Y., Lien, B. Y-H., Yang, B., Wu, C-M., Kuo, Y-M. (2011.). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20 (2).

Irani, Z., Beskese, A., Love, P.E.D. (2004.). Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Technovation*, 24 (8).

Kartha, C.P. (2004.). A comparison of ISO9000:2000 quality system standards, QS 9000, ISO/TS16949 and Baldrige criteria. *TQM Magazine*, 16 (5).

Kleinknecht, A., Mohnen, P. (2002.). *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data*. New York: Palgrave.

Kondo, Y. (2000.). Innovation versus standardization. *The TQM magazine*, 12 (1).

López-Mielgo, N., Montes-Peón, J.M., Vázquez-Ordás, C.J. (2009.). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation*, 29 (8).

Martinez-Costa, M., Jimenez-Jimenez, D. (2009.). The effectiveness of TQM: The key role of organizational learning in small business. *International Small Business Journal*, 27 (1).

McAdam, R. (2004.). Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective. *Technovation*, 24 (9).

Miron, E., Erez, M., Naveh, E. (2004.). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2).

Naveh, E., Erez, M. (2004.). Innovation and Attention to Detail in the Quality Improvement Paradigm. *Management Science*, 50 (11).

Naveh, E., Marcus, A. (2005.). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24 (1).

OSLO Manual. (2005.). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Retrieved 8 18, 2010., from <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>.

Pekovic, S., Galia, F. (2009.). From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys. *Technovation*, 29 (12).

Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., Galende, J. (2006.). Total quality management as forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26 (10).

Prajogo, D.I., Hong, S.W. (2008.). The effect of TQM on performance in R&D environments: a perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28 (12).

Prajogo, D.I., Sohal, A. S. (2001.). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21 (9).

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2004.). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. *Technovation*, 24 (6).

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2003.). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8).

Rahman, S. (2004.). The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management*, 15 (4).

Reyes, E., Vega, J., Martínez, A. (2006.). *ISO 9000 in SMEs: the mediating role of quality systems in the innovation performance*. Preuzeto 11. srpnja 2011. iz <http://digital.csic.es/handle/10261/10209>

Sadikoglu, E., Zehir, C. (2010.). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127 (1).

Santos-Vijande, M.-L., Alvarez-Gonzalez, L.-I. (2007.). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27 (9).

Singh, P.J., Smith, A.J.R. (2004.). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5).

Stojcic, N., Hashi, I., Telhaj, S. (2011.). Innovation Activities and Competitiveness: Empirical Evidence on the Behaviour of Firms in the New EU Member States and Candidate Countries. *CASE Network Studies and Analyses* (424).

Telhaj, S., Hutton, D., Davies, P., Adnett, N., Coe, R. . (2004.). *Competition Within Schools: Representativeness of Yellis Sample Schools in a Study of Subject Enrollment of 14-16 Year Olds*. Preuzeto 18. srpnja 2004. iz <http://www.staffs.ac.uk/schools/business/iepr/docs/Working-paper11.doc>

Terlaak, A., King, A. (2006.). The effect of certification with ISO 9000 Quality Management Standard: a signalling approach. *Journal of Economic Behaviour and Organization* , 60 (4).

Terziovski, M., Guerrero-Cusumano, J.-L. (2009.). ISO 9000 Quality Systems Certification and its Impact on Innovation Performance . *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Terziovski, M., Power, D., Sohal, A. (2003.). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research* , 146 (3).

Zhu, Z., Scheuermann, L. (1999.). A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. *Total Quality Management* , 10 (2).

Jasna Prester, Ph. D.

Assistant Professor
Faculty of Economics and Business Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
E-mail: jprester@efzg.hr

Nikola Horvat, B. Sc.**HOW DO QUALITY PROGRAMS INFLUENCE CREATIVE THINKING IN A COMPANY*****Abstract***

This paper examines the influence of ISO 9000 certificates and total quality management (TQM) on creative thinking in a company. Previous studies show conflicting results. Some argue that these two increase creative thinking, while others suggest that quality programs suppress creativity. This research shows that quality programs support innovations. It also examines how TQM and ISO 9000 affect innovations. Companies using ISO and TQM have the highest income from new products on the market, then follow those using only TQM, and finally come those using only ISO. Namely, the impact of TQM on innovations is analysed in literature, while the impact of ISO 9000 is practically neglected. Comprehensive overview of literature on the subject of quality program and innovations provides basis for future research.

Key words: TQM, ISO 9000, Innovations

JEL classification: L15, O31

PRETHODNO PRIOPĆENJE

PRELIMINARY COMMUNICATION

Davor Filipović, Ph. D.

Faculty of Economics and Business Zagreb,
University of Zagreb
J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb, Croatia
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

Marijan Cingula, Ph. D.

Full Professor
Faculty of Economics and Business Zagreb,
University of Zagreb
J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb, Croatia
E-mail: mcingula@efzg.hr

Darko Tipurić, Ph. D.

Full Professor
Faculty of Economics and Business Zagreb,
University of Zagreb
J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb, Croatia
E-mail: dtipuric@efzg.hr

EMPIRICAL RESEARCH AB OUT THE MARKET FOR CORPORATE CONTROL IN REPUBLIC OF CROATIA

UDK / UDC: 65.012.4:334.757(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: G34

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 6. rujna 2011. / September 6, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Abstract

The market for corporate control can be viewed as an exogenous organizational variable that puts pressure on managers to behave and make investment decisions that are coherent with the interests of shareholders. With the respect to the fact that there is a lack of researches in the Republic of Croatia regarding the impact of the market for corporate control on the performance of the target companies and taking into consideration that poor effectiveness of the management for a longer period of time results in poor company performance, this paper will test the hypothesis according to which companies that have a below average profitability in its industry, over a longer period of time, are more likely to become takeover targets as compared to other companies in the industry. This paper also examines the impact of the market for corporate control on the performance of target companies after the takeover.

Key words: market for corporate control, takeover, empirical research, Republic of Croatia

1. INTRODUCTION

Integration processes are prominent phenomenon of the modern capitalist world. In order to implement the growth strategies, companies often decide to expand operations through mergers, acquisitions or through a strategic alliance. The decision on the participation in horizontal integration, meaning mergers and acquisitions in the same industry, can be viewed through the prism of increasing profitability through joining or purchasing assets and other resources (human capital, know-how, etc.) of previous competitors (Hill & Jones, 2008). The decision on the participation in vertical integration (meaning mergers and acquisitions in other industries in order to gain partial or total control over value chain) can be reasoned by construction of barriers to entry of competitors into the industry, facilitating investment in specialized assets with aim at increasing the efficiency of operations and protection of product quality (Gamble & Thompson, 2009).

Form of enterprise where the owners are no longer personally liable for the obligations of the company as well as separation of ownership functions from management functions are the fundamental postulates of the modern corporation. The foundations of the modern corporation and the theory of corporate governance were introduced by Adolf Berle and Gardiner Means. Separation of ownership from management roles has created the conditions for the different symmetry of power compared with conventional entrepreneurial organizations. Owners of many businesses owned a small share in the ownership structure of companies and had relatively less influence on managerial decisions (Berle & Means, 1932). In this situation a number of issues related to the behavior of managers were raised. In fact, according to agency theory managers often make decisions that are in their best interest, and not in the interest of owners (Eisenhardt, 1989). Relying on the postulates of agency theory, independently of each other, an economist Robin Marris and lawyer Henry Manne shaped model of the market for corporate control (Blair, 1995).

Jensen and Ruback define the market for corporate control, often referred to as the takeover market, as a market in which alternative managerial teams compete for the rights to manage corporate resources (Jensen & Ruback, 1983). The basic premise of the model of the market for corporate control is that managers have the right to manage the corporation so long until its market value can be significantly improved by the alternative group of managers with a better business strategy. The main driver for change in the model is poor effectiveness of management in terms of value creation for shareholders (Tipurić et. al., 2008).

Relying on the basic postulates of the market for corporate control, the hypothesis according to which companies that have a below average profitability in its industry, over a longer period of time, are more likely to become takeover targets as compared to other companies in the industry, will be tested in this paper. Following the conceptualization of the market for corporate control and the

overview of recent researches, research methodology as well as the interpretation of the results will be presented in this paper.

2. MARKET FOR CORPORATE CONTROL

The market for corporate control can be viewed as an exogenous organizational variable that puts pressure on managers to behave and make investment decisions that are coherent with the interests of shareholders. If managers make decisions in order to increase their own wealth at the expense of the company's owners, the market will ensure that there is a change of current managers with better managers. Behavior of managers that is in conflict with the interests of shareholders will reflect through the reduction in value of corporation shares. Lower share prices will enable the participants of the capital market to buy shares in order to achieve control over the corporation, and also to increase the value of the corporation after the takeover resulting in their own earnings. Planned increase in corporation shares can be achieved through replacement of inefficient management with better and efficient management (Tipurić, 2006).

Many researchers have emphasized the growth of the company as the dominant goal of most managers, so managers' discretionary behavior is mostly manifested when making decisions on mergers and acquisitions. Manne, unlike others who see mergers and acquisitions as managers act in order to meet their own needs and interests, scrutinized mergers and acquisitions as an effective mechanism by which the harmful behavior of managers can be control. Manne points out that the market for corporate control is a permanent threat to managers who do not work in order to maximize shareholder wealth, and capital market is one that sends a signal to assess the managers' work throughout the company's stock price (Manne, 1965).

For Jensen market for corporate control is best seen as a major component of the managerial labor market. According to him, it is the arena in which alternative management teams compete for the rights to manage corporate resources. Managers often have trouble abandoning strategies they have spent years devising and implementing, even when those strategies no longer contribute to the organization's survival. Such changes can require abandonment of major projects, relocation of facilities, changes in managerial assignments, and closure or sale of facilities or divisions. Takeovers generally occur because changing technology or market conditions require a major restructuring of corporate assets, and it is easier for new top-level managers with a fresh view of the business and no ties with current employees or communities to make such changes. Moreover, normal organizational resistance to change is commonly significantly lower early in the reign of new top-level managers (Jensen, 1988). Jensen also posits that managers do not always consciously to increase their own wealth at the expense of shareholders but that their behavior is simply a reflection of an erroneous choice of strategy. In such situations capital market by reducing the market price

of shares of companies suggests that managers make mistakes and that the strategy should change. If managers are not accepting signals from the market, their change is desirable for the benefit of all shareholders and the entire economy (Jensen, 1988).

Internal monitoring mechanisms in corporations, acting through the board of directors, should encourage managers to restructure. When the internal processes directed to changes are too slow and costly to influence the decisions on restructuring and improving the efficiency of managers, that job does the capital market through the effect of the market for corporate control. The market for takeover in such situations serves as an important source of protection of shareholders, especially small ones. Other groups of managers often recognize an opportunity in which the reorganization of corporate resources can create value and then compete for the rights of corporate governance. In order to succeed to take over the management rights of corporate resources group of managers who is competing has to pay premium price. In that way, shareholders have the opportunity to earn a premium as a consequence of takeover (Jensen, 1988).

Manne also points out that the market for corporate control gives shareholders the power and protection that is proportional to their shares in the corporation. The fundamental premise of the market for corporate control is based on the existence of a positive correlation between management's efficiency and corporation's share price. If managers poorly manage corporations in terms of achieving lower returns than more efficient management would realize for shareholders, the market price is reduced compared to the price of the shares of other corporations in the industry. Lower market price increases the option for takeover and thus the possibility that inefficient management is replaced with more efficient management. The market price also reflects the possibility of potential earnings for those who think that corporate resources can be managed better than existing management does it. Potential returns from a successful takeover can be enormous (Manne, 1965).

In the theory of free cash flows Jensen noted that managers realize large personal benefits by building a business empire, and stressed that managers of firms with large free cash flows, and small opportunities for profitable investment, sooner decide on mergers or takeovers that destroy value rather than to payout the dividends to shareholders. Lang et al. in their study tested Jensen's hypothesis was the results obtained support the Jensen's reasoning (Lang et al., 1991). Mork et al. have also tested the same hypothesis. The results of their study suggest that there are several types of takeovers, with emphasis on takeovers that relate to the targets with high-growth rates, in which managers can realize substantial personal gains at the expense of shareholders (Mork et al., 1990). Jensen emphasized that the takeovers are at the same time evidence of conflict of interest between owners and managers, and solution of the same problems. Some scholars think that market for corporate control can be regarded as a control mechanism that reduces the conflict of interest between managers and owners

(Choi, 1991). A study of Mitchell and Lehn stressed that the market for corporate control discourages managers in the process of empire building science bidders whose takeovers result in reduced shareholder wealth have a greater ability to become targets and be taken over (Mitchell & Lehn, 1990).

Masulis et al. in the recent survey of 3.333 takeovers in the period 1990. – 2003. analyzed the impact of the market for corporate control on the behavior of managers. Research results suggest that the market for corporate control has strong influence on managers to make investment decisions that increase shareholder wealth, particularly when those decisions relate to acquisitions of other companies. In addition, the authors of the study point out that disciplining management by the market for corporate control varies depending on the number of takeover defense techniques that are available to managers (Masulis et al., 2007). In the study on the sample of nearly 8.000 takeovers, in the period 1980. – 1999. Offenber came to the results that the market for corporate control and the board of directors in more cases discipline managers of larger companies than managers of smaller companies (Offenber, 2009).

With the respect to the fact that there is a lack of researches in the Republic of Croatia regarding the impact of the market for corporate control on the performance of the target companies, this paper examines the impact of the market for corporate control on the performance of target companies after the takeover.¹ The impact of the market for corporate control will be analyzed through the performance of a target company before the takeover. Taking into consideration that poor effectiveness of the management for a longer period of time results in poor company performance, this paper will test the hypothesis that firms with ineffective management and poor performance will be taken over.

3. METODOLOGY AND RESEARCH RESULTS

Measuring instrument (questionnaire) for testing the hypotheses of this research consisted of a set of questions that the respondents (board members and company managers) answered and expressed their agreement/disagreement with proposed statements whereat a Likert measurement scale of five degrees was used. Propositions used in different measurement scales are either originally developed for research purposes, or processed and adapted from existing measurement scales that can be found in the relevant scientific literature.

Empirical research was conducted in Croatian companies, which have been taken over. In Bloomberg and Mergermarket databases 233 transactions in the period 1998. - 2010. were recorded. With the detailed investigation of the

¹ When testing the impact of the market for corporate control shareholder wealth will not be taken into account because the capital market in the Republic of Croatia is shallow, and as such does not reflect the real price of the shares. Accounting information will be taken into account when measuring company's performance.

information library of the Croatian Agency for Supervision of Financial Services another 401 transaction during this period was recorded, which combined with the transactions from Bloomberg and Mergermarket databases comes to a total of 634 transactions. Since this paper analyses transactions in non-financial sector, the sample on which the empirical research was conducted comprised of 598 companies. In order to analyze the impact of the market for corporate control on performance of companies that were taken over, it is important that at least three years have passed since takeover. For this reason, the companies that were taken over were analyzed in the period since 1998. - 2006.

In the period of sixty days after the beginning of the primary research 43 completed questionnaires were returned representing a return rate of 7.19%. Considering the sensitivity of the analyzed phenomena and complexity of analysis, the rate of return of questionnaires was acceptable. The complexity of the analysis is reflected in the fact that the study included only companies in which at last three years passed after the acquisition. Additional criteria were related to the fact that the respondent (the president or board member or senior manager) should be included in the acquisition process and familiar with the acquisition activities, and also working in the company that was taken over at least 5 years in order to identify and assess the changes that have occurred after the takeover. Of the total number of received questionnaires 30 companies that performed better after the takeover was identified (69.8%) and 13 that performed poorer after the transaction (30.2%).

In the analysis of empirical data collected in this study large number of statistical techniques was used. Overall data analysis was conducted using statistical software package SPSS 17.0. Empirical research begins by testing the hypothesis:

1. **H1** - Companies that have a below average profitability in its industry, over a longer period of time, are more likely to become takeover targets as compared to other companies in the industry.

In order to test the hypothesis research participants were asked about their company's performance before and after the takeover. Performance indicators of acquired companies are presented in Table 1.

Table 1.

Analysis of the profitability of acquired companies

Performance of the target before the acquisition		Performance after the acquisition		Total
		Worse	Better	
Loss	Number of companies	4	10	14
	%	28,6%	71,4%	100,0%
Below average profitability compared to competition	Number of companies	0	5	5
	%	,0%	100,0%	100,0%
Average profitability compared to competition	Number of companies	0	12	12
	%	,0%	100,0%	100,0%
Above average profitability compared to competition	Number of companies	9	3	12
	%	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Number of companies	13	30	43
	%	100,0%	100,0%	100,0%

The table shows that out of the total number of analyzed companies 14 or 32.55% operated with losses in the period of three years prior the acquisition, 5 companies or 11.63% had below-average profitability compared to competitors, and 12 companies respectively 27.91% of them were operating with an average profitability relative to competitors. Only 12 companies or 27.91% had above-average profitability compared to competitors. Most of the companies was operating with losses or had a below average or average profitability before the takeover.

Of the total number of companies that have operated with a loss, 71.4% of them operated better (successful) after the takeover, while the remaining 28.6% continued with poor performance. It is interesting that all analyzed companies that had below-average and average profitability when compared to the industry before the takeover operated better after the takeover. According to Table 1 out of 12 companies that have previously had above-average profitability compared to the competition, all 3 companies or 25% of them continued with better performance, while 9 companies or 75% operated worse compared to the period before the acquisition.

When companies are grouped into two categories as shown in Table 2 it is evident that the 31 company or 72.09% of them in the period prior to the acquisition had losses, below average or average profitability of the business.

Table 2.

Analysis of acquired companies according to their profitability before and after the acquisition (grouped)

Performance of the target before the acquisition		Performance after the acquisition		Total
		Worse	Better	
Losses, Below average and average profitability compared to competition	Number of companies	4	27	31
	%	12,9%	87,1%	100,0%
Above average profitability compared to competition	Number of companies	9	3	12
	%	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Number of companies	13	30	43
	%	100,0%	100,0%	100,0%

The above conclusions which were drawn from descriptive statistics, initiated statistical testing of the correlation of profitability before and after the acquisition. Chi-square test showed a statistically significant correlation between profitability before and after the acquisition ($p < 0.001$). Fisher's exact test for small frequencies was also applied because of the small frequencies in some areas. Test results of the test are shown in Table 3 and in Table 4 symmetric measures of Chi-square test are also shown.

Table 3.

Chi-square test

Chi-Square Test	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,787 ^a	3	,000	,000
Likelihood Ratio	22,455	3	,000	,000
Fisher's Exact Test	17,739			,000

Table 4.

Chi-square symmetric measures

Symmetric Measures	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Phi	,661	,000	,000
Cramer's V	,661	,000	,000
Contingency Coefficient	,551	,000	,000

Descriptive statistics showed that 72.09% of the analyzed companies operated with losses, below average or average profitability and become a takeover target, which confirms the hypothesis:

1. **H1** - according to which companies that have a below average profitability in its industry, over a longer period of time, are more likely to become takeover targets than other companies in the industry.

In addition, the correlation between profitability before and after the acquisition was statistically tested and confirmed.

4. CONCLUSION

Research conducted in this paper was based on the premise that the market for corporate control represents a constant threat to managers who manage companies inefficiently and make business decisions to maximize their own benefit at the expense of company's owners, i.e. shareholders. Taking into the account that such managers' behavior over a longer period of time results in a lower company's performance, in this paper the hypothesis according to which companies have a below average profitability in its industry, over a longer period of time, are more likely to become takeover targets than other companies in the industry, was tested. Descriptive statistics, which was used to test this hypothesis, showed that 72.09% of the analyzed companies operated with losses, below average or average profitability became a takeover target, which confirmed the hypotheses. In addition, the correlation between profitability before and after the acquisition was statistically tested using Chi-square test and confirmed.

The results of this study are coherent with Jensen and Manne postulates as well with the results of recent research of Masulis et al. Managers who make investment decisions that are in conflict with the interests of shareholders can work that way until that way of conducting business is not reflected in the decrease of company's profitability. Reduced profitability of the company leads to the decrease of the company's value, which opens the possibility for alternative

groups of managers to take over the company and to allocate company's resources appropriately achieving benefits for themselves and the owners of the company.

The research results suggest a correlation between profitability before and after the acquisition of target company and therefore, it can be concluded that managers are aware that the market for corporate control will punish bad investment decisions and that the market for corporate control is a permanent threat to managers which forces them to work in the interest of the company.

5. BIOGRAPHY

Davor Filipović, Ph. D. is Senior Teaching and Research Assistant at the Department of Organization and Management, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. His major research interests are organizational theory and design, corporate governance and corporate finance. He has written over 20 scientific and expert papers in field of management and corporate governance.

Marijan Cingula, Ph. D. is Full Professor at the Department of Organization and Management, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. He has written over 100 scientific and expert papers in field of management, strategic management, entrepreneurship and corporate governance. He is also an author of several scientific books and head of the Department of Organization and Management.

Darko Tipurić, Ph. D. is Full Professor at the Department of Organization and Management, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. He has written over 100 scientific and expert papers in field of management, strategic management, and corporate governance. He is also an author of several scientific books and former dean of Faculty of Economics.

REFERENCES

Berle, A. A. Jr, Means, G. C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World Inc.

Blair, M. (1995) *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty – First Century*. Washington D. C.: Brooking Institution Press.

Choi, D. (1991) Toehold Acquisitions, Shareholder Wealth, and the Market for Corporate Control, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*.

Eisenhardt, K. M. (1989) Agency Theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*.

Filipović, D. (2011) Modeliranje egzogenih i endogenih varijabli organizacije za uspješno preuzimanje poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet Zagreb.

Gamble, J. E., Thompson, A. A. (2009) *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2008) *Essentials of Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Jarrell, G. A., Brickley, J. A., Netter, J. M. (1988) The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980, *The Journal of Economic Perspectives*.

Jensen, M. C. (1988) Takeovers: Their Causes and Consequences, *Journal of Economic Perspectives*.

Jensen, M. C., Ruback R. S. (1983) The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, *Journal of Financial Economics*.

Lang, L. P. H., Stulz, R. M., Walking, R. A. (1991) A test of free cash flow hypothesis: The case of bidder returns, *Journal of Financial Economics*.

Manne, H. G. (1965) Mergers and the Market for Corporate Control, *The Journal of Political Economy*.

Masulis, R. W., Wang, C., Xie, F. (2007) Corporate Governance and Acquirer Returns, *The Journal of Finance*.

Mitchell, M. L., Lehn, K. (1990) Do bad bidders become good targets? *Journal of Political Economy*.

Morck, R., Shleifer, Vishny, R. W. (1990) Do managerial incentives drive bad acquisitions? *Journal of Finance*.

Offenberg, D. (2009) Firm Size and The Effectiveness of the Market for Corporate Control, *Journal of Corporate Finance*.

Tipurić, D. (2006) *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.

Tipurić, D. et al. (2008) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.

Dr.sc. Davor Filipović

Ekonomski Fakultet Zagreb,
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

Dr.sc. Marijan Cingula

Redoviti profesor
Ekonomski Fakultet Zagreb,
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
E-mail: mcingula@efzg.hr

Dr.sc. Darko Tipurić

Redoviti profesor
Ekonomski Fakultet Zagreb,
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
E-mail: dtipuric@efzg.hr

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA ZA KORPORATIVNU KONTROLU U REPUBLICI HRVATSKOJ

Sažetak

Tržište za korporativnu kontrolu može se promatrati kao egzogena organizacijska varijabla koja vrši pritisak na ponašanje menadžera i na njihovo odlučivanje o investicijama koje je u skladu s interesima dioničara. U Republici Hrvatskoj nema dovoljno istraživanja glede utjecaja tržišta za korporativnu kontrolu na rad ciljnih tvrtki, stoga ovaj rad istražuje utjecaj tržišta za korporativnu kontrolu na rad ciljnih tvrtki nakon preuzimanja. Uzevši u obzir da loša učinkovitost upravljanja tijekom duljeg razdoblja rezultira lošim radom tvrtke, u ovom radu će se testirati pretpostavka da će tvrtke čija je profitabilnost dulje vrijeme ispod prosjeka vjerojatno postati mete preuzimanja u usporedbi s drugim tvrtkama iz istog sektora.

Ključne riječi: tržište za korporativnu kontrolu, preuzimanje, empirijsko istraživanje, Republika Hrvatska.

JEL klasifikacija: G34

PREGLEDNI RAD

REVIEW

Dr. sc. Zdenko Braičić

Viši asistent

Odsjek za učiteljske studije

Učiteljski fakultet Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

E-mail: zbraicic@vusp.hr

INDUSTRIJSKE TVRTKE U PROSTORNO- -EKONOMSKOJ STRUKTURI BANOVINE/BANIJE

UDK / UDC: 338.45(497.528.3)

JEL klasifikacija / JEL classification: L60, O14

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. rujna 2011. / September 16, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Rad sadrži prikaz tvrtki u prerađivačkoj industriji u prostorno-ekonomskoj strukturi Banovine (Banije), tradicionalno nerazvijene regije u južnom dijelu Sisačko-moslavačke županije. Naglasak je na prostornom rasporedu i granskoj strukturi industrije, veličini tvrtki te broju zaposlenih, a rađene su i usporedbe s industrijskom strukturom sjevernog, razvijenijeg dijela županijskog prostora (sisačka Posavina, Moslavina). Zaključuje se da je u Banovini industrija koncentrirana u pojedinim starim općinskim središtima (Petrinja, Glina, Hrvatska Kostajnica) te da prevladavaju grane zasnovane na jeftinim vlastitim sirovinama (drvena, prehrambena). Iako u prostornoj strukturi dominiraju male tvrtke, često na razini obiteljskog poduzetništva, gotovo je polovina industrijskih radnika zaposlena u jednoj velikoj tvrtki (Gavrilović d.o.o.). Na kraju rada nalazi se kraći prikaz značajnijih industrijskih kapaciteta po pojedinim upravnim gradovima i općinama.

Ključne riječi: Banovina, prerađivačka industrija, granska struktura industrije, veličina tvrtki, industrijska zaposlenost.

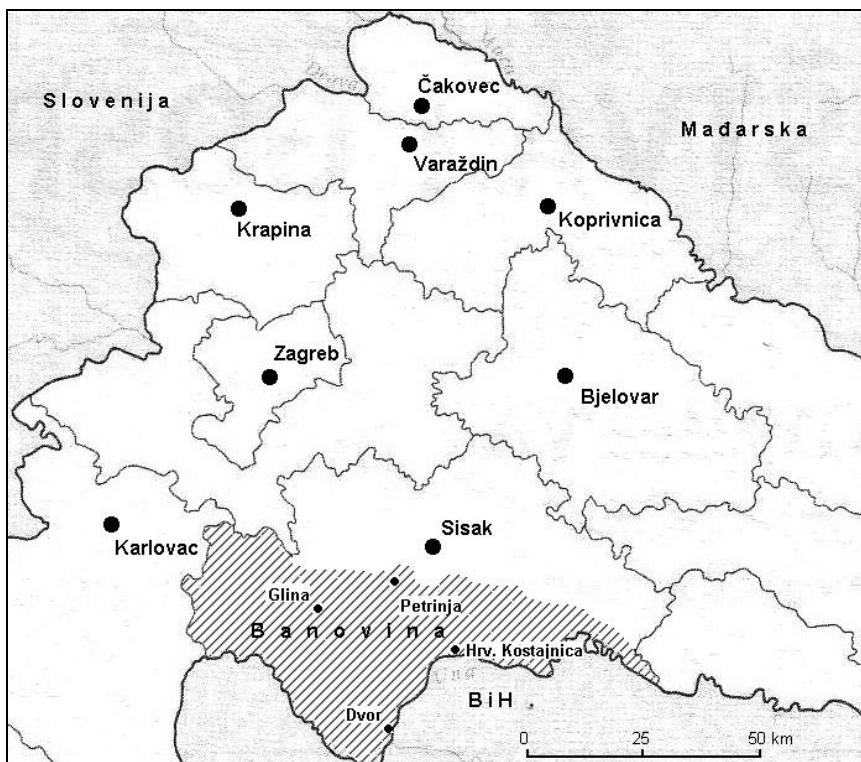
1. UVOD

Banovina (Banija) je tradicionalno nerazvijena hrvatska regija koja zahvaća južni dio Sisačko-moslavačke županije, a dijelom je i granični kraj prema Bosni i Hercegovini. Iako je Banovina jedna od prepoznatljivih geografskih cjelina u središnjoj Hrvatskoj, ona ne predstavlja zasebnu ekonomsku regiju. Zbog jakih se veza sa Siskom eventualno može govoriti o sisačko-banijskoj regiji u okviru zagrebačke makroregije. Prema suvremenoj upravno-teritorijalnoj podjeli Banovina zauzima površinu od 2.653,7 km², odnosno 59,4% površine Sisačko-moslavačke županije na kojoj su 2001. živjela 64.412 stanovnika ili

34,7% stanovnika županijskog prostora.¹ Istraživano područje čine tri upravna grada (Glina, Hrvatska Kostajnica i Petrinja) i osam općina (Donji Kukuruzari, Dvor, Gvozd, Hrvatska Dubica, Jasenovac, Majur, Sunja i Topusko) (slika 1.).

Društveno-gospodarsko nazadovanje Banovine za ostalim, razvijenijim hrvatskim krajevima uočeno je vrlo rano, već u 19. stoljeću kada je bila dijelom Vojne krajine. Podatci prvog sveobuhvatnog popisa stanovništva iz 1857. godine daju nam uvid u njegovu ekonomsku strukturu. Banovina je imala izrazito nepovoljnu strukturu nepoljoprivrednih djelatnosti obilježenu gotovo potpunim izostankom prerađivačke ekonomije. Usporedba podataka za civilnu Hrvatsku i Banovinu (Bansku krajinu) navodi na zaključke o izuzetno malom broju radnika u obrtu, industriji i trgovini u Banovini te njezinoj ispodprosječnoj razvijenosti. Dok su u civilnom dijelu Hrvatske obrtnici i tvorničari činili 1,29% ukupne populacije, u Banovini ih je bilo 0,59%, odnosno upola manje (Valentić, 1981.). Iako su sjedinjenjem Banovine (kao dijela Vojne krajine) s Hrvatskom 1881. godine stvoreni preduvjeti za njezin svekoliki društveno-gospodarski razvoj, to se nije dogodilo. Industrijalizacija prodire tek u desetljećima iza Drugoga svjetskog rata kada su kroz proces njezine decentralizacije ondje podignuti manji i nedovoljno perspektivni pogoni. Primjerice, u sastavu *Željezare Sisak* djelovali su proizvodni pogoni u Dvoru (dorada cijevi za hidrauliku), Glini (pogon proizvodnje opreme dijelova i pribora), Hrvatskoj Dubici (strojna obrada) i Topuskom (proizvodnja istegnutih metala i ograda). U tom je razdoblju izdvajanje nedovoljno razvijenih krajeva u nas dobilo svoje zakonodavne osnove. Tadašnje su općine Dvor, Glina, Vrginmost (Gvozd) i Hrvatska Kostajnica označene kao područja koja zaostaju u razvoju (Bogunović, 1985.).

¹ Prema prvim (preliminarnim) rezultatima popisa stanovništva 2011. godine u Banovini živi 61.292 stanovnika, odnosno 35,4% stanovnika Sisačko-moslavačke županije (<http://www.dzs.hr/> 2. rujna 2011.)



Slika 1. Položaj Banovine u središnjoj Hrvatskoj i Sisačko-moslavačkoj županiji

Noviji su problemi ovog kraja odraz ratnih zbivanja iz nedavne prošlosti² i tržišnog prilagođavanja gospodarstva. Budući da je u tijeku Domovinskog rata Banovina bila okupirana, to je područje po oslobođenju uključeno u područja posebne državne skrbi.³ Iako su ratne štete dijelom uklonjene (prvenstveno na stambenim objektima), gospodarski objekti uglavnom nisu obnavljani niti su izgrađeni novi (Čavrak, 2004.).

² Sveukupna je ratna šteta u Banovini procijenjena na 2,4 milijardi DEM. U *Završnom izvješću o ratnim štetama u Sisačko-moslavačkoj županiji* (1999.) dan je pregled ratnih šteta za značajnije gospodarske subjekte ovog prostora. Među industrijskih subjektima najveća je šteta utvrđena na pogonima Gavrilovića u Petrinji, i to u iznosu od 38,2 milijuna DEM, slijedi poduzeće Pounje iz Hrvatske Kostajnice s 10,8 milijuna DEM ratnih šteta, Finel Petrinja s 9,7 milijuna DEM, Slavija IGM Petrinja 4,7 milijuna DEM, IPD Majur 4,6 milijuna DEM, Željezara Sisak – pogon TIM Topusko 2,4 milijuna DEM, Željezara Sisak – pogon Glina 2,4 milijuna DEM, itd.

³ Područja posebne državne skrbi institucionalizirana su 1996. godine, a prema Zakonu o područjima posebne državne skrbi (2003.) gradovi i općine Banovine svrstani su u dvije skupine. Prvoj skupini područja posebne državne skrbi pripali su gradovi i općine uz državnu granicu: Donji Kukuruzari, Dvor, Gvozd, Hrvatska Dubica, Hrvatska Kostajnica, Jasenovac, Majur i Topusko, dok su drugoj skupini pripala područja udaljenija od državne granice: Glina, Petrinja i Sunja.

Granska struktura industrije uglavnom je naslijeđena iz dosadašnjeg razvoja kada je podignuta laka, odnosno potrošačka industrija. Naslijeđene su male tvrtke, nisko akumulativne i nezaokruženih vlastitih kapaciteta, poznate i po niskim osobnim dohotcima. Radi se o industrijskih granama jeftine radne snage (radnointenzivna industrija) ili industrijama koje se temelje na jeftinim vlastitim sirovinama (prehrambena, drvna, tekstilna).

1.2. Osvrt na dosadašnja istraživanja

Prostor je istraživanja u dosadašnjoj literaturi nedovoljno obrađen. Od autora ekonomske struke koji obrađuju društveno-gospodarske prilike Banovine najpotpuniji je prikaz dao B. Šegota (1972.). U svojoj je disertaciji na osnovi monografskog prikaza Banovine postavio osnovne pravce i koncepciju društveno-gospodarskog razvoja ovog kraja za razdoblje do 1980. godine. Industrijski je sektor promatrao po pojedinim granama pri čemu je u osnovne pravce razvoja Banovine ubrojio tekstilnu, drvnu i prehrambenu industriju. Ostale industrijske grane, kao što su industrija građevinskog materijala, grafička industrija i rudarstvo (ekstraktivna industrija), ne predstavljaju osnovne pravce razvoja, već mogu imati samo dopunski karakter u razvoju. Od novijih ekonomskih prikaza ovog kraja ističu se radovi V. Čavraka (2002., 2005.) u kojima donosi povijesni pregled razvoja gospodarstva Sisačko-moslavačke županije kako bi se utvrdile spoznaje korisne za formuliranje strategije razvoja u funkciji budućeg gospodarskog razvitka. O aktualnom stanju poduzetništva raspravlja na primjeru grada Petrinje, sugerirajući neke od ciljeva gospodarskog razvoja.

M. Ilić i D. Orešić (2000.) pišu o suvremenim razvojnim problemima Banovine s ekonomsko-geografskog aspekta. S obzirom na dostupnost podataka najviše pozornosti posvećuju demografskim problemima. U skladu s tim gospodarsku strukturu kraja razmatraju putem strukture stanovništva prema aktivnosti i prema izvoru prihoda. Istu problematiku obrađuje i geograf M. Matas (2004.). Govori o zamiranju gospodarskih aktivnosti s posebnim naglaskom na ratarsku i stočarsku proizvodnju, na industrijske grane bazirane na lokalnim izvorima te prometnu infrastrukturu koja je istodobno uzrok i posljedica negativnih gospodarskih trendova. Z. Braičić i suradnici (2009.) raspravljaju o utjecaju gospodarske tranzicije i rata na neke aspekte prostorno-ekonomskih promjena u sisačkoj regiji, pa tako i u prostoru Banovine.

1.3. Cilj i metoda

Cilj je ovog rada prikazati industriju u prostorno-ekonomskoj strukturi Banijske regije novijeg razdoblja, s naglaskom na prostorni raspored industrijskih tvrtki, njihovu veličinu, gransku strukturu i broj zaposlenih.⁴ Rađene su i

⁴ U ovom je radu pojam „industrijska tvrtka“ uzet kao sinonim za tvrtke u djelatnosti D – prerađivačka industrija (prema NKD-u 2002.).

usporedbe s industrijom u cijeloj Sisačko-moslavačkoj županiji, čiji je sjeverni dio (sisačka Posavina i dio Moslavine) tradicionalno razvijeniji. Pretpostavka je da postoje znatne razlike u strukturi industrije Banovine u odnosu na cijelu županiju.

Podatci o broju, granskoj strukturi i veličini tvrtki (aktivnih pravnih osoba) te broju zaposlenih preuzeti su iz *Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika* (FINA) za 2000. i 2005. godinu.⁵ Prikupljeni su podatci obrađeni, usustavljeni i prikazani tablično ili grafički.

2. TVRTKE U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI

Prostorna je analiza aktivnih gospodarskih subjekata ukazala na njihov razmjestaj u prostoru Banovine, ali i na razlike u pogledu njihove veličine, vrste djelatnosti koju obavljaju, broj djelatnika koji zapošljavaju i dr. Iako Banovina zauzima gotovo jednu trećinu površine Sisačko-moslavačke županije i u njoj živi više od jedne trećine stanovnika, na njezinom je teritoriju sjedište imala tek svaka peta tvrtka registrirana u županiji 2005. godine. Ipak, valja istaknuti da je u razdoblju od 2000. do 2005. broj tvrtki (aktivnih poduzetnika) u Banovini uvećan za 58,2%, što je više nego na razini županije gdje je porast iznosio 25,3%. Takav je porast karakterističan za područja koja su u Domovinskom ratu bila privremeno okupirana i čije je gospodarsko oživljavanje započelo nakon vojnoredarstvene akcije „Oluja“. Dakle, broj novoosnovanih tvrtki znatnije raste u razdoblju iza 1995., a naročito iza 2000. godine.

Prostorni je raspored gospodarskih subjekata na ovom području izrazito neravnomjeran. Prosjek Banovini uvelike podiže grad Petrinja na čijem je teritoriju 2005. godine sjedište imala polovina tvrtki ovog prostora. Promatramo li Banovinu bez petrinjskog kraja dobivamo površinu od 2.276 km² (51% površine županije) s 40.999 stanovnika (22%) i 136 aktivnih tvrtki (11% tvrtki u županiji). Najmanje je registriranih tvrtki u tzv. novoosnovanim općinama koje nisu uspjele pokrenuti gospodarstvo na svom području i zaposliti stanovništvo: Majur, Donji Kukuruzari, Jasenovac i Hrvatska Dubica (tablica 1.).

⁵ Valja napomenuti da se u statistici Fine teritorijalna pripadnost tvrtke određuje prema mjestu gdje se vodi njezin temeljni račun. Podatci prezentirani u ovom radu odnose se tako na aktivne tvrtke (pravne osobe) sa sjedištem na području Banovine (i Sisačko-moslavačke županije) koje su preko Fine iskazale svoju gospodarsku aktivnost (imale promet na žiro-računu).

Tablica 1.

Tvrtke prema glavnim gospodarskim djelatnostima u gradovima i općinama Banovine 2000. i 2005. godine

Grad/ općina	Broj tvrtki									
	2000.					2005.				
	Ukupno	Prerađivačka industrija	Trgovina	Gradevinarstvo	Poslovanje nekretninama	Ukupno	Prerađivačka industrija	Trgovina	Gradevinarstvo	Poslovanje nekretninama
Donji Kukuruzari	3	1	1	-	-	5	1	1	-	-
Dvor	7	1	2	1	2	20	3	8	1	2
Glina	11	4	4	-	-	29	12	7	3	1
Gvozd	5	2	2	-	-	12	3	4	-	-
Hrvatska Dubica	2	-	1	-	-	8	-	2	2	-
Hrvatska Kostajnica	20	8	3	1	3	23	11	5	-	3
Jasenovac	4	1	1	-	1	7	1	1	1	2
Majur	2	2	-	-	-	4	2	2	-	-
Petrinja	81	17	29	7	6	114	21	39	8	10
Sunja	17	4	9	1	1	17	4	8	1	-
Topusko	6	2	3	-	-	11	5	3	-	-
Banovina	158	42	55	10	13	250	63	80	16	18
Sisačko-moslavačka županija	950	171	413	84	112	1190	220	455	110	151

Izvor: Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika, FINA, 2000., 2005. Obrada: HGK-ŽK Sisak i autor.

U strukturi djelatnosti po broju tvrtki dominira trgovina s 80 registriranih tvrtki (32,0%), zatim slijedi prerađivačka industrija sa 63 tvrtke (25,2%),

poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge s 18 tvrtki (7,2%) i građevinarstvo sa 16 tvrtki (6,4%). U Banovini je, dakle, svaka četvrta tvrtka registrirana u djelatnosti prerađivačke industrije, što je više nego u cijeloj Sisačko-moslavačkoj županiji gdje istu djelatnost obavlja približno svaka peta tvrtka. To nam, dakako, ne govori o postojanju jačih industrijskih središta u prostoru Banovine, već o izrazito nerazvijenom uslužnom (neindustrijskom) sektoru, poput trgovine i dr. Postojeći su industrijski subjekti ovog prostora uglavnom mali, a glavna su industrijska središta ipak u dijelu županije sjeverno od Banovine (Sisak, Kutina). Većina je industrijskih tvrtki u Banovini smještena u starim općinskim središtima – Petrinji, Glini i Hrvatskoj Kostajnici.

2.1. Veličina tvrtki

Sveukupno gledajući, u Banovini, kao uostalom i u Sisačko-moslavačkoj županiji i Republici Hrvatskoj, prevladavaju male tvrtke koje su 2005. godine činile 94,8% ukupnog broja. Dominacija je malih tvrtki ipak izraženija u skupini neindustrijskih (ostalih) djelatnosti, nego u prerađivačkoj industriji u kojoj su male tvrtke zastupljene s udjelom od 88,9%. Dakle, dok među malim tvrtkama prevladavaju neindustrijske tvrtke, tj. niti svaka četvrta nije industrijska (23,6%), u svakoj se drugoj tvrtki srednje veličine (50,0%) obavlja djelatnost prerađivačke industrije (tablica 2.). Ukupno je pet industrijskih tvrtki svrstano u kategoriju srednje velikih: jedna je registrirana u djelatnosti proizvodnje metala i proizvoda od metala (Dalekovid TIM d.d., Topusko), druga je vezana uz djelatnost proizvodnje tekstila i tekstilnih proizvoda (Pounje d.d., Hrvatska Kostajnica), treća uz područje drvene industrije (PPS Majur d.o.o., Majur), dok su preostale dvije tvrtke registrirane u djelatnosti proizvodnje ostalih nemetalnih mineralnih sirovina (ciglane u Petrinji i Blatuši pokraj Topuskog). Iste su godine u Banovini djelovale i tri velike tvrtke od čega dvije (66,7%) industrijskog karaktera. Obje su velike industrijske tvrtke (Gavrilović d.o.o., Petrinja i Vivera d.o.o., Glina) bile registrirane u djelatnosti proizvodnje hrane i pića. Valja još istaknuti da je u razdoblju od 2000. do 2005. broj malih industrijskih tvrtki povećan za 55,6%, srednjih za 25,0%, dok se broj velikih tvrtki nije mijenjao (tablica 3.).

Tablica 2.

Broj industrijskih i ostalih tvrtki prema veličini u Banovini 2005. godine

Djelatnost	Broj tvrtki							
	ukupno		male		srednje		velike	
	aps.	%	aps.	%	aps.	%	aps.	%
Prerađivačka industrija	63	25,2	56	23,6	5	50,0	2	66,7
Ostalo	187	74,8	181	76,4	5	50,0	1	33,3
Svega	250	100,0	237	100,0	10	100,0	3	100,0

Izvor: *ibid.*, tablica 1.

Unatoč tome što brojčano prevladavaju male tvrtke, glavina je industrijskih radnika zaposlena u velikim tvrtkama, prvenstveno u mesnoj industriji Gavrilović d.o.o. na koju otpada 40% radnih mjesta (2005.) u industriji Banovine. Iste je godine u svim industrijskim tvrtkama Banovine bilo zaposleno 1.532 radnika od čega u velikim tvrtkama 47,9%, srednjim 29,8% i malim 22,3%. U odnosu na Banovinu, u cijeloj je Sisačko-moslavačkoj županiji čak 73,2% industrijskih radnika zaposleno u velikim tvrtkama pa su one značajniji element u prostorno-ekonomskoj strukturi sjevernog dijela županije.

Tablica 3.

Industrijske tvrtke prema veličini u gradovima i općinama Banovine 2000. i 2005. godine

Grad/općina	Broj industrijskih tvrtki							
	2000.				2005.			
	Ukupno	Male	Srednje	Velike	Ukupno	Male	Srednje	Velike
Donji Kukuruzari	1	1	-	-	1	1	-	-
Dvor	1	1	-	-	3	3	-	-
Glina	4	3	-	1	12	11	-	1
Gvozd	2	2	-	-	3	3	-	-
Hrvatska Dubica	-	-	-	-	-	-	-	-
Hrv. Kostajnica	8	7	1	-	11	10	1	-
Jasenovac	1	1	-	-	1	1	-	-
Majur	2	1	1	-	2	1	1	-
Petrinja	17	15	1	1	21	19	1	1
Sunja	4	4	-	-	4	4	-	-
Topusko	2	1	1	-	5	3	2	-
Banovina	42	36	4	2	63	56	5	2
Sisačko-moslavačka županija	171	149	13	9	220	196	14	10

Izvor: *ibid.*, tablica 1.

U skladu s porastom broja malih tvrtki koji je zabilježen između 2000. i 2005. godine i ukupan je broj zaposlenih u njima povećan (s 286 radnika na 341).

S druge strane, broj zaposlenih u srednjim tvrtkama stagnira tijekom istog razdoblja, dok je zaposlenost u velikim tvrtkama smanjena (tablica 4.).

Prosječna je zaposlenost po industrijskoj tvrtki (2005.) u Banovini (24 radnika) manja nego u Sisačko-moslavačkoj županiji (47 radnika).⁶ U malim je industrijskim tvrtkama Banovine bilo prosječno zaposleno 6 radnika, u srednjim 91, i velikim 367. Budući da je prosječan broj zaposlenih u okviru malih industrijskih poduzeća u razdoblju od 2000. do 2005. smanjen s približno 8 na 6 radnika, u istom se razdoblju nije dogodilo okrupnjavanje tvrtki koje je uočeno na državnoj razini (Škrtić i Mikić, 2006.). Ovakva struktura broja zaposlenih u tvrtkama ukazuje da među malim tvrtkama dominira obiteljsko poduzetništvo (Čavrak, 2005.), odnosno da izostaju korporativno poduzetništvo i zajednički projekti, što je svojstveno sredinama u kojima izostaju poduzetnička klima i poduzetnička komunikacija (Čavrak, 2004.). Usporedbe radi, u malim je industrijskim tvrtkama Sisačko-moslavačke županije bilo prosječno zaposleno 7 radnika, u srednjim 102, i velikim 756.

⁶ Prosječna tvrtka u Banovini zapošljava 13 radnika i osjetno je manja od prosječne industrijske tvrtke koja zapošljava 24 radnika.

Tablica 4.

Zaposlenost u industrijskim tvrtkama prema veličini u gradovima i općinama Banovine 2005. godine

Grad/ općina	Broj zaposlenih							
	2000.				2005.			
	Ukupno	Male	Srednje	Velike	Ukupno	Male	Srednje	Velike
Donji Kukuruzari	42	42	-	-	12	12	-	-
Dvor	2	2	-	-	29	29	-	-
Glina	323	49	-	274	181	86	-	95
Gvozd	10	10	-	-	4	4	-	-
Hrvatska Dubica	-	-	-	-	-	-	-	-
Hrv. Kostajnica	163	25	138	-	153	13	140	-
Jasenovac	3	3	-	-	2	2	-	-
Majur	88	3	85	-	57	4	53	-
Petrinja	961	129	84	748	844	138	67	639
Sunja	18	18	-	-	46	46	-	-
Topusko	149	5	144	-	204	7	197	-
Banovina	1.759	286	451	1.022	1.532	341	457	734
Sisačko-moslavačka županija	12.269	1.037	1.448	9.784	10.332	1.337	1.433	7.562

Izvor: *ibid.*, tablica 1.

2.2. Granska struktura industrije

U prostornoj strukturi Sisačko-moslavačke županije postoje izvjesne razlike u pogledu granske strukture industrije. Na jednoj strani nalaze se veliki industrijski centri prepoznatljivi po baznoj (teškoj) industriji (i njezinim ostacima), prije svega Sisak i Kutina, dok su na drugoj strani manji centri u kojima dominiraju grane lake, potrošačke industrije. Granska struktura industrije bitno se razlikuje ovisno o tome promatra li se prema broju tvrtki ili prema broju zaposlenih u pojedinim granama prerađivačke industrije.

U prilog tezi o nepovoljnoj granskoj strukturi industrije Banovine ide podatak da je od 63 industrijske tvrtke, koliko ih je 2005. godine ondje imalo sjedište, 21 tvrtka bila registrirana u djelatnosti drvne industrije (doduše s malim

brojem zaposlenika). Dok se u Banovini svaka treća tvrtka bavi preradom drva ili proizvoda od drva, u ostatku Sisačko-moslavačke županije istu djelatnost obavlja tek svaka 6 ili 7 tvrtka. Nadalje, u Sisačko-moslavačkoj županiji djeluju 34 tvrtke koje se bave proizvodnjom metala i proizvoda od metala, ali su u Banovni svega 3. Osim toga, u Banovini nema niti jednog predstavnika kemijske industrije, kao ni tvrtki registriranih u djelatnosti proizvodnje električne i optičke opreme. U ostatku je županije 8 predstavnika kemijske industrije, dok je 13 tvrtki registrirano u djelatnosti proizvodnje električne i optičke opreme (uglavnom na području grada Kutine) (tablica 5.).

Tablica 5.

Industrijske tvrtke prema granama prerađivačke industrije u Banovini i Sisačko-moslavačkoj županiji 2005. godine

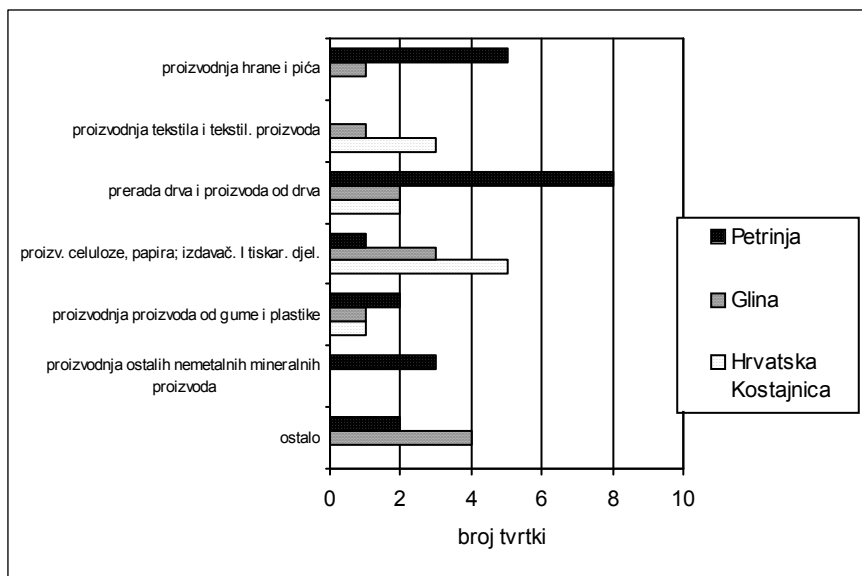
Grana prerađivačke industrije	Broj tvrtki			
	Banovina		Sisačko-moslavačka županija	
	aps.	%	aps.	%
Proizvodnja hrane i pića	6	9,5	23	10,5
Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda	5	7,9	17	7,7
Prerada drva i proizvoda od drva	21	33,3	44	20,0
Proizv. celuloze, papira; izdavač. i tiskar. djel.	9	14,3	22	10,0
Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda	-	-	8	3,6
Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	6	9,5	16	7,3
Proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda	5	7,9	12	5,5
Proizvodnja metala i proizvoda od metala	3	4,8	34	15,5
Proizvodnja električne i optičke opreme	-	-	13	5,9
Proizvodnja namještaja	6	9,5	20	9,1
Ostalo	2	3,2	11	5,0
Ukupno	63	100,0	220	100,0

Izvor: *ibid.*, tablica 1.

Dok je prema broju aktivnih tvrtki drvna industrija dominantna grana prerađivačke industrije u Banovini, prema broju zaposlenih u tvrtkama najzastupljenija je grana prerađivačke industrije prehrambena industrija (na nju

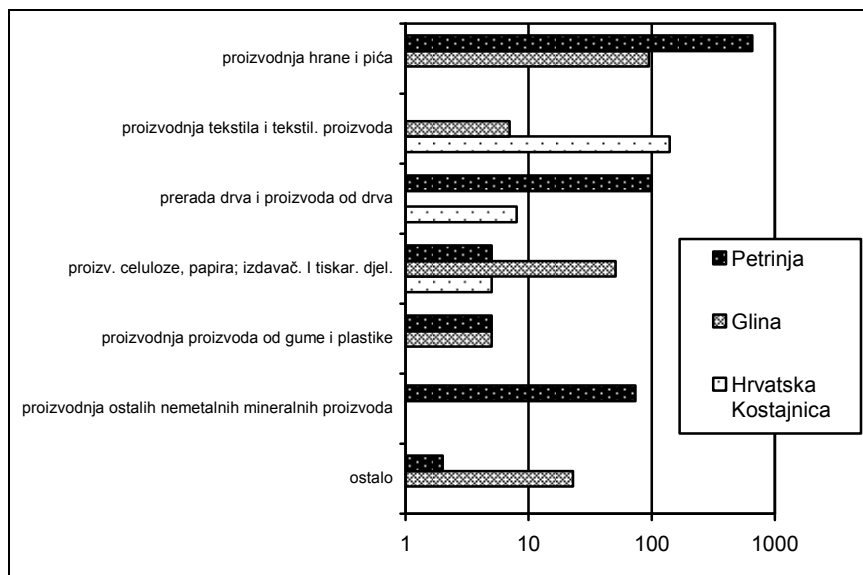
otpada 49,2 % zaposlenih u industriji i 9,5% industrijskih tvrtki), a slijede je drvena industrija (15,2% zaposlenih; 33,3% tvrtki) i tekstilna industrija (9,7% zaposlenih; 7,9% tvrtki). Prevlast prehrambene industrije posljedica je većeg broja zaposlenih u petrinjskoj tvornici Gavrilović d.o.o.

Granska struktura industrije detaljnije je obrađena na primjeru triju starih općinskih centara, Petrinje, Gline i Hrvatske Kostajnice, na čijim su upravnim gradskim područjima sjedišta dviju trećina industrijskih tvrtki u Banovini (slika 2. i 3.). Dvor i Gvozd, također stari općinski centri, nisu na svom teritoriju razvili značajniju industrijsku djelatnost, a isto je i s novim općinskim centrima. Iz usporedne analize dvaju priloženih grafičkih prikaza proizlazi da je, primjerice, u gradu Petrinji čak 8 tvrtki u djelatnosti drvne industrije (38,1% svih industrijskih tvrtki), ali da je u njima ukupno zaposleno svega 99 radnika (11,7% ukupno zaposlenih u industriji). U prehrambenoj je industriji 5 tvrtki ili 23,8% svih industrijskih tvrtki koje zapošljavaju 659 radnika ili 78,1% ukupno zaposlenih u industriji (većina radi u jednom gospodarskom subjeku). U Hrvatskoj Kostajnici registrirano je ukupno 11 industrijskih tvrtki koje zapošljavaju 153 radnika. Tekstilna industrija predstavljena je s tri tvrtke u kojima je zaposleno 140 radnika, odnosno preko 90% svih zaposlenih u kostajničkoj industriji (uglavnom u tvrtki Pounje d.d.).



Izvor: *ibid.*, tablica 1.

Slika 2. Broj tvrtki po granama prerađivačke industrije u gradovima Banovine 2005. godine



Izvor: *ibid.*, tablica 1.

Slika 3. Zaposlenost u tvrtkama po granama prerađivačke industrije u gradovima Banovine 2005. godine

2.3. Pregled značajnijih industrijskih kapaciteta po gradovima i općinama

Nakon analize granske strukture industrije osvrnut ćemo se i dati kraći prikaz značajnijih tvrtki u prerađivačkoj industriji po pojedinim gradovima i općinama Banovine.

Najznačajniji je gospodarski subjekt petrinjskog kraja i cijele banijske regije tvrtka Gavrilović d.o.o. (djelatnost: proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda) koja je 2005. godine zapošljavala 639 radnika. Tvrtka nastavlja djelatnost prijeratne RO Mesna industrija koja je bila okosnica SOUR-a Gavrilović. Koncem 1990. godine u petrinjskoj je mesnoj industriji bilo zaposleno 2.503 radnika, dok je SOUR Gavrilović zapošljavao ukupno preko 5.800 radnika.⁷ Tvrtka srednje veličine IGM-Ciglana d.o.o. (djelatnost: proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda) drugi je važniji industrijski subjekt grada Petrinje sa 67 zaposlenih radnika. Tvrtka nastavlja desetljećima dugu tradiciju proizvodnje cigle iz gline s lokalnih gliništa. Od osam drvnoindustrijskih tvrtki u gradu Petrinji glavni je nositelj tvornica furnira

⁷ Izvještaj o poslovanju složenog poduzeća Gavrilović za 1990. godinu, Petrinja, 1991.

Solidum Žužić-Finel d.o.o. (djelatnost: prerada drva i proizvoda od drva). Ova se djelatnost na istoj lokaciji odvija od 60-ih godina 20. stoljeća kada je preseljena iz Siska. Tvornica namještaja, podignuta 1981. godine pokraj tvornice furnira, uništena je u posljednjem ratu i nije obnavljana.

U gradu Glini djeluje tek jedna značajnija tvrtka u prerađivačkoj industriji, Vivera d.o.o., koja zapošljava 95 radnika (2005.). Tvrtka se bavi proizvodnjom dječje hrane i nastavak je djelatnosti ranijeg pogona zagrebačke Plive (RJ Glina). Prije početka Domovinskog rata najvažniji je gospodarski punkt glinskog kraja bila Pamučna predionica Glina osnovana 1959. godine (1990. g. zapošljavala je preko 1.400 radnika). Iako se nakon oslobođenja Gline proizvodnja nastojala obnoviti, okončanjem je stečajnog postupka ovaj gospodarski subjekt likvidiran.⁸ Od ostalih ugašenih industrijskih subjekata spomenimo Pilanu DIP Glina te dislocirani pogon sisačke željezare. U prostorima nekadašnjih pogona Željezare Sisak danas se nalazi Poduzetnička zona Željezara (osnovana 2005.), predviđena za obavljanje metaloprerađivačke i sličnih proizvodnih djelatnosti.⁹

Najznačajniji je industrijski subjekt u hrvatskom Pounju (istočni dio Banovine) tvrtka srednje veličine Pounje d.d. sa sjedištem u Hrvatskoj Kostajnici. Tvrtka se bavi proizvodnjom rublja, zapošljava 140 radnika, a utemeljena je još 1958. godine. Prije rata djelovala su u Hrvatskoj Kostajnici još dva važnija industrijska subjekta: grafičko poduzeće Nina Maraković i tvornica obuće Una (OOUR Proizvodnja dječje obuće u sastavu RO Tvornica dječje obuće Zagreb).¹⁰ Na prostoru navedenih triju poduzeća osnovana je Poduzetnička zona Poljice (2007.) koja bi trebala pridonijeti razvoju malog i srednjeg poduzetništva.

Pokraj Hrvatske Kostajnice, u Općini Majur, još je jedna srednje velika tvrtka s 53 radnika – PPS Majur d.o.o. (djelatnost: prerada drva i proizvoda od drva). Tvrtka je nastala privatizacijom nekadašnjeg društvenog poduzeća te nastavlja gotovo stoljetnu tradiciju drvne industrije na istočnim obroncima Zrinske gore.

Budući da su 2005. godine u Općini Dvor djelovale svega tri tvrtke u prerađivačkoj industriji, ukupno zapošljavajući 29 radnika, možemo konstatirati kako je ta djelatnost u ovom dijelu Banovine gotovo posve zamrla. Iako je 1992. godine osnovana tvrtka Groling d.o.o. koja je trebala biti nastavak djelatnosti nekadašnjeg pogona Željezare Sisak, nakon niza neuspjelih pokušaja obnove proizvodnje subjekt je ugašen 2006. godine. Te je godine na prostoru pogona željezare osnovana Poduzetnička zona Vanići, ali još uvijek bez aktivnih

⁸ Strateški plan gospodarskog razvoja grada Gline, Glina, 2006.

⁹ Plan razvoja poduzetničkih zona na području Sisačko-moslavačke županije za razdoblje od 2010. do 2014. godine (online). Dostupno na: <http://www.smz.hr/site/images/stories/gospodarstvo/podzone.pdf> (15. lipnja 2011.)

¹⁰ Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije: Una, Tvornica obuće Kostajnica, Karlovac (2004.) (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/797-una-tvornica-obuce-kostajnica-kostajnica.pdf> (23. lipnja 2011.)

poduzetnika. Okončanjem dugogodišnjeg stečajnog postupka s radom je prestalo i staro drvnoindustrijsko poduzeće IPD Šamarica Dvor. Iako je s dosta ambicija 2004. godine otvorena obnovljena tvornica keramičkih pločica u Rujevcu, pogona u sastavu Keramičke industrije Orahovica, ubrzo je i za ovu tvrtku pokrenut stečajni postupak koji je u tijeku. Spomenimo i to da je prije rata u selu Divuša pokraj Dvora svoj pogon imala kostajnička tvornica Pounje (RJ Divuša). U gotovo 20 godina zapuštenom objektu u Divuši proizvodnja je pokrenuta 2008. godine kada je isti kupila tvrtka Nord produkt d.o.o. No, riječ je o maloj tvrtki usmjerenoj na proizvodnju opreme za kupaonice.

Na dodiru dviju povijesnih regija, Banovine i Korduna, smještene su općine Gvozd i Topusko. Upravo je Općina Gvozd, uz dvorsku općinu, najslabije razvijen kraj banijske regije. U njoj su 2005. formalno djelovale tri industrijske tvrtke, ali gotovo bez zaposlenika. U godinama koje su uslijedile ondje je ipak pokrenuto nekoliko manjih tvrtki u prerađivačkoj industriji, i to: Euroamb d.o.o. (sastavljanje ambulantičkih vozila) te Morganti d.o.o. (izrada namještaja). U prošlosti je bila razvijena drvena i tekstilna industrija. Prije rata djelovala je u Gvozdnu tvornica tekstilnih proizvoda u sastavu društvenog poduzeća Velebit, Karlovac.¹¹

Od ukupno 5 tvrtki u prerađivačkoj industriji u Općini Topusko, dvije su kategorizirane kao tvrtke srednje veličine: Dalekovod TIM – Tvornica istegnutih metala d.d. (djelatnost: proizvodnja metala i proizvoda od metala) i Ciglana Blatuša d.o.o. (djelatnost: proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda). Prva tvrtka posluje od 1961. godine i nastavlja djelatnost bivšeg dislociranog pogona sisačke željezare. Ona je danas samostalna tvrtka u okviru Dalekovod grupe te zapošljava 132 radnika (prije rata u pogonu željezare bilo je zaposleno oko 500 radnika). Ovo je jedini pogon bivše željezare na području Banovine koji je izdvojen iz njenog sastava i pritom uspješno privatiziran. U drugoj tvrtki, Ciglana Blatuša d.o.o., zaposleno je 65 radnika (2005.). U međuvremenu su u Općini Topusko osnovane dvije poduzetničke zone predviđene za industrijske djelatnosti, no u njima još uvijek nema poduzetnika.

U Hrvatskoj Dubici nije bilo tvrtki u prerađivačkoj industriji 2005. godine, ali je u zapuštenom objektu sisačke željezare u međuvremenu osnovana poduzetnička zona (zasad bez aktivnih poduzetnika). U ostalim općinama istraživanog područja nema značajnije industrije.

¹¹ Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije: Velebit, Karlovac (2003.) (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/815-velebit-karlovac.pdf> (29. lipnja 2011.)

3. ZAKLJUČAK

Razina dosegnute gospodarske i industrijske razvijenosti Banovine odraz je nepovoljnih povijesnih zbivanja i graničnog položaja kraja, prometne izoliranosti, zakašnjele industrijalizacije, a u novije vrijeme i devastacija u posljednjem ratu i neprimjerene tranzicije. Proces tehnološkog zastarijevanja i ratna uništavanja mnoge su pogone učinili posve nekorisnima.

U Banovini je sjedište tek svake pete industrijske tvrtke registrirane u Sisačko-moslavačkoj županiji (2005.), unatoč činjenici da je prerađivačka industrija prema broju aktivnih tvrtki druga djelatnost u Banovini, odmah iza trgovine. Nasuprot značajnim industrijskim središtima u sjevernom dijelu županije, u Banovini prevladavaju male tvrtke, pretežito na razini obiteljskog poduzetništva. U skladu s tim, i prosječan je broj zaposlenih u industrijskoj tvrtki Banovine manji nego u Sisačko-moslavačkoj županiji. Ipak, prosječna industrijska tvrtka zapošljava više radnika od prosječne neindustrijske tvrtke banijske regije.

Iz dosadašnjeg je razvoja naslijeđena laka, potrošačka industrija, zasnovana na jeftinim lokalnim sirovinama ili jeftinoj radnoj snazi. Prema broju registriranih tvrtki drvna je industrija najzastupljenija grana prerađivačke industrije, dok je prema broju zaposlenih vodeća uloga prehrambene industrije. U toj je djelatnosti registrirana najveća tvrtka, mesna industrija Gavrilović d.o.o., koja je desetljećima okosnica gospodarskog razvoja ovog kraja. Neke grane prerađivačke industrije, poput kemijske i elektronske industrije, na ovom su prostoru posve izostale.

Prerađivačka industrija koncentrirana je u Petrinji, Glini i Hrvatskoj Kostajnici, dok tzv. nove općine, ali i neki stari općinski centri (Dvor, Gvozd), nemaju značajnije industrije.

Iz procesa ekonomskog restrukturiranja, na temeljima bivših industrijskih pogona neprilagođenih današnjim prilikama, treba proizaći nova struktura industrije s manjim, fleksibilnijim i tehnološki moderniziranim postrojenjima. Osnivanje poduzetničkih zona proizvodne namjene (često u objektima ugašenih proizvodnih kapaciteta), kojima se nastoji potaknuti razvoj prerađivačke djelatnosti, tek je u začetcima, tj. malo je onih aktivnih. Budući da je od završetka rata obnovljen tek manji dio gospodarskih objekata, a novoosnovanih je malo, država bi većim angažmanom i na druge načine trebala poticati aktiviranje neiskorištenih kapaciteta, te osnivanje novih.

LITERATURA

Bogunović, A., *Regionalni razvoj socijalističke Jugoslavije i Hrvatske*, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1985.

Braičić, Z., Stiperski, Z., Njegač, D., Utjecaj gospodarske tranzicije i rata na promjene u prostornoj slici zaposlenosti Sisačke regije, *Hrvatski geografski glasnik*, 71 (1), 103.-125., 2009.

Čavrak, V., Povijesna retrospektiva gospodarskog razvitka Županije Sisačko-moslavačke – pouke za sadašnjost i budućnost, u: Rocco, F. (ur.), *Razvojna strategija i marketing grada i županije*, CROMAR, Zagreb, 2002.

Čavrak, V., Procjena kapaciteta razvitka područja posebne državne skrbi, *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), 412.-435., 2004.

Čavrak, V., Aktualno stanje poduzetništva u Petrinji, *Petrinjski zbornik*, 7-8, 105.-113., 2005.

Ilić, M., Orešić, D., Neki razvojni problemi Banije i sjevernog Korduna, u: Pejnović, D. (ur.), *Drugi hrvatski geografski kongres*, Hrvatsko geografsko društvo, Zagreb, 2000.

Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika, FINA, 2000.

Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika, FINA, 2005.

Izješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije: Una, Tvornica obuće Kostajnica, Karlovac (2004.) (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/797-una-tvornica-obuce-kostajnica-kostajnica.pdf> (23. lipnja 2011.)

Izješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije: Velebit, Karlovac (2003.) (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/815-velebit-karlovac.pdf> (29. lipnja 2011.)

Izveštaj o poslovanju složenog poduzeća Gavrilović za 1990. godinu, Petrinja, 1991.

Matas, M., Banovina: demografski razvoj i problemi nerazvijenog dijela Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik*, 66 (2), 47.-68., 2004.

Plan razvoja poduzetničkih zona na području Sisačko-moslavačke županije za razdoblje 2010.-2014. godine (online). Dostupno na: <http://www.smz.hr/site/images/stories/gospodarstvo/podzone.pdf> (15. lipnja 2011.)

Popis stanovništva 2011. – Prvi rezultati, DZS, Zagreb (online). Dostupno na: <http://www.dzs.hr/> (2. rujna 2011.)

Strateški plan gospodarskog razvoja Grada Gline, Grad Glina, Glina, 2006.

Šegota, B., *Koncepcija društveno-ekonomskog razvoja Banije*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1972.

Škrtić, M., Mikić, M., *Gospodarski značaj hrvatskog poduzetništva – šanse i zamke*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4, 191.-204., 2006.

Valentić, M., *Vojna krajina i pitanje njezina sjedinjenja s Hrvatskom 1849.-1881.*, Školska knjiga, Zagreb, 1981.

Zakon o područjima posebne državne skrbi, Narodne novine 26/03.

Završno izvješće o ratnim štetama, Sisačko-moslavačka županija, Županijska komora za popis i procjenu ratnih šteta, Sisak, 1999.

Zdenko Braičić, Ph. D.

Senior teaching assistant
Department of Teacher Education Studies
Faculty of Teacher Education
University of Zagreb
E-mail: zbraicic@vusp.hr

**INDUSTRIAL COMPANIES IN THE SPATIAL-ECONOMIC
STRUCTURE OF BANOVINA/BANIJA*****Abstract***

This paper contains the outline of companies in processing industry in the spatial-economic structure of Banovina (Banija), a traditionally underdeveloped region in the southern part of Sisak and Moslavina County. The emphasis is on the spacing and branch structure of the industry, the size of the company and the number of employees. The comparison with the industrial structure of the northern, more developed part of the county (Sisačka Posavina, Moslavina) has also been done. The conclusion is that in Banovina the industry is centred in particular old district centres (Petrinja, Glina, Hrvatska Kostajnica), and also that branches based on cheap owned raw material (wood-processing, food-processing industry) dominate in the area. Although small firms, very often on the level of small family businesses, dominate in the space structure, almost half of the number of the industrial workers are employed in one big company (Gavrilović ltd.). At the end of the paper there is a short review of the important industrial capacities in particular administrative towns and districts.

Key words: Banovina, processing industry, branch structure of the industry, the size of firms, industrial employment

JEL classification: L60, O14

Dr. sc. Ljerka Cerović

Profesor

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

E-mail: cerovic@efri.hr

Vinko Zaninović, mag. oec.

Nikolina Dukić, dipl. oec.

Asistent

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

E-mail: ndukic@efri.hr

UTJECAJ VLASNIČKE I KAPITALNE STRUKTURE NA KRETANJE AGENCIJSKIH TROŠKOVA: STUDIJA SLUČAJA VLASNIČKI NISKO KONCENTRIRANIH PODUZEĆA REPUBLIKE HRVATSKE

UDK / UDC: 321.01:339.13

JEL klasifikacija / JEL classification: G32

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 16. rujna 2011. / September 16, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Matematički model izračuna agencijskih troškova postavljen u radu potvrdio je postavke agencijske teorije o utjecaju vlasničke strukture na zaduživanje te negativnoj korelaciji između financijske poluge i agencijskih troškova. Model je razvijen na uzorku skupine poduzeća Velike Britanije te, unatoč njegovim nedostacima, od kojih je najočitiji stavljanje u uzorak poduzeća s velikom razlikom u prosječnim agencijskim troškovima, isti je predložak korišten i kod izračuna agencijskih troškova u poduzećima Republike Hrvatske. Zbog istaknutog ograničenja model je u jednom svom dijelu modificiran, a u analizu je uvedena bazna i ciljane skupina poduzeća. Pretpostavka da bazna skupina poduzeća nema agencijskih troškova jer su u vlasništvu malog broja vlasnika trebala je omogućiti procjenu istih kod ciljane skupine poduzeća. Nakon provedenog izračuna izabranih varijabli uključenih u model te ocjene ovisnosti nezavisnih varijabli modela sa zavisnom, potvrđene su hipoteze agencijskih troškova o utjecaju kapitalne strukture na agencijske troškove poduzeća, kao i postojanje agencijskih troškova u poduzećima kod kojih je vlasnička struktura raspršena na više vlasnika i interesnih skupina.

Ključne riječi: agencijski troškovi, vlasnička i kapitalna struktura, financijska poluga.

1. UVOD

Po neoklasičnoj ekonomskoj paradigmi u okviru teorije poduzeća, ortodokсна Marshallova teorija maksimizacije profita sagledava poduzeće kao "crnu kutiju" u koju se unose inputi, a output je količina proizvodnje koja maksimizira profit i ostvaruje se pri razini proizvodnje u kojoj je granični prihod izjednačen s graničnim troškom. Prema toj teoriji, najveće prepreke uspješnosti poslovanja poduzeća nalaze se u njegovom okruženju (konkurencija, dobavljači), dok je unutarnja organizacija poslovanja nebitna, a vlasnik i menadžer često su ista osoba.

Razvojem menadžerskih teorija poduzeća, u okviru kojih valja istaknuti teoriju maksimizacije prihoda (Baumol, 1959.), teoriju maksimizacije korisnosti (Williamson, 1966.) te teoriju maksimizacije rasta poduzeća (Penrose, 1959. i Marris, 1964.), nastoji se utvrditi optimalna razina profita poduzeća koja zadovoljava i vlasnika i menadžera, uzimajući u obzir postojanje oprečnih ciljeva između principala (jednog ili više vlasnika) i agenata (jednog ili više menadžera). Upravo je prihvaćanje postojanja divergentnih ciljeva postavilo temelje za razvoj teorija o zadovoljavanju, a ne maksimalizaciji cilja.

Kako prethodne teorije nisu mogle u potpunosti objasniti ponašanje poduzeća, što se može objasniti utjecajem rasta tehnološke učinkovitosti poslovanja te novih mogućnosti financiranja poslovanja, kao i općeg povećanja konkurentnosti tržišta, novim se teorijama, nastalima sedamdesetih godina 20. stoljeća, nastoji proniknuti u zbivanja unutar poduzeća. Tako nastaje bihevioristička teorija ili teorija zadovoljavajućeg ponašanja poduzeća (Simon, Cyert i March, 1963.) te agencijska teorija (Jensen i Meckling, 1976.).

Agencijska teorija prva je ekonomska teorija koja informaciju shvaća kao robu kojom se može trgovati i kojom se trguje. Već i Adam Smith u svom epochalnom djelu "Bogatstvo naroda" uočava "da se od direktora takvih (dioničkih) poduzeća, budući da upravljaju tuđim novcem, a ne svojim, ne može očekivati da će gospodariti njime s istom efikasnošću kao da su u partnerskom odnosu". Prihvaćajući Smithovu opasku i promatrajući vlasničku strukturu današnjih poduzeća, može se primijetiti da menadžeri sve više postaju suvlasnici poduzeća, u većini slučajeva s manjinskim udjelima, no dovoljnim da imaju poticajan učinak na efikasnost poslovne aktivnosti i smanjenje agencijskih troškova.

2. OBILJEŽJA I ZNAČAJKE AGENCIJSKE TEORIJE I AGENCIJSKIH TROŠKOVA

Agencijska teorija gleda na poduzeće kao na mješavinu faktora proizvodnje, odnosno definira ga kao skup ugovornih odnosa između vlasnika rada, materijala i kapitala, odnosno radnika, menadžera i vlasnika koji imaju suprotstavljene interese. Poduzeće predstavlja izmišljenu legalnu tvorevinu unutar

koje se sukobljavaju različiti interesi vlasnika rada, materijala i kapitala. Ako se interesnim konfliktima pridoda i pojava asimetričnih informacija na relaciji vlasnik-menadžer, dolazi do smanjenja efikasnosti poslovanja koje se kvantitativno izražava kroz smanjenje prihoda i, posljedično, dobiti.

Teorija pozitivističkim rješenjima nastoji kontrolirati različitost interesa radi povećanja efikasnosti poslovanja poduzeća. Empirijska rješenja koja dovode do smanjenja agencijskih troškova razvila su se u vidu različitih poticaja, udjela u dobiti, plaća s osnove efikasnosti, dioničkih udjela, strogog nadzora, evaluacije aktivnosti menadžera i drugo. Osim opisanih načina kontrole, uspješna je metoda kojom vlasnik može nadzirati menadžera mijenjanje kapitalne strukture poduzeća uvođenjem dužničkog financiranja. Financiranje dugom predstavlja fleksibilniju varijantu nadgledanja i kontrole od raznih poticajnih shema kojima menadžer može manipulirati i koje iziskuju prilične troškove vlasnika (Hart, 1995.).

Krajnji je cilj teorije pronalaženje optimalnog ugovora između vlasnika poduzeća i menadžera.

Izvor je agencijske teorije ideja da bi odnos principal-agent trebao reflektirati stupanj efikasne informiranosti unutar organizacije i troškove povezane s rizikom poslovanja. Polazi se od pretpostavke da principal i agent djeluju u vlastitom interesu, da je njihova racionalnost ograničena (primjerice, želja za profitom) te da imaju averziju prema riziku. Iz različitosti individualnih preferencija između principala i agenta u odnosu na rizik te različitog stupnja informiranosti u poslovanje poduzeća dolazi do djelomičnog konflikta interesa, smanjenja efikasnosti poslovanja, a zbog pojave asimetričnih informacija otvara se mogućnost za nastajanje agencijskih troškova.

Uspostavom agencijskog odnosa između principala i agenta, pod pretpostavkom da se i principal i agent ponašaju s ciljem maksimiziranja korisnosti, a uslijed pojave asimetričnih informacija, moralnog hazarda i pogrešnih izbora, dolazi do nastanka agencijskih troškova. U agencijske troškove mogu se svrstati sva materijalna i nematerijalna sredstva koja principal ulaže da bi u određenoj mjeri kontrolirao ponašanje agenta i time osiguravao optimalno korištenje vlastitih sredstava uloženi u poduzeće. Ti troškovi uključuju monitoring, poticaje, računovodstvenu reviziju, budžetska ograničenja, i drugo. U agencijske se troškove ubrajaju i troškovi koje ostvari agent na račun poduzeća, a radi ostvarivanja vlastitog probitka (primjerice korištenje poslovnih resursa za osobnu korist).

Općenito, agencijskim se troškovima smatraju svi troškovi koji padaju na teret vlasnika poduzeća, a odnose se na sprječavanje moralnog rizika koji nastaje na strani menadžera.

Agencijski se troškovi s gledišta vlasnika poduzeća mogu shvatiti i kao oportunitetni troškovi zapošljavanja menadžera. Slijedom takvog razmišljanja vrijednost poduzeća u kojem je izvršena podjela vlasnik-menadžer uvijek će biti manja nego u slučaju jednog vlasnika/menadžera.

Vrijednost agencijskih troškova varira od poduzeća do poduzeća, a ovisi o pojedinačnim preferencijama menadžera i želji za ostvarenjem osobnog blagostanja naspram blagostanja vlasnika, njihovoj slobodi u upravljanju poduzećem te naporima vlasnika da kontrolira menadžera raznim poticajima. Za razliku od tih unutarnjih faktora, vanjski su faktori koji utječu na agencijske troškove pritisak investitora i kreditora, tržišna pozicija poduzeća i "tržište menadžera". Snaga tržišta menadžera po nekim je teoretičarima (Fama, 1980.) jedan od snažnijih indirektnih faktora kontrole menadžerskih aktivnosti jer strah od gubitka zaposlenja smanjuje rizično ponašanje i moralni hazard menadžera.

3. UTJECAJ VLASNIČKE I FINACIJSKE STRUKTURE NA KRETANJE AGENCIJSKIH TROŠKOVA

Kada se analizira funkcioniranje poduzeća korištenjem *agencijske teorije* kao podloge, moraju se uzeti u obzir i *teorija financiranja poduzeća*, *teorija vlasničkih prava* i *teorija vlasničke strukture*, koje zajedno predstavljaju cjelovitu teoriju poduzeća. Agencijska teorija izravno zadire u financijsku strukturu poduzeća. S druge je strane financiranje poduzeća i financijska struktura kapitala određena, prije svega, vlasničkim faktorom koji ovisi o odnosu vlasnik-menadžer, odnosno o razini kontrole koju vlasnik ima nad aktivnostima menadžera s jedne strane i želji menadžera za nezavisnost u donošenju odluka s druge strane. Suodnos između faktora imat će direktan utjecaj na način financiranja poduzeća i samim time na odnos principal-agent te indirektno na veličinu agencijskih troškova. Mijenjanje odnosa pozicije moći bilo na strani vlasnika ili menadžera ima direktne posljedice na vlasničku strukturu, posljedično i na kapitalnu strukturu poduzeća, a time i na veličinu agencijskih troškova.

Više je provedenih istraživanja (Fayoumi i Abuzayed, 2009.) pokazalo da različite vlasničke strukture imaju različit utjecaj na aktivnosti menadžera, odnosno na njihov izbor povoljne financijske strukture poduzeća. Primjerice, u slučaju kada je vlasništvo nad poduzećem nisko koncentrirano (što pretpostavlja veliki broj vlasnika), menadžeri imaju veće diskrecijske mogućnosti odabira financiranja i češće odabiru manje riskantnija rješenja, poput manje financijske poluge (odnos dug/imovina), čime dugoročno smanjuju potencijalnu dobit poduzeća. Razlog takvim aktivnostima treba potražiti u averziji spram rizika i želji za zaštitom postojećeg stanja u poduzeću (zaštita osobnih interesa menadžera), čime se nastoje izbjeći rizične aktivnosti koje bi mogle dovesti do nerentabilnog poslovanja ili čak bankrota. Dakle, kod stvaranja optimalne vlasničke strukture, problem s kojim se susreće vlasnik poduzeća je kako zaštititi svoje interese i osigurati da menadžeri ne budu vođeni isključivo vlastitim probitkom i tako smanjuju iznos dužničkog financiranja u kapitalnoj strukturi poduzeća, utječući time na pad vrijednosti poduzeća. Da bi spriječili samovolju menadžera vlasnici često postavljaju vanjske stručnjake (moguće kreditore, ali u većini slučajeva osobe bez osobnih interesa u poduzeću) u nadzorne odbore preko

kojih kontroliraju njihovo ponašanje, stvarajući time poseban informacijski sustav.

Brojna istraživanja o financijskoj strukturi poduzeća dovela su do sljedećih općih zaključaka (Vidučić, 2001., 795): da financijska poluga raste od 50-ih godina 20. stoljeća na ovamo, da najave emisije dionica utječu na pad cijene dionica, a obrnuto vrijedi za rast financijske poluge, da postoji sličnost u financijskoj strukturi poduzeća koja djeluju u istoj industrijskoj grani, da poduzeća dugoročno nastoje održati zaduženost na istoj razini, da je financijska poluga pozitivno korelirana s veličinom udjela menadžera u vlasništvu, a negativno s vjerojatnošću neprijateljskog preuzimanja, te da je struktura vlasništva bitno povezana i utječe na strukturu kapitala i ponašanje menadžmenta.

Različitost vlasničkih i, posljedično, financijskih struktura poduzeća, uvjetuje postojanje različitih kvantitativnih i kvalitativnih vrijednosti agencijskih troškova. U slučaju kad je menadžer ujedno i vlasnik poduzeća agencijski troškovi neće postojati jer će menadžer-vlasnik odabrati određenu poslovnu aktivnost vrednujući njezinu tržišnu vrijednost i maksimizirajući svoje blagostanje kroz optimalni miks materijalnih i nematerijalnih koristi koje uključuju izbor zaposlenika, donacije u dobrotvorne svrhe, prezentacijske troškove, razna dodatna uredska pomagala, i drugo. Taj će se optimalni miks raznih materijalnih i nematerijalnih koristi ostvariti kada granična korist svake jedne novčane jedinice uložene u aktivnost bude jednaka za svako materijalno i nematerijalno dobro i jednaka graničnoj koristi dobivenoj od jedne novčane jedinice dobiti.

Ako taj menadžer-vlasnik proda jedan dio svog udjela u poduzeću nastat će agencijski troškovi u visini razlike između njegovih interesa (materijalnih i nematerijalnih) i novog suvlasnika (Jensen i Meckling, 1976., 11). Dakle, agencijski troškovi nastaju kao posljedica odvajanja vlasništva i kontrole unutar poduzeća.

U slučaju da poduzeće ima disperzirano vlasništvo kroz veliki broj malih dioničara, agencijski troškovi bit će osjetni. Razlog je tome nedostatak nadgledanja (monitoringa) koje predstavlja javno dobro, zbog čega se javlja "free rider" problem. Naime, dovoljno je da jedan od vlasnika (malih dioničara) nadgleda menadžera, utječući tako na poboljšanje poslovanja poduzeća, no kako je nadgledanje troškovno intenzivno, svatko od malih dioničara očekuje da netko drugi preuzme odgovornost i troškove. Rješenje bi u tom slučaju bilo preuzimanje poduzeća od novog vlasnika koji će imati kontrolirajući udio dionica ili ujedinjavanje malih dioničara u jedinstveni vlasnički blok, što je malo vjerojatno.

Empirijska testiranja u nastavku rada imat će za cilj utvrditi kvantitativnu povezanost i odnos financijske, kao i vlasničke strukture poduzeća s agencijskim troškovima. U tom će smislu upravo financijska poluga u dokazivanju postojanja visokih agencijskih troškova u poduzećima s niskom

koncentracijom vlasništva, odnosno niskih agencijskih troškova u poduzećima s visokom koncentracijom vlasništva, biti od presudne važnosti.

4. KVANTITATIVNA APROKSIMACIJA AGENCIJSKIH TROŠKOVA U VLASNIČKI NISKO KONCENTRIRANIM PODUZEĆIMA REPUBLIKE HRVATSKE

Agencijski troškovi predstavljaju značajne probleme u vođenju poduzeća jer predstavljaju ne samo privatne, već i javne troškove. Također, ti troškovi koji nastaju razdvajanjem vlasništva i kontrole nad poduzećem jednako pogađaju sva poduzeća, bilo da posluju u financijskom ili realnom sektoru. Jezgru problema čine divergentni ciljevi menadžera i vlasnika, a ekonomska je teorija kroz teoriju agencijskih odnosa došla do određenih rješenja kojima je moguće smanjiti agencijske troškove. Izbor optimalne kapitalne strukture predstavlja jedno od rješenja. Naime, prema teoriji agencijskih troškova, visoka poluga (odnos dug/imovina) smanjuje agencijske troškove vanjskog kapitala i povećava vrijednost poduzeća na način da potiče menadžera da radi u interesu vlasnika, odnosno da uskladi svoje ciljeve s ciljevima vlasnika (Zhang i Li, 2008.).

Agencijske je troškove nemoguće direktno izmjeriti zbog tri osnovna problema. Prvi problem proizlazi iz činjenice da se pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća izračunavaju kao omjeri iz financijskih ili burzovnih izvještaja i, kao takvi, ovi pokazatelji ne uzimaju u obzir razlike u egzogenim tržišnim uvjetima koje utječu na vrijednost poduzeća, a koje nisu pod kontrolom menadžera i posljedično ne mogu odražavati agencijske troškove (ne spadaju po definiciji u agencijske troškove). Također, izvještaji ne iskazuju odmak trenutne uspješnosti od optimalnog poslovanja kada bi agencijski troškovi bili minimalizirani. Drugi je problem mogućnost obrnutog djelovanja, kada uspješnost poslovanja poduzeća djeluje na kapitalnu strukturu, što je suprotno teoriji agencijskih troškova prema kojoj kapitalna struktura djeluje na performanse poduzeća. Treći problem uključuje poteškoće u utvrđivanju vlasničke strukture poduzeća u nekim slučajevima, a suptilnost modela putem kojim se aproksimiraju agencijski troškovi često ovisi upravo o toj strukturi (Berger i Bonaccorsi di Patti, 2006., 1067).

Sljedeće metode najčešće su korištene za izračunavanje agencijskih troškova (Berger i Bonaccorsi di Patti, 2006., 1068):

- 1) izračuni iz financijskih omjera dobivenih iz bilance te računa dobiti i gubitka
- 2) izračunavanje burzovnih kretanja dionica, stope povrata i volatilnosti

3) izračunavanje Tobinovog q -a koji predstavlja omjer tržišne i knjigovodstvene vrijednosti imovine, gdje q veći od 1 označava precijenjenost poduzeća (tržišne vrijednosti), a q manji od 1 podcijenjenost.

Uz nabrojane metode, mjerenje *profitne učinkovitosti* jedan je od preciznijih načina utvrđivanja agencijskih troškova jer uzima u obzir cijene na lokalnim tržištima gdje poduzeće posluje, kao i ostale egzogene faktore koje druge metode zanemaruju. Takvi su izračuni superiorniji od izračuna *troškovne učinkovitosti* koju koristi većina metoda jer uzimaju u obzir sposobnost menadžera da ostvari dobit i kontrolira troškove.

U nastavku se postavljaju dvije radne hipoteze (u nastavku *hipoteze agencijskih troškova*) koje će se potvrditi kroz izračune i analizu agencijskih troškova u poduzećima Velike Britanije i poduzećima Republike Hrvatske:

1) Visina financijske poluge utječe na visinu agencijskih troškova, pri čemu se pretpostavlja negativna korelacija između analiziranih varijabli.

2) Vlasnička struktura poduzeća utječe na visinu agencijskih troškova, pri čemu se pretpostavlja da raspršena vlasnička struktura pogoduje rastu agencijskih troškova.

Za provjeru hipoteza agencijskih troškova koristi se matematički model s regresijskim jednadžbama čije su varijable omjeri specifičnih vrijednosti poslovanja poduzeća, a vrijednosti su dobivene iz bilance te računa dobiti i gubitka.

U ovom će se radu za izračun agencijskih troškova te potvrdu hipoteza agencijskih troškova koristiti četiri varijable koje se detaljnije obrazlažu u nastavku.

Zavisna varijabla modela proizašla je iz omjera koji su kao prvi postavili Ang, Cole i Lin (2000.). *Prva verzija ovog omjera* koji su koristili predstavlja pomoćni omjer za "direktne" agencijske troškove, a dobiva se dijeljenjem operativnih troškova s prihodom prodaje poduzeća ili, ako se radi o poduzećima u financijskom sektoru, s prihodom od provizija i naknada (u nastavku OETS¹). Omjer sadrži dodatak "pomoćni" jer ipak ne predstavlja jedinicu agencijskog troška, već se u kombinaciji s ostalim indikatorima može koristiti za njegovu aproksimaciju. On označava koliko uspješno menadžment poduzeća kontrolira operativne troškove i koliko se sredstava troši na osobne troškove menadžera. Operativni troškovi u ovom omjeru nisu standardni jer isključuju plaće zaposlenika svih razina, materijalne troškove i ostala sredstva utrošena u izradi proizvoda/usluga, deprecijaciju i otpisanu imovinu. *Druga verzija ovog omjera* stavlja u vezu prihod izgubljen zbog nedovoljne sposobnosti, nezalaganja menadžera ili loših investicijskih odluka, a izračunava se dijeljenjem prihoda od

¹ Operating expenses to sales - operativni troškovi/prihod od prodaje

prodaje s vrijednošću ukupne imovine. U nastavku ovog rada za potrebe izračuna agencijskih troškova koristi se *prvi omjer* koji je i inače naišao na širu promjenu.

U nastavku se opisuju nezavisne varijable modela.

Prva varijabla financijska je poluga poduzeća za čiji izračun postoji više metoda. U ovom slučaju koristi se sveobuhvatni omjer, pri čemu u brojnik ulazi ukupan dug poduzeća (kratkoročan i dugoročan), a u nazivnik ukupna imovina. Mjera financijske poluge (u nastavku DTAR)² u direktnoj je vezi sa agencijskim troškovima te je u pravilu kod empirijskih istraživanja s velikim brojem uzoraka (poduzeća) negativno korelirana s ovim troškovima.

Druga i treća varijabla koje se koriste u modelu izračuna agencijskih troškova, i četvrta koja se koristila u izračunu agencijskih troškova samo za poduzeća Velike Britanije, služe da bi dodatno osigurale točnost zavisne varijable. Tako varijabla koja se izračunava logaritmiranjem godišnjeg prihoda od prodaje (u nastavku LOS)³ služi za uvažavanje veličine poduzeća, a varijabla povrata na imovinu (u nastavku ROA)⁴ uključuje u analizu i uspješnost poduzeća da osigura odgovarajući povrat na uloženu imovinu. Četvrta varijabla (IND)⁵ koju su koristili Zhang i Li (2008.) predstavlja binarnu (dummy) varijablu, a služi da bi se podijelila poduzeća sukladno sektoru u kojem obavljaju aktivnost. Pri izračunu agencijskih troškova u poduzećima RH ova će varijabla biti isključena zbog malog broja opažanja (20 poduzeća). Poduzeća RH u baznoj skupini posluju u različitim sektorima (tablica 7.) i približno su iste tržišne veličine (standardna devijacija varijable LOS u tablici 8.), zbog čega izostanak te varijable neće bitno utjecati na rezultate modela. Isto vrijedi za ciljane skupine poduzeća u CROBEX 10 indeksu (standardna devijacija varijable LOS u tablici 11.).

Matematički model s OTES kao zavisnom varijablom i ostalim nezavisnim varijablama (DTAR, LOS, ROA) izgleda:

$$OTES = \alpha + \beta_1 DTAR + \beta_2 LOS + \beta_3 ROA + \varepsilon_i$$

gdje α predstavlja odsječak na ordinati (na grafikonu u koordinatnom sustavu), β_1 , β_2 i β_3 predstavljaju nagib krivulje, odnosno koeficijente kojima se opisuje utjecaj nezavisnih varijabli na kretanja (pozitivna i negativna) i kvantitativnu promjenu zavisne varijable (koeficijent predstavlja promjenu vrijednosti zavisne varijable OETS za jedinično povećanje varijabli DTAR, LOS i ROA), a ε_i predstavlja standardnu grešku.

U opisani matematički model kod britanskih poduzeća dodana je još jedna nezavisna varijabla te jednadžba izgleda:

² Debt to asset ratio - omjer dug-imovina

³ Log of sales - prirodni logaritam prihoda od prodaje

⁴ Return on assets - povrat na imovinu

⁵ Industry sector - industrijski sektor

$$OTES = \alpha + \beta_1 DTAR + \beta_2 LOS + \beta_3 ROA + \gamma_k \sum_{k=1}^n IND_k + \varepsilon_i,$$

gdje γ predstavlja koeficijent za određeni industrijski sektor.

U tablici 1. prikazani su obrasci izračuna varijabli korištenih u modelu.

Tablica 1.

Obrasci izračuna varijabli modela

Varijable	Izračun varijabli
OETS	<u>PRILAGOĐENI OPERATIVNI TROŠKOVI</u> GODIŠNJI PRIHOD OD PRODAJE
DTAR	<u>KRATKOROČNI + DUGOROČNI DUG</u> UKUPNA IMOVINA
LOS	LOG _e (GODIŠNJI PRIHOD OD PRODAJE)
ROA	<u>NETO DOBIT</u> UKUPNA IMOVINA
IND (DUMMY VARIJABLE)	Poprimaju vrijednost 1 za poduzeća u industriji (po industrijskoj klasifikaciji) i 0 ukoliko ne pripadaju klasificiranim industrijama

Izvor: Zhang i Li, 2008., 6

Prezentirani matematički model kojim se nastoji aproksimirati utjecaj kapitalne i vlasničke strukture na agencijske troškove te utvrditi odnose između prethodno odabranih varijabli radi utvrđivanja agencijskih troškova u poduzećima Velike Britanije te izračunavanje istih za poduzeća RH, ima za cilj potvrdu hipoteza o utjecaju visine financijske poluge i vlasničke strukture poduzeća na asimetriju informacija te, posljedično, visinu agencijskih troškova poduzeća.

4.1. Analiza agencijskih troškova u poduzećima Velike Britanije

U nastavku će se analizirati metoda koju su koristili Zhang i Li (2008.) u istraživanju utjecaja kapitalne strukture na agencijske troškove u Velikoj Britaniji te koja će se modificirati za potrebe izračuna agencijskih troškova u poduzećima RH.

Predmet istraživanja bila su 323 britanska javna poduzeća izabrana iz FTSE ALL SHARE indeksa⁶ jer su kroz varijablu IND industrije u kojoj djeluju zadovoljila kriterije sektorske klasifikacije djelatnosti. Riječ je o poduzećima koja posluju na učinkovitim i konkurentnim tržištima, zbog čega su primjerena podloga za istraživanje agencijskih troškova, odnosno potvrđivanje zaključaka agencijske teorije te hipoteza postavljenih u radu.

Podatci u tablici 2. predstavljaju vrijednosti agencijskih troškova za spomenuta 323 britanska poduzeća u 2004. godini, podijeljena u različite gospodarske sektore.

Tablica 2.

Agencijski troškovi za britanska poduzeća po gospodarskim sektorima za 2004.

Sektor	OETS
Poslovanje nekretninama	0,127
Proizvodnja električne energije	0,131
Naftna industrija	0,170
Kemijska industrija	0,172
Proizvodnja hrane	0,181
Strojarska industrija	0,195
Građevinarstvo	0,274
Elektronika	0,340
Hotelierstvo	0,417
Medicina	0,469
Trgovina na malo	0,478
Mediji (televizija, novine)	0,505
Rudarstvo	0,669
ICT industrija ⁷	0,710

Izvor: Zhang i Li, 2008., 6

Podjela na gospodarske sektore ukazuje na veliki raspon prosječne varijable OETS, od minimalne vrijednosti od 0,127 za poduzeća koja se bave prodajom nekretnina do 0,710 za poduzeća koja su u ICT sektoru. Kako je u izabranom uzorku od 323 poduzeća prisutna njihova velika raspršenost po gospodarskim sektorima, jasno je da će se prosječna vrijednost varijable OETS kretati u rasponu između tih dviju krajnjih vrijednosti, uvažavajući pritom broj poduzeća prisutan u pojedinom sektoru.

⁶ Indeks kotira na Londonskoj burzi i uključuje 630 poduzeća

⁷ Information and Communication Technology - informacijska i komunikacijska tehnologija

Tablica 3. prikazuje izračun nezavisne i zavisnih varijabli te pomoćnih podataka za 323 britanska poduzeća za 2004. godinu.

Tablica 3.

Izračuni varijabli i pomoćnih podataka za britanska poduzeća za 2004.

	OETS	DTAR	LOS	ROA
Prosječna vrijednost	0,25	0,24	12,94	0,07
Standardna devijacija	0,18	0,21	1,68	0,12
Maksimum	0,91	1,20	18,77	0,61
Minimum	0,02	0,00	8,85	-0,62

Izvor: Zhang i Li, 2008., 7

Prosječna vrijednost pokazatelja OETS⁸, kao i ostalih pokazatelja DTAR, LOS i ROA iz tablice 3. može se valorizirati tek kroz usporedbu s podacima poduzeća RH.

U tablici 4. prikazane su vrijednosti koeficijena korelacije (β_1 , β_2 , β_3) putem kojih se može ocijeniti utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu.

Tablica 4.

Matrica koeficijena korelacije za britanska poduzeća za 2004.

Varijable	OETS	DTAR	LOS	ROA
OETS	1	-0,0657	-0,2606	-0,0119
DTAR	-0,0657	1	-0,0227	0,0352
LOS	-0,2606	-0,0227	1	0,0051
ROA	-0,0119	0,0352	0,0051	1

Izvor: Zhang i Li, 2008., 10.

Analizirajući podatke iz tablice 4. vidljivo je da varijabla OETS negativno korelira sa svim ostalim varijablama, što ide u prilog prvoj hipotezi agencijskih troškova.

⁸ Prosječna vrijednost varijable OETS (0,25) dobivena je podneriranjem različitih vrijednosti varijable OETS s različitim brojem poduzeća u pojedinom gospodarskom sektoru.

Da bi se nedvojbeno dokazao utjecaj koji varijabla DTAR ima na varijablu OETS, osnovna grupa poduzeća podijeljena je na podgrupu od 168 poduzeća. Članovi podgrupe morali su ispunjavati dva uvjeta:

1) U rasponu od deset godina koje je uzeto kao vrijeme promatranja (od 1995. do 2005. godine) poduzeća su morala pokazati značajnu promjenu u prosječnoj vrijednosti varijable DTAR

2) Razdoblje od deset godina trebalo se moći podijeliti na dva vremenska razdoblja jednake dužine u kojima je varijabla DTAR stabilna (takav uvjet trebao je osigurati da promjena varijabli poduzeća u podgrupi nije slučajna ili nastala promjenom računovodstvenih pravila).

Nadalje, britanska su poduzeća u tablici 5. podijeljena na zonu visokog i niskog omjera varijable DTAR da bi se dokazao negativan utjecaj *previsoke poluge* na agencijske troškove.

Tablica 5.

Podatci varijabli za podgrupu britanskih poduzeća od 1995. do 2005.

Godina	DTAR (%)	OETS (%)
1995	22,64	16,88
1996	14,13	20,59
1997	14,33	12,02
1998	14,85	11,24
1999	30,99	9,88
2000	27,31	9,70
2001	47,98	8,08
2002	47,66	8,64
2003	46,28	8,31
2004	46,18	7,57
2005	46,76	9,71

Izvor: Zhang i Li, 2008., 8

Podatci prikazani u tablici 5. nedvojbeno dokazuju negativnu korelaciju varijabli OETS i DTAR. Povećanje poluge podgrupe poduzeća uzrokuje smanjenje agencijskih troškova. Promjene u vrijednosti varijable DTAR izravno uzrokuju promjene u vrijednosti varijable OETS, što je posebice uočljivo u razdoblju od 1995. do 1999. godine, nakon čega odnos među varijablama postaje stabilan. Prosječna vrijednost varijable DTAR kroz razdoblje iznosi 32,65%.

Da bi se dokazao negativan utjecaj *previsoke poluge* na agencijske troškove, podgrupa od 168 poduzeća dalje je podijeljena na sedam grupa u kojima su *razlike* između poduzeća s visokom vrijednošću DTAR i niskom DTAR sljedeće: više od 100% za prvu grupu, između 100% i 50% za drugu grupu, između 50% i 40% za treću grupu i analogno do posljednje, sedme grupe, gdje je razlika manja od 10% (cf. tablica 6.).

Tablica 6.

Usporedba vrijednosti OETS u grupi poduzeća s visokom i niskom DTAR varijablom od 1995. do 2005.

Razlika DTAR između visoke i niske grupe	Prosječna razlika u DTAR varijabli (%)	Prosječna vrijednost OETS u skupini s višom polugom (%)	Prosječna vrijednost OETS u skupini s nižom polugom (%)
Više od 100%	122,43	69,42	36,50
100%-50%	60,27	21,89	24,05
50%-40%	45,78	22,68	21,43
40%-30%	33,60	27,27	31,37
30%-20%	23,32	24,70	35,32
20%-10%	14,68	24,31	26,23
Manje od 10%	8,16	20,16	23,67

Izvor: Zhang i Li, 2008., 14

Podatci iz tablice 6. dokazuju negativan utjecaj *previsoke poluge* samo u slučaju kada je razlika u varijabli DTAR između dvije promatrane skupine veća od 100%. To se može objasniti općenito niskom razinom zaduživanja u poduzećima koja su ušla u osnovnu grupu promatranja (u tablici 3. prosječna vrijednost DTAR iznosi 24%, što je dva puta manje od teorijski optimalne vrijednosti). Kako razlika između razine poluge dviju grupa poduzeća opada, agencijski se troškovi promatranih grupa izjednačavaju.

Nakon izračuna odabranih varijabli i razmatranja odnosa između njih, zaključak je da predloženi model aproksimacije agencijskih troškova i utjecaja kapitalne strukture na agencijske troškove u poduzećima Velike Britanije kvalitetno dokazuje teorijske zaključke, odnosno prvu hipotezu agencijskih troškova te negativni utjecaj *previsoke poluge* na agencijske troškove.

Takav model može poslužiti kao univerzalan princip izračunavanja agencijskih troškova.

Da bi rezultati modela bili što kvalitetniji nužno je analizom obuhvatiti što veći broj poduzeća, nastojeći da ista budu predstavnici istih ili bliskih gospodarskih sektora jer različite gospodarske sektore obilježavaju različite vrijednosti varijable OETS. Također, vremenski raspon promatranja pokazatelja poslovanja poduzeća obuhvaćenih analizom trebao bi biti što duži, posebice zbog preciznog utvrđivanja varijable DTAR na kojoj počiva model.

Pokazatelji LOS i ROA uvršteni su u model jer su njihove vrijednosti povezane s varijablom DTAR i, posljedično, s varijablom OETS. Naime, sposobnost poduzeća da generira prihode i osigurava povrat uloženi sredstava omogućava sposobnost poduzeća za zaduživanje s niskim rizikom, što posljedično znači da su kreditne institucije voljne izdavati kredite s nižim kamatnim stopama, što potiče zaduživanje i smanjuje agencijske troškove (gledano s aspekta agencijske teorije).

4.2. Analiza agencijskih troškova u poduzećima Republike Hrvatske

Da bi se aproksimativno izračunali agencijski troškovi u poduzećima RH koristit će se, ponešto izmijenjen, prethodno prezentirani matematički model o izračunu agencijskih troškova i utjecaju strukture kapitala na agencijske troškove poduzeća u Velikoj Britaniji (Zhang i Li, 2008.), a izmjene su nužne zbog relativno malog uzorka poduzeća RH obuhvaćenih analizom.⁹

U model će se uvesti *bazna skupina poduzeća* koja će predstavljati poduzeća poželjnih agencijskih troškova. Karakteristika će te skupine poduzeća biti privatno vlasništvo koncentrirano u malom broju vlasnika/menadžera, što bi po teoriji trebalo osigurati niske agencijske troškove. Agencijski će se troškovi tih poduzeća potom usporediti s agencijskim troškovima poduzeća sastavnica indeksa CROBEX 10 na Zagrebačkoj burzi (koja su ušla u sastav 28. ožujka 2011.). Ta su poduzeća, u nastavku *ciljana skupina poduzeća*, odabrana pod pretpostavkom da visoko trgovanje koje karakterizira poduzeća sastavnice indeksa CROBEX 10 stavlja pred menadžere veće izazove nego što ih imaju menadžeri drugih poduzeća, pogotovo onih neizlistanih, čijim se dionicama ne trguje na burzi, što povlači sa sobom veće plaće, veće diskrecijske mogućnosti menadžera koji moraju osigurati povrat na uložena sredstva vlasnicima i investitorima te moraju osigurati stabilan novčani tijek kako bi poduzeće moglo plaćati kamate na posuđene kredite.

Baznu skupinu poduzeća, kao i ciljanu skupinu, čine dionička poduzeća koja kotiraju na tržištu vrijednosnica. Izabrana dionička poduzeća imaju dužnost

⁹ Svi podatci korišteni u radu, a vezani uz poduzeća RH, preuzeti su sa sljedeće internetske stranice: <http://www.poslovna.hr/>

javnog objavljivanja financijskih izvještaja te predstavljaju dominantni tip društava u RH.

Uzorak čine pretežno velika poduzeća te ona srednje velika ukoliko predstavljaju značajan tržišni udio unutar sektora u kojem obavljaju djelatnost.¹⁰ Od tri kriterija, čak su dva kriterija (iznos aktive i ukupnog prihoda) od posebnog značaja za izračun agencijskih troškova, pa je zbog malog broja poduzeća u uzorku nužan odabir reprezentativnih poduzeća.

Ograničenje ovog istraživanja kretanja agencijskih troškova u poduzećima RH, kao i samoga modela, jest mali uzorak u baznoj i ciljanoj skupini poduzeća zbog čega će doći do određenih odstupanja od predviđenih teorijskih rezultata. Upravo je iz tog razloga uvedena bazna skupina poduzeća koja će, nakon usporedbe s ciljanom skupinom, ukazati na postojanje agencijskih troškova uzrokovanih različitom vlasničkom, financijskom i upravljačkom strukturom.

Za razliku od izvorne metode korištene kod britanskih poduzeća, zbog već navedenog ograničenja, varijabla IND za klasifikaciju poduzeća unutar industrijskih sektora nije uvedena, no uzorkom su se nastojala obuhvatiti važnija poduzeća u prehrambenom, prerađivačkom, financijskom, uslužnom i ICT sektoru.

Izračun agencijskih troškova usmjeren je na jednu godinu (2008.), zbog čega vrijednost varijable ROA treba uzeti s rezervom jer je podložna osjetnim godišnjim varijacijama.

U tablici 7. prezentirana su poduzeća bazne skupine s podacima bitnima za daljnju analizu.

¹⁰ Klasifikacija poduzeća po veličini temelji se na Zakonu o računovodstvu, NN 109/07

Tablica 7.

Bazna skupina poduzeća RH

Naziv poduzeća	Sektor ¹¹	Veličina poduzeća	Vlasništvo/porijeklo kapitala
Abacus brokери d.d.	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	Veliko	Privatno vlasništvo/dk ¹²
Belišće d.d.	Prerađivačka industrija	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
Bonavia d.d.	Djelatnosti pružanja smještaja te priprema i usluživanje hrane	Srednje	Privatno vlasništvo/dk
Finvest Corp d.d.	Prerađivačka industrija	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
Chromos d.d.	Prerađivačka industrija	Srednje	Privatno vlasništvo/dk
Crobenz d.d.	Trgovina na veliko i malo	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
M San Grupa d.d.	Prerađivačka djelatnost	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
HOK osiguranje d.d.	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
Montmontaža d.d.	Prerađivačka industrija	Srednje	Privatno vlasništvo/56% sk ¹³
Vindija d.d.	Prerađivačka industrija	Veliko	Privatno vlasništvo/dk

Izvor: obrada autora

Poduzeća bazne skupine (tablica 7.) uglavnom su velika poduzeća koja su u privatnom vlasništvu malog broja vlasnika, što bi trebalo implicirati niske agencijske troškove. Ista su odabrana na način da predstavljaju različite industrijske sektore te je, iako u tom smislu umanjuje kvalitetu dobivenih rezultata zbog neujednačenih vrijednosti varijable OETS, ovakav uzorak podudaran s britanskim predloškom.

¹¹ Sektorska klasifikacija temelji se na Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. god.

¹² dk- domaći kapital

¹³ sk- strani kapital

U tablici 8. prikazani su izračuni varijabli nužni za daljnju analizu i potvrdu hipoteza agencijskih troškova.¹⁴

Tablica 8.

Izračuni varijabli i pomoćnih podataka za baznu skupinu poduzeća RH za 2008.

Naziv poduzeća	OETS	DTAR	LOS	ROA
Abacus brokeri d.d.	0,42	0,463	13,815	0,06
Belišće d.d.	0,176	0,506	18,351	-2
Bonavia d.d.	0,374	0,577	14,91	-3,6
Finvest Corp d.d.	0,241	0,308	17,4	-0,8
Chromos d.d.	0,114	0,189	15,444	-1,2
Crobenz d.d.	0,02	0,856	18,899	-3,2
M San Grupa d.d.	0,066	0,749	19,383	-2,9
HOK osiguranje d.d.	0,119	0,067	16,476	0,002
Montmontaža d.d.	0,883	0,15	16,3	7,6
Vindija d.d.	0,117	0,677	19,758	0,013
Prosječne vrijednosti	0,253	0,454	17,074	-0,602
Standardna devijacija	0,256	0,269	2,014	3,194
Maksimalna vrijednost	0,883	0,856	19,758	7,6
Minimalna vrijednost	0,066	0,15	13,815	-3,6

Izvor: obrada autora

Tablica 8. uz izračunate vrijednosti varijabli sadrži i pomoćne podatke koji omogućuju preglednu usporedbu s istim podacima za britanska poduzeća i poduzeća ciljane skupine.

Tablica 9. prikazuje koeficijente korelacije (β_1 , β_2 i β_3) za nezavisne varijable modela.

¹⁴ Za izračune svih varijabli i pomoćnih podataka korišten je statistički paket Statistica 8

Tablica 9.

Matrica koeficijena korelacije za baznu skupinu poduzeća RH za 2008.

Varijable	DTAR	LOS	ROA	OETS
DTAR	1,000000	0,541227	-0,590346	-0,432469
LOS	0,541227	1,000000	-0,201198	-0,497695
ROA	-0,590346	-0,201198	1,000000	0,811906
OETS	-0,432469	-0,497695	0,811906	1,000000

Izvor: obrada autora

Nakon izračuna varijabli i pomoćnih podataka za baznu skupinu poduzeća (tablica 8.) te uspostavljanja odnosa među pojedinim varijablama kako je prikazano u matrici koeficijenta korelacije (tablica 9.), uz opasku da zbog malog broja opažanja statistički podatci ne moraju u potpunosti podržavati teorijske pretpostavke, moguće je izvući niz zaključaka. Prosječna je vrijednost varijable OETS niska, poput one u britanskim poduzećima, što će se nastojati dokazati uspoređivanjem te varijable s vrijednošću iste u ciljanoj skupini poduzeća. Odnos dug/imovina predstavljen u varijabli DTAR iznosi oko 45%, što dokazuje pretpostavku da se poduzeća u većinskom vlasništvu malog broja vlasnika (primjerice obiteljska poduzeća) ne ustručavaju koristiti zaduživanje kao sredstvo financiranja sve dok se ne ugrožava stabilnost poslovanja poduzeća. Nešto više vrijednosti varijabli LOS i ROA bazne skupine poduzeća, u odnosu na skupinu britanskih poduzeća, posljedica su odabira uzorka koji se temelji na osnovi velikih i uspješnih poduzeća RH koja kao dominantni predstavnici svojih industrija popunjavaju značajne niše unutar pojedinog gospodarskog sektora.

Koeficijenti korelacije, gledajući odnos OETS i DTAR varijable, potvrđuju teorijsku pretpostavku o negativnoj korelaciji agencijskih troškova i zaduživanja (-0,43), što znači da porast zaduživanja za jednu jedinicu označava smanjenje agencijskih troškova za 0,43 jedinice, iako apsolutne vrijednosti proizašle iz ovih izračuna nisu pouzdane zbog već navedenih razloga. Ovako visoki koeficijent korelacije osjetno odudara od britanskog modela, što se može pripisati razlici u veličini uzorka (323 naspram 10). Ostale vrijednosti koeficijenata korelacije također odudaraju od analiziranog modela, što se može objasniti i razlikom u tržišnim uvjetima koji obilježavaju poslovanje poduzeća u Hrvatskoj i Velikoj Britaniji (institucionalni faktori, između ostalog, također mogu "iskriviti" podatke potrebne za izračun agencijskih troškova).

U nastavku će se prezentirati ciljana skupina poduzeća Republike Hrvatske (cf. tablica 10.) te će se prikazati rezultati izračuna varijabli modela za ciljano skupinu poduzeća (cf. tablica 11.), nakon čega će se isti usporediti s rezultatima za baznu skupinu (cf. tablica 8.).

Tablica 10.

Ciljana skupina poduzeća RH (CROBEX 10)

Naziv poduzeća	Sektor	Veličina poduzeća	Vlasništvo/porijeklo kapitala
Adris grupa d.d.	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
Atlantic grupa d.d.	Trgovina na veliko i malo	Srednje	Privatno vlasništvo/7% sk
Atlantska plovidba d.d.	Prijevoz i skladištenje	Veliko	Privatno vlasništvo/ 6% sk
Dalekovod d.d.	Građevinarstvo	Veliko	Privatno vlasništvo/dk
Ericsson Nikola Tesla d.d.	Prerađivačka industrija	Veliko	Privatno vlasništvo/ 49% sk
HT d.d.	Informacije i komunikacije	Veliko	Pretežno privatno vlasništvo/ 51% sk
INA d.d.	Prerađivačka industrija	Veliko	Pretežno privatno vlasništvo/ 47% sk
Končar elektroindustrija d.d.	Prerađivačka industrija	Srednje	Pretežno državno vlasništvo/ 1% sk
Ingra d.d.	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	Veliko	Pretežno privatno vlasništvo/ 2% sk
Podravka d.d.	Prerađivačka industrija	Veliko	Pretežno privatno vlasništvo/ 23% sk

Izvor: obrada autora

Za razliku od bazne skupine čija su poduzeća u stopostotnom privatnom vlasništvu te gdje je prisutan samo domaći kapital, s jednim izuzećem, ciljana skupina sadrži jedno poduzeće u većinskom stranom vlasništvu, pet poduzeća u kojima je država značajan dioničar i dodatnih sedam poduzeća (pored onog s većinskim vlasništvom) u kojima je prisutan strani kapital. Slijedom toga, pretpostavka je da će poduzeća u kojima dolazi do sukoba više interesnih skupina (vlasnika domaćeg i stranog kapitala te države) imati veće agencijske troškove od poduzeća bazne skupine.

Tablica 11.

Izračuni varijabli i pomoćnih podataka za ciljanu skupinu poduzeća RH za 2008.

Naziv poduzeća	OETS	DTAR	LOS	ROA
Adris grupa d.d.	0,733	0,089	16,013	4,7
Atlantic grupa d.d.	0,691	0,404	15,52	0,7
Atlantska plovidba d.d.	0,485	0,097	18,772	43,4
Dalekovod d.d.	0,606	0,744	19,519	0,8
Ericsson Nikola Tesla d.d.	0,204	0,143	19,32	12,5
HT d.d.	0,393	0,104	20,369	16
INA d.d.	0,137	0,473	21,976	-3,1
Končar elektroindustrija d.d.	0,709	0,013	15,79	2
Ingra d.d.	1,03	0,672	18,694	-1,5
Podravka d.d.	0,232	0,537	19,505	-2,4
Prosječne vrijednosti	0,522	0,328	18,548	7,31
Standardna devijacija	0,284	0,27	2,129	14,167
Maksimalna vrijednost	1,03	0,744	21,976	43,4
Minimalna vrijednost	0,137	0,013	15,52	-3,1

Izvor: obrada autora

Da bi se dokazale hipoteze agencijskih troškova, podatci iz tablice 11. usporedit će se s podacima iz tablice 8. Standardna devijacija za prosječne vrijednosti triju varijabli bazne i ciljane skupine poduzeća RH (OETS, DTAR i LOS) približno su iste, što omogućuje vjerodostojnu usporedbu. Iznimku predstavlja varijabla ROA, no kao što je već spomenuto, vrijednost ove varijable treba uzeti s rezervom jer je podložna osjetnim godišnjim varijacijama.

Tablica 12. prikazuje koeficijente korelacije (β_1 , β_2 i β_3) za nezavisne varijable modela.

Tablica 12.

Matrica koeficijentna korelacije za ciljanu skupinu poduzeća RH za 2008.

Varijable	DTAR	LOS	ROA	OETS
DTAR	1,000000	0,346655	-0,544040	0,134954
LOS	0,346655	1,000000	0,061175	-0,642379
ROA	-0,544040	0,061175	1,000000	-0,137266
OETS	0,134954	-0,642379	-0,137266	1,000000

Izvor: obrada autora

Podatci iz tablice 12. ciljane skupine poduzeća RH ne podudaraju se s britanskim modelom niti s podacima bazne skupine poduzeća RH, što se može objasniti različitim položajem poduzeća unutar pojedinih industrijskih sektora. Tako je odnos koeficijenta korelacije OETS i DTAR, suprotno teoretskim predviđanjima, pokazao pozitivnu korelaciju. Naime, zbog ograničenog hrvatskog tržišta u ciljanu su skupinu ušla poduzeća koja imaju monopolsku poziciju, koja su u većinskom državnom vlasništvu i poduzeća s velikim udjelom stranog kapitala.

Nakon utvrđivanja varijabli bazne i ciljane skupine, slijedi njihovo uspoređivanje kojemu je cilj utvrditi postojanje agencijskih troškova i odnosa dug/imovina s agencijskim troškovima. Za potrebe usporedbe koristit će se pomoćni podatci iz tablica 8. i 11., prije svega prosječne vrijednosti i standardna devijacija.

Nakon usporedbe prosječnih vrijednosti OETS varijable bazne i ciljane skupine, očita je njihova razlika. Prosječna vrijednost OETS varijable za ciljanu skupinu poduzeća (0,522) dvostruko je veća od prosječne vrijednosti iste varijable za baznu skupinu poduzeća (0,253). Uz nemogućnost preciznog utvrđivanja prilagođenih operativnih troškova te nepostojanja uvida u sve aspekte financijskih izvještaja pojedinih poduzeća, sigurno je da osjetna razlika među prosječnim veličinama OETS varijable dokazuje postojanje agencijskih troškova u ciljanoj skupini (prihvati li se pretpostavka da bazna skupina poduzeća nema agencijske troškove). Približno ista standardna devijacija u obje skupine za sve varijable, osim ROA, ukazuje da su poduzeća izabrana u obje skupine pogodna za usporedbu.

Nadalje, DTAR varijabla iz ciljane i bazne skupine pokazuje razliku od 38% (0,454 naspram 0,328), što potvrđuje teoretsku pretpostavku da manja financijska poluga (odnos dug/imovina) omogućava menadžerima veću slobodu u donošenju odluka te izbor manje riskantnijih rješenja koja često predstavljaju odstupanje od ciljeva vlasnika.

Iz gore navedenih izračuna moguće je zaključiti da je izračun varijabli OETS, DTAR, LOS i ROA te njihova međusobna usporedba dokazala postojanje agencijskih troškova u ciljanoj skupini poduzeća RH. *Prva je hipoteza* agencijskih troškova o negativnoj korelaciji financijske poluge i agencijskih troškova dokazana, pri čemu postoji optimalna razina zaduživanja koja ne bi trebala prelaziti polovinu vrijednosti imovine poduzeća. *Druga hipoteza* agencijskih troškova također je potvrđena jer s povećanjem interesnih skupina i smanjivanjem koncentracije vlasničke strukture, što je slučaj u ciljanoj skupini poduzeća, agencijski troškovi nedvojbeno rastu. Unatoč malom uzorku poduzeća bazne i ciljane skupine, dobiveni izračuni se s metodološke strane mogu smatrati ispravnim i kvalitetnim indikatorom kretanja agencijskih troškova u poduzećima RH. Iz smjera kretanja varijabli može se zaključiti da je modificirani matematički model potvrdio agencijsku teoriju, odnosno teoriju agencijskih troškova čiji su začetci prikazani u radu Jensena i Mecklinga (1976.).

5. ZAKLJUČAK

Agencijska teorija nastoji objasniti funkcioniranje poduzeća fokusirajući se na glavne čimbenike uspješnosti poduzeća, prije svega vlasničku i upravljačku strukturu. Jedinstvena vlasnička struktura kroz visoko koncentrirano vlasništvo u rukama jednog vlasnika ili obiteljskog poduzeća po definiciji agencijske teorije predstavlja prvo najbolje rješenje upravo zbog nepostojanja agencijskih troškova. Jedinstveno vlasništvo također uvjetuje jedinstvenu upravljačku strukturu pod kojom poduzeće ostvaruje najbolje moguće rezultate. Uočavajući da je takva idealna situacija u praksi rijetko moguća te da poduzeće i u takvoj situaciji ne mora poslovati optimalno zbog niza drugih čimbenika koji utječu na njegovo poslovanje (institucionalni, tržišni, i drugi), agencijska teorija nastoji predložiti druga rješenja za uspješno funkcioniranje poduzeća, naglašavajući pritom sve veću važnost financijske strukture te odmak od do sada dominantne vlasničke strukture.

Agencijska teorija nužnim ističe dijeljenje vlasništva nad poduzećem od kontrole nad poduzećem zbog različitosti funkcioniranja poduzeća uslijed ekonomskih promjena nastalih tijekom 20. stoljeća. Slijedom toga, a da bi se zaštitili interesi vlasnika od potencijalne samovolje menadžera koja se može dogoditi razdvajanjem vlasništva, promjena se financijske strukture čini potrebnom. Financijska struktura u kojoj je značajno povećana razina financiranja zaduživanjem ima barem dva pozitivna učinka. Prvi je što smanjuje vlastita sredstva koja vlasnik mora uložiti u poduzeće i pritom ne mijenja njegovu vlasničku strukturu (dionički udjeli ostaju isti), a drugi što povećanje zaduživanja znači smanjenje diskrecijske mogućnosti menadžera koji, da bi osigurao stabilan novčani tok nužan za vraćanje duga, mora prilagoditi svoje ciljeve ciljevima vlasnika. Naravno, da bi takva financijska struktura bila dugoročno održiva, potrebno je pronaći optimalan omjer financiranja dugom i financiranja prodajom udjela u poduzeću.

Agencijska teorija nastoji kvantificirati agencijske troškove i utvrditi važnost i odnos koji ima financijska struktura poduzeća na agencijske troškove. Postoji više načina utvrđivanja agencijskih troškova, no niti jednim se ne može jednoznačno utvrditi jediničnu vrijednost troška. Unatoč tome, utvrđivanje približne vrijednosti agencijskog troška i utvrđivanja odnosa istog s financijskom polugom može bitno smanjiti nepotrebno rasipanje resursa menadžera i vlasnika.

Sigurno je da će agencijska teorija u godinama koje slijede utvrditi svoje mjesto u ekonomskoj teoriji, posebno u dijelu identificiranja i smanjivanja agencijskih troškova. Buduća istraživanja usredotočena na što preciznije izračunavanje vrijednosti agencijskih troškova bit će usmjerena na istraživanje pouzdanih izvora podatka te definiranje ostalih varijabli od utjecaja na kretanje agencijskih troškova.

LITERATURA

Ang, J. S., Cole, R. A., Lin, J. W. (2000.), Agency Costs and Ownership Structure, *The Journal of Finance*, 55 (1): 81-106. doi: 10.1111/0022-1082.00201

Berger, A., N., Bonaccorsi di Patti, E. (2006.), Capital Structure and Firm Performance: A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking Industry, *Journal of Banking & Finance*, 30 (4): 1065.-1102.

Fama, E. F. (1980.), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of political Economy*, 88 (2): 288.-307. doi: 10.1086/260866

Fayoumi, N. A., Abuzayed, B. M. (2009.), Assessment of the Jordanian banking sector within the context of GATS agreement, *Banks and Bank System*.

Hart, O. (1995.), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, New York, Oxford University Press. doi: 10.1093/0198288816.001.0001

<http://www.poslovna.hr/> (30. travnja 2011.)

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976.), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*.

Vidučić, Lj. (2001.), Teorijska i praktična motrišta strukture kapitala, *Ekonomski pregled*.

Zhang, H., Li, S. (2008.), The Impact of Capital Structure on Agency Costs: Evidence from UK Public Companies, *Proceedings of the 16th Annual Conference on Pacific Basin Finance Economics Accounting Management Conference, QUT2008, 1-18, Brisbane, 16th Annual Conference on Pacific Basin Finance Economics Accounting Management (PBFEM) Conference, Angela Fletcher Eds.*

Ljerka Cerović, Ph. D.

Professor
Faculty of Economics Rijeka
E-mail: cerovic@efri.hr

Vinko Zaninović, M. A.

Nikolina Dukić, B. Sc.

Assistant
Faculty of Economics Rijeka
E-mail: ndukic@efri.hr

**THE IMPACT OF OWNERSHIP AND CAPITAL
STRUCTURE ON THE FLUCTUATION OF AGENCY
COSTS: CASE STUDY OF LOW CONCENTRATED
OWNERSHIP COMPANIES OF THE REPUBLIC OF
CROATIA**

Abstract

The mathematical model of calculating agency costs, as presented in this paper, confirmed the hypothesis of agency theory on the impact of ownership structure on borrowing, and on a negative correlation between financial leverage and agency costs. Model was developed on a sample of companies in Great Britain, and despite its shortcomings out of which the most obvious is including those companies with a large difference in average agency costs, the same template was used to calculate the agency costs in Croatian companies. Because of the noticeable limitation, the model was partly modified, and the basic and target group of companies was introduced in the analysis. The assumption that the base group of companies has no agency costs, because they are owned by a small number of owners, should provide the estimate of the same within the target group. After the calculation of selected variables of the model, and after the dependency evaluation of independent variables of a model with the dependent one, the hypotheses about agency costs on the impact of capital structure on agency costs of companies, as well as the existence of agency costs in companies where the ownership structure is dispersed on multiple owners and interest groups were confirmed.

***Key words:* agency costs, ownership and capital structure, financial leverage**

***JEL classification:* G32**

Mr. sc. Eleonora Kontuš

Grad Kastav, Kastav

Voditelj Službe za proračun, financije i računovodstvo

E-mail: eleonora.kontus@ri.t-com.hr

KRATKOROČNO FINANCIRANJE I NJEGOVE IMPLIKACIJE NA SOLVENTNOST I PROFITABILNOST PODUZEĆA

UDK / UDC: 658.14:330.13

JEL klasifikacija / JEL classification: G10, G32

Pregledni ra / Review

Primljeno / Received: 9. rujna 2011. / September 9, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Svrha i ciljevi istraživanja jesu istražiti značajke kratkoročnog financiranja poduzeća, njegov utjecaj na solventnost i profitabilnost, istražiti odabir kratkoročnih izvora financiranja s aspekta troškova financiranja i dokazati važnost znanstveno utemeljenog upravljanja kratkoročnim izvorima financiranja. Poduzeće treba razmotriti troškove svih raspoloživih izvora financiranja i izvršiti odabir optimalne kombinacije kratkoročnih izvora financiranja s aspekta troškova financiranja prema stvarnoj kamatnoj stopi nakon oporezivanja. Pri odabiru kratkoročnih izvora financiranja financijski menadžer treba razmotriti troškove izvora financiranja, utjecaj kratkoročnog financiranja na solventnost i profitabilnost poduzeća i odabrati optimalnu kombinaciju kratkoročnih izvora financiranja s aspekta ekonomičnosti, solventnosti i profitabilnosti. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja izrađen je model optimalnog kratkoročnog financiranja poduzeća koji omogućava odabir optimalne kombinacije kratkoročnih izvora financiranja s aspekta troškova financiranja, solventnosti i profitabilnosti.

Ključne riječi: kratkoročno financiranje poduzeća, solventnost, profitabilnost, stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja, model optimalnog kratkoročnog financiranja.

1. UVOD

Kratkoročno financiranje važna je pretpostavka solventnosti, profitabilnosti i uspješnog poslovanja poduzeća. Usklađenost kratkoročnih izvora i kratkotrajne imovine važna je pretpostavka održavanja solventnosti poduzeća. Pritom je osobito važna usklađenost rokova plaćanja kratkoročnih obveza dobavljačima i rokova naplate kratkoročnih potraživanja od kupaca. Poduzeća

moгу iskoristiti različite vrste kratkoročnih neosiguranih i osiguranih izvora financiranja. Potrebno je odabrati obujam izvora s prihvatljivim rokovima raspoloživosti kakvi neće ugroziti solventnost. Kratkoročno financiranje utječe i na profitabilnost poduzeća. Kratkoročni izvori izazivaju kamatne i druge troškove koji povećavaju rashode, smanjuju financijski učinak i profitabilnost. Da bi se smanjilo troškove kratkoročnog financiranja treba realno utvrditi potrebnu količinu kratkotrajne imovine, odabrati besplatne ili najjeftinije kratkoročne izvore financiranja te razmotriti i druge uvjete financiranja.

U kontekstu navedene problematike istraživanja definiran je problem istraživanja: premda se kontinuirano izučavaju temeljne odrednice kratkoročnih izvora financiranja poduzeća, u teoriji i praktičnoj primjeni, upravljanje je kratkoročnim izvorima financiranja u Republici Hrvatskoj još uvijek nedovoljno istraženo. Nedostatak spoznaja i neodgovarajući odabir kratkoročnih izvora financiranja izravno utječu i impliciraju negativne posljedice na solventnost, profitabilnost i uspješnost poslovanja poduzeća. Imajući na umu složenost znanstvenoga problema istraživanja postavljena je temeljna znanstvena hipoteza: primjenom znanstvenih spoznaja u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja i optimalnim odabirom kratkoročnih izvora financiranja koji neće ugroziti solventnost i profitabilnost poduzeća, poduzeća mogu osigurati kontinuirano i uspješno poslovanje, ubrzati rast i unaprijediti razvoj.

Rezultati istraživanja potvrđuju navedenu hipotezu. U radu se analiziraju rezultati istraživanja 273 poduzeća koja su poslovala u Republici Hrvatskoj u 2008. godini. Rezultati istraživanja prezentirani su u sedam međusobno povezanih dijelova. Nakon prvog, uvodnog dijela, u drugom dijelu analizirane su teorijske značajke upravljanja kratkoročnim financiranjem poduzeća. U trećem dijelu analiziran je utjecaj kratkoročnog financiranja na solventnost i profitabilnost poduzeća. U četvrtom dijelu opisana su osnovna obilježja i determinante provedenog istraživanja te sami uzorak. Rezultati istraživanja prikazani su u petom dijelu rada, a u šestom je dijelu dan prijedlog modela optimalnog kratkoročnog financiranja poduzeća. U posljednjem su dijelu, zaključku, prezentirani najvažniji rezultati istraživanja, kojima je dokazana postavljena hipoteza.

2. UPRAVLJANJE KRATKOROČNIM FINANCIRANJEM PODUZEĆA

Upravljanje kratkoročnim financiranjem poduzeća sastavni je dio menadžmenta radnog kapitala. Menadžment radnog (obrtnog) kapitala predstavlja domenu kratkoročnih financija – odluka koje se odnose na kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze.¹ Sukladno tome financijski menadžer treba razmotriti upravljanje kratkotrajnom imovinom, upravljanje kratkoročnim obvezama, kao i

¹ Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, IV. izdanje, RRiF, Zagreb, 2004., p. 315.

međusobnu uvjetovanost upravljanja kratkoročnim obvezama i kratkotrajnom imovinom. Nakon što je određena razina kratkotrajne imovine i njena struktura razmatra se njeno financiranje, što predstavlja drugi aspekt upravljanja radnim kapitalom. Kratkotrajna se imovina može financirati iz različitih izvora, a u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja poduzeća mogu koristiti agresivnu, konzervativnu politiku, politiku usklađivanja i balansiranu politiku.

Agresivna politika angažira kratkoročne obveze za financiranje ne samo povremene kratkotrajne imovine nego i jednog dijela ili cjelokupne permanentne kratkotrajne imovine. Ovakva strategija povećava rizik nelikvidnosti jer poduzeće mora kontinuirano refinancirati svoje kratkoročne kredite uz nepredvidive kamatne stope. Stoga politika agresivnog upravljanja kratkoročnim obvezama rezultira višom razinom tekućih obveza, kraćim ciklusom gotovine, nižim troškovima kamata, višim rizicima i očekivanim visokim povratima². Agresivno je upravljanje obvezama visokorizična strategija i omogućava visoku profitabilnost, dok konzervativni pristup stvara manji rizik i niže povrate. Konzervativna politika ignorira razliku između povremene i permanentne kratkotrajne imovine angažirajući dugotrajni kapital za financiranje skoro cijele imovine. Konzervativna politika značajno smanjuje rizik nelikvidnosti, eliminira izloženost poduzeća fluktuirajućim kamatnim stopama, ima više troškove financiranja i manje je profitabilna.

Politika usklađivanja³ slijedi principe usklađivanja dospjeća obveza sa životnim vijekom imovine. Kratkotrajnu imovinu treba financirati iz kratkoročnih izvora, a dugotrajnu imovinu iz dugoročnih izvora financiranja. Većina financijskih menadžera smatra ovu politiku nerazboritom jer su velike svote tekuće imovine potrebne kao zaštita od manje predviđenih novčanih primitaka od prodaje. Pored toga, permanentna kratkotrajna i dugotrajna imovina trebaju biti financirane iz dugoročnih izvora financiranja. Zbog nepraktičnosti u implementaciji politike usklađivanja i ekstremne prirode agresivne i konzervativne politike, većina se financijskih menadžera opredjeljuje za balansiranu politiku⁴. Dugoročni se izvori financiranja koriste za financiranje dugotrajne imovine, permanentne kratkotrajne imovine i dijela povremene kratkotrajne imovine, a kratkoročni se krediti upotrebljavaju za pokrivanje preostalog dijela potreba za radnim kapitalom. Primjenjujući balansiranu politiku financijski menadžer ne mora samo angažirati i održavati kratkoročne izvore financiranja, već mora i nadzirati ulaganje viška sredstava.

Kratkotrajna se imovina može financirati iz različitih izvora financiranja. Menadžer treba donijeti odluku o željenom razmjeru između kratkoročnih i dugoročnih izvora financiranja te veličini i strukturi kratkoročnih izvora financiranja. Pri definiranju odgovarajućeg razmjera kratkoročnog i dugoročnog

² Pinches, G.: *Financial Management*, Harper Collins College Publishers, New York, 1994., p. 648.

³ Rao, Ramesh K.S.: *Financial Management*, 3rd edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1995., p. 658.

⁴ Ibidem, p. 660.

financiranja za potporu ulaganju u tekuću imovinu menadžer mora uzeti u razmatranje karakteristike kratkoročnih i dugoročnih izvora, odabrati primjerenu strategiju te razmotriti moguće implikacije primjene takve strategije i razmjera dugoročnog i kratkoročnog financiranja na uspješnost poslovanja poduzeća.

Prilikom utvrđivanja strukture kratkoročnih izvora financiranja potrebno je razmotriti sve dostupne kratkoročne izvore financiranja i odrediti kombinaciju kratkoročnih izvora koja je najprimjerenija s aspekta troškova financiranja, solventnosti i profitabilnosti. Kratkoročni izvori financiranja mogu biti spontani te ugovoreni ili vanjski kratkoročni izvori. Obveze prema dobavljačima i akumulirani rashodi predstavljaju spontane izvore financiranja jer nastaju iz svakodnevnih poslovnih transakcija poduzeća, a njihova je veličina ovisna o razini poslovanja poduzeća. Ugovoreni ili vanjski izvori kratkoročnog financiranja koji se sastoje od određenih kredita s tržišta novca, neosiguranih i osiguranih zajmova, nisu automatski, već se moraju planirati. Neosigurani bankarski krediti jedan su od najvažnijih ugovorenih izvora kratkoročnog financiranja. Ovi se krediti dodjeljuju na osnovi dobrog kredibiliteta zajmoprimca bez da zajmoprimac ponudi ikakvo posebno jamstvo zajmodavcu.

Osigurano kratkoročno financiranje moguće je realizirati kratkoročnim kreditima financijskih institucija ili emisijom dugovnih ili vlasničkih vrijednosnica. Osiguranjem zajmodavci imaju dva načina otplate zajma: sposobnost poduzeća da podmiri dug iz svog tijeka gotovine i založenu vrijednost osiguranja. Velika i najkredibilnija poduzeća mogu koristiti kao izvor kratkoročnog financiranja emisiju komercijalnih zapisa. Prodajom komercijalnih zapisa poduzeća posuđuju kratkoročna sredstva na tržištu novca od velikog broja malih kreditora. Osnovne su prednosti komercijalnog papira kao izvora kratkoročnog financiranja njegova relativna jeftinoća u usporedbi s kratkoročnim bankarskim kreditima i veća fleksibilnost u odnosu na bankarske kredite. Kamatnjak je na komercijalne zapise od 1 do 2% niži od primarne stope na bankarske kredite.⁵

3. KRATKOROČNO FINANCIRANJE, SOLVENTNOST I PROFITABILNOST PODUZEĆA

Kratkoročno je financiranje važna pretpostavka solventnosti i profitabilnosti poduzeća, kao i njegovog uspješnog poslovanja. Optimalna solventnost podrazumijeva sposobnost podmirenja svih dospjelih obveza u roku dospijeaća, uz minimalan rizik insolventnosti i minimalno smanjenje profitabilnosti zbog držanja minimalne pričuve solventnosti. Radi postizanja optimalne solventnosti poduzeće treba kratkoročne izvore financiranja koristiti samo za financiranje povremene kratkotrajne imovine.

⁵ Pinches, G.: op. cit., p. 743.

Korištenje kratkoročnih izvora financiranja za financiranje stalne kratkotrajne imovine i dugotrajne imovine nije prihvatljivo s aspekta održavanja solventnosti te je stalnu kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu potrebno financirati iz dugoročnih izvora.

Uvjeti za održanje stalne solventnosti stvaraju se postizanjem i održavanjem pozitivne bilančne neravnoteže kod koje je kratkotrajno vezana imovina veća od kratkoročnih obveza te se tada dio kratkotrajno vezane imovine, odnosno stalna kratkotrajna imovina, financira iz odgovarajućih dugoročnih izvora, što poduzeću pruža sigurnost u održavanju solventnosti. Neutralna bilančna ravnoteža u kojoj je kratkotrajno vezana imovina jednaka po obujmu i roku s kratkoročnim izvorima, a dugotrajno vezana imovina jednaka dugoročnim izvorima financiranja, donja je granica financijske ravnoteže u bilanci koja se može povremeno tolerirati glede solventnosti.⁶

Radi postizanja i održavanja optimalne solventnosti poduzeća moraju težiti ostvarenju pozitivnog financijskog rezultata. Pozitivan financijski rezultat omogućuje veće zadržavanje dobitka u poduzeću, povećava sposobnost dugoročnog financiranja, a smanjuje zaduženost. Kod pozitivnog financijskog rezultata poduzeće naplaćuje veće prihode od isplate rashoda te ostvaruje veće novčane primitke od novčanih izdataka. Time osigurava pozitivan neto novčani tijek i stvara uvjete za osiguranje optimalne solventnosti poduzeća. Gubitak najčešće uzrokuje insolventnost zbog toga što poduzeće s naplaćenim prihodima ne može pokriti sve rashode, odnosno s novčanim primitcima ne može pokriti novčane izdatke.

Radi održavanja optimalne solventnosti potrebno je posvetiti posebnu pozornost novčanim primitcima i izdancima jer o njihovoj stalnoj sinkronizaciji izravno ovisi solventnost poduzeća i sposobnost financiranja. Postizanje pozitivnog novčanog tijeka neophodno je s aspekta održavanja optimalne solventnosti jer tada poduzeće ostvaruje veće novčane primitke od novčanih izdataka i višak novca koji daje sigurnost u održavanju solventnosti. Politika solventnosti mora spriječiti pojavu negativnog novčanog tijeka u kojem su novčani primitci manji od novčanih izdataka jer tada manjak novca uzrokuje insolventnost i potrebu dodatnog zaduživanja.

Postizanje optimalne solventnosti izravno ovisi o sinkronizaciji novčanih primitaka i izdataka pa poduzeće treba težiti ubrzanju naplate potraživanja i usporavanju isplata obveza. Optimalna solventnost postiže se ako je zadovoljena relacija: raspoloživa novčana sredstva plaćanja + minimalna sigurnosna pričuva solventnosti = dospjele obveze plaćanja. Svako odstupanje od navedene relacije može uzrokovati insolventnost, ako je sigurnosna pričuva solventnosti manja od minimalne, ili prekomjernu solventnost i smanjenje profitabilnosti, ako je ta

⁶ Marković, I.: *Financiranje Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava*, RRI F, Zagreb, 2000., p. 255.

pričuva veća od minimalne⁷. Sigurnosna pričuva solventnosti determinirana je usklađenošću primitaka i izdataka.

Korištenje kratkoročnih izvora financiranja za financiranje tekućeg poslovanja uzrokuje troškove financiranja koji utječu na profitabilnost poduzeća.

Pri donošenju odluke o korištenju kratkoročnih izvora financiranja potrebno je odabrati najjeftinije kratkoročne izvore, a razdoblje korištenja kratkoročnih kredita treba odgovarati razdoblju pomanjkanja novca kako se ne bi plaćale kamate duže nego što je potrebno i time se ugrozila profitabilnost poduzeća. Kratkoročno financiranje potrebno je koristiti za financiranje povremene kratkotrajne imovine jer njeno financiranje iz dugoročnih izvora uzrokuje veće troškove financiranja i može smanjiti profitabilnost poslovanja.

Ako poduzeće ostvaruje negativni novčani tijek, tada manjak novca može uzrokovati insolventnost i potrebu za dodatnim kratkoročnim zaduživanjem, što povećava troškove financiranja i smanjuje profitabilnost poduzeća. Pozitivan novčani tijek omogućava da se višak novca do njegove konačne uporabe uloži u portfolio kratkoročnih utrživih vrijednosnih papira čiji prinosi povećavaju prihode, financijski rezultat i profitabilnost poduzeća. Povećanje kratkoročnih obveza dovodi do povećanja troškova financiranja, a može dovesti i do smanjenja profitabilnosti. Stoga je veoma važno da se utvrdi optimalna količina ulaganja u tekuću imovinu kako se ne bi plaćale kamate više nego je potrebno i na taj se način ugrozila profitabilnost poduzeća. S aspekta profitabilnosti poželjno je da menadžment odredi odgovarajuću strukturu kratkoročnog i dugoročnog financiranja koja će se upotrijebiti za potporu ulaganjima u kratkotrajnu imovinu u kojoj će prevladavati kratkoročni izvori financiranja.

Menadžeri moraju odrediti najbolju kombinaciju kratkoročnih izvora financiranja koja najviše ovisi o spoznavanju troškova financiranja te izravno utječe na profitabilnost poduzeća. Odabir kratkoročnog kredita prema kriteriju najmanjeg kamatnog troška treba obavljati prema stvarnoj kamatnoj stopi jer ona čini stvaran trošak financiranja kreditom. Metode obračuna kamata koje se najčešće primjenjuju jesu: dekurzivna metoda, anticipativna metoda, anuitetska metoda te metoda kompenzirajućeg stanja. Stvarna kamatna stopa prije oporezivanja dobitka jednaka je nominalnoj kamatnoj stopi kod dekurzivnog obračuna bez kompenzirajućeg stanja, a stvarna je kamatna stopa nakon oporezivanja jednaka stvarnoj kamatnoj stopi prije oporezivanja umanjenoj za poreznu uštedu. Prema anticipativnoj metodi kamata se obračunava i plaća početkom uporabe kredita i oduzima se od glavnice odobrenog kredita, tako da korisnici kredita koriste kredit umanjen za svotu anticipativnih kamata, dok se kamate plaćaju na ukupnu svotu kredita, što rezultira povećanjem stvarne kamatne stope. Prema anuitetskoj metodi kredit se otplaćuje obročno i u jednakim mjesečnim anuitetima koji se sastoje od glavnice i kamata. Svota korištenog

⁷ Ibidem, p. 259. – 260.

kredita svaki se mjesec smanjuje za otplaćeni dio glavnice. Prigodom odobravanja kredita banke ponekad zahtijevaju od korisnika kredita kompenzirajuće stanje, što rezultira povećanjem stvarne kamatne stope, odnosno troškova financiranja kreditom. Efektivna kamatna stopa sa zahtijevanim kompenzirajućim stanjem iskazana je jednadžbom⁸

$$\text{efektivna kamatna stopa} = \text{kamatna stopa} / (1 - \% \text{ kompenzirajućeg stanja})$$

Kod uzimanja i ugovaranja kredita financijski menadžer mora voditi računa da se ugovori plaćanje kamata na ostatak duga, a ne na ukupnu svotu odobrenog kredita.

4. OBILJEŽJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I OPIS UZORKA

Istraživanje je provedeno na uzorku od 273 poduzeća koja su poslovala u Republici Hrvatskoj u 2008. godini. Poduzeća su analizirana s obzirom na veličinu, a klasifikacija prema veličini provedena je prema Zakonu o računovodstvu.⁹ Uzorak sadrži 159 malih poduzeća, 48 srednjih i 66 velikih poduzeća, a odabran je slučajno iz skupova koje čine ukupan broj malih, srednjih i velikih poduzeća, odnosno između 87 807 malih poduzeća, 1 396 srednjih poduzeća i 453 velika poduzeća. U odabranom uzorku značajno je veći postotak velikih poduzeća (14,57%) u odnosu na mala (0,18%) i srednja poduzeća (3,44%) jer je njima dan veći značaj zbog njihovog razmjerno većeg značenja u ostvarivanju ekonomskih učinaka na gospodarstvo.

U ovom istraživanju izvršena je analiza kratkoročne zaduženosti i solventnosti hrvatskih poduzeća, analiza povezanosti kratkoročne zaduženosti i profitabilnosti te sinteza i analiza dobivenih rezultata istraživanja radi sagledavanja utjecaja kratkoročnog financiranja na solventnost i profitabilnost hrvatskih poduzeća. Analiza kratkoročne zaduženosti izvršena je pomoću pokazatelja kratkoročne zaduženosti koji je izračunat na osnovi odnosa kratkoročnih obveza i ukupne imovine. U istraživanju su korišteni i pokazatelji zaduženosti kojima se razmatra pokriće dugotrajne imovine glavnicom te glavnicom uvećanom za dugoročne obveze, stupanj pokrića I i stupanj pokrića II:

$$\text{stupanj pokrića I} = \text{glavnica} / \text{dugotrajna imovina}$$

$$\text{stupanj pokrića II} = \text{glavnica} + \text{dugoročne obveze} / \text{dugotrajna imovina}.^{10}$$

Pokazatelje stupnja pokrića istodobno je moguće razmatrati i kao pokazatelje likvidnosti jer dio dugoročnih izvora mora biti iskorišten za

⁸ Kolb, R. W.: Financial Management, Scott, Foresman and Company, London, 1987., p. 232.

⁹ Klasifikacija prema veličini poduzeća provedena je prema Zakonu o računovodstvu, „Narodne novine“, 2007.

¹⁰ Žager, K. i suradnici: Analiza financijskih izvještaja, drugo izdanje, Masmedia, Zagreb, 2008., p. 246.

financiranje kratkotrajne imovine zbog održavanja likvidnosti, odnosno sposobnosti transformacije pojedinih oblika imovine u novac. Stupnjevi pokriva I i II u su ovom istraživanju razmatrani u procjeni zaštićenosti poduzeća od rizika insolventnosti.

Ocjena solventnosti poduzeća, kao sposobnosti podmirenja svih dospjelih obveza u roku dospijea, izvršena je na temelju izvještaja o novčanom tijeku. Novčani tok iz poslovnih aktivnosti jest svakako najznačajniji izvor novca i novčanih ekvivalenata za poduzeće, pa se stoga koristi za ocjenu solventnosti i likvidnosti.¹¹

Utjecaj kratkoročnog duga na profitabilnost poduzeća analiziran je pomoću Du Pont sustava pokazatelja koji omogućuje ocjenu performanci poduzeća u terminima povrata na ulaganje. Osnovna Du Pont jednadžba izražava povrat na imovinu kao rezultat profitne marže i obrta ukupne imovine. Proširena Du Pont jednadžba, koja pokazuje kako kombinacija neto marže profita, koeficijenta obrtaja imovine i financijske poluge određuje svotu povrata na vlastiti kapital, glasi:¹²

$$ROE = \frac{\text{neto dobitak}}{\text{prihodi od prodaje}} \times \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{ukupna imovina}} \times \frac{\text{ukupna imovina}}{\text{dionicka glavnica}}$$

Analiza je izvršena u obliku analize ROA i ROE koji su izračunati za svako poduzeće u uzorku te su temeljem dobivenih rezultata prikazani sintetizirani podatci za odabrana poduzeća prema veličini u Republici Hrvatskoj.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analiza kratkoročne zaduženosti izvršena je pomoću pokazatelja kratkoročne zaduženosti i udjela kratkoročnog duga u ukupnom dugu. Rezultati analize kretanja kratkoročne zaduženosti i ukupne zaduženosti odabranih hrvatskih poduzeća prema veličini u 2008. godini prikazani su u tablici 1.

¹¹ Ibidem, p. 280.

¹² Brigham, E. F. – Daves, P. R.: Intermediate Financial Management, 8th edition, Thomson South-Western, Ohio, 2004., p. 248.

Tablica 1.

Kratkoročna zaduženost i zaduženost odabranih hrvatskih poduzeća prema veličini u 2008. godini (u milijunima kuna)

Poduzeće Pozicija	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća
Ukupna imovina	1.983,58	7.307,51	86.295,90
Dugoročne obveze	284,63	1.383,72	17.142,16
Kratkoročne obveze	561,72	1.621,38	32.495,72
Ukupne obveze	846,35	3.005,10	49.637,88
Kratkoročne obveze/ ukupna imovina	28,32	22,19	37,66
Ukupne obveze/ ukupna imovina	42,67	41,12	57,52
Kratkoročne obveze/ ukupne obveze	66,37	53,95	65,47

Izvor: Financijski izvještaji poduzeća u 2008. godini, FINA Zagreb, obrada autora

Kratkoročna je zaduženost malih poduzeća u 2008. godini iznosila 28,32%, srednjih poduzeća 22,19%, a kratkoročna zaduženost velikih poduzeća bila je 37,66%. Usporedna analiza kratkoročne zaduženosti hrvatskih poduzeća prema veličini pokazuje da je najveća kratkoročna zaduženost velikih poduzeća, zatim slijede mala poduzeća, dok je zaduženost srednjih poduzeća najmanja. Udio kratkoročnih obveza u ukupnim obvezama najveći je kod malih poduzeća, zatim slijede velika poduzeća, a kod srednjih poduzeća taj je udio najmanji. Ukupna je zaduženost u 2008. godini bila najveća kod velikih poduzeća, zatim slijede mala i srednja poduzeća. Ukupna zaduženost malih poduzeća iznosila je 42,67%, srednjih poduzeća 41,12%, a ukupna zaduženost velikih poduzeća bila je 57,52%.

Analiza novčanih tijekova poduzeća pokazala je da 42,42 % velikih poduzeća i 43,75% srednjih poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek te da iz poslovnih aktivnosti generira pozitivan novčani tijek 70,83% srednjih poduzeća i 69,70% velikih poduzeća. Postizanje pozitivnog novčanog tijeka neophodno je s aspekta održavanja optimalne solventnosti jer tada poduzeće ostvaruje veće novčane primitke od novčanih izdataka te višak novca koji daje sigurnost u održavanju solventnosti. Sposobnost poduzeća da generira novac iz redovnog poslovanja veoma je važna za održavanje solventnosti poduzeća jer poduzeće s negativnim novčanim tijekom iz poslovnih aktivnosti ne može stalno prikupljati novac, odnosno ostvarivati pozitivan novčani tijek uz pomoć ulagateljskih i

financijskih aktivnosti. Zato je za politiku solventnosti osobito važno da poduzeće generira dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti. Poduzeća trebaju primjenjivati optimalnu politiku solventnosti koja se postiže tako da su u promatranom razdoblju novčani primitci veći od novčanih izdataka, a sav višak novca iznad minimalne sigurnosne pričuve solventnosti profitabilno uložen radi stjecanja kamata i drugih prinosa.

Ocjena zaštićenosti hrvatskih poduzeća od rizika insolventnosti izvršena je pomoću pokazatelja stupnja pokrića I i II, a sve veličine predstavljaju bilančna stanja krajem godine jer nije bilo moguće uvažiti varijacije veličina tijekom godine. U tablici 2. dan je pregled pokazatelja stupnja pokrića I i II za odabrana poduzeća prema veličini na dan 31. prosinca 2008. godine. Pokazatelji stupnja pokrića II, koji predstavljaju odnos vrijednosti dugoročnih izvora financiranja i dugotrajne imovine, manji su od 100% kod 34,59% malih poduzeća, 45,83% srednjih poduzeća te 43,94% velikih poduzeća. Promatrana poduzeća financiraju dio dugotrajne imovine i stalnu kratkotrajnu imovinu iz kratkoročnih izvora financiranja. Stoga ta poduzeća ne mogu usklađivati dospjevanje obveza i generiranje gotovine te nisu zaštićena od rizika insolventnosti.

Tablica 2.

Pokazatelji stupnja pokrića I i II odabranih hrvatskih poduzeća u 2008. godini

Poduzeća Pokazatelji	Mala poduzeća	%	Srednja poduzeća	%	Velika poduzeća	%
$P^2 < 100\%$	55	34,59	22	45,83	29	43,94
$P^2 \geq 100\%$	104	65,41	26	54,17	37	56,06
$100\% \leq P^2 < 200\%$	43	27,04	16	33,34	34	51,52
$P^1 \geq 100\%$	19	11,95	9	18,75	11	16,67
$70\% < P^1 < 100\%$	6	3,77	5	10,42	15	22,73
$P^1 < 70\%$	18	11,32	2	4,17	8	12,12
$P^2 > 200\%$	61	38,37	10	20,83	3	4,54
$P^1 \geq 100\%$	58	36,48	9	18,75	3	4,54
$70\% < P^1 < 100\%$	1	0,63	0	0,00	0	0,00
$P^1 < 70\%$	2	1,26	1	2,08	0	0,00
Ukupno	159	100,00	48	100,00	66	100,00

Izvor: Podatci izračunati na temelju prikupljenih financijskih izvještaja poduzeća u 2008. godini.

Pokazatelji stupnja pokrića indiciraju dostatnu zaštićenost od rizika insolventnosti kod 36,48% malih poduzeća, 18,75% srednjih poduzeća i 4,54% velikih poduzeća jer je dugotrajna imovina s visokim postotkom financirana iz

kapitala i rezervi ($\% P^1 > 100$) i ukupno financiranje iz dugoročnih izvora višestruko nadmašuje vrijednost dugotrajnih ulaganja ($\% P^2$). To je dobra pretpostavka da poduzeća mogu usklađivati dospjevanje obveza i generiranje gotovine, a dok su poslovno aktivnav poduzeća su solventna i dobro zaštićena od rizika insolventnosti.

S obzirom da se vjerovnici i poduzeće primarno štite vlastitim kapitalom, pokazatelji stupnja pokrića indiciraju zaštićenost od rizika insolventnosti kod poduzeća čija je dugotrajna imovina s visokim postotkom financirana iz kapitala i rezervi ($\% P^1 > 100$), a njihovo ukupno financiranje iz dugoročnih izvora nadmašuje vrijednost dugotrajnih ulaganja do 100% kod 11,95% malih poduzeća, 18,75% srednjih poduzeća i 16,67% velikih poduzeća. Uz uvjet da je njihova stalna kratkotrajna imovina u cijelosti pokrivena dugoročnim izvorima ta su poduzeća solventna. Pored toga, kod 22,73% velikih poduzeća dugotrajna je imovina financirana iz kapitala i rezervi od 70 do 100%, a njihovi ukupni dugoročni izvori financiranja nadmašuju vrijednost dugotrajnih ulaganja do 100%.

Uz uvjet da dugoročni izvori financiranja nadmašuju dugotrajnu imovinu za visinu stalne kratkotrajne imovine, ta poduzeća mogu biti solventna. Iako su poduzeća, prema pokazateljima, u visokom stupnju zaštićena od rizika insolventnosti, ona trebaju biti usmjerena na održavanje kontinuiteta racionalnog raspolaganja sredstvima i usklađivati operativne transformacijske procese.

U ovom istraživanju izvršena je analiza utjecaja veličine kratkoročnog duga na profitabilnost poduzeća. Analiza je napravljena u obliku analize ROA i ROE koji su izračunati za svako poduzeće u uzorku te su temeljem dobivenih rezultata prikazani sintetizirani podatci za poduzeća prema veličini u 2008. godini. U tablici 3. prikazani su podatci o kretanju kratkoročne zaduženosti i profitabilnosti, odnosno povrata na imovinu (ROA) poduzeća prema veličini u Republici Hrvatskoj. U svezi s rasponom varijacije ROA-e primjećuje se da je on najveći kod velikih poduzeća čija se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 0 do 10% te je maksimalna vrijednost pokazatelja 37%, a minimalna -15%.

Podatci pokazuju da je raspon varijacije ROA-e najveći kod srednjih poduzeća čija se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 20 do 30% te je maksimalna vrijednost pokazatelja 21%, a minimalna -14%. U skupini malih poduzeća raspon varijacije pokazatelja ROA najveći je kod poduzeća čija je kratkoročna zaduženost veća od 50%, pa je maksimalna vrijednost pokazatelja 84%, a minimalna -74%. Kratkoročna zaduženost je veća od 50% kod 54,09% promatranih malih poduzeća.

Tablica 3.

Kratkoročna zaduženost i profitabilnost poslovanja odabranih poduzeća prema veličini u Republici Hrvatskoj

Kratkoročna zaduženost	Mala poduzeća ROA	Mala poduzeća ROE	Srednja poduzeća ROA	Srednja poduzeća ROE	Velika poduzeća ROA	Velika poduzeća ROE
0 – 10%	$-0,27 \leq ROA \leq 0,19$	$-21,27 \leq ROE \leq 0,20$	$0,01 \leq ROA \leq 0,03$	$-0,03 \leq ROE \leq 0,02$	$-0,15 \leq ROA \leq 0,37$	$-0,04 \leq ROE \leq 0,42$
10 – 20%	$-0,24 \leq ROA \leq 0,23$	$-0,29 \leq ROE \leq 0,62$	$-0,04 \leq ROA \leq 0,15$	$-0,10 \leq ROE \leq 0,18$	$-0,02 \leq ROA \leq 0,05$	$-0,04 \leq ROE \leq 0,06$
20 – 30%	$-0,10 \leq ROA \leq 0,53$	$-0,12 \leq ROE \leq 0,70$	$-0,14 \leq ROA \leq 0,21$	$-0,25 \leq ROE \leq 0,44$	$-0,10 \leq ROA \leq 0,36$	$-0,22 \leq ROE \leq 0,56$
30 – 40%	$-0,08 \leq ROA \leq 0,54$	$-0,18 \leq ROE \leq 1,42$	$-0,04 \leq ROA \leq 0,12$	$-0,07 \leq ROE \leq 0,26$	$-0,05 \leq ROA \leq 0,11$	$-0,12 \leq ROE \leq 0,22$
40 – 50%	$-0,18 \leq ROA \leq 0,88$	$-0,50 \leq ROE \leq 1,27$	$-0,04 \leq ROA \leq 0,03$	$-0,07 \leq ROE \leq 0,15$	$-0,02 \leq ROA \leq 0,14$	$0,03 \leq ROE \leq 0,34$
Iznad 50%	$-0,74 \leq ROA \leq 0,84$	$-19,65 \leq ROE \leq 0,96$	$-0,27 \leq ROA \leq 0,05$	$-1,81 \leq ROE \leq 0,18$	$-0,15 \leq ROA \leq 0,07$	$0,00 \leq ROE \leq 0,62$

Izvor: Podatci izračunati na temelju prikupljenih financijskih izvještaja poduzeća u 2008. godini.

Može se uočiti zavisnost između stupnja kratkoročne zaduženosti i stope povrata na ukupnu imovinu kod velikih i srednjih poduzeća, odnosno da se s povećanjem kratkoročne zaduženosti smanjuje povrat na imovinu. Prvi zaključak koji se nameće iz tablice koja prikazuje povrat na imovinu s obzirom na kratkoročnu zaduženost jest taj da u grupi velikih poduzeća povrat na imovinu opada s povećanjem kratkoročne zaduženosti. Promatrajući podatke između pojedinih razina kratkoročne zaduženosti ne može se reći da postoji dominantan obrazac odnosa između ROA i kratkoročne zaduženosti.

Radi sagledavanja nužnosti efikasnog upravljanja kratkoročnim financiranjem i financijskim rezultatom, kao i utjecaja kratkoročnog financiranja na solventnost i profitabilnost hrvatskih poduzeća, izvršena je sinteza i analiza dobivenih rezultata istraživanja. U nastavku su prikazani sintetizirani rezultati istraživanja velikih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj dobiveni analizom kratkoročne zaduženosti, solventnosti i profitabilnosti.

U tablici 4. prikazani su sintetizirani financijski pokazatelji odabranih velikih profitabilnih poduzeća u 2008. godini. Velika poduzeća koja imaju pozitivnu bilančnu neravnotežu i financiraju od 75% do 100% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora, a njihova je kratkoročna zaduženost manja od 10%, posluju profitabilno i ostvaruju pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, što je veoma važno glede održavanja solventnosti. Poduzeća koja financiraju od 50 do 75% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora i čija se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 3,76 do 27,95% ostvaruju najveće povrate na imovinu i vlastiti kapital, a 71,43% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, dok svega 28,57% poduzeća ostvaruje pozitivan neto novčani tijek jer investiraju u dugotrajnu imovinu.

Podatci pokazuju da velika poduzeća koja financiraju od 25 do 50% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora i čija se kratkoročna zaduženost kreće

u rasponu od 2,96 do 42,32% posluju profitabilno te 70,00% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, a 50,00% poduzeća ostvaruje pozitivan neto novčani tijek. Poduzeća koja financiraju od 0 do 25% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora i čija je kratkoročna zaduženost manja od 50,00% ostvaruju povrate na imovinu i vlastiti kapital te 88,89% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, dok 44,44% poduzeća ostvaruje pozitivan neto novčani tijek. Poduzeća koja financiraju od 0 do 25% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora i čija je kratkoročna zaduženost veća od 50,00% također ostvaruju povrate na imovinu i na vlastiti kapital te 50,00% poduzeća ostvaruje pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti i pozitivan neto novčani tijek.

Tablica 4.

Financijski pokazatelji velikih profitabilnih poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2008. godini

Kratkotrajna imovina financirana iz dugoročnih izvora	Kratkoročna zaduženost (%)	Udio kapitala (%)	Udio dugoročnih obveza (%)	Udio kratkoročnih obveza (%)	ROA	ROE	Novčani tijek (NT) iz poslovnih aktivnosti	Neto novčani tijek (NNT)
75 - 100%	8,32 - 8,9	74,9 - 91,10	0,00 - 16,78	8,32 - 8,90	0,06 - 0,12	0,07 - 0,16	pozitivan	50% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
50 - 75%	3,76 - 27,95	53,27 - 93,32	0,75 - 31,31	3,76 - 27,95	0,01 - 0,37	0,01 - 0,56	71,43% poduzeća ima pozitivan NT	28,57% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
25 - 50%	2,96 - 42,32	6,73 - 96,82	0,00 - 0,82	2,96 - 42,32	0,00 - 0,07	0,00 - 0,20	70,00 % poduzeća ima pozitivan NT	50% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
0 - 25%	0 - 50 50-100	31,90 - 75,95 12,84 - 31,72	1,38 - 25,86 0,31 - 18,53	4,72 - 48,90 52,17 - 83,30	0,00 - 0,14	0,00 - 0,34	88,99% poduzeća ima pozitivan NT 50% poduzeća ima pozitivan NT	44,44% poduzeća ima pozitivan NNT 50% poduzeća ima pozitivan NNT
Negativna bilančna neravnoteža	5,96 - 93,91	0,94 - 76,30	0,00 - 56,92	5,96 - 93,91	0,00 - 0,07	0,00 - 0,39	72,22% poduzeća ima pozitivan NT	50% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek

Izvor: Podatci izračunati na temelju prikupljenih financijskih izvještaja poduzeća u 2008. godini

Velika poduzeća, koja imaju negativnu bilančnu neravnotežu, stalnu kratkotrajnu imovinu i dio dugotrajne imovine financiraju iz kratkoročnih obveza te imaju kratkoročnu zaduženost u rasponu od 5,96 do 93,91%, ostvaruju povrate na imovinu do 7% i povrate na vlastiti kapital do 39%. U toj grupi 72,22% poduzeća ima pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, a 50% generira pozitivan ukupni neto novčani tijek što je važno za održavanje solventnosti. Poduzeća koja imaju negativnu bilančnu neravnotežu i posluju profitabilno te generiraju pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti i pozitivan neto novčani tijek investiraju u dugotrajnu imovinu i ulažu višak novca u kratkoročne vrijednosne papire. Bez obzira što imaju negativnu bilančnu neravnotežu i financiraju dio dugotrajne imovine i stalnu kratkotrajnu imovinu iz kratkoročnih obveza, 72,22% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti i proizvode dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti, što je osobito važno za

održavanje solventnosti jer je redovna poslovna djelatnost poduzeća uvjet njegova opstanka.

Velika poduzeća, koja imaju negativnu bilančnu neravnotežu i koja financiraju dio dugotrajne imovine i stalnu kratkotrajnu imovinu iz neodgovarajućih kratkoročnih izvora financiranja te posluju s gubitkom i ostvaruju negativan neto novčani tijek, prekomjerno su kratkoročno zadužena i trebala bi pravovremeno sanirati negativnu bilančnu neravnotežu. Njihova bi poslovna politika trebala težiti ostvarivanju pozitivnog financijskog rezultata i generiranju pozitivnog neto novčanog tijeka, posebno iz poslovnih aktivnosti, jer insolventnost i negativni financijski rezultat mogu ugroziti opstanak poduzeća.

U tablici 5. prikazani su sintetizirani financijski pokazatelji odabranih srednjih poduzeća u 2008. godini. Većina srednjih poduzeća, koja imaju pozitivnu bilančnu neravnotežu i koja financiraju od 75 do 100% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora, ima malu kratkoročnu zaduženost i glavnina poduzeća posluje profitabilno te ostvaruju povrate na imovinu i na vlastiti kapital, a 75% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti. Srednja poduzeća, koja imaju pozitivnu bilančnu neravnotežu i koja financiraju od 50 do 75% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora, imaju kratkoročnu zaduženost manju od 29% te ostvaruju značajne povrate na imovinu i na vlastiti kapital, a 77,78% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti i pozitivan neto novčani tijek, što je važno glede održavanja solventnosti.

Poduzeća u skupini srednjih, koja imaju pozitivnu bilančnu neravnotežu i koja financiraju od 25 do 50% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora, a njihova se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 5,32 do 50,68%, posluju profitabilno te ostvaruju najviše povrate na imovinu i na vlastiti kapital. U ovoj grupi 85,71% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, a 42,86% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek jer ostala poduzeća investiraju u dugotrajnu imovinu i ulažu u kratkoročne vrijednosne papire.

Tablica 5.

Financijski pokazatelji odabranih srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2008. godini

Kratkotrajna imovina financirana iz dugoročnih izvora (%)	Kratkoročna zaduženost (%)	Udio kapitala (%)	Udio dugoročnih obveza (%)	Udio kratkoročnih obveza (%)	ROA	ROE	Novčani tijek (NT) iz poslovnih aktivnosti	Neto novčani tijek (NNT)
75 – 100%	9,84 – 23,72	54,20 – 88,45	0,00 – 22,01	9,84 – 23,72	-0,14 - 0,13	-0,25 - 0,18	75,00% poduzeća ima pozitivan novčani tijek	25,00% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
50 – 75%	1,13 – 28,77	64,42 – 93,80	0,00 – 24,56	1,13 – 28,77	0,01 - 0,15	0,01 - 0,21	77,78% poduzeća ima pozitivan novčani tijek	77,78% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
25 – 50%	5,32 – 50,68	24,52 – 81,97	0,00 – 29,26	5,32 – 50,68	0,01 - 0,21	0,02 - 0,44	85,71% poduzeća ima pozitivan novčani tijek	42,86% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
0 – 25%	17,82 – 47,07	26,80 – 64,57	0,05 – 26,47	17,82 – 47,07	0,02 - 0,04	0,03 - 0,15	75,00% poduzeća ima pozitivan novčani tijek	25,00% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek
Negativna bilančna neravnoteža	2,66 – 19,42	57,82 – 77,91	18,09 – 26,77	2,66 – 19,42	0,00 – 0,03	0,00 – 0,04	100 % poduzeća ima pozitivan NT	40,00% poduzeća ima pozitivan NNT
Negativna bilančna neravnoteža	28,98 – 93,54	5,51 – 71,97	0,00 – 32,02	28,98 – 93,54	0,00 – 0,12	0,00 – 0,26	100 % poduzeća ima pozitivan NT	28,57% poduzeća ima pozitivan NNT

Izvor: Podatci izračunati na temelju prikupljenih financijskih izvještaja poduzeća u 2008. godini.

Srednja poduzeća, koja imaju pozitivnu bilančnu neravnotežu i koja financiraju od 0 do 25% kratkotrajne imovine iz dugoročnih izvora, a njihova se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 17,82 do 47,07%, posluju profitabilno i 75% poduzeća generira pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti.

Srednja poduzeća, koja imaju negativnu bilančnu neravnotežu i čija se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 2,66 do 19,42%, posluju profitabilno te generiraju pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, a 40% poduzeća ima pozitivan neto novčani tijek jer ostala poduzeća investiraju u dugotrajnu imovinu ili otplaćuju kredite. Poduzeća čija se kratkoročna zaduženost kreće u rasponu od 28,98 do 93,54% posluju profitabilno i imaju pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti. Glavnina srednjih poduzeća koja posluju profitabilno generiraju pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, što je važno za održavanje solventnosti i profitabilnosti poduzeća jer manjak novca uzrokuje insolventnost, potrebu dodatnog zaduživanja i smanjuje profitabilnost poduzeća.

Srednja poduzeća, koja imaju negativnu bilančnu neravnotežu i prekomjernu kratkoročnu zaduženost, ostvaruju negativne povrate na imovinu i na vlastiti kapital te generiraju negativan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, trebala bi pravovremeno sanirati negativnu bilančnu neravnotežu, a njihova bi poslovna politika trebala težiti ostvarivanju pozitivnog financijskog rezultata i generiranju pozitivnog novčanog tijeka iz poslovnih aktivnosti.

Mala poduzeća imaju velik udio kratkotrajne imovine u ukupnoj imovini te velik udio kratkoročnih obveza i mali udio kapitala u ukupnim izvorima. Nedostatak kapitala usporava ili čak ograničava rast i razvoj malih poduzeća.

Istodobno, nedostatna dugotrajna imovina onemogućuje ovim poduzećima pristup dugoročnim izvorima financiranja jer se često koristi kao kolateral za dobivanje dugoročnih kredita. Kratkoročni izvori čine dominantan udio ukupnih izvora malih poduzeća, a 35,22% malih poduzeća financira stalnu kratkotrajnu imovinu i dio dugotrajne imovine iz kratkoročnih izvora koji nisu odgovarajući za financiranje dugotrajne imovine, rasta i razvoja.

Kratkoročni izvori utječu na solventnost poduzeća, posebno malih i srednjih, jer se radi o kratkoročnim obvezama koje treba podmiriti u kraćim rokovima. S aspekta solventnosti omjer je kratkoročnog i dugoročnog financiranja optimalan kada se stalna kratkotrajna imovina i dugotrajna imovina financiraju iz dugoročnih izvora te kada se održava minimalna pričuva solventnosti koja neće ugroziti profitabilnost. Neka poduzeća ne vode optimalnu politiku solventnosti jer višak novca od pozitivnog neto novčanog tijeka do njegove konačne upotrebe ne ulažu u kratkoročne utržive vrijednosne papire čiji bi prinosi povećali prihode, financijski rezultat, profitabilnost i novčane primitke.

Analiza novčanih tijekova pokazala je da značajan dio velikih i srednjih poduzeća ostvaruje pozitivan novčani tijek iz poslovnih aktivnosti, što je veoma važno za održavanje solventnosti jer poduzeće s negativnim novčanim tijekom iz poslovnih aktivnosti ne može stalno ostvarivati pozitivan novčani tijek uz pomoć ulagateljskih i financijskih aktivnosti. Sama kratkoročna zaduženost ne determinira stopu povrata na imovinu, već na stopu povrata na imovinu utječe omjer kratkoročnog i dugoročnog financiranja i profitabilnost ulaganja u aktivi.

U skupini su velikih poduzeća najprofitabilnija i ostvaruju najveće prinose na imovinu poduzeća koja više od 53% svoje imovine financiraju iz vlastitih izvora financiranja, a njihova je kratkoročna zaduženost manja od 27,97%. Pozitivna je financijska neravnoteža kod ovih poduzeća prekomjerno pomaknuta prema dugoročnim izvorima, pa veliki dio kratkotrajne imovine financiraju iz preskupih dugoročnih izvora financiranja, što pozitivno utječe na solventnost, a negativno na profitabilnost. Ova poduzeća primjenjuju konzervativnu strategiju u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja i imaju povećani stupanj vlastitog financiranja, a takvo ponašanje znači da ta poduzeća manje intenzivno koriste financijsku polugu, kao čimbenik oplodnje vlastitog kapitala.

Istraživanje je pokazalo da nedostatak spoznaja u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja, razina ulaganja u kratkotrajnu imovinu koja nije optimalna, neodgovarajuća struktura kratkoročnog i dugoročnog financiranja upotrebljena za potporu tom ulaganju, kao i neodgovarajući odabir kratkoročnih izvora financiranja izravno utječu i impliciraju negativne posljedice na solventnost i profitabilnost, kao izraz uspješnosti poslovanja poduzeća. Menadžment nedovoljno razmatra raspoložive izvore financiranja i kriterije odabira izvora financiranja, troškove i koristi raspoloživih izvora kratkoročnog financiranja i dane razine ulaganja u kratkotrajnu imovinu, što često rezultira

odabirom neodgovarajućih kratkoročnih izvora financiranja s aspekta solventnosti i profitabilnosti poslovanja.

Sukladno tome, hrvatska poduzeća moraju voditi novu i napredniju financijsku politiku koja će se temeljiti na znanstvenim spoznajama o upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja te koja će stvarati pretpostavke za vođenje uspješnije politike solventnosti i politike profitabilnosti poduzeća. Upravljanje kratkoročnim financiranjem mora se temeljiti na znanstvenim spoznajama i treba težiti određivanju optimalne veličine i strukture kratkoročnih izvora financiranja. Upravljanje kratkoročnim financiranjem, politika solventnosti i profitabilnosti, kao sastavni dijelovi financijske politike, moraju biti međusobno povezani i usklađeni zbog toga jer postoji velika ovisnost i uvjetovanost između kratkoročnog financiranja, solventnosti i profitabilnosti. Politika solventnosti treba se temeljiti na znanstvenim spoznajama o solventnosti i njezinim financijskim učincima. Ona treba težiti optimalnoj solventnosti i mora biti u funkciji osiguranja likvidnosti, odnosno sposobnosti poduzeća da podmiri svoje dospelje kratkoročne obveze, kao i u funkciji profitabilnosti.

Politika profitabilnosti treba težiti generiranju pozitivnog financijskog rezultata koji će omogućiti veće zadržavanje dobitka kao najkvalitetnijeg izvora financiranja. Nužno je osigurati profitabilnost poduzeća kako bi se mogle namiriti kratkoročne i dugoročne obveze te osigurati odgovarajuće naknade vlasnicima poduzeća i odgovarajući iznos zadržane dobiti koja omogućava nova investicijska ulaganja i razvoj poduzeća.

Upravljanje kratkoročnim financiranjem treba se temeljiti na primjeni strategija koje omogućavaju postizanje optimalnih rezultata. Određivanje optimalne količine ulaganja u kratkotrajnu imovinu, koja je rezultat uravnoteženosti koristi i troškova dane razine ulaganja, važna je pretpostavka efikasnog upravljanja kratkoročnim izvorima financiranja. Efikasno upravljanje kratkoročnim financiranjem pretpostavlja određivanje optimalne strukture kratkoročnog i dugoročnog financiranja koje će se upotrijebiti za potporu ulaganju u tekuću imovinu te spoznavanje najbolje kombinacije kratkoročnog financiranja koja će se temeljiti na razmatranjima troškova, dostupnosti, vremena, fleksibilnosti i stupnju opterećenja imovine. Svi ti čimbenici utječu na odluku poduzeća o prikladnoj kombinaciji kratkoročnog financiranja, no trošak je ključni čimbenik. Pri razmatranju različitih izvora financiranja neophodno je rangirati izvore financiranja prema njihovim troškovima i izvršiti odabir izvora prema kriteriju najmanjeg troška financiranja, a nakon toga potrebno je razmotriti i ostale čimbenike. S aspekta utjecaja strukture kratkoročnih izvora financiranja na profitabilnost potrebno je spoznati najbolju kombinaciju kratkoročnih izvora financiranja kojom će se uz najniže troškove financiranja ostvariti najviša profitabilnost.

Primjenom znanstvenih spoznaja i izborom prave strategije u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja, optimalnim odabirom kratkoročnih izvora financiranja, koji neće ugroziti solventnost i profitabilnost poduzeća, poduzeća

moгу osigurati kontinuirano i uspješno poslovanje, ubrzati rast i unaprijediti razvoj. Ostvarenjem pozitivnog financijskog rezultata i zadržavanjem dobitka u poduzeću, poduzeća mogu povećati vlastiti kapital i popraviti dugoročnu financijsku ravnotežu. Zadržani dobitak omogućuje nova investicijska ulaganja, privlačenje tuđeg kapitala i razvoj poduzeća. Financiranje dugotrajne imovine samo vlastitim kapitalom ograničava ekspanziju i razvoj i može biti uzrok zaostajanja poduzeća pa je razumno takvu imovinu financirati i tuđim raspoloživim kapitalom. Stvaranjem nove dodane vrijednosti, zadržavanjem dobitka u poduzeću i većom upotrebom financijske poluge ostvaruje se ubrzani rast i unapređuje razvitak poduzeća. Ubrzani se rast prepoznaje po promjenama potencijala i učinaka, odnosno povećanju obujma poslovanja i rastu ukupnog prihoda koji se kontinuirano ubrzava te u povećanju vlastitog kapitala, dok se unaprijeđeni razvitak očituje u poboljšanju načina korištenja potencijala, kao i u povećanju uspješnosti.

6. PRIJEDLOG MODELA OPTIMALNOG KRATKOROČNOG FINANCIRANJA PODUZEĆA

Model optimalnog kratkoročnog financiranja iskazuje se u formi matematičkog modela u kojem su definirani odnosi između različitih nezavisnih varijabli radi izračuna zavisne varijable – stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Odabir kratkoročnih izvora prema kriteriju najmanjeg kamatnog troška treba obavljati prema stvarnoj kamatnoj stopi nakon oporezivanja jer ona čini stvaran trošak financiranja. U nastavku će se iskazati i analizirati postupci izračuna stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka za sljedeće kratkoročne izvore financiranja: bankarske kredite uz dekurzivan i anticipativni obračun kamata, dekurzivan obračun kamata i kompenzirajuće stanje, anticipativni obračun kamata i kompenzirajuće stanje, kratkoročni osigurani kredit, kratkoročni kredit uz anuitetsku metodu i emisiju komercijalnih zapisa. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja definirat će se nezavisne varijable koje determiniraju stvarnu kamatnu stopu nakon oporezivanja za navedene izvore, kao i odnosi između tih varijabli te će se iskazati nove jednadžbe za njen izračun.

Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka kod bankarskog kredita uz dekurzivan obračun kamata uključuje sljedeće korake: izračun nominalnog kamatnog troška financiranja kreditom, izračun stvarne kamatne stope prije oporezivanja, porezne uštede od kamatnog troška, postotka porezne uštede i stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja može se reducirati i iskazati sljedećom jednadžbom, u kojoj su definirani odnosi između nezavisnih varijabli radi izračuna zavisne varijable – stvarne kamatne stope nakon oporezivanja:

$$k'' = k \times (1 - p)$$

k'' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

k – nominalna kamatna stopa (%)

p – stopa poreza na dobitak iskazana decimalnim brojem.

Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka kod kratkoročnog kredita uz anticipativan obračun kamate uključuje sljedeće korake: izračun nominalnog kamatnog troška, izračun stvarno upotrebijene svote kredita, izračun stvarne kamatne stope prije oporezivanja, porezne uštede od kamatnog troška, postotka porezne uštede i stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Nezavisne varijable koje imaju utjecaj na stvarnu kamatnu stopu nakon oporezivanja jesu nominalna kamatna stopa i stopa poreza na dobitak te se stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja može iskazati sljedećom jednadžbom:

$$k' = k / (100 - k) \times (100 - p)$$

k' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

k – nominalna kamatna stopa (%)

p – stopa poreza na dobitak (%).

Postupci za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka kod kredita uz dekurzivan i anticipativan obračun kamata i kompenzirajuće stanje uključuju sljedeće korake: izračun nominalnog kamatnog troška, izračun kompenzirajućeg stanja, izračun stvarno uporabljene svote kredita, izračun stvarne kamatne stope prije oporezivanja, porezne uštede od kamatnog troška, postotka porezne uštede i stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja kod kredita uz dekurzivan obračun kamata i kompenzirajuće stanje može se reducirati i iskazati sljedećom jednadžbom:

$$k' = k / (100 - CB) \times (100 - p)$$

k' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

k – nominalna kamatna stopa (%)

CB – kompenzirajuće stanje (%) p – stopa poreza na dobitak (%).

Gornja jednadžba determinira odnos između stvarne kamatne stope nakon oporezivanja, kao zavisne varijable, te nominalne kamatne stope, kompenzirajućeg stanja i stope poreza na dobitak, kao nezavisnih varijabli.

Nezavisne varijable koje imaju utjecaj na stvarnu kamatnu stopu nakon oporezivanja kod kratkoročnog kredita uz anticipativan obračun kamata i kompenzirajuće stanje jesu nominalna kamatna stopa, kompenzirajuće stanje i stopa poreza na dobitak te se stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja može iskazati sljedećom jednadžbom:

$$k' = k / (100 - k - CB) \times (100 - p)$$

k' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

k – nominalna kamatna stopa (%)

CB - kompenzirajuće stanje (%)

p – stopa poreza na dobitak (%).

Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka kod kratkoročnog osiguranog kredita uključuje sljedeće korake: izračun ukupne vrijednosti odobrenog kredita, izračun ukupnog kamatnog troška, stvarne kamatne stope prije oporezivanja, porezne uštede od kamatnog troška, postotka porezne uštede i stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Nezavisne varijable koje imaju utjecaj na stvarnu kamatnu stopu nakon oporezivanja dobitka kod kratkoročnih osiguranih kredita, odobrenih temeljem dva kolaterala, jesu glavnice odobrenih kredita, kamatne stope i stopa poreza na dobitak. Stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja, kao zavisna varijabla, može se iskazati sljedećom jednadžbom:

$$k'' = \frac{G(1) \times k(1) + G(2) \times k(2)}{G(1) + G(2)} \times (1 - p)$$

k'' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

$G(1)$ i $G(2)$ – glavnice odobrenih kredita

$k(1)$ i $k(2)$ – nominalne kamatne stope kredita (%)

p – stopa poreza na dobitak koja se iskazuje decimalnim brojem.

Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka kod kratkoročnog kredita uz anuitetsku metodu uključuje sljedeće korake: izračun nominalnog kamatnog troška, izračun stvarno uporabljene svote kredita, izračun stvarne kamatne stope prije oporezivanja, porezne uštede od kamatnog troška, postotka porezne uštede i stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Nezavisne varijable koje imaju utjecaj na stvarnu kamatnu stopu nakon oporezivanja, kao zavisnu varijablu, jesu nominalna kamatna stopa i stopa poreza na dobitak, pa se stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja može iskazati sljedećom jednadžbom:

$$k'' = k \times 2 / (1 + 1/12) \times (1 - p)$$

k'' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

k – nominalna kamatna stopa (%)

p – stopa poreza na dobitak iskazana decimalnim brojem.

Postupak za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja dobitka kod emisije komercijalnih zapisa uključuje sljedeće korake: izračun nominalnog kamatnog troška, izračun ukupnog troška financiranja, izračun stvarne kamatne stope prije oporezivanja, porezne uštede od kamatnog troška, postotka porezne uštede i stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Stvarna je kamatna stopa nakon oporezivanja funkcija nominalne kamatne stope, troškova emisije, glavnice i stope poreza na dobitak, te se može iskazati sljedećom jednadžbom:

$$k'' = (k + 100 \times Te / G) \times (1 - p)$$

k'' – stvarna kamatna stopa nakon oporezivanja

k – nominalna kamatna stopa (%)

Te – troškovi emisije

G – glavnica kredita

p – stopa poreza na dobitak iskazana decimalnim brojem.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja izrađen je model optimalnog kratkoročnog financiranja poduzeća koji pretpostavlja odabir između svih dostupnih kratkoročnih izvora financiranja optimalnih kratkoročnih izvora financiranja i koji osigurava optimalne rezultate s aspekta troškova financiranja, solventnosti i profitabilnosti.

6.1. Model optimalnog kratkoročnog financiranja:

1. S aspekta troškova financiranja postignuto je optimalno kratkoročno financiranje, ako je odabir kratkoročnih izvora financiranja izvršen prema najmanjoj stvarnoj kamatnoj stopi nakon oporezivanja dobitka. Izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja (k'') vrši se pomoću sljedećih jednadžbi:

Kredit uz dekurzivni obračun kamata

$$k'' = k \times (1 - p) \quad (1)$$

Kredit uz anticipativni obračun kamata

$$k'' = k / (100 - k) \times (100 - p) \quad (2)$$

Kredit uz dekurzivni obračun kamata i kompenzirajuće stanje

$$k'' = k / (100 - CB) \times (100 - p) \quad (3)$$

Kredit uz anticipativni obračun amata i kompenzirajuće stanje

$$k'' = k / (100 - k - CB) \times (100 - p) \quad (4)$$

ratkoročni osigurani kredit

$$k'' = \frac{G(1) \times k(1) + G(2) \times k(2)}{G(1) + G(2)} \times (1 - p) \quad (5)$$

redit uz anuitetsku metodu

$$k'' = k \times 2 / (1 + 1/12) \times (1 - p) \quad (6)$$

misija komercijalnih zapisa

$$k'' = (k + 100 \times Te / G) \times (1 - p) \quad (7)$$

2. S aspekta solventnosti postignuta je optimalna solventnost ako postoji financijska ravnoteža između raspoloživih novčanih sredstava uvećanih za sigurnosnu pričuvu solventnosti i dospjelih obveza, što se iskazuje sljedećom relacijom:

$$\text{raspoloživa novčana sredstva} + \text{minimalna sigurnosna pričuva solventnosti} = \text{dospjele obveze plaćanja} \quad (8)$$

3. S aspekta profitabilnosti postignuto je optimalno kratkoročno financiranje ako su sva priskrbljena novčana sredstva uložena tako da ostvaruju maksimalnu moguću stopu profitabilnosti, što se može iskazati relacijom:

$$\text{Dobit} / \text{Ukupna imovina} \times 100 = \text{maksimalna stopa profitabilnosti} \quad (9)$$

Ovako odstupanje od gornje relacije znači odstupanje od optimuma profitabilnog financiranja i pokazuje ili neiskorištenost sredstava ili neprofitabilno ulaganje.

Model optimalnog kratkoročnog financiranja predviđa da poduzeće poslije uporabe odabranih kratkoročnih izvora financiranja ostvaruje veće povrate na ukupnu imovinu (ROA_1) od povrata koje je ostvarilo prije korištenja odabranih kratkoročnih izvora financiranja (ROA_0), što se iskazuje sljedećom relacijom:

$$ROA_1 > ROA_0 \quad (10)$$

ili

$$\text{Dobit (D1)} / \text{Ukupna imovina (A1)} > \text{Dobit (D0)} / \text{Ukupna imovina (A0)}$$

Model optimalnog kratkoročnog financiranja omogućuje postizanje optimalnog kratkoročnog financiranja, a ono se postiže ako su postignuti optimalni rezultati sa sva tri aspekta: ekonomičnosti, solventnosti i profitabilnosti. Nepostizanje optimuma u svezi s bilo kojim aspektom znači odstupanje od optimalne kombinacije kratkoročnog financiranja.

7. ZAKLJUČAK

Istraživanje je pokazalo da nedostatak spoznaja u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja, neodgovarajuća struktura kratkoročnog i dugoročnog financiranja, kao i neodgovarajući odabir kratkoročnih izvora financiranja izravno utječu i impliciraju negativne posljedice na solventnost i profitabilnost poduzeća te je potvrđena temeljna znanstvena hipoteza: primjenom znanstvenih spoznaja u upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja i optimalnim odabirom kratkoročnih izvora financiranja koji neće ugroziti solventnost i profitabilnost poduzeća, poduzeća mogu osigurati kontinuirano i uspješno poslovanje, ubrzati rast i unaprijediti razvoj. Hrvatska poduzeća moraju voditi novu i napredniju financijsku politiku koja će se temeljiti na znanstvenim spoznajama o upravljanju kratkoročnim izvorima financiranja te koja će stvarati pretpostavke za vođenje uspješne politike solventnosti i politike profitabilnosti poduzeća. Upravljanje kratkoročnim financiranjem mora se temeljiti na znanstvenim spoznajama te treba težiti određivanju optimalne veličine i strukture kratkoročnih izvora financiranja. Kratkoročno financiranje treba biti u funkciji osiguranja solventnosti i profitabilnosti.

Primjena znanstveno utemeljenog upravljanja kratkoročnim obvezama važna je pretpostavka efikasnog upravljanja kratkoročnim financiranjem koje neće ugroziti profitabilnost i solventnost poduzeća. Izrađeni model optimalnog kratkoročnog financiranja poduzeća olakšava razmatranje svih raspoloživih kratkoročnih izvora financiranja i odabir kratkoročnog izvora financiranja prema stvarnoj kamatnoj stopi nakon oporezivanja koja čini stvarni trošak financiranja. Korištenjem jednadžbi za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja njen se izračun bitno pojednostavljuje i ubrzava u odnosu na primjenu postupaka za izračun stvarne kamatne stope nakon oporezivanja. Model optimalnog kratkoročnog financiranja međusobno usklađuje i povezuje upravljanje kratkoročnim izvorima financiranja, solventnost i profitabilnost što se u praksi često zanemaruje, a od velike je važnosti zbog toga jer postoji velika ovisnost i uvjetovanost između kratkoročnog financiranja, solventnosti i profitabilnosti.

LITERATURA

Brigham, E. F. – Daves, P. R.: *Intermediate Financial Management*, eighth edition, Thomson South-Western, Ohio, 2004.

Kolb, R. W.: *Financial Management*, Scott, Foresman and Company, London, 1987.

Marković, I.: *Financiranje Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava*, RRiF, Zagreb, 2000.

Pinches, G.: *Financial Management*, Harper Collins College Publishers, New York, 1994.

Rao, Ramesh K.S.: Financial Management, third edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1995.

Tintor, J.: Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb, 2009.

Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, četvrto izdanje, RRIIF, Zagreb, 2004.

Žager, K. et al.: Analiza financijskih izvještaja, drugo izdanje, Masmedia, Zagreb, 2008.

Eleonora Kontuš, M. Sc.

The Town of Kastav, Kastav
Budget and Finance Department Manager
E-mail: eleonora.kontus@ri.t-com.hr

**SHORT-TERM FINANCING AND ITS IMPLICATIONS ON
SOLVENCY AND PROFITABILITY OF COMPANY*****Abstract***

The purpose and aims of this paper are to explore short-term financing of companies, its impact on profitability and solvency, then to determine which sources of short-term financing to employ, based on the lowest cost criteria, and lastly, to prove the importance of scientifically-based management of short-term financing. The company should bear in mind the cost of available sources expressed as a comparable Effective Interest Rate After Tax (EIRAT) and decide on the optimal composition of the company's short-term sources from a cost-effective point of view with regard to EIRAT. To determine what sources of short-term financing to employ, a firm should take into consideration the cost of the sources, the impact of short-term sources on solvency and profitability and decide on the optimal composition of the firm's short-term liabilities from an economic, solvency and profitability aspect. On the basis of research results, a model of optimal short-term financing has been developed whereby a company can select the optimal composition of short-term sources from a cost-financing, solvency and profitability standpoint.

Key words: short-term financing, profitability, solvency, effective interest rate after tax, model of optimal short-term financing

JEL classification: G10, G32

Damir Piplica, Ph. D.

Ministry of Interior, PNUSKOK Department Split
Trg HBZ 9, 21000 Split, CROATIA
Phone / 385 91 75 22 661,
E-mail / damir.piplica@st.t-com.hr

CORRUPTION AND INFLATION IN TRANSITION EU MEMBER COUNTRIES

UDK / UDC: UDK: 343.352+336.748.12]:338.24

JEL klasifikacija / JEL classification: P44

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30.svibnja 2011. / May 30, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Abstract

The aim of this paper is to investigate the impact of corruption on inflation in the EU during the specific conditions of transition of socialist economies to the modern entrepreneurial society. We used the corruption perception index as the best measure of corruption in observed countries while inflation was measured by consumer price index. The research could not be done in terms of administrative control on prices because it would not give the right results. Therefore, the success of the research assumptions was some level of liberalization of domestic economy where the cumulative liberalization index is used as an adequate measure. Investigation of seemingly unrelated social phenomena gave additional light on the causes of price increases in the observed transition countries, and also gave the possibility of finding complete and the most appropriate instruments to combat inflation. The researching paper demonstrates the positive impact of corruption on inflation while the strength of its influence is however weak. In addition too, the impact of corruption on inflation is largely indirect and occurs with a time delay because it takes some period of time in order to switch "cost of corruption" to the final holders of such costs. Indicators for the observed transition time related to Croatia, more closely fit the observed data of other transition countries.

Key words: corruption, inflation, inflation variability, payoff

1. INTRODUCTION

The particularity of this work consists precisely in the fact that the research applies to countries that were in a specific historical period of transition from planned to market economy. Comprehensiveness of the transition involved a change of almost the whole structure of national economies of the former socialist countries. Initial period of transition for those countries has meant to confront with high and variable inflation trends that have sometimes turned into hyperinflation. Furthermore, to such an initial figure of transition macroeconomic imbalances, underdeveloped financial system and the government still "hungry" loans should be added. Transitional conditions have created a unique opportunity to explore the relationship of corruption and inflation in totally different conditions from those developed in western countries. Given that the transition countries that joined the EU during the period of the reforms passed a very similar way, we included in our study just such a country with the addition of Croatia.

Until recently authors did not even looked at the economic consequences of corruption. They observed its apparent phenomenon mainly in terms of erosion of social morality and the imposition of criminal sanctions. This paper just aims to change this view, and a change in perception also helps to a broader reference literature in recent years. Such studies require a multidisciplinary character of the researchers themselves. Namely, social phenomena which are basically the same subject matter of different science still have a lot of touch points that connect them.

The research required certain prerequisites for its successful implementation. Namely, in terms of administrative price controls such research would be impossible. Therefore, it was necessary to have a minimum level of liberalization for each observed economy to do this researching. Of course, it is also necessary to make an adequate choice of methods for measuring corruption among the possible options, and explain the reasons behind the use of selected methods for measuring.

The main hypothesis in this study is that more corruption in transition countries causes higher inflation rate. In order to prove the hypotheses we have used statistical methods first, and then we pointed out the characteristics of the methods which have been obtained from the appropriate conclusions. In addition too, the ways of measuring levels of corruption and inflation, their advantages and disadvantages, require an adequate explanation of the results. Moreover, the characteristics of the index also clearly indicate the forms of their interconnectedness.

2. THEORETICAL FOUNDATIONS AND BRIEF REVIEW OF EMPIRICAL LITERATURE

So far corruption and its consequences are mainly looked at very trivial way through the criminal-law framework with the result in the punishment of immoral individuals. However, corruption has many far-reaching effects and could be, or it is associated with many other social phenomena. More and more authors are involved in researching the economic phenomenon of corruption and its impact on many macroeconomic indicators. The focal point of modern researches are on the relationship between corruption and other macroeconomic categories like level of GDP per capita, economic growth rate, market structure, investment rate international trade government revenues, expenditures, shadow economy, the quality of public infrastructure, public expenditure allocation, total investment, foreign direct investment etc. It is important to stress here the fact that in such multidisciplinary researches a large number of economists are included. Undoubtedly, only a small number of authors started to research the cause-effect relationship between corruption and inflation. In this sense, literature dealing with the impact of corruption on inflation becomes more extensive, but it is still insufficient. Corruption could be an explanation (certainly not the only explanation) for the persistence of high inflation rates in some countries.

The adverse effects of rent-seeking on economic growth have been under study approximately two decade. Baumol (1990) has presented chronological evidence on the negative effect of rent-seeking on economic growth and entrepreneurship. He also researched the negative effect of rent-seeking to the option of rent-seeking by the gifted people when remuneration structure is in opposition to production and entrepreneurship. Murphy, Vishny, and Schliefer (1991) brought in their researching paper different levels of increasing income to talent in production and rent-seeking. They presented empirical proof based on the ratio of students in law and engineering in the USA and argued that rent-seeking is to be in compliance with economic growth. Barro (1991) and Brumm (1999) also found negative relationship between rent-seeking and economic growth (and government expenditure). Acemoglu (1995), Mauro (1995) and Baumol (2004) concluded that rent-seeking and corruption lead some of the economy's resources to unproductive activities. Cole and Chawdhry (2002) concluded that rent-seeking has negative effects on economic growth, public investment and public services. They determined rent-seeking using the raw numbers of interest organizations registered to lobby in a governing body and the interest organization thickness which takes account of the numbers of organizations with regard to the volume of a national economy.

Knack and Keefer (1995), Knack and Keefer (1997), Sachs and Warner (1997), Pellegrini and Gerlagh (2004) came to the conclusion that corruption has negative effect on economic growth. Mauro (1995) has focused on the relationship between corruption and GDP per capita growth in a large cross-

section of 68 countries. He found negative effects of corruption and other adverse institutional and administrative indices on investment and economic growth. Méon and Sekkat (2005) stated that corruption has destructive effect on economic growth wherever there is a weak rule of law and the low efficiency of government. Méndez and Sepúlveda (2006) indicated that only in the “free” countries became visible the adverse impact of corruption on growth. Aidt, Dutta and Sena (2008) argued that corruption has an adverse impact on economic growth in countries with high quality institutions, and at the same time that economic growth reduces corruption, but corruption has no impact on growth in countries with low quality institutions.

Mauro (1996), Brunetti (1997), Poirson (1998), Ehrlich and Lui (1999), Kaufmann, Kraay and Zoido-Lobaton (1999), Li, Xu and Zou (2000), Mo (2001), Abed and Davoodi (2002), Leite and Weidmann (2002) and Gyimah-Brempong (2002), Neeman, Paserman and Simhon (2004) and Welsch (2004) used the level of GDP per capita growth as dependent variable and found a significant negative impact of corruption on economic growth. Aizenman and Glick (2003) in their researching paper calculated approximately that a decline of corruption by one index point impact on the rise GDP by 0.5 percentage points. Rock and Bonnett (2004) argued that corruption is much more harmful to investment and economic growth in small against to great developing countries. They also found that the reason for the existence of high levels of corruption and high sustained economic growth in the East Asia is East Asian Paradox because corruption networks are controlled by a centralized state. Guetat (2006) found significant negative effects of corruption undergoing from bad institutions on economic growth for a sample of 90 countries in the Middle East and North Africa.

Shleifer and Vishny (1993) investigated situation in Russia, Philippines, and Africa. Authors concluded that corruption has adverse effects on economic growth. They also argued that corruption may be costly because a weak central administration tolerates bureaucracies to enforce high levels of bribes on private businesses. Corruption has negative impact on GDP per capita in Islam's (2004) researching paper but it is no longer significant when author eliminated the unobserved fixed effects and reduced the correlation between exogenous variables.

Mauro (1996), Brunetti, Kisunko and Weder (1998), Brunetti and Weder (1998), Campos, Lien and Pradhan (1999), Mo (2001), Lambsdorff (2003), Pellegrini and Gerlagh (2004) argued that more corrupt countries experience considerably lower investment rates but negative effects of corruption on investment make smaller with higher preventability. Abed and Davoodi (2002) concluded that corruption considerably diminishes foreign direct investments. According to Wei (1999), Wei (2000), Wei and Smarzynska (2000) corruption is active similar to a tax discouraging foreign direct investments. If corruption index increases one point it will be the same result as an increasing 7.5 percentage points of tax rate. It is very interesting that Pellegrini and Gerlagh (2004)

considered that direct impact of corruption on growth doesn't exist. Corruption has direct impact on investment, schooling, trade policies, and political stability and like as consequence there is indirect impact on economic growth. Opposite to authors before, Barreto (2001) stressed that there is a positive direct impact of corruption on economic growth.

Tanzi and Davoodi (1997) argued that high corruption is associated with high public capital expenditures. Bandeira, Garcia, and da Silva (2001) thought that corruption reduces the productivity of capital, the productivity of effective human capital, and the total factor productivity. Rose-Ackerman (1975), Rose-Ackerman (1978), and Becker (1968) look into last two decade relationship among corruption on the one sight, and control, market structure and information on the other sight. Shleifer and Vishny (1993), Bliss and Di Tella (1997), Weinschelbaum (1999), Svensson (1999), Ades and Di Tella (1997), Ades and Di Tella (1999) and Laffont and N'Guessan (1999) also studied relationship between market structure and corruption.

Lambsdorff (1988) evidenced problems for exporters from less corrupt countries in business with importers from high corrupt countries. In addition too, Hines (1995) statistically argued that aircraft exports from USA have lower growth rates in high corrupt countries. Alesina and Weder (2002) concluded that corruption hasn't significant impact on multilateral aid flows. Tanzi and Davoodi (2002) argued in their researching paper that corruption reduces quality of roads. They also argued that corruption has negative impact on public revenues. Some authors found that high corruptive countries have also high level of the unofficial economy. According that, Friedman, Johnson, Kaufmann, and Zoido-Lobaton (2000) found that corruption has significantly positive effect on shadow economy. The same result we could see in researching paper by Johnson, Kaufmann and Shleifer (1997) after investigating countries in Latin America, the OECD, and ex Soviet Union.

Mauro (1998) argued that corruption has negative impact on education expenditures. Gupta, De Mello, and Sharan (2001) considered that corrupt government has positive impact on military expenses. Some authors like Gupta, Davoodi and Tiongson (2002) or Kaufmann, Kraay and Zoido-Lobaton (1999) showed that corruption has adverse impact on child mortality. Mo (2001) evidenced that corruption negatively impact on average years of schooling but Pellegrini and Gerlagh (2004) didn't find that relationship. Some other authors like Gupta, Davoodi and Alonso-Terme (2002), Barreto (2001), Gyimah-Brempong (2002), and Li, Xu and Zou (2000) found high positive relationship between corruption and inequality of incomes. Li et al. calculated how much an increase in corruption results in an increase of income inequality.

It is very important for our researching paper that some authors studied relationship between corruption and inflation too. There are not too many such researching papers. In this sense there was an interesting work from Al-Marhubi

(2000) including in his calculation for 41 countries per capita GDP, the degree of openness, the turnover of the central bank governor and other indices. He found high positive relationship between corruption and inflation. Abed and Davoodi (2002) also found positive impact of corruption on inflation in some transition countries while Honlonkou (2003) confirmed that corruption has strong impact on consumer price change. Bahmani-Oskooee and Nasir (2002) argued that corruption has negative impact on external monetary stability. Of course, the depreciation of real exchange rate stimulates export oriented economies.

3. APPLIED RESEARCH METHODS AND ASSUMPTIONS

It is not easy to measure corruption because it is by its nature hidden, and its exterior may look completely legal. Moreover, the undisputed interest of corrupt individuals is that their act of corruption is never found out by a third person. Of course, the logical question is how do we measure the corruption and whether the established model of measurement will be credible? Certainly, it is impossible to have a pharmacy balance for measuring corruption. Each formed model has certain advantages and disadvantages. Corruption could be measured by different models, but almost all known models are based on measurements of corruption by perception of some categories of the population. The best known models for the measurement of corruption are bribe payers' index (BPI), global corruption barometer (GCB) and corruption perceptions index (CPI). In our study we used the corruption perception index (CPI)¹ of Transparency International, which basically shows the level of perception of corruption among government administration and politicians. CPI was formed from data obtained from the statements of business people and professionals from the countries assessed. It is important to note that CPI investigates corruption in the public sector and it is therefore defined as the abuse of public power for personal gain. This understanding of corruption may be different than the explanation of corruption in the context of the criminal law, evidencing in the individual articles of criminal law countries observed. Nevertheless, this understanding of corruption also notes the heart of problem and therefore a valid investigation using the advantage of such model for measuring corruption and its impact on inflation could be carried out.

Today it is possible to have results by CPI measures from 180 countries and territories around the world based on 13 sources from 10 independent institutions. All sources measure frequency and/or size of bribes and provide a ranking of countries from 0 to 10 points. The highest level of 10 points means that there is no corruption in country and on the other side 0 points means that

¹ Johann Lambsdorff from University of Passau developed CPI methodology for Transparency International.

country is the most corrupted. Evaluation of the extent of corruption in countries is done by country experts and business leaders. For instance, in the 2009 country reputable experts were African Development Bank - Country Policy and Institutional Assessments (AFDB 2008), Asian Development Bank - Country Performance Assessment Ratings (ADB 2008), Bertelsmann Foundation - Bertelsmann Transformation Index (BF 2009), Economist Intelligence Unit - Country Risk Service and Country Forecast (EIU 2009), Freedom House - Nations in Transit (FH 2009) Global Insight - formerly World Markets Research Centre - Country Risk Ratings (GI 2009) and the World Bank - Country Policy and Institutional Assessments for IDA Countries (WB 2008) while resident business leaders were Institute for Management Development - World Competitiveness Report (IMD 2008 and IMD 2009), Political and Economic Risk Consultancy - Hong Kong - Asian Intelligence (PERC 2008 and PERC 2009)., and the World Economic Forum - Global Competitiveness Report (WEF 2008 and WEF 2009).

Corruption perception index is measured by the answers obtained from business men based on which the corresponding average for each country is made. Subsequently, the result obtained is then calculated for each participant and then also the average for certain country. The problem is non standardised scaling system in each of the sources. The differences are standardised in two actions. The first technique is "matching percentiles". This method consists in the technique that all the results are denominated in scoring units that are mutually comparable. There is a possibility that in such process small amount of information could be lost. The next action of the rescaling method is composed of applying a beta-transformation for scoring the results obtained. The beta-transformation increases the standard deviation among all countries included in the CPI. This keeps away from the method by which the corresponding percentiles modulus operandi effects in a smaller standard deviation from year to year. All of the standardised indicators for a country are then averaged in order to determine a country's level of corruption. In addition too, number of evidences, high-low scope, standard deviation and confidence range for every one country are going together with CPI range. Confidence range is established on a 90 per cent range with a five per cent probability that the score is under and a five per cent probability that the score is higher than this confidence range.

Inflation in observed countries was measured by consumer price index. The method of classification used in consumer price index is based on the classification of individual consumption by purpose. This classification divides consumer goods and services in twelve groups. Weights are signs of the relative significance of the sampled goods or services in the whole consumption of inhabitants in some country. The calculation and issuing of consumer price indices to public has a consequence in termination of calculation and issuing of retail price indices and cost of living indices. This explanation means that consumer price index doesn't include all prices in observed country. The resulting

parameters are with depreciation in the real value of money ($\pi / 1 + \pi$) where π means inflation rate. In the posted model, price of goods or services (p) increases for a certain amount (Δp) to calculate “cost of corruption” and reaches a higher level (p^1).

In terms of administrative controls on prices this research would not produce the right results. Therefore, the assumption of success conducting research was certain level of liberalization domestic prices and abolition of state monopolies in trade, the domestic currency convertibility and liberalization of foreign trade, privatization of enterprises, banking reform, etc. That was the reason to use cumulative liberalization index (CLI)² as the best measure of the market liberalization. It must be greater than two which is considered a critical size after which the market is sufficiently liberalized. Transition countries mainly carry out economic reforms adopted after the stabilization program. However, Bulgaria and Romania have delayed adoption of the stabilization program in comparison to other transition countries observed, and the level of the CLI in those countries moved 2 points before their adoption.

² Calculation procedure is explained in de Melo et al. (1997). CLI is weighted average of the assessed level of liberalization in the internal market, foreign trade and privatized economy, and shows the depth of structural and institutional reforms in transition countries. The index is the sum of the liberalization of previous years because it is expected that previous reforms have an effect on economic performance in the current period

Table 1

Stabilization program in transition countries and cumulative liberalization index

Country	Stabilization program	Cumulative liberalization index		
		1992	1993	1994
Bulgaria	July 1997.	1,6	2,26	2,9
Croatia	October 1993.	2,37	3,16	3,98
Czech R.	January 1991.	1,84	2,74	3,64
Estonia	June 1992.	1,23	2,04	2,93
Hungary	Mart 1990.	2,43	3,25	4,11
Latvia	June 1992.	0,97	1,64	2,45
Lithuania	June 1992.	1,05	1,83	2,72
Poland	January 1990.	2,46	3,28	4,14
Romania	February 1997.	1,03	1,61	2,29
Slovakia	January 1991.	1,81	2,64	3,47
Slovenia	February 1992.	2,52	3,34	4,16

Source: national legislations and MMF, Till (1995): de Melo et al. (1996)

4. THE DATA, THE ESTIMATION AND THE RESULTS

The research paper covered a total of ten transition countries, EU members: Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia and Slovenia, including Croatia as a future member of EU. The time frame covered by the research was from 1995th to 2008th, but the data for some years were not complete (evident from the tables attached to this research paper). Total of 126 cases are evaluated. Data for the 1995th year were related only to Hungary, and for 1996th year only for Hungary, Poland and the Czech Republic. We have added Romania to data for 1997th year, etc. All eleven transition countries have been fully covered by the survey since 1999th. The results of multiple regressions are as follows:

Table 2

Multiple Regression Results

Dependent: X2	Multiple R = 0,22861291	F = 6,838105
R2= 0,05226386	df = 1,124	
No. of cases: 126	adjusted R2= 0,04462083	p = 0,010030
Standard error of estimate: 0,076170758		
Intercept: 0,149570996 p = 0,0000	Std.Error: 0,0314727	t(124) = 4,7524
X1 beta= - 0,23		

Source: own calculation

The average value of corruption in the reference period from 1995th to 2008th calculated by the CPI method is 4.45 which is still below half the maximum level of the CPI score, which means that a country has no corruption. Without any doubt, the level of corruption in this period of transition in the EU member states (plus Croatia) is not satisfactory. The average deviation from the average (standard deviation) for the corruption perception index is 0.985794, and the measure of depreciation in the real value of money is 0.080512. The coefficient of variation for the corruption perception index of the observed countries is 22.1527 %, which means that the standard deviation is less than one third of the mean and the indicators reported can be considered homogeneous. In a given time period, more or less, each transition country succeeded to reduce inflation rate to an acceptable level although this level is not always in compliance with the terms of the Maastricht Treaty. The coefficient of variability of inflation, measured with measure of depreciation in the real value of money, is 1.128425 which means that a set of these indicators is not homogeneous. The correlation coefficient of corruption measured by the corruption perceptions index and inflation measured by the consumer price index was negative and

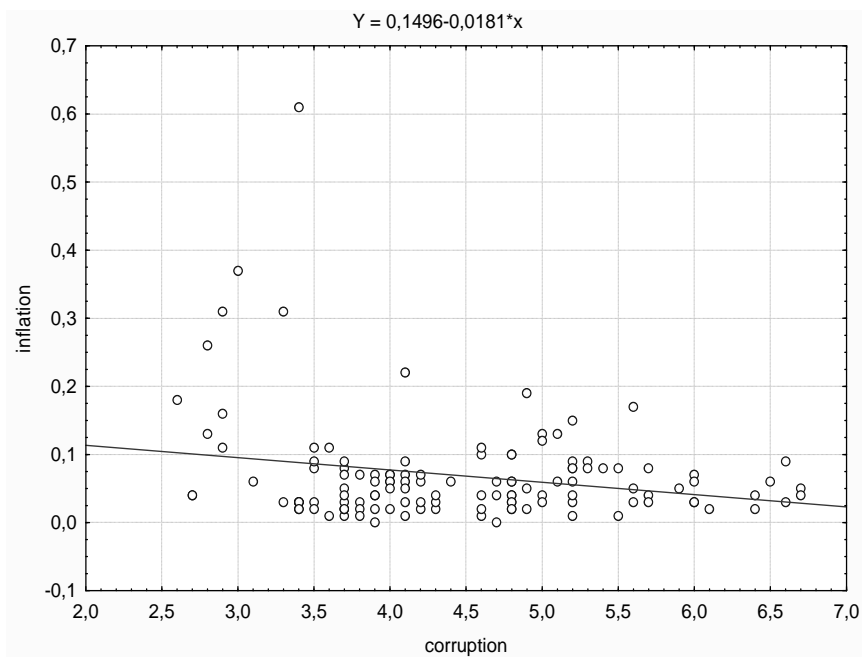
amounted to -0.23 which means that they are readily related phenomena. Accordingly, we could argue that reducing the level of corruption in transition countries in the given time period has a negative impact on the level of inflation, but this impact is rather weak.

Table 3

Correlation	Means		Stand.	Deviations	N
1,000000	-0,228613		4,446825	0,985794	126
-0,228613	1,000000		0,069206	0,077929	126

Source: own calculation

There are several reasons for such results. First, inflation was measured by consumer price index, which means that some categories of prices are not included in the index calculation. For example, let us mention that if the effect of corruption related to some investment activities, then there would be no direct inflationary effect (only an indirect effect) measured by measure of consumer price index. As previously stated, this study partially confirms the results of research conducted by Al-Marhubi (2000), especially studies that are conducted by Abed and Davoodi (2002) in the case of some countries in transition



Graph 1. Corruption and Inflation in Transition Countries

It is important to stress that a significant part of corrupt activities in transition countries is related to various forms of privatization of enterprises that were formerly state-owned. Therefore, in such cases a direct connection between corruption and inflation was not possible, but the impact of corrupt activities on inflation may reflect indirectly. There are numerous cases of privatization of state enterprises by capital that originates from off-shore companies, shell companies, countries with tax havens etc., which have carried a high cost of financial transactions. Finally, such a "cost" is often transferred to the final consumer and stimulates prices growth. However, a number of corrupt activities relating to public procurement, the granting of concessions, building permits, investment, etc., where the corruption actors calculate "cost of corruption" in the final cost of such operations, but such prices are not included in the calculation of the consumer price index. Therefore, their impact could only be indirect. Another characteristic of such impact is that it happens with some time delay because the indirect effects need some period of time in order to switch "cost of corruption," to the final holders of such costs.

With respect to the fact that achieving and maintaining monetary stability is entrusted to the central banks in transition countries, while maintaining price stability is built into their legislation, and became the bank's primary

objective, it is in practice often lead to a unilateral view of the causes of inflation and price stability is achieved and maintained almost exclusively by manipulating monetary. Transition countries have suppressed high rates of inflation primarily by restrictive monetary policy measures. Therefore, an important part of the structure stabilization programs were provided by such measures in order to achieve price stability. But it doesn't mean that such measures are sufficiently adequate to suppress inflation and maintain an acceptable level. Unfortunately, it also meant that stabilization programs have not adequately "identified" the economic consequences of corruption or its effects on particular macroeconomic indicators, which resulted that the stabilization programs are not properly installed measures for price control. Such a view of combating the cause of inflation could lead to its pacifying in the short or medium term, without even trying to solve numerous problems that caused its appearance. Therefore, the accumulation of disparities may flare up at some opportune time in the future with the painful macroeconomic consequences.

In addition to the numerous "classic" factors that affect the level of inflation in some countries, recent studies have shown that inflation can be affected by other factors such as central bank independence, national culture of inflation etc. This indicates the growing need for research into all the circumstances of the macroeconomic environment to obtain the results of better quality, closer to the real truth, but also practically useful in the effort to complete the economic policies of each country. Indicators related to Croatia fit the observed data of other transition countries. However, data relating to the level of inflation in Croatia are more satisfactory in relation to the indicators relating to the level of corruption.

5. CONCLUSION

Corruption is so far mainly looked at the criminal-law framework with intent to punish immoral individuals. But the question is: Does corruption impact on other social phenomena? In the centre of our interest we just put a researching of prospective impact of corruption on inflation as an important macroeconomic indicator of any economy. We considered that the transition of former socialist economies provides an exceptional opportunity for understanding the relationship between these two social phenomena. Undoubtedly, conducted research has shown that there is a positive impact of corruption on inflation in transition countries, but the strength of its influence is weak. With respect to fact that corrupt activities to a large extent can relate to operations, products and services whose prices are not in the structure of consumer price index, the relation of these forms of corruption and inflation is indirect and occurs with a time lag.

Transition countries have not incorporated measures to combat corruption in the stabilization programs. Price stability was achieved primarily by monetary measures. Misunderstanding all the factors that influence the price

increase may lead to structural imbalances in measures to combat inflation and one-sided view that only by monetary manipulation is possible to create and maintain price stability as one of the conditions of macroeconomic stability. Moreover, the causes of inflation may remain suppressed only with their accumulation in a given time period and cause major economic losses in the future for transition countries.

REFERENCES

- Acemoglu, D., (1995), Reward Structures and the Allocation of Talent, *European Economic Review* .
- Acemoglu, D., & T. Verdier (2000), The Choice Between Market Failures and Corruption, *American Economic Review*.
- Abed, G. T. and Davoodi, H. R. (2002), Corruption, Structural Reforms, and Economic Performance in the Transition Economies, in: George T. Abed and Sanjeev Gupta (Ed.): Governance, Corruption, & Economic Performance, *International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D.C.*
- Ades, A. and R. Di Tella (1997), National Champions and Corruption: Some Unpleasant Interventionist Arithmetic, *Economic Journal*. 107 (443).
- Ades, A. and R. Di Tella (1999), Rents Competition and Corruption, *American Economic Review*.
- Aidt, T. (2003), Economic Analysis of Corruption: A Survey, *Economic Journal*.
- Aidt, T., J. Dutta, and V. Sena (2008), Governance Regimes, Corruption and Growth: Theory and Evidence, *Journal of Comparative Economics*.
- Aisen, A., Veiga, F. J., (2006), Does Political Instability Lead to Higher Inflation? A Panel Data Analysis, *Journal of Money, Credit and Banking*.
- Aizenman, J. and Glick, R. (2003), Military Expenditure, Threats, and Growth, *National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper 9618, Cambridge*.
- Alesina, A. and Weder, B. (2002), Do Corrupt Governments Receive Less Foreign Aid?, in: *American Economic Review*.
- Al-Marhubi, F. (2000), Corruption and Inflation, *Economics Letters*, Vol. 66.
- Bahmani-Oskooee, M. and Nasir, A. (2002), Corruption, Law and Order, Bureaucracy and Real Exchange Rate, in: *Economic Development and Cultural Change*.

Bandeira, A.C., F. Garcia, and M.F.G. da Silva, (2001), How does Corruption Hurt Growth? Evidences about the Effects of Corruption on Factors Productivity and Per Capita Income, *Escola de Economia de São Paulo Discussion Paper No. 103, University of Sao Paolo.*

Bardhan, P. (1997). "Corruption and Development: A Review of the Issues." *Journal of Economic Literature.*

Barreto, Raul A. (2001), Endogenous Corruption, Inequality and Growth: Econometric Evidence, *School of Economics, Adelaide University, Working Paper No. 01-2, Adelaide.*

Barro, R.J., (1991), Economic Growth in a Cross Section of Countries, *Quarterly Journal of Economics.*

Baumol, W.J., (1990), Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive, *Journal of Political Economy.*

Baumol, W.J., (2004), On Entrepreneurship, Growth and Rent-seeking: Henry George Updated, *The American Economist.*

Becker, G. (1968), Crime and Punishment: An Economic Approach, *Journal of Political Economy.*

Blackburn, K., N. Bose, and M. E. Haque (2006), The Incidence and Persistence of Corruption in Economic Development, *Journal of Economic Dynamics and Control.*

Blackburn, K., N. Bose, and M. E. Haque (2005), Public Expenditures, Bureaucratic Corruption and Economic Development, *CGBCR Discussion Paper No. 053, University of Manchester.*

Blackburn, K., K.C. Neanidis, and M. E. Haque (2008), Corruption, Seigniorage and Growth: Theory and Evidence, *CGBCR Discussion Paper No. 103, University of Manchester.*

Bliss, C. and R. Di Tella (1997), Does Competition Kill Corruption? *Journal of Political Economy.*

Braun, M. and R. Di Tella, (2000), Inflation and Corruption, *unpublished; Cambridge, Massachusetts: Harvard University.*

Brumm, H.J., (1999), Rent Seeking and Economic Growth: Evidence from the States, *Cato Journal.*

Brunetti, A. (1997), Political Variables in Cross-Country Growth Analysis, in: *Journal of Economic Surveys.*

Brunetti, A., Kisunko, G., and Weder, B. (1998), Credibility of Rules and Economic Growth: Evidence from a Worldwide Survey of the Private Sector, in: *The World Bank Economic Review.*,

Brunetti, A. and Weder, B. (1998), Investment and Institutional Uncertainty: A Comparative Study of Different Uncertainty Measures, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*.

Campos, E. J., Lien, D. and Pradhan, S. (1999), The Impact of Corruption on Investment: Predictability Matters, in: *World Development*.

Cole, I.M., Chawdhry, M.A., (2002), Rent-Seeking and Economic Growth: Evidence from a Panel of U.S. States, *Cato Journal*.

Cottarelli, C., M. Griffiths, and R. Moghadam, (1998), The Nonmonetary Determinants of Inflation: A Panel Dana Study, *IMF Working Paper 98/23*

Dabla-Norris, E., and A. Feltenstein (2003), An Analysis of the Underground Economy and its Macroeconomic Consequences, *International Monetary Fund Working Paper WP/03/23, (WP/03/23)*.

Del Monte, A. and E. Papagni (2001), Public Expenditure, Corruption, and Economic Growth: The Case of Italy, *European Journal of Political Economy*.

Dreher A. and T. Herzfeld (2005), The Economic Costs of Corruption: A Survey and New Evidence.

Ehrlich, I., and F.T. Lui (1999), Bureaucratic Corruption and Endogenous Economic Growth, *Journal of Political Economy*.

Faal, E. (2003), Currency Demand, the Underground Economy, and Tax Evasion: The Case of Guyana, *Working Paper WP/03/07, International Monetary Fund*.

Friedman, M., (1968) The Role of Monetary Policy, *American Economic Review*.

Friedman, M., (1970), A Theoretical Framework for Monetary Analysis, *Journal of Political Economy*.

Friedman, E., Johnson, S., Kaufmann, D., and Zoido-Lobaton, P., (2000), Dodging the Grabbing Hand: The Determinants of Unofficial Activity in 69 Countries, in: *Journal of Public Economics*.

Ghosh S. and Kyriakos C. N., (2010), Corruption in Public Finances, and the Effects on Inflation, Taxation, and Growth, *Economics and Finance Working Paper Series, No. 10-14 Global Corruption Report Corruption Perceptions Index 1995-2008*

Goel, R. and D. Rich (1989), On the Economic Incentives for Taking Bribes, *Public Choice*.

Guetaf, I., (2006), The Effects of Corruption on Growth Performance of the MENA Countries, *Journal of Economics and Finance*.

Gupta, S., De Mello, L. and Sharan, R. (2001), Corruption and Military Spending, in: *European Journal of Political Economy*.

Gupta, S., Davoodi, H. R. and Alonso-Terme, R. (2002), Does Corruption Affect Income Inequality and Poverty?, in: George T. Abed and Sanjeev Gupta (Ed.): *Governance, Corruption, & Economic Performance, International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D.C.*

Gupta, S., Davoodi, H. R. and Tiongson, E. R. (2002), Corruption and the Provision of Health Care and Education Services, in: George T. Abed and Sanjeev Gupta (Ed.): *Governance, Corruption, & Economic Performance, International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D.C.*

Gyimah-Brempong, K. (2002), Corruption, Economic Growth, and Income Inequality in Africa, in: *Economics of Governance*

Haque, M.E. and R. Kneller (2008), Public Investment and Growth: The Role of Corruption, *CGBCR Discussion Paper No. 098, University of Manchester*.

Herzfeld, T. and Weiss, C. R. (2003), Corruption and Legal (In)effectiveness: an Empirical Investigation, in: *European Journal of Political Economy*.

Hines, J. R. (1995), Forbidden Payments: Foreign Bribery and American Business After 1977, *National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 5266, Cambridge*.

Honlonkou, A. (2003), Corruption, inflation, croissance et développement humain durable: Y a-t-il un lien?, in: *Mondes en Développement*.

Imam, P.A., and D.F. Jacobs (2007), Effect of Corruption on Tax Revenues in the Middle East, *Working Paper No.270, International Monetary Fund*.

Islam, A. (2004), Economic Growth and Corruption Evidence from Panel Data, in: *Bangladesh Journal of Political Economy*.

Johnson, S., D. Kaufmann, and A. Shleifer, (1997), The Unofficial Economy in Transition, *Brookings Papers on Economic Activity: 2, Brookings Institution*.

Johnson, S., D. Kaufmann, and P. Zoido-Lobaton (1998), Regulatory Discretion and the Unofficial Economy, *American Economic Review*.

Kaufmann, D., Kraay, A. and P. Zoido-Lobaton, (1999), Aggregating 18 Governance Indicators, *World Bank, Policy Research Working Paper No. 2195, Washington, D.C.*

Knack, S. and P. Keefer, (1995), Institutions and Economic Performance: Cross-Country Test Using Alternative Institutional Measures, in: *Economics and Politics*.

Knack, S. and P. Keefer, (1997), Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation, *Quarterly Journal of Economics*.

Laffont, J. J. and T. N'Guessan (1999), Competition and Corruption in an Agency Relationship, *Journal of Development Economics*.

Lambsdorff, J. G. (1998), An Empirical Investigation of Bribery in International Trade, in: *European Journal of Development Research*.

Lambsdorff, J. G. (2003), How Corruption Affects Productivity, *Kyklos*.

Leff, N.H. (1964), Economic Development through Bureaucratic Corruption, *American Behavioural Scientist*, Reprinted in A. J. Heidenheimer, M. Johnston and V. T. LeVine (eds.), "Political Corruption: A Handbook" (New Brunswick: Transaction Publishers, 1989).

Leite, C. and Weidmann, J. (2002), Does Mother Nature Corrupt? Natural Resources, Corruption, and Economic Growth, in: George T. Abed and Sanjeev Gupta (Ed.): Governance, Corruption, & Economic Performance, *International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D.C.*

Li, H., Xu, L. C. and Zou, H.F. (2000), Corruption, Income Distribution, and Growth, in: *Economics and Politics*.

Mauro, P. (1995), Corruption and Growth, *Quarterly Journal of Economics*.

Mauro, P. (1996), The Effects of Corruption on Growth, Investment, and Government Expenditure, *International Monetary Fund, IMF Working Paper WP/96/98, Washington, D.C.*

Mauro, P. (1998), Corruption and the Composition of Government Expenditure, in: *Journal of Public Economics*.

Mauro, P. (1999), Corruption and the Composition of Government Expenditures, *Journal of Public Economics*.

Mauro, P. (2004), The Persistence of Corruption and Slow Economic Growth, *IMF Staff Papers*.

Méndez, F., and F. Sepúlveda (2006), Corruption, Growth and Political Regimes: Cross Country Evidence, *European Journal of Political Economy*.

Meon, P-G. and K. Sekkat (2005), Does Corruption Grease or Sand the Wheels of Growth? *Public Choice*..

Mo, P. H. (2001), Corruption and Economic Growth, in: *Journal of Comparative Economics*.

Murphy, K. M., Shleifer, A., Vishny, R.W., (1991), The Allocation of Talent: Implications for Growth, *The Quarterly Journal of Economics*.

Murphy, K. M., Shleifer, A., Vishny, R.W., (1993), Why is Rent-Seeking so Costly to Growth? *The American Economic Review (Papers and Proceedings)*.

Neeman, Z., Paserman, D., and Simhon, A. (2004), Corruption and Openness, Department of Economics, Hebrew University, Working Paper No. 353, Jerusalem.

Pellegrini, L., and R. Gerlagh (2004), Corruption's Effect on Growth and its Transmission Channels, *Kyklos*.

Poirson, H. (1998), Economic Security, Private Investment, and Growth in Developing Countries, *International Monetary Fund, IMF Working Paper WP/98/4, Washington D.C.*

Rahmani T. and H. Yousefi, Corruption, Monetary Policy, and Inflation: A Cross-Country Examination

Rock, M.T., Bonnett, H., (2004), The Comparative Politics of Corruption: Accounting for the East Asian Paradox in Empirical Studies of Corruption, Growth and Investment, *World Development*.

Rose-Ackerman, S. (1975), The Economics of Corruption, *Journal of Public Economics*.

Rose-Ackerman, S. (1978), Corruption: A Study of Political Economy, *New York: Academic Press*

Rose-Ackerman, S. (1999), Corruption and Government: Causes, Consequences and Reforms. *Cambridge University Press, Cambridge*.

Sachs, J. D., and A.M. Warner (1997), Sources of Slow Growth in African Economies, *Journal of African Economics*.

Shleifer, A. and R. Vishny (1993), Corruption, *Quarterly Journal of Economics*.

Salinas-Jimenez, M.d.M. and J. Salinas-Jimenez (2007), Corruption, Efficiency and Productivity in OECD Countries, *Journal of Policy Modeling*.

Smarzynska, B. K. and Wei, S.J. (2000), Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm Level Evidence, *National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 7969, Cambridge*.

Smith-Hillman, A. V. (2007), Competition Policy, Inflation and Corruption: Evidence from African Economies, *Applied Economics Letters 14*.

Svensson, J. (1999), Who Must Pay Bribes and How Much, mimeo, World Bank.

Svensson, J. (2005), Eight Questions about Corruption, *Journal of Economic Perspectives*.

Tanzi, V., and H.R. Davoodi (1997), Corruption, Public Investment, and Growth, *IMF Working Paper No. 139, International Monetary Fund*.

Tanzi, V., and H.R. Davoodi (2002a), Corruption, Public Investment, and Growth, in: George T. Abed and Sanjeev Gupta (Ed.): Governance, Corruption, & Economic Performance, *International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D.C.*

Tanzi, V., and H.R. Davoodi (2002b), Corruption, Growth, and Public Finances, in: George T. Abed and Sanjeev Gupta (Ed): Governance, Corruption, & Economic Performance, *International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D.C.*

Van Rijckeghem, C. and B. Weder (1997), Bureaucratic Corruption and the Rate of Temptation: How Much do Wages in the Civil Service affect Corruption? *IMF working paper (WP/97/73), Washington, DC.*

Wei, S. J. (1999), Does Corruption Relieve Foreign Investors of the Burden of Taxes and Capital Controls?, *World Bank, Policy Research Working Paper No. 2209, Washington D.C.*

Wei, S. J. (2000), How Taxing is Corruption on International Investors?, in: *Review of Economics and Statistics*.

Wei, S. J. (2000a), Local Corruption and Global Capital Flows, in: *Brooking Papers on Economic Activity*.

Weinschelbaum, F. (1999), Corruption with Competition among Hidden Principals, mimeo, *Universidad de San Andrés*.

Welsch, H. (2004), Corruption, Growth, and the Environment: a Cross-Country Analysis, in: *Environment and Development Economics*.

World Economic Outlook

APPENDIX

Table 4

Corruption and Inflation in Transition EU Member Countries

Countries	CPI	Inflation ($\pi/1+\pi$)	Predicted Value	Residual	Standard Pred. v.	Standard Residual	Std.Err. Pred.Val	Mahalanobi s - Distance	Deleted Residual	Cook's Distance
Slovenia08	6.7	0.05	0,028486	0,021514	-2,28564	0,28244	0,016986	5,224171	0,022640	0,002197
Estonia08	6.6	0.09	0,030293	0,059707	-2,18420	0,78385	0,016355	4,770744	0,062592	0,015565
Czech R.08	5.2	0.06	0,055595	0,004405	-0,76403	0,05783	0,008552	0,583739	0,004462	0,000022
Hungary08	5.1	0.06	0,057402	0,002598	-0,66259	0,03411	0,008150	0,439022	0,002628	0,000007
Latvia08	5.0	0.13	0,059209	0,070791	-0,56115	0,92937	0,007789	0,314885	0,071539	0,004611
Slovakia08	5.0	0.04	0,059209	-0,019209	-0,56115	-0,25219	0,007789	0,314885	-0,019412	0,000340
Lithuania08	4.6	0.10	0,066438	0,033562	-0,15538	0,44061	0,006868	0,024144	0,033837	0,000802

Slovakia 07	Czech R. 07	Hungary 07	Estonia 07	Slovenia 07	Bulgaria08	Romania08	Croatia08	Poland08
4.9	5.2	5.3	6.5	6.6	3.6	3.8	4.4	4.6
0.02	0.03	0.09	0.06	0.03	0.11	0.07	0.06	0.04
0,061016	0,055595	0,053787	0,032101	0,030293	0,084510	0,080896	0,070053	0,066438
-0,041016	-0,025595	0,036213	0,027899	-0,000293	0,025490	-0,010896	-0,010053	-0,026438
-0,45971	-0,76403	-0,86547	-2,08276	-2,18420	0,85903	0,65615	0,04750	-0,15538
-0,53848	-0,33602	0,47541	0,36627	-0,00385	0,33464	-0,14305	-0,13197	-0,34709
0,007474	0,008552	0,008990	0,015729	0,016355	0,008961	0,008126	0,006794	0,006868
0,211329	0,583739	0,749037	4,337899	4,770744	0,737930	0,430528	0,002256	0,024144
-0,041415	-0,025921	0,036724	0,029142	-0,000308	0,025847	-0,011021	-0,010133	-0,026655
0,001423	0,000730	0,001619	0,003121	0,000000	0,000797	0,000119	0,000070	0,000498

Hungary 06	Estonia 06	Slovenia 06	Romania 07	Croatia 07	Bulgaria 07	Poland 07	Lithuania 07	Latvia 07
5.2	6.7	6.4	3.7	4.1	4.1	4.2	4.8	4.8
0.04	0.04	0.02	0.05	0.03	0.07	0.02	0.06	0.10
0,055595	0,028486	0,033908	0,082703	0,075474	0,075474	0,073667	0,062824	0,062824
-0,015595	0,011514	-0,013908	-0,032703	-0,045474	-0,005474	-0,053667	-0,002824	0,037176
-0,76403	-2,28564	-1,98132	0,75759	0,35182	0,35182	0,25038	-0,35826	-0,35826
-0,20473	0,15116	-0,18259	-0,42934	-0,59700	-0,07187	-0,70456	-0,03707	0,48807
0,008552	0,016986	0,015108	0,008526	0,007197	0,007197	0,006997	0,007211	0,007211
0,583739	5,224171	3,925634	0,573939	0,123780	0,123780	0,062691	0,128353	0,128353
-0,015794	0,012116	-0,014477	-0,033118	-0,045884	-0,005524	-0,054124	-0,002849	0,037513
0,000271	0,000629	0,000711	0,001184	0,001620	0,000023	0,002130	0,000006	0,001087

Slovenia 05	Romania 06	Croatia 06	Bulgaria 06	Poland 06	Lithuania 06	Latvia 06	Slovakia 06	Czech R.06
6.1	3.1	3.4	4.0	3.7	4.8	4.7	4.7	4.8
0.02	0.06	0.03	0.07	0.01	0.04	0.06	0.04	0.02
0,039330	0,093547	0,088125	0,077282	0,082703	0,062824	0,064631	0,064631	0,062824
-0,019330	-0,033547	-0,058125	-0,007282	-0,072703	-0,022824	-0,004631	-0,024631	-0,042824
-1,67700	1,36623	1,06191	0,45326	0,75759	-0,35826	-0,25682	-0,25682	-0,35826
-0,25377	-0,44041	-0,76309	-0,09559	-0,95448	-0,29964	-0,06080	-0,32336	-0,56221
0,013288	0,011519	0,009919	0,007455	0,008526	0,007211	0,007008	0,007008	0,007211
2,812322	1,866596	1,127655	0,205449	0,573939	0,128353	0,065958	0,065958	0,128353
-0,019936	-0,034332	-0,059128	-0,007352	-0,073626	-0,023030	-0,004670	-0,024841	-0,043211
0,001042	0,002323	0,005109	0,000045	0,005852	0,000410	0,000016	0,000450	0,001442

Croatia 05	Bulgaria 05	Poland 05	Lithuania 05	Latvia 05	Slovakia 05	Czech R. 05	Hungary05	Estonia 05
3.4	4.0	3.4	4.8	4.2	4.3	4.3	5.0	6.4
0.03	0.06	0.02	0.03	0.06	0.03	0.02	0.03	0.04
0,088125	0,077282	0,088125	0,062824	0,073667	0,071860	0,071860	0,059209	0,033908
-0,058125	-0,017282	-0,068125	-0,032824	-0,013667	-0,041860	-0,051860	-0,029209	0,006092
1,06191	0,45326	1,06191	-0,35826	0,25038	0,14894	0,14894	-0,56115	-1,98132
-0,76309	-0,22688	-0,89437	-0,43092	-0,17943	-0,54955	-0,68084	-0,38347	0,07998
0,009919	0,007455	0,009919	0,007211	0,006997	0,006861	0,006861	0,007789	0,015108
1,127655	0,205449	1,127655	0,128353	0,062691	0,022183	0,022183	0,314885	3,925634
-0,059128	-0,017449	-0,069300	-0,033121	-0,013783	-0,042202	-0,052284	-0,029518	0,006342
0,005109	0,000251	0,007018	0,000847	0,000138	0,001245	0,001911	0,000785	0,000136

Poland 04	Lithuania 04	Latvia 04	Slovakia 04	Czech R. 04	Hungary 04	Estonia 04	Slovenia 04	Romania 05
3.5	4.6	4.0	4.0	4.2	4.8	6.0	6.0	3.5
0.03	0.01	0.06	0.07	0.03	0.06	0.03	0.03	0.08
0,086318	0,066438	0,077282	0,077282	0,073667	0,062824	0,041137	0,041137	0,086318
-0,056318	-0,056438	-0,017282	-0,007282	-0,043667	-0,002824	-0,011137	-0,011137	-0,006318
0,96047	-0,15538	0,45326	0,45326	0,25038	-0,35826	-1,57556	-1,57556	0,96047
-0,73936	-0,74094	-0,22688	-0,09559	-0,57328	-0,03707	-0,14621	-0,14621	-0,08294
0,009427	0,006868	0,007455	0,007455	0,006997	0,007211	0,012699	0,012699	0,009427
0,922502	0,024144	0,205449	0,205449	0,062691	0,128353	2,482380	2,482380	0,922502
-0,057194	-0,056901	-0,017449	-0,007352	-0,044039	-0,002849	-0,011455	-0,011455	-0,006416
0,004318	0,002268	0,000251	0,000045	0,001410	0,000006	0,000314	0,000314	0,000054

Latvia 03	Slovakia 03	Czech R.03	Hungary 03	Estonia 03	Slovenia 03	Romania 04	Croatia 04	Bulgaria 04
3.8	3.7	3.9	4.8	5.5	5.9	2.9	3.5	4.1
0.03	0.08	0.00	0.04	0.01	0.05	0.11	0.02	0.06
0,080896	0,082703	0,079089	0,062824	0,050173	0,042944	0,097161	0,086318	0,075474
-0,050896	-0,002703	-0,079089	-0,022824	-0,040173	0,007056	0,012839	-0,066318	-0,015474
0,65615	0,75759	0,55471	-0,35826	-1,06835	-1,47412	1,56912	0,96047	0,35182
-0,66818	-0,03549	-1,03831	-0,29964	-0,52741	0,09263	0,16855	-0,87065	-0,20315
0,008126	0,008526	0,007767	0,007211	0,009951	0,012121	0,012662	0,009427	0,007197
0,430528	0,573939	0,307698	0,128353	1,141375	2,173018	2,462126	0,922502	0,123780
-0,051482	-0,002738	-0,079920	-0,023030	-0,040871	0,007239	0,013204	-0,067349	-0,015614
0,002599	0,000008	0,005723	0,000410	0,002457	0,000114	0,000415	0,005987	0,000188

Czech R.02	Hungary 02	Estonia 02	Slovenia 02	Romania 03	Croatia 03	Bulgaria 03	Poland 03	Lithuania 03
3.7	4.9	5.6	6.0	2.8	3.7	3.9	3.6	4.7
0.02	0.05	0.03	0.07	0.13	0.02	0.02	0.01	- 0.01
0,082703	0,061016	0,048366	0,041137	0,098968	0,082703	0,079089	0,084510	0,064631
-0,062703	-0,011016	-0,018366	0,028863	0,031032	-0,062703	-0,059089	-0,074510	-0,064631
0,75759	-0,45971	-1,16979	-1,57556	1,67056	0,75759	0,55471	0,85903	-0,25682
-0,82319	-0,14463	-0,24111	0,37893	0,40740	-0,82319	-0,77574	-0,97820	-0,84850
0,008526	0,007474	0,010467	0,012699	0,013251	0,008526	0,007767	0,008961	0,007008
0,573939	0,211329	1,368415	2,482380	2,790762	0,573939	0,307698	0,737930	0,065958
-0,063499	-0,011124	-0,018719	0,029688	0,032000	-0,063499	-0,059710	-0,075556	-0,065183
0,004353	0,000103	0,000570	0,002111	0,002671	0,004353	0,003195	0,006809	0,003099

Estonia 01	Slovenia 01	Romania 02	Croatia 02	Bulgaria 02	Poland 02	Lithuania 02	Latvia 02	Slovakia 02
5.6	5.2	2.6	3.8	4.0	4.0	4.8	3.7	3.7
0.05	0.08	0.18	0.02	0.05	0.02	0.03	0.02	0.03
0,048366	0,055595	0,102583	0,080896	0,077282	0,077282	0,062824	0,082703	0,082703
0,001634	0,024405	0,077417	-0,060896	-0,027282	-0,057282	-0,032824	-0,062703	-0,052703
-1,16979	-0,76403	1,87344	0,65615	0,45326	0,45326	-0,35826	0,75759	0,75759
0,02145	0,32040	1,01636	-0,79947	-0,35816	-0,75201	-0,43092	-0,82319	-0,69191
0,010467	0,008552	0,014455	0,008126	0,007455	0,007455	0,007211	0,008526	0,008526
1,368415	0,583739	3,509775	0,430528	0,205449	0,205449	0,128353	0,573939	0,573939
0,001666	0,024717	0,080309	-0,061597	-0,027545	-0,057836	-0,033121	-0,063499	-0,053372
0,000005	0,000664	0,020017	0,003721	0,000626	0,002762	0,000847	0,004353	0,003075

Romania 01	Croatia 01	Bulgaria 01	Poland 01	Lithuania 01	Latvia 01	Slovakia 01	Czech R.01	Hungary 01
2.8	3.9	3.9	4.1	4.8	3.4	3.7	3.9	5.3
0.26	0.04	0.07	0.05	0.02	0.03	0.07	0.04	0.08
0,098968	0,079089	0,079089	0,075474	0,062824	0,088125	0,082703	0,079089	0,053787
0,161032	-0,039089	-0,009089	-0,025474	-0,042824	-0,058125	-0,012703	-0,039089	0,026213
1,67056	0,55471	0,55471	0,35182	-0,35826	1,06191	0,75759	0,55471	-0,86547
2,11409	-0,51317	-0,11932	-0,33444	-0,56221	-0,76309	-0,16677	-0,51317	0,34413
0,013251	0,007767	0,007767	0,007197	0,007211	0,009919	0,008526	0,007767	0,008990
2,790762	0,307698	0,307698	0,123780	0,128353	1,127655	0,573939	0,307698	0,749037
0,166057	-0,039500	-0,009184	-0,025704	-0,043211	-0,059128	-0,012864	-0,039500	0,026583
0,071914	0,001398	0,000076	0,000508	0,001442	0,005109	0,000179	0,001398	0,000848

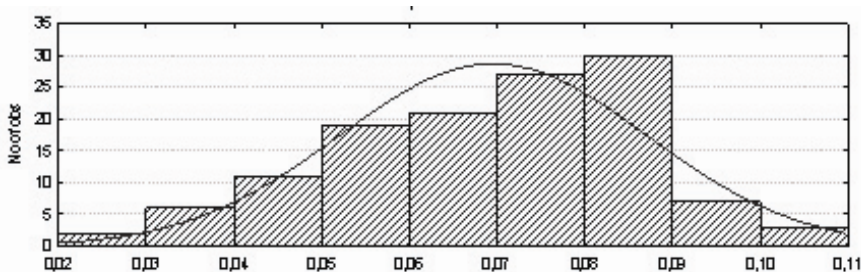
Bulgaria 00	Poland 00	Lithuania 00	Latvia 00	Slovakia 00	Czech R.00	Hungary 00	Estonia 00	Slovenia 00
3.5	4.1	4.1	3.4	3.5	4.3	5.2	5.7	5.5
0.09	0.09	0.01	0.03	0.11	0.04	0.09	0.04	0.08
0,086318	0,075474	0,075474	0,088125	0,086318	0,071860	0,055595	0,046559	0,050173
0,003682	0,014526	-0,065474	-0,058125	0,023682	-0,031860	0,034405	-0,006559	0,029827
0,96047	0,35182	0,35182	1,06191	0,96047	0,14894	-0,76403	-1,27123	-1,06835
0,04834	0,19070	-0,85957	-0,76309	0,31091	-0,41827	0,45169	-0,08610	0,39158
0,009427	0,007197	0,007197	0,009919	0,009427	0,006861	0,008552	0,011003	0,009951
0,922502	0,123780	0,123780	1,127655	0,922502	0,022183	0,583739	1,616035	1,141375
0,003740	0,014657	-0,066064	-0,059128	0,024051	-0,032120	0,034845	-0,006698	0,030345
0,000018	0,000165	0,003358	0,005109	0,000763	0,000721	0,001319	0,000081	0,001354

Lithuania 99	Latvia 99	Slovakia 99	Czech R.99	Hungary 99	Estonia 99	Slovenia 99	Romania 00	Croatia 00
3.8	3.4	3.7	4.6	5.2	5.7	6.0	2.9	3.7
0.01	0.02	0.09	0.02	0.01	0.03	0.06	0.31	0.04
0,080896	0,088125	0,082703	0,066438	0,055595	0,046559	0,041137	0,097161	0,082703
-0,070896	-0,068125	0,007297	-0,046438	-0,045595	-0,016559	0,018863	0,212839	-0,042703
0,65615	1,06191	0,75759	-0,15538	-0,76403	-1,27123	-1,57556	1,56912	0,75759
-0,93075	-0,89437	0,09579	-0,60966	-0,59859	-0,21739	0,24764	2,79423	-0,56063
0,008126	0,009919	0,008526	0,006868	0,008552	0,011003	0,012699	0,012662	0,008526
0,430528	1,127655	0,573939	0,024144	0,583739	1,616035	2,482380	2,462126	0,573939
-0,071712	-0,069300	0,007389	-0,046819	-0,046177	-0,016911	0,019402	0,218888	-0,043245
0,005044	0,007018	0,000059	0,001536	0,002317	0,000514	0,000902	0,114096	0,002019

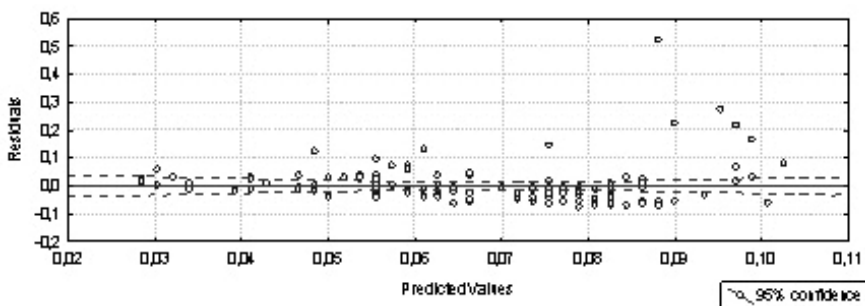
Latvia 98	Slovakia 98	Czech R. 98	Hungary 98	Estonia 98	Romania 99	Croatia 99	Bulgaria 99	Poland 99
2.7	3.9	4.8	5.0	5.7	3.3	2.7	3.3	4.2
0.04	0.06	0.10	0.12	0.08	0.31	0.04	0.03	0.07
0,100776	0,079089	0,062824	0,059209	0,046559	0,089932	0,100776	0,089932	0,073667
-0,060776	-0,019089	0,037176	0,060791	0,033441	0,220068	-0,060776	-0,059932	-0,003667
1,77200	0,55471	-0,35826	-0,56115	-1,27123	1,16335	1,77200	1,16335	0,25038
-0,79789	-0,25061	0,48807	0,79809	0,43903	2,88914	-0,79789	-0,78681	-0,04814
0,013849	0,007767	0,007211	0,007789	0,011003	0,010434	0,013849	0,010434	0,006997
3,139978	0,307698	0,128353	0,314885	1,616035	1,353388	3,139978	1,353388	0,062691
-0,062853	-0,019289	0,037513	0,061433	0,034154	0,224276	-0,062853	-0,061078	-0,003698
0,011254	0,000333	0,001087	0,003401	0,002097	0,081335	0,011254	0,006032	0,000010

Czech R.96	Hungary 96	Romania 97	Poland 97	Czech R.97	Hungary 97	Romania 98	Bulgaria 98	Poland 98
5.4	4.9	3.4	5.1	5.2	5.2	3.0	2.9	4.6
0.08	0.19	0.61	0.13	0.08	0.15	0.37	0.16	0.11
0,051980	0,061016	0,088125	0,057402	0,055595	0,055595	0,095354	0,097161	0,066438
0,028020	0,128984	0,521875	0,072598	0,024405	0,094405	0,274646	0,062839	0,043562
-0,96691	-0,45971	1,06191	-0,66259	-0,76403	-0,76403	1,46768	1,56912	-0,15538
0,36785	1,69335	6,85138	0,95310	0,32040	1,23939	3,60566	0,82497	0,57190
0,009457	0,007474	0,009919	0,008150	0,008552	0,008552	0,012084	0,012662	0,006868
0,934916	0,211329	1,127655	0,439022	0,583739	0,583739	2,154070	2,462126	0,024144
0,028458	0,130237	0,530878	0,073439	0,024717	0,095611	0,281737	0,064625	0,043919
0,001076	0,014072	0,411861	0,005321	0,000664	0,009931	0,172167	0,009945	0,001351

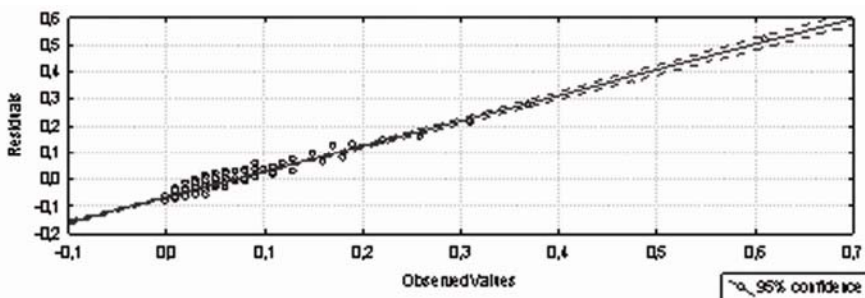
Median	Mean	Maximum	Minimum	Hungary 95	Poland 96
0,050	0,069	0,610	0,000	4.1	5.6
0,072763	0,069206	0,102583	0,028486	0.22	0.17
0,072763	0,069206	0,102583	0,028486	0,075474	0,048366
-0,013787	-0,000000	0,521875	-0,079089	0,144526	0,121634
0,19966	-0,00000	1,87344	-2,28564	0,35182	-1,16979
-0,18101	-0,00000	6,85138	-1,03831	1,89739	1,59686
0,008526	0,009260	0,016986	0,006794	0,007197	0,010467
0,573939	0,992063	5,224171	0,002256	0,123780	1,368415
-0,014130	0,000159	0,530878	-0,079920	0,145828	0,123975
0,001335	0,009347	0,411861	0,000000	0,016359	0,025012



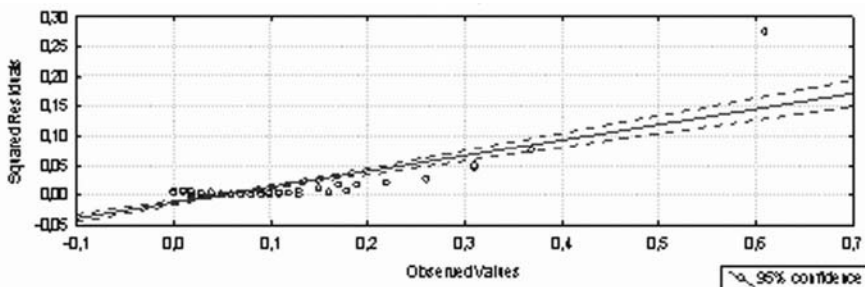
Graph 2. Distribution of Raw Predicted Values – Expected Normal



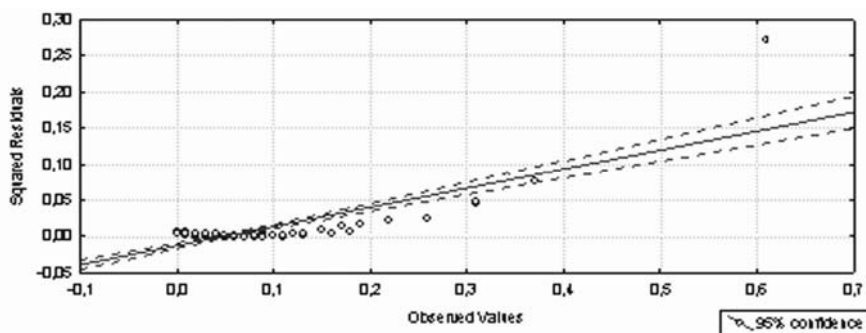
Graph 3. Predicted vs. Residual Scores



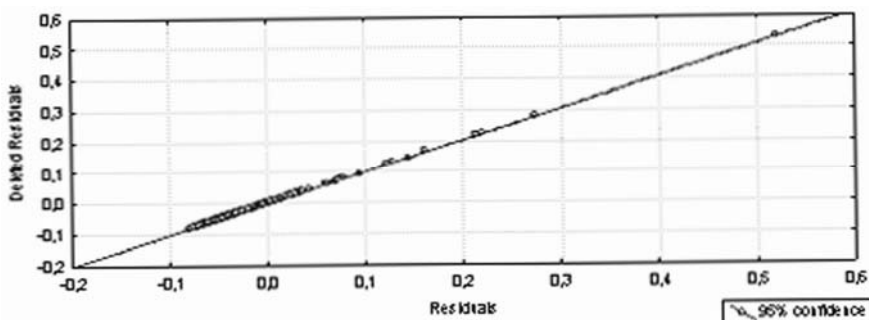
Graph 4. Observed Values vs. Residuals



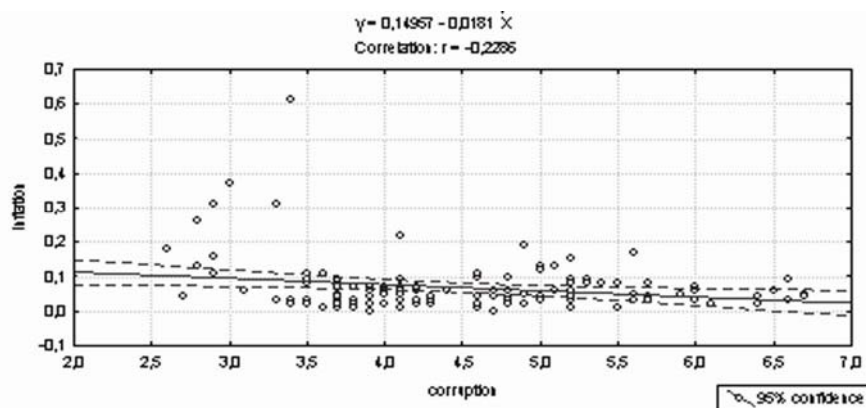
Graph 5. Observed Values vs. Squared Residuals



Graph 6. Observed Values vs. Squared Residuals



Graph 7. Observed Values vs. Deleted Residuals



Graph 8. Inflation and corruption

Dr. sc. Damir Piplica

Ministarstvo unutarnjih poslova, PNUŠKOK Odjel u Splitu

Trg HBZ 9, 21000 Split, CROATIA

Telefon: / 385 91 75 22 661,

E-mail / damir.piplica@st.t-com.hr

**KORUPCIJA I INFLACIJA U TRANZICIJSKIM
ZEMLJAMA EU-a*****Sažetak***

Cilj ovog rada je istražiti utjecaj korupcije na inflaciju u Europskoj Uniji u posebnim uvjetima tranzicije u kojoj gospodarstava prelaze iz socijalizma u moderno poduzetničko društvo. Za mjerenje korupcije u zemljama uključenim u studiju koristili smo indeks percepcije korupcije, a inflaciju smo mjerili indeksom potrošačkih cijena. Istraživanje nije moglo biti napravljeno u okviru administrativne kontrole cijena jer to ne bi dalo prave rezultate. Stoga uspjeh pretpostavki na kojima se temelji ovo istraživanje je na određenoj razini liberalizacija domaćeg gospodarstva gdje se kao odgovarajuća mjera koristi kumulativni indeks liberalizacije. Istraživanje naizgled nepovezanih društvenih fenomena dodatno objašnjava uzroke povećanja cijena u promatranim zemljama u tranziciji, a također i omogućuje pronalazak potpunih i najprikladnijih sredstava za borbu protiv inflacije. Rad pokazuje pozitivan utjecaj korupcije na inflaciju dok je snaga njenog utjecaja slaba. Osim toga, utjecaj korupcije na inflaciju je uglavnom indirektan i javlja se s vremenskim odmakom jer je potrebno vrijeme kako bi "trošak korupcije" stigao do krajnjih nositelja tih troškova. Pokazatelji za promatrano vrijeme tranzicije u Hrvatskoj pobliže se uklapaju u promatrane podatke drugih tranzicijskih zemalja.

Ključne riječi: korupcija, inflacija, varijabilnost inflacije, isplata.

JEL klasifikacija: P44

Dr. sc. Najla Podrug

Viša asistentica
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
E-mail: npodrug@efzg.hr

Melanija Burazin, mag. oec.

studentica, Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
E-mail: mel.burazin@gmail.com

IZAZOVI TEORIJE USLUŽNOSTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

UDK / UDC: UDK: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M19

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. kolovoza 2011. / August 16, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Teorija uslužnosti nastala je u domeni korporativnog upravljanja kao alternativa agencijskoj teoriji. Izvorište je teorije uslužnosti u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve. Relevantna se istraživanja teorije uslužnosti prvenstveno odnose na testiranje teorije u modernim korporacijama gdje je vlasnička struktura odvojena od upravljačkih struktura, stoga je u ovom radu provedeno pionirsko istraživanje teorije uslužnosti u hrvatskim obiteljskim poduzećima gdje je principal (vlasnik) ujedno i menadžer poduzeća. Uz teorijsku konceptualizaciju, u radu je prikazano kvalitativno empirijsko istraživanje koje potvrđuje validnost teorije uslužnosti u malim obiteljskim poduzećima, potvrđujući njezine temeljne postavke u analizi ljudskog ponašanja u obiteljskim poduzećima, kao što je emocionalno vezanje te neekonomsko i altruistično ponašanje obiteljskih članova.

Ključne riječi: teorija uslužnosti, obiteljsko poduzeće, uslužnost, povjerenje, kvalitativno istraživanje.

JEL klasifikacija: M19

1. UVOD

Teorija uslužnosti kao alternativa agencijske teorije postavlja novi koncept sagledavanja menadžera, menadžerskih uloga, organizacijskog položaja i odnosa u suvremenim poduzećima. Prema teoriji uslužnosti, model menadžera temelji se na ulozi uslužitelja čije je ponašanje definirano kao proorganizacijsko i kolektivističko te ostvaruje veću razinu korisnosti nego putem individualističkog i sebičnog ponašanja koje propagira agencijska teorija (Davis i sur., 1997., str. 24.). Teorija uslužnosti nova je teorija koja dobiva sve značajnije mjesto u sve brojnijim istraživanjima različitih organizacijskih oblika te kao takva otvara nova pitanja svoje primjenjivosti i u obiteljskim poduzećima. Obiteljska su poduzeća pak specifična forma poduzeća te su dominirajuća struktura u mnogim gospodarstvima diljem svijeta; primjerice 92% svih američkih te 95% svih njemačkih poduzeća obiteljska su poduzeća (Märk i sur., 2010.). Prema procjenama financijskih stručnjaka udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju gospodarskih subjekata u Hrvatskoj iznosi oko 70% (Biluš i Pavić, 2007.).

Glavno istraživačko pitanje rada glasi: *Je li teorija uslužnosti primjenjiva u malim obiteljskim poduzećima?* Kroz analizu teorijskih postavki teorije uslužnosti i obiteljskih poduzeća procjenjivala se povezanost i podudaranost u teorijskim nalazištima tih fenomena, a u empirijskom istraživanju kroz polustrukturirane intervjue nastojala se pronaći i empirijska potvrda za aplikabilnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima.

2. TEMELJNE POSTAVKE TEORIJE USLUŽNOSTI

Teorija uslužnosti (eng. *stewardship theory*) ima izvore u organizacijskoj psihologiji i sociologiji, a posebno u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje interese (Tipurić, 2006., str. 111.).

Teorija je uslužnosti teorija koja odbacuje pretpostavke agencijske teorije (eng. *agency theory*) (Tipurić i Podrug, 2010., str. 66.) te je razumljivo kako su temeljne postavke definirane kao razlikovne postavkama agencijske teorije.

Iz perspektive teorije uslužnosti menadžeri nisu sebični i vode računa prvenstveno o interesu organizacije. Nastoje dobro obaviti svoj posao i biti dobri upravljači sredstvima poduzeća. Grade povjerenje i razvijaju predanost organizaciji, što u konačnici rezultira postizanjem normativnih i instrumentalnih ciljeva poduzeća (Tipurić, 2011., str. 381.).

Teorija uslužnosti opisuje odnos između vlasnika i menadžera kao *principal - uslužitelj* odnos (Davis i sur., 1997.). Pojam *principal* označava poduzetnika, odnosno vlasnika poduzeća, a pojam *uslužitelj* označava menadžera, odnosno zaposlenika (Chrisman i sur., 2007.). U uslužnom odnosu koji vlada

između vlasnika kao principala i menadžera kao uslužitelja predanost interesima organizacije i međusobno povjerenje čine temelj tog odnosa (Podrug, 2010.).

Uslužnost (eng. *stewardship*) je definirana kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti, što se očituje u tome da su prioriteti u njegovu djelovanju dugoročni interesi organizacije, a ne njegovi vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi drugih pojedinaca ili skupina (Tipurić, 2008., str. 140.). *Usluživati* znači ponašati se u skladu s interesima organizacije, tj. svim interesno-utjecajnim skupinama (Tipurić, 2008., str. 140.). *Davis i suradnici* (1997., str. 25.) navode kako će upravo zbog uslužnog ponašanja uslužitelja profitirati i principi kao tzv. vanjski vlasnici (kroz pozitivne efekte profita od, primjerice, dividendi) te principi u ulozi nadređenih menadžera jer se njihovi ciljevi ispunjavaju kroz djelovanje uslužitelja.

Vrlo je bitno naglasiti ciljeve koje u odnosu principal-uslužitelj uključene strane žele ostvariti, a definiraju njihovo ponašanje, kao i njihovo međusobno djelovanje. Ciljevi su principala maksimiziranje vlastite funkcije korisnosti izborom uslužnog odnosa, poticanje, ohrabivanje i nagrađivanje menadžera uslužitelja te delegiranje ovlasti i odgovornosti, dok su ciljevi menadžera uslužitelja odlučivanje u najboljem organizacijskom interesu i uspješno unapređenje organizacijskih performansi, uravnoteženje interesa različitih stakeholdera, dugoročnost organizacije, kreiranje uspješnog poduzeća s beneficijama za menadžere, dioničare i zaposlenike, vlastita autonomnost i organizacijska podrška te maksimiziranje vlastite funkcije korisnosti putem uslužnosti. Stoga su ključna obilježja uslužnog odnosa principala i uslužitelja međusobno povjerenje, struktura podrške i ovlašćivanja, osjećaji osobnog vlasništva i odgovornosti, partnerski odnos, predanost interesima organizacije i identifikacija s organizacijom (Tipurić, 2011., str. 387.).

3. OBILJEŽJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća čine oslonac korporativnog života diljem svijeta ostajući kamen temeljac socioekonomskog napretka. Njihova je važnost rasla paralelno sa sociokulturalnim i tehnološkim napretkom te s novim tržišnim poretkom u sklopu procesa globalizacije (Poutziouris i sur., 2006., str. 1.). Prema istraživanjima *Opće uprave za poduzetništvo i industriju pri Europskoj komisiji iz 2008. godine* (str. 4.) u okviru studije *Pregled relevantnih obilježja obiteljskog poduzetništva* koja su provedena i u RH, ne postoji empirijsko istraživanje obiteljskog poduzetništva koje bi bilo temeljeno samo na jednoj definiciji obiteljskog poduzeća te je stoga nemoguće izdvojiti njihove strukturalne komponente, kao što su poredak po veličini, broju zaposlenika, iznos dodane vrijednosti i ostalo. U Hrvatskoj 99,4% svih poduzeća čine mala i srednja poduzeća koja zapošljavaju 72,8% zaposlenih te kreiraju 52,8% ukupnog prihoda i 54% profita nakon oporezivanja. Istraživanje pokazuje da je obitelj kao entitet poduzetništva izuzetno bitna za hrvatsku ekonomiju te intenzivan rast poduzeća

tijekom zadnjih godina indicira da se poduzetnička aktivnost povećava velikim dijelom zbog aktivnosti obitelji.

Jensen i Meckling (1976.) objašnjavaju kako u obiteljskim poduzećima gdje vlasništvo nije odvojeno od funkcije upravljanja ne dolazi do agencijskih troškova pa stoga ne dolazi ni do klasičnog agencijskog problema u odnosu principal - menadžer jer vlasnici vodi svoje poduzeće. Konvergencija interesa između vlasnika koji su članovi obitelji i istovremeno menadžeri obiteljskog poduzeća rezultira boljom poslovnom izvedbom poduzeća. Slabost te tvrdnje leži u tome da mnoga obiteljska poduzeća ne moraju biti u potpunom vlasništvu obitelji, već mogu imati i vlasnike udjela koji nisu članovi obitelji, stoga se vrlo često u empirijskim istraživanjima obiteljskih poduzeća definiraju obiteljska poduzeća samo kroz dimenziju privatnog vlasništva (Kersten Leiber, 2008., str. 105.).

Za razliku od profesionalnog menadžmenta koji nema udjela u vlasništvu, menadžeri koji su ujedno i članovi obitelji, dakle vlasnici obiteljskog poduzeća, temelje svoju egzistenciju na napretku poduzeća. Ovu motivaciju navode i autori kao što su *Mishra i suradnici* (2001.) te *Sraer i Thesmar* (2004.) (Kersten Leiber, 2008., str. 105.). Menadžer, koji je ujedno i član obitelji, nastoji diverzificirati rizik i u dogovoru s obitelji oblikuje dugoročne planove te na taj način izbjegava potencijalno konfliktne situacije. U tablici 1. prikazane su slabe i jake strane obiteljskih poduzeća koje ključno utječu na poslovnu izvedbu.

Tablica 1.

Očekivane jake i slabe strane obiteljskih poduzeća

Jake strane	Slabe strane
Dugoročna perspektiva i kontinuitet	Nepotizam
Fleksibilna organizacija, brze odluke	Neadaptabilna strategija
Izražena svijest o kvaliteti	Obiteljski konflikti
Jaka poduzetnička kultura	Slab temeljni kapital

Izvor: Nötzli Breinlinger, U. G. (2006.), *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz. Doktorska disertacija. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften der Universität St. Gallen, str. 94.*

Obitelji koje su vlasnici poduzeća u velikoj se mjeri identificiraju s poduzećem jer znaju da je njihova sudbina vezana za poduzeće i da njihova egzistencija ovisi o poduzeću. Stoga mnoga obiteljska poduzeća imaju dugoročne strategije koje generacije vlasnika nastoje slijediti. Pri donošenju investicijskih

odluka prioritet nije visina kratkoročne zarade, već je važno koliko ono može pridonijeti dugoročnoj održivosti poduzeća. Radikalne, riskantne strategije s vrlo promjenjivim matricama rashoda uslijed visokog rasta vrijednosti poduzeća pri uspjehu ili egzistencijski prijetecim posljedicama pri neuspjehu poduzeća najčešće se izbjegavaju (Berthold, 2010., str. 35.).

Donedavno je u akademskim krugovima dominiralo mišljenje kako u obiteljskim poduzećima ne dolazi do pojave agencijskih problema. Vlasnici obiteljskih poduzeća ne moraju kontrolirati menadžere koji su članovi obitelji jer pripadnost obitelji potiče povjerenje, komunikaciju i suradnju te smanjuje informacijsku asimetriju i skriveno djelovanje koja propagira agencijska teorija (Köberle-Schmid, 2008., str. 24.).

No, recentna znanstvena istraživanja pokazuju da su altruistično ponašanje i tendencije ukopavanja menadžera koji su članovi obitelji, dakle vlasnici obiteljskog poduzeća, uzrok posebnih agencijskih problema koji su specifični upravo za obiteljska poduzeća (Kersten Leiber, 2008., str. 55.). Kersten Leiber (2008., str. 55.) objašnjava tri situacije pri kojima u obiteljskim poduzećima nastupaju agencijski problemi i s njima vezani specifični obiteljski agencijski troškovi:

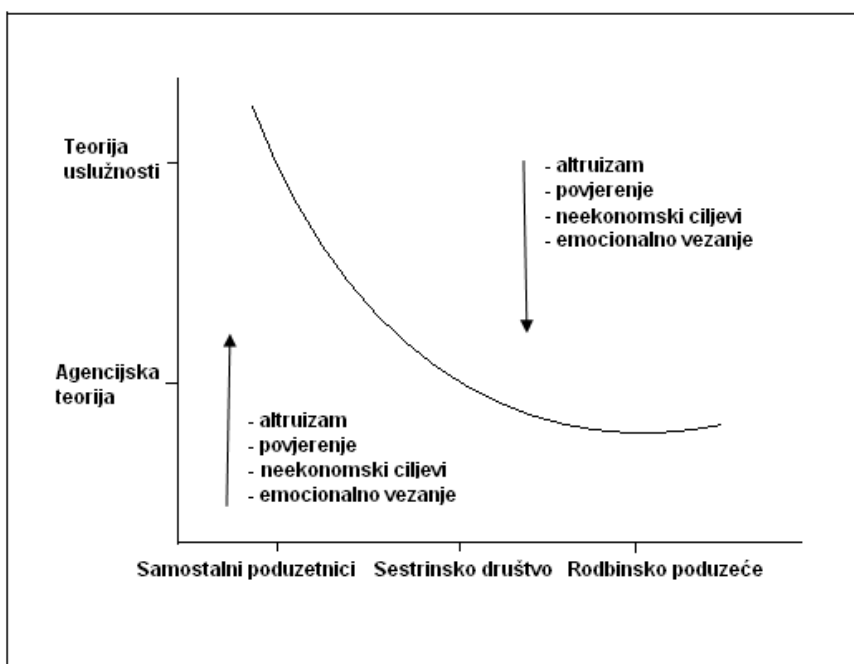
- Kada su vlasništvo i menadžment u cijelosti u funkciji obitelji često dolazi do pojave troškova privatnog vlasništva i problema uslijed loše uspostavljenog altruizma unutar obitelji.
- Kada menadžer, koji je član obitelji, ima pravo donošenja odluka u poduzeću, to može dovesti do oportunističkog načina ponašanja i privatnog konzumiranja dobara što negativno utječe na vrijednost samog poduzeća.
- Zauzima li obitelj poziciju većinskog vlasnika, tada sukladno svojim interesima može određivati strateško usmjerenje poduzeća. Uslijed toga obitelj može često usmjeravati sredstva poduzeća na uštrb vanjskih vlasnika udjela, odnosno onih koji nisu članovi obitelji.

4. MOGUĆNOSTI PRIMJENE TEORIJE USLUŽNOSTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Kao što su Davis, Schoorman i Donaldson 1997. objašnjavali temelje teorije uslužnosti koja je potom naišla na brojne kritike i usporedbe s dominantnom agencijskom teorijom (Podrug i sur., 2010.), tako je postupno došlo i do priznavanja teorije uslužnosti u literaturi o obiteljskim poduzećima (Klein, 2008., str. 9.) te u literaturi korporativnog upravljanja (Shen, 2003.; Tipurić, 2008.; Tipurić, 2011.).

Papesch (2010, str. 35.) opisuje različitu manifestaciju teorije uslužnosti s obzirom na različite tipove obiteljskih poduzeća (slika 1.) Autor naglašava kako

teorija uslužnosti nalazi potpunu primjenu u obiteljskim poduzećima s jednim vlasnikom - jednom obitelji koja s malim brojem članova obitelji upravlja poduzećem, za razliku od raslojavajućih verzija velikih obiteljskih poduzeća, od sestrinskih poduzeća pa sve do manjih rodbinskih poduzeća - konzorcija (njem. *Vetternkonsortium*, eng. *cousins consortium*), gdje u pravilu svoju primjenu nalazi agencijska teorija. Samostalni poduzetnici vode poduzeće s malim brojem članova obitelji i takva poduzeća obilježavaju altruizam, povjerenje i neekonomski ciljevi. Povećanjem broja vlasnika na osnovi generacijskog nasljeđivanja dominantni postaju ekonomski ciljevi, smanjuje se altruizam i emocionalno vezanje, a fokus poduzeća postaju investicijski prioriteti pa se tako i pojedini članovi obitelji više usmjeravaju na svoje osobne ciljeve.



Izvor: Papesch, M. (2010.), *Analyse der Corporate Governance zur Sicherung der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung in NRW*, Gabler Verlag, Wiesbaden, str. 36.

Slika 1. Teorija uslužnosti i agencijska teorija u obiteljskim poduzećima

Ampenberger (2010., str. 54.) navodi vrlo bitna stajališta zašto se vlasnici i menadžeri, koji su članovi obitelji, unutar obiteljskih poduzeća više ponašaju kao uslužitelji nego kao agenti. Vlasnici su emocionalno povezani s obiteljskim poduzećem. Često ime poduzeća sadrži i ime osnivačke obitelji te je

reputacija same osnivačke obitelji često neodvojiva od obiteljskog poduzeća. Uslijed toga vlasnici žele doprinosti uspjehu i dugoročnom opstanku obiteljskog poduzeća.

Miller i suradnici (2008., str. 52.) objašnjavaju prisutnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima kroz tri prioriteta. Kao prvo navode *kontinuitet* obiteljskih poduzeća i dugoročnost misije poduzeća, što je prioritet vlasnicima obiteljskih poduzeća i menadžerima koji su članovi obitelji jer nastoje strateški usmjeriti poduzeće kako bi ono dugoročno materijalno osiguralo buduće generacije vlasnika (Gomez-Mejia i sur., 2007.; Miller i sur., 2008., str. 52.). Pitanje kontinuiteta donosi također dva nova dodatna prioriteta uslužnosti. Prvi je prioritet kreiranje kulture *zajedništva* (eng. *community culture*) koju karakteriziraju motiviranost, dobra obučenost (eng. *well-trained*) i lojalnost. Drugi je prioritet stvaranje snažnih *veza* s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama, posebno s potrošačima koji imaju krucijalnu ulogu za poduzeće u kriznim uvjetima (Miller i sur., 2008., str. 73.).

Davis, Allen i Hayes (2010., str. 1093.) postavljaju simboličko pitanje: *Je li je krv gušća od vode?* te objašnjavaju aplikabilnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima. Oni objašnjavaju da je dobar uslužitelj u obiteljskim poduzećima onaj donositelj odluka koji se brine za obiteljsku imovinu te koji gradi zdravo poduzeće za buduće generacije vlasnika. Sadašnji i budući članovi obitelji, odnosno sadašnji i budući vlasnici, kao i profesionalni menadžeri zaposleni u tom obiteljskom poduzeću, ovim ostvaruju koristi jer su članovi obitelji koji upravljaju obiteljskim poduzećem prvenstveno motivirani uspjehom organizacije, a ne vlastitim interesom nauštrb poduzeća i raznih interesno-utjecajnih skupina (Davis i sur., 2010., str. 1094.). Autori istraživanjem potvrđuju postojanje situacijskih mehanizama, kao što je privrženost vrijednostima, povjerenje i nepostojanje agencijskog ponašanja, kako među menadžerima koji su članovi obitelji, tako i među profesionalnim menadžerima, potvrđujući time teoriju uslužnosti kroz pozitivnu vezu s privrženošću ciljevima i povjerenjem. Autori su zaključili da je uslužnost više prisutna unutar obitelji nego u obiteljskom poduzeću kao cjelini. Menadžeri koji su članovi obitelji ostvaruju veće razine uslužnosti nego profesionalni menadžeri i time se dobiva odgovor na prvotno pitanje, no bez obzira na to i profesionalni menadžeri ostvaruju visoke razine privrženosti i povjerenja (Davis i sur., 2010., str. 1110.).

Snažno involvirani menadžment važna je pretpostavka koja određuje koliko se vlasnik (principal) ili član obitelji (menadžer) ponaša kao uslužitelj (Märk i sur., 2010., str. 37.). Snažno involvirani menadžment zahtijeva prema teoriji uslužnosti stvaranje "internih poduzetničkih struktura" koje omogućuju proaktivno poduzetničko ponašanje zaposlenika (Corbetta i Salvato, 2004.). Motivirajuće se strukture iskazuju kroz prijenos ovlasti i odgovornosti. Na taj se način članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću uključuju u procese odlučivanja, uslijed čega se uspostavljaju kreativni ciljevi i povećava njihov angažman u poduzeću. Filozofija snažno involviranog menadžmenta u obiteljskim poduzećima temelji se na "relacijskom" povjerenju, odnosno na

neformalnim sporazumima građenim na privrženosti i visokoj razini vjere u namjere drugih (Gomez-Meija i sur., 2001; Corbetta i Salvato, 2004., str. 359.).

Neekonomsko ponašanje članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću objašnjavaju *Kellermanns i Klein* (2008.) analizirajući različite pojave i manifestacije neekonomski motiviranog ponašanja u obiteljskim poduzećima. *Lumpkin i suradnici* objašnjavaju kako je neekonomsko ponašanje članova karakteristično za obiteljska poduzeća posljedica orijentacije obitelji koja zapravo reflektira kako pojedinci cijene i prihvaćaju vrijednost obitelji (Kellermanns i Klein, 2008., str. 122.). Neekonomsko ponašanje ispremiješani je konstrukt različitih elemenata, kao što su tradicija, stabilnost, lojalnost i povjerenje.

Komunikacija je u obiteljskim poduzećima najčešće usmena, odvija se u malim grupama i podložna je fiktivnom konsenzusu (Märk i sur., 2010., str. 51.). Iznošenje mišljenja od strane članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću smanjuje tenzije među njima. Također, iz perspektive teorije uslužnosti, komunikacija je vrlo bitna u procesu oblikovanja strategije jer stvara osjećaj involviranosti (Eisenhardt, 1989.; Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 553.).

Emocionalno vezanje također je specifično obilježje obiteljskih poduzeća koje predstavlja temelj za nastanak uslužnog ponašanja (Märk i sur., 2010.).

U literaturi se često spominje altruistično ponašanje kao obilježje obiteljskih poduzeća, no *altruizam* je esencijalni modalitet ponašanja u okviru teorije uslužnosti (Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 549.). *Dyer* (2003. prema Märk i sur., 2010., str. 38.) označava altruizam kao bitan "obiteljski faktor". Altruistični članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću mogu se smatrati uslužiteljima poduzeća (Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 549.). *Katzer* (2009., str. 30.) objašnjava obiteljski altruizam kao nesebičnost i velikodušnost te kao obilježje koje se prenosi na sve članove obitelji koji su zaposleni u poduzeću, nevezano s pozicijom koju imaju u poduzeću. Obiteljska poduzeća koja su prožeta altruizmom imaju prednosti jer su interesi članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću usmjereni prema uspjehu obiteljskog poduzeća, odnosno članovi su izrazito usmjereni prema poslovanju i osjećaju zajedničku odgovornost za napredak poslovanja poduzeća (Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 549.). *Papesch* objašnjava pozitivne efekte altruizma u obiteljskom poduzeću koje smanjuje pojavu agencijskih problema i pogoduje nastanku uslužnosti (2010., str. 30.):

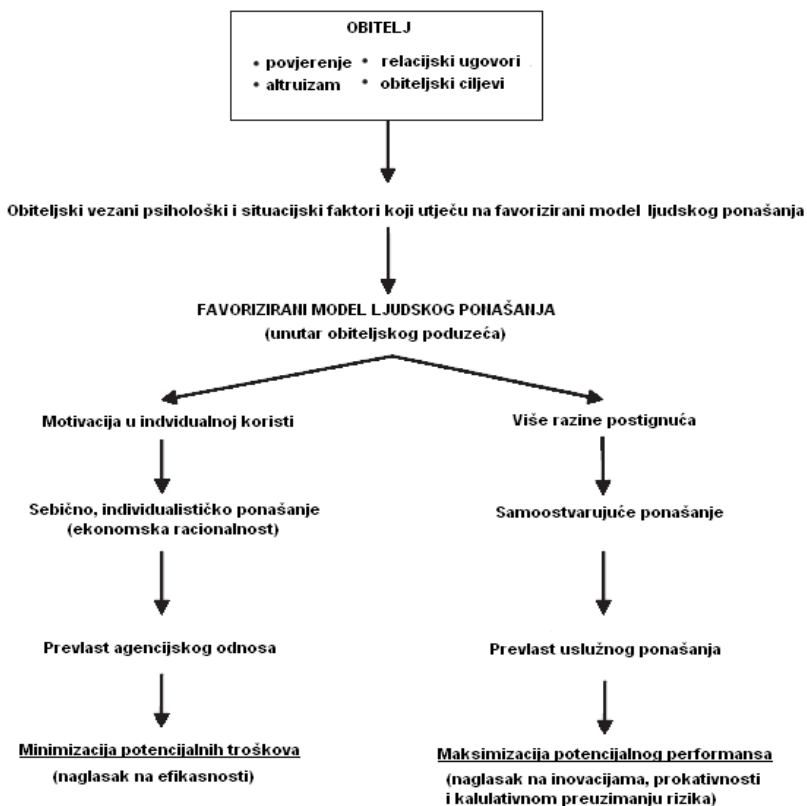
- postojanje povjerenja unutar obitelji i nepostojanje potrebe za kontrolom
- osjećaj pripadnosti na temelju kulture, tradicije i obiteljskog identiteta, što smanjuje informacijske asimetrije
- članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću više su usmjereni na kumuliranje bogatstva za buduće generacije nego prema vlastitoj koristi, što osnažuje značenje kolektivne imovine.

U obiteljskim poduzećima izrazito su relevantni nefinancijski ciljevi. Različiti su autori potvrdili postojanje triju najvažnijih ciljeva obiteljskih poduzeća: dugoročni rast vrijednosti poduzeća, opstanak obiteljskog poduzeća te harmoničan odnos između obitelji i poduzeća (Köberle-Schmid, 2008., str. 39.). Velika privrženost i suradnja, što se očituje u praktičnom *slijeđenju obiteljskih ciljeva*, potvrđuju temeljne postavke teorije uslužnosti (Davis i sur., 1997.).

Povjerenje se često navodi kao prednost obiteljskih poduzeća (Märk i sur., 2010., str. 39.). *Corbetta i Salvato* (2004.) vide u povjerenju važnu komponentu za dugoročni opstanak obiteljskog poduzeća. Povjerenje se u obiteljskim poduzećima ostvaruje u većoj mjeri zbog "obiteljske komunikacije" koju karakterizira manja informacijska asimetrija nego u odnosima koji nisu obiteljski (Davis i sur., 2010., str. 1097.). Zbog efektivnosti i efikasnosti razmjene informacija u obiteljskim odnosima formiraju se povjerljivi obiteljski odnosi koji zahtijevaju manju kontrolu od tipičnih agencijskih odnosa. Visoka razina povjerenja može se povezati s uslužnošću u obiteljskim poduzećima (Podrug, 2010.).

Corbetta i Salvato (2004., str. 356.) među prvima postavljaju pitanje: *Koji model ljudskog ponašanja se više favorizira u obiteljskim poduzećima?* Različiti psihološki i situacijski faktori agencijske teorije i teorije uslužnosti definiraju dva modela ljudskog ponašanja. Modeli ljudskog ponašanja imaju medijatorsku ulogu između dinamike obiteljskog poduzeća i poslovnih rezultata. Obilježja obiteljskog poduzeća prikazana na slici 2. djeluju na psihološke i situacijske faktore u oblikovanju modela ljudskog ponašanja koji će prevagnuti u organizaciji (kao samouslužno, ekonomski racionalno ljudsko ponašanje prema agencijskoj teoriji ili kao samoostvarujuće, kolektivno uslužno ljudsko ponašanje prema teoriji uslužnosti). Autori objašnjavaju kako analiza literature obiteljskog poduzetništva potvrđuje kako obitelj vrši utjecaj na dominirajući model ljudskog ponašanja kroz ulogu obiteljskih ciljeva, razinu altruizma, razinu povjerenja i obiteljskog utjecaja na relacijske odnose.

Corbetta i Salvato (2004., str. 357.) navode da će se, kada prevladaju financijski ciljevi u obitelji, motivacija obiteljskih članova u poslovanju poduzeća temeljiti na nižim razinama potreba i ekstrinzičnim faktorima te će dolaziti do pojave agencijskog odnosa. Dok s druge strane, kada prevagnu nefinancijski ciljevi, to će poticati motivaciju utemeljenu na višim razinama potreba i intrinzičnim faktorima te će dolaziti do pojave principal - uslužitelj odnosa, što je svojstveno teoriji uslužnosti.



Izvor: Corbetta, G., Salvato, C. (2004.), *Self-serving or Self-actualizing? Model of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence“*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), str. 358.

Slika 2. Obiteljska dinamika, favorizirani model ljudskog ponašanja i poslovni rezultati

Chrisman i suradnici (2007.) objašnjavaju kako agencijski problemi između vlasnika i menadžera, koji su ujedno članovi obitelji, ne bi postojali u slučaju da je vlasnik ujedno i jedini menadžer. No, ako su involvirani drugi članovi obitelji kao menadžeri, vlasnik - menadžer ili samo vlasnik bez obzira na njegovu uključenost u menadžment, može biti izložen agencijskim troškovima uzrokovanih zbog ponašanja drugih članova obitelji zaposlenih na menadžerskim pozicijama. Pojam obiteljskog menadžera koji su *Chrisman i suradnici* (2007.) koristili u svom istraživanju odnosi se na menadžere u obiteljskim poduzećima koji su članovi vlasničke obitelji, a nisu principal-vlasnik.

Razmatrajući ulogu agencijskih mehanizama u obiteljskim poduzećima, autori su istražili nadziru li obiteljska poduzeća menadžere koji su članovi obitelji i motiviraju li ih kroz kompenzacijski sustav te poboljšavaju li agencijski kontrolni mehanizmi poslovnu izvedbu poduzeća. Istraživanje pokazuje kako obiteljska poduzeća koriste motivirajući kompenzacijski sustav i kontrolne mehanizme na članovima obitelji zaposlenima na menadžerskim pozicijama te potvrđuju kako kontrolni mehanizmi i poticajni kompenzacijski sustav rezultiraju s boljom poslovnom izvedbom poduzeća. Autori naglašavaju kako nadziranje i motivirajući kompenzacijski sustav inače ne bi trebali pozitivno utjecati na poslovnu izvedbu poduzeća, već jedino ukoliko su članovi obitelji zaposleni na menadžerskim pozicijama agenti, pa se vlasnici poduzeća racionalno ponašaju i implementiraju agencijski troškovne kontrolne mehanizme pri čemu oni donose više prednosti nego troškova. U slučaju takvog ponašanja vlasnici se poduzeća zaista ponašaju racionalno i stječe se dojam kako ih njihov altruizam ne osljepljuje te da krvno srodstvo bezuvjetno garantira da će se svi zaposleni članovi obitelji primjereno ponašati u obiteljskom poduzeću (Chrisman i sur., 2007., str. 1035.).

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje za provjeru validnosti teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima temeljilo se na kvalitativnoj metodologiji. Provedeno je pet polustrukturiranih intervjua u malim obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Pri izboru primjerenih sudionika za ovo istraživanje bili su traženi oni poduzetnici koji su bili spremni retrospektivno pristupiti svojoj svakodnevici. Za izbor subjekata preuzeti su sljedeći kriteriji (Märk i sur., 2010., str. 40.):

- obiteljsko je poduzeće u vlasništvu *jedne* obitelji
- poduzeće je vođeno od strane dva roditelja
- menadžment čine članovi obitelji
- poduzeće može biti definirano kao malo poduzeće
- minimalno su *dva* člana stalno zaposlena u poduzeću.

Tablica 2.

Pregled istraživanih obiteljskih poduzeća

	Poduzeće 1	Poduzeće 2	Poduzeće 3	Poduzeće 4	Poduzeće 5
Djelatnost	Klesarstvo	Obrada drva	Trgovina	Ugostiteljstvo	Ugostiteljstvo
Zaposlenici	10 4 obiteljska člana	9 3 obiteljska člana	12 4 obiteljska člana	6 3 obiteljska člana	7 3 obiteljska člana
Djeca u obitelji	2	2	2	2	2
Stalno zaposleni članovi obitelji	majka otac sin	majka otac sin	majka otac	majka otac sin	majka otac sin
Članovi obitelji kao ispomoć	kći	/	sin kći	/	/

Za potrebe kvalitativnog empirijskog istraživanja korišten je polustrukturirani intervju koji se temeljio na pitanjima koja su derivirana iz originalnog empirijskog istraživanja *Mārka* i *suradnika* (2010.). U ovom je istraživanju izabrana metoda polustrukturiranog intervjua s pet odabranih manjih obiteljskih poduzeća kako bi se istražile teorijske pretpostavke i na uzorku malih hrvatskih obiteljskih poduzeća otkrili obrasci ponašanja i obilježja svojstvena obiteljskim poduzećima iz aspekta teorije uslužnosti.

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja potkrijepljeni citatima iz intervjua s obiteljskim poduzetnicima. Kako bi se olakšao redosljed citata, obiteljski su poduzetnici označeni kao "POD X" (X=1-5).

- *POD 2: Mogu se povući iz posla na jedan dan potpuno bez problema. Pri tome se uzdam u kuma u vezi s praktičnim dijelom posla u pogonu, a što se tiče drugih stvari, kao što su naplaćivanje ili, klijenti, na suprugu i sina. Za mene je osobno dulje razdoblje izbjivanja nemoguće, ne mogu dugo izbjivati. Već se nakon 2 dana vraćam.*
- *POD 4: (...) Drugi zaposlenici imaju također pravo glasa. Oni znaju komentirati i predlagati nove ideje u vezi sa svojom izvedbom posla i*

onim što se treba napraviti, ali ne sudjeluju u donošenju najvažnijih odluka.

U ovom se istraživanju primjećuje da poduzetnici delegiraju ovlasti i odgovornosti na članove obitelji, dakle na supružnike i djecu. Prema intervjuima, zamjetno je kako nema preferiranja s obzirom na spol, odnosno kćeri kao i sinovi imaju jednaku participaciju u upravljanju obiteljskim poduzećem. Snažno involvirani menadžment izrazito je prisutan u svim poduzećima, ali primjećuje se razlika u percepciji zaposlenika koji su članovi obitelji od preostalih zaposlenika. Teorijska pretpostavka kako obiteljski poduzetnik stvara strukture koje podržavaju snažnu involviranost ovdje se ne može potvrditi ni odbaciti. Zaposleni članovi obitelji potpuno participiraju u donošenju odluka te iznose svoja mišljenja i prijedloge. Preostali zaposlenici, koji nisu članovi obitelji, daju savjete i predlažu nove ideje u vezi sa svojom strukom i dijelom poslovanja, ali ne sudjeluju direktno u donošenju odluka.

- *POD 3: Posao je posao, dio svakodnevnice, ali ja taj posao volim. Nije mi ništa teško za taj posao napraviti (...). Mi smo se uvijek vidali, djeca bi došla do nas dok još nisu s nama počela raditi. Kako zajedno idemo na posao te se vraćamo skupa, vidamo se čak i više nego da svatko radi drugi posao. Posao i druženje su pomiješani. Nikad nisam imala osjećaj da nam je nedostajalo druženja.*
- *POD 4: Mi se kroz taj posao vidimo, razgovaramo. Razgovaramo i o drugim stvarima. (...)Puno bi nam bilo zahtjevnije da radimo različite poslove. Zajedno smo, i to nam je jedna velika prednost. Odmah primijetimo ako je netko neraspoložen te možemo odmah o tim emocionalnim stvarima popričati usput.*
- *POD 2: (...)Supruga je emocionalno vezanija, dok mene manje problemi pogađaju jer sam ja i inače takve naravi. Uvijek se nađe nekakvo rješenje. (...) Najveći oslonac su mi svi, nikoga ne bi posebno izdvojio jer mi svatko pomaže na svoj način.*

Ove izjave prikazuju poduzetnike kao emocionalna bića koja su izrazito vezana za svoju obitelj. Ne primjećuje se samo velika povezanost i potpora između supružnika, već i povezanost obiteljskog poduzetnika sa svojom djecom koja u pojedinom slučaju imaju i veliki utjecaj u donošenju odluka te izrazito pridonose poslovanju poduzeća. Također se primjećuje da su obiteljski život i posao izrazito povezani te se potvrđuje teorijska pretpostavka da su odnosi prožeti emocionalnim vezanjem.

- *POD 2: Svakako je obitelj najvažnija; bitno je da smo skupa i na okupu, ali je nekada teško održati taj obiteljski mir, posebno kada nastupe krize pa se više ne zna kud bismo, što bismo i kako bi se postupilo. (...) Bez obzira na prepirke uvijek si ostajemo odani. Sam posao, naravno, utječe na obitelj jer uspješnost posla utječe na dobrobit naše djece u budućnosti i na ostvarivanje njihovih potreba i želja koje će imati kada krenu*

samostalno u život, te im kao roditelji trebamo osigurati svojevrsni 'start'. Koliko sami uspijemo u tome poslu, toliko će i u obitelji biti više zadovoljstva.

- *POD 3: Kad smo počeli s novim velikim poslom svi su radili, od obitelji do rodbine i susjeda. I nikome nije bilo teško jer su svi željeli pomoći, jer su znali da o tome ovisi sve. (...) Mi smo užasno vezani, čak i pretjerano.*

U svim se poduzećima može primijetiti visoka razina altruizma između zaposlenih članova obitelji. Roditelji naglašavaju zabrinutost za budućnost svoje djece i za njihovu dobrobit, čak se raspravlja i o pitanjima nasljeđivanja. U slučaju djece također se primjećuje izraziti altruizam, nesebično pomaganje roditeljima, naklonjenost i lojalnost, te čak i plemenitost i velikodušnost između braće i sestara. Također se može identificirati zajedništvo. Visoka razina altruizma u obiteljskim odnosima može se poistovjetiti s altruizmom u principal - uslužitelj odnosu.

- *POD 5: Svi si međusobno jako vjerujemo. Nemamo nikakav razlog da ne vjerujemo jedni drugima kada se, primjerice, radi o novcu. Svi rade, naplate i stavljaju u obiteljsku blagajnu te svi imaju pravo uzeti koliko i kada god im treba. Svatko može uzeti koliko treba i svi uzimaju normalno. To je zajedničko.*
- *POD 4: Bitno je povjerenje, kako naše u njih (druge zaposlenike), tako i njihovo u nas. Podrazumijeva se da kada zaposlenici obave svoj dio posla, tada će i suprug učiniti sve kako bi ispunio i svoje obveze prema njima, kako bi i oni dobro živjeli od svoga posla.*

U svim se poduzećima može zamijetiti velika razina povjerenja između članova obitelji koji su zaposleni, pa čak i u odnosu s ostalim zaposlenicima. Primjećuje se da je obiteljskim poduzetnicima teže ostvarivati odnos povjerenja s zaposlenicima koji nisu članovi obitelji jer snose agencijske troškove. Teorijska se pretpostavka o visokoj razini povjerenja ovim istraživanjem može potvrditi.

Slijeđenje obiteljskih ciljeva izuzetno je važna pretpostavka obiteljskog poduzeća. Bitno je racionalno i odmjereno zajedničko odlučivanje između članova obitelji kako bi se ostvario prosperitet obiteljskog poduzeća i same obitelji. Istraživanjem se teorijska pretpostavka o slijeđenju obiteljskih ciljeva također potvrdila.

- *POD 1: (...) Mi smo stalno ili kod kuće ili u uredu. (...) U suštini stalno razgovaramo o poslu, znači, nemamo određeno sastanke. Pogotovo sin i ja, mi znamo stalno razgovarati o poslu, što je nekada malo pretjerano, pa ja kažem 'hajmo malo to staviti sa strane', ali sin ne može dugo izdržati pa ponovo pričamo. (...) S mužem većinu vremena razgovaram o poslu jer je on u pogledu drugih stvari zatvoreniji tip i ne voli puno razgovarati.*

- *POD 4: (...) Zna biti žustrih rasprava jer svatko ima svoje mišljenje. (...) Često znamo reći kada smo ljuti zbog nečega da to nećemo to više raditi, ali znamo da ćemo još promijeniti mišljenja. Čak i volim da mi kažu svoje stavove jer bih možda nekad napravila i nešto što ne treba. (...) Suzdržavamo se pred zaposlenicima i o problemima raspravljamo ili kod kuće ili u uredu.*

Na temelju ovih izjava može se potvrditi i teorijska pretpostavka kako je komunikacija usmena, no ne i da je podložna fiktivnom konsenzusu. Obiteljski poduzetnici naglašavaju važnost svakodnevne komunikacije pa nastoje imati razumijevanja za različita mišljenja među zaposlenim članovima obitelji. Odluke se donose jednoglasno, čime se potvrđuje teorijska pretpostavka da se obiteljske odluke donose zajednički.

- *POD 1: Mi uvijek smatramo mog muža i njihovog oca glavom obitelji, a ja ga i formalno smatram glavnim poduzetnikom, bez obzira na moj utjecaj, i to ne isključivo zbog donošenja odluka. Možda iz poštovanja. U praktičnom me smislu on podržava i potiče da preuzmem dominantniju ulogu. Kada smo odlučivali na čije će ime glasiti poduzeće bilo je potpuno svejedno jer su bitniji obiteljski odnosi nego formalnosti na papiru.*
- *POD 3: Ako treba raditi, onda ćemo raditi. Svi će dati svoj dio, svi ćemo se potruditi da obavimo ono što moramo. Taj nas posao čini sretnima i zadovoljnima. Svi želimo raditi. Ako odlučimo da ćemo više raditi, onda ćemo više i zaraditi, nešto ćemo imati, i onda smo svi u tome i zbog toga se onda nitko ne osjeća zakinut u tim stvarima.*

Obiteljski poduzetnici u isto vrijeme djeluju kao poduzetnici te kao „glave obitelji“, dakle brinu se za poduzeće i upravljaju njime te se brinu za egzistenciju i dobrobit obitelji. Primjećuje se požrtvovnost poduzetničke obitelji za poslovanje poduzeća. Također se primjećuje i fenomen "recipročne uslužnosti" koju zaposlenik koji je član obitelji želi prenijeti i na druge zaposlenike svoga poduzeća, pa i vanjske suradnike i klijente. Teorijska pretpostavka da obiteljski poduzetnici djeluju i kao „glave obitelji“ i kao poduzetnici te da fleksibilno mijenjaju te dvije uloge, ovime se može potvrditi.

Zaključno je važno ukazati na ograničenja istraživanja. Uslijed izabrane kvalitativne metode, prezentirani zaključci iz subjektivnih interpretacija subjekata ne mogu se prihvatiti kao općevaljani. Moguće su pogreške ispitanika i/ili pogreške ispitivača, a postoji i mogućnost da su obiteljski poduzetnici selektirali samo one informacije koje su oni smatrali bitnima, a isključili informacije koje su suviše privatne prirode. Stoga bi se, radi što objektivnije analize, u budućim istraživanjama trebao primijeniti, uz polustrukturirani intervju, i dnevnik i intervju metoda.

6. ZAKLJUČAK

Teorija uslužnosti pronalazi svoju specifičnu primjenu u obiteljskim poduzećima. S obzirom da u većini obiteljskih poduzeća vlasnička i upravljačka struktura nisu odvojene, očekuje se proorganizacijsko djelovanje, kolektivistička orijentacija prema ciljevima obiteljskog poduzeća, altruizam i manja vjerojatnost postojanja agencijskih problema, što ukazuje na aplikabilnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima.

Analizom značajki ponašanja članova obitelji koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću i drugih zaposlenika poduzeća može se ustanoviti prisutnost uslužnog ponašanja, a ona se očituje u stvaranju kulture povjerenja između članova, altruizmu, proaktivnom ponašanju članova i njihovoj emocionalnoj povezanosti, visokoj involviranosti te slijeđenju neekonomskih ciljeva.

Rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju da postoji konkretna povezanost između uslužnosti i obiteljskih poduzeća. Razni su izvedeni faktori, kao što su altruizam, povjerenje, emocionalno vezanje, snažno involvirani menadžment i slijeđenje zajedničkih obiteljskih ciljeva, konzistentni s teorijom uslužnosti u obiteljskim poduzećima. Povjerenje se pokazuje kao neizostavna komponenta obiteljskog poduzeća te čini jedan od najbitnijih kamena temeljaca obiteljskog poduzetništva. Navedeni faktori su i preporuka za buduća empirijska istraživanja teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima.

LITERATURA

Ampenberger, M. (2010.), *Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen: Eine Analyse von Investitions-, Diversifikations- und Kapitalstrukturentscheidungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Berthold, F. (2010.), *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln

Biluš M., Pavić, A. (2007.), *Dossier: Roditelji i djeca zajedno u poslu*, Nacional, 598, <http://www.nacional.hr/clanak/33925/uzgoj-nojeva> pristupljeno: 10. srpnja 2011.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Chang, E. P. C. (2007. b), Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms, *Journal of Business Research*.

Corbetta, G., Salvato, C. (2004.), Self-serving or Self-actualizing? Model of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence“, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997.), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*.

Davis, J. H., Allen, M. R., Hayes, H. D. (2010.), Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007.), Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976.), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*.

Katzer, B. (2009.), *Erfolgspotentiale in Familienunternehmen: Eine sozialkapitaltheoretische Sichtweise*. Diplomski rad. Köln: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln.

Kersten Leiber, M. (2008.), *Performance-Studie deutscher Familienunternehmen*. Doktorska disertacija. Augsburg: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg.

Klein, S. (2008.), Corporate Governance in Familienunternehmen, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*.

Klein, S. B., Kellermanns, F. W. (2008.), Understanding the Noneconomic-Motivated Behavior in Family Firms: An Introduction, *Family Business Review*.

Köberle-Schmid, A. (2008.), *Family Business Governance: Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Märk, S., Kraus, S., Peters, M. (2010.), Der Einfluss der Familie auf den Unternehmer: Eine qualitativempirische Untersuchung von Familienunternehmen auf Basis der Stewardship-Theorie, *ZfKE*.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008.), Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies*.

Nötzli Breinlinger, U. G. (2006.), *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz*. Doktorska disertacija. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften der Universität St. Gallen.

Opća uprava za poduzetništvo i industriju pri Europskoj komisiji (2008.), *Overview of Family Business Relevant Issues – Croatia*, Opća uprava za poduzetništvo i industriju pri Europskoj komisiji

Papesch, M. (2010.), *Analyse der Corporate Governance zur Sicherung der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung in NRW*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Podrug, N. (2010.), *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Podrug, N., Filipović, D., Milić, S. (2010.), Critical overview of agency theory, *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*.

Poutziouris, P., Smyrnios, K., Klein, S. (eds.) (2006.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

Tipurić, D. ur. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

Tipurić, D., Podrug, N. (2010.), Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*.

Tipurić, D. ur. (2011.), *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

Najla Podrug, Ph. D.

Teaching and Research Assistant
Faculty of Economics and Business-Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: npodrug@efzg.hr

Melanija Burazin, B. Sc.

Student
Faculty of Economics and Business-Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: mel.burazin@gmail.com

CHALLENGES OF STEWARDSHIP THEORY IN FAMILY BUSINESSES

Abstract

The stewardship theory is developed within the corporate governance discipline as an alternative to the agency theory. Stewardship theory has its roots in the socio-psychological model of human behavior which implies the pro-organizational and collectivistic behavior of the manager whereby the manager derives more satisfaction by serving the group (organization) than by satisfying his or her personal goals. Relevant researches of stewardship theory are based on the analysis of the theory in modern corporations where the owner's and managerial functions are separated; therefore in this paper we conducted pioneer research on stewardship theory in family businesses where the principal (owner) is also the manager. In addition to the theoretical conceptualization, this paper presents a qualitative empirical research that confirms the validity of the stewardship theory in small family businesses confirming its basic assumptions in the analysis of human behavior in family businesses such as emotional attachment, non-economic and altruistic behavior of family members.

Key words: *stewardship theory, family business, stewardship, trust, qualitative research*

JEL classification: *M19*

Dr. sc. Najla Podrug

Viša asistentica
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
E-mail: npodrug@efzg.hr

Marija Šutalo

Student
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
E-mail: sutalomarija@gmail.com

INSTITUCIONALIZACIJA USLUŽNOSTI U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA

UDK / UDC: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M19

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 24. rujna 2011. / September 24, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Uslužnost, koncept razvijen u okviru teorije uslužnosti, definira se kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti na takav način da su dugoročni interesi organizacije prioritet u njegovu djelovanju, a ne njegovi vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi i ciljevi drugih pojedinaca ili skupina. Cilj je rada definiranje seta principa i aktivnosti za implementaciju uslužnosti u suvremenim organizacijama na način da je osjećaj osobnog vlasništva i odgovornosti snažno prisutan kod svih pojedinaca unutar organizacije, a rezultira dugoročnim profitabilnim rastom. Identificirana su obilježja modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti u odnosu na tradicionalan model poduzeća te je apostrofirana uloga menadžera uslužitelja u implementaciji principa uslužnosti.

Ključne riječi: teorija uslužnosti, uslužnost menadžmenta, model uslužnosti, tradicionalni model, implementacija principa.

1. UVOD

Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju fundamentalne promjene u upravljanju, a ne samo promjene u vrijednostima i stavovima. Fundamentalne promjene znače promjene u distribuciji moći, privilegijama i kontroli kapitala. Uslužnost se javlja kao „lepeza principa i aktivnosti“ kako bi se ostvarila spomenuta fundamentalna promjena u upravljanju. Uslužnost znači ukazivati

povjerenje svojim suradnicima i biti odgovoran kroz ukazivanje povjerenja, a ne putem kontrole drugih ljudi.

Kako kreirati organizaciju sa snažnim osjećajem pripadnosti i odgovornosti koji će je prožimati od dna do vrha, ključno je pitanje ovog rada. Uslužnost započinje sa spremnošću preuzimanja odgovornosti ne samo za sebe, već i šire – za cjelokupnu organizaciju i širu zajednicu. Predmet je analize ovog rada implementacija uslužnosti u suvremenim organizacijama na način da je osjećaj osobnog vlasništva i odgovornosti snažno prisutan kod svih pojedinaca unutar organizacije.

Koncept uslužnosti nastao je u okviru teorije uslužnosti, pa će u radu prvo biti opisane temeljne postavke teorije uslužnosti, a potom će se prikazati usporedba modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti u odnosu na tradicionalni model. Zatim slijedi implementacija principa uslužnosti te elaboracija uloge menadžmenta u implementaciji principa uslužnosti.

2. TEMELJNE POSTAVKE TEORIJE USLUŽNOSTI

Teorija uslužnosti (eng. *Stewardship Theory*) nastala je u okviru discipline korporativnog upravljanja kao negacija dominantnoj agencijskoj teoriji (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997.). Ishodište je teorije u organizacijskoj psihologiji i sociologiji, odnosno u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve (Tipurić i Podrug, 2008.).

Uslužnost (eng. *stewardship*) se može definirati kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti na takav način da su dugoročni interesi organizacije prioritet u njegovu djelovanju, a ne njegovi vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi i ciljevi drugih pojedinaca ili skupina. Teorija uslužnosti odbacuje pretpostavku da je prirodno ponašanje menadžera oportunistički orijentirano na način kako to objašnjava agencijska teorija. Ključna je motivacija menadžera težnja da dobro obavi svoj posao i da bude dobar upravljač sredstvima poduzeća. Menadžer kao uslužitelj razvija povjerenje i predanost organizaciji, što će u konačnici rezultirati postizanjem normativnih i instrumentalnih ciljeva organizacije (Filipović, Podrug i Krišto, 2010.).

Teorija uslužnosti drukčije definira ostvarivanje vlastitih interesa menadžera. Teorija predviđa da će menadžer, ponašajući se kao uslužitelj, maksimirati (i) svoju funkciju korisnosti putem djelovanja koje će osigurati uspješnost organizacije i maksimirati bogatstvo dioničara (Tipurić i Podrug, 2010.). Dakle, ulaganjem napora u ostvarivanje organizacijskih ciljeva menadžer si može osigurati zadovoljenje osobnih potreba, pa je korisnost iz proorganizacijskog ponašanja, po postulatima te teorije, znatno veća od korisnosti iz individualističkog ponašanja.

Pristaše teorije uslužnosti naglašavaju kako razdvajanje vlasništva i kontrole nad poduzećem ne mora automatski dovesti do različitih ciljeva i sukobljenih interesa vlasnika i menadžera (Hendry, 2004., str. 189.). Temeljna je pretpostavka teorije uslužnosti težnja postojanja sklada između ciljeva menadžera i vlasnika. U tom smislu, uslužni odnos postoji sve dok jedna strana ne iznevjeri ili pokuša prevariti drugu; tada on prerasta u tipičan agencijski odnos, sa svojstvima kako ga opisuje agencijska teorija (Podrug, Filipović i Milić, 2010.).

Za razumijevanje „konvergirajućih“ interesa menadžera i vlasnika nužno je promatrati psihološka obilježja menadžera, s jedne, i obilježja situacije koja vlada u organizaciji, s druge strane. Psihološki su čimbenici, koji utječu na menadžersku motivaciju i prethode uslužnom odnosu, izvor motivacije, identifikacija s organizacijom i upotreba moći.

Izvor je motivacije uslužitelja u nematerijalnim stvarima, primjerice u mogućnosti razvoja i napredovanja, priznanja, u samoaktualizaciji ili stvarima koje se nalaze visoko na *Maslowljevoj* ljestvici potreba. *Davis, Schoorman* i *Donaldson* (1997.) smatraju da će oni menadžeri koji budu motivirani potrebama više razine, kao i nematerijalnim potrebama, imati veće sklonosti da se u organizacijama ponašaju kao uslužitelji. Identifikacija s organizacijom nastupa kad menadžer počne sebe doživljavati i definirati kao dio organizacije, što podrazumijeva da ujedno usvoji njezinu misiju, viziju i ciljeve – kao svoje. Komentare o organizaciji on će doživljavati osobno, pripisujući organizacijski uspjeh sebi. Veća je vjerojatnost da će se menadžeri s visokom razinom identifikacije ponašati kao uslužitelji. Upotreba moći psihološka je potreba utjecanja na druge radi ispunjavanja valjanog i prihvaćenog organizacijskog cilja. U principal-agent odnosu koristi se prvenstveno institucionalni izvor moći koji proizlazi iz položaja unutar organizacije, dok se u odnosu principal-uslužitelj preferira osobni izvor moći (Podrug, 2010., str. 25.).

Situacijski su faktori teorije uslužnosti menadžmentska filozofija i kultura. Razvoju uslužnog odnosa pogoduju participativni stilovi vodstva i postojanje odnosa povjerenja. Ljudi koji se nalaze u situacijama s naglašenom participacijom češće će razvijati odnos s karakteristikama koje opisuje teorija uslužnosti (Tipurić, 2006., str. 113.). Kulturološke razlike, definirane prema *Hofstedeu*, mogu utjecati na formiranje uslužnog odnosa. Preciznije, kulturološke razlike obuhvaćene dimenzijama distance moći i individualizam/kolektivism, povezane s teorijom uslužnosti, pogoduju oblikovanju uslužnog odnosa. Mala distanca moći i kolektivistički dio kontinuuma dimenzije individualizam/kolektivism pogoduju oblikovanju uslužnog odnosa.¹

¹ No, mogući su i kontradiktorni zaključci. Primjerice, za Japan, kao kolektivističku kulturu koju karakterizira i velika distanca moći, nije lako donijeti zaključak o dominaciji uslužnog odnosa. Naravno, u kolektivističkom je društvu jednostavnije postaviti organizacijsku strukturu koja podržava uslužni odnos (plitka hijerarhija, timska organizacija), no zbog velike distance moći teže će se postići participativni, interpersonalni odnosi temeljeni na povjerenju.

Hernandez (2007.) smatra da uslužnost postoji u mjeri u kojoj menadžer preuzima osobnu odgovornost za aktivnosti organizacije i koristi moć za dobrobit što većeg broja interesno-utjecajnih skupina.²

Tablica 1.

Pregled postavki teorije uslužnosti

	Teorija uslužnosti
<i>Etička orijentacija</i>	predanost društvu, temeljeno na vrlinama i pravima
<i>Uloga menadžera</i>	objediniti zajedničke interese
<i>Vremenska orijentacija</i>	dugoročna vremenska orijentacija
<i>Menadžerska motivacija</i>	vrline, vrijednosti i društvo
<i>Funkcija informacija</i>	ostvariti sinergiju
<i>Temelj za povjerenje</i>	integritet
<i>Moralna pozicija</i>	dosljedna
<i>Uloga pravila</i>	definirati priliku
<i>Ključna vrijednost</i>	vjerodostojnost
<i>Osnovna menadžerska funkcija</i>	uslužitelj

Agencijski konflikti postoje u Japanu, baš kao što postoje i uslužitelji u SAD-u, zemlji koja se često navodi kao primjer za dominantni agencijski odnos. Prema: Lee, P. M. i O'Neill, H. M. (2003.), „Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives“, *Academy of Management Journal*, (46), 2, str. 212.-225.

Važno je napomenuti kako i unutar određene nacionalne kulture postoje značajne razlike između organizacija i pojedinaca mjereno dimenzijama nacionalne kulture. Dakle, jednako kao što odnosi principal - menadžer variraju među kulturama i zemljama, isto vrijedi i unutar zemlje, odnosno nacionalne kulture.

² Provedena su dva istraživanja: anketno istraživanje izvršnih direktora različitih struka (n=354) i istraživanje provedeno na studentima poslovnih škola i stručnjacima u mirovini (n=198).

Zaključci jesu:

1. podrška putem interpersonalnih odnosa i motivacija indirektno pozitivno djeluju na uslužno ponašanje (medijator je hrabro, moralno ponašanje)

2. kontekstualni faktor podrške direktno djeluje na uslužno ponašanje te indirektno putem motivacije, dok je zanemarivo djelovanje medijatora između kontekstualnog faktora i uslužnog ponašanja. Prema: Hernandez, M. (2007.), „Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of Its Determinants“. Dostupno na: http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/10161/1771/D_Hernandez_Morela_a_052007.pdf (preuzeto: 20. rujna 2010.)

<i>Ekonomska pretpostavka</i>	varijabilna suma ukupne korisnosti (pozitivno povećanje korisnosti za sve, sinergijski efekti)
<i>Organizacijski cilj</i>	kreirati dugoročno bogatstvo i postići najbolje interese za sve
<i>Menadžerski osobni cilj</i>	ostvariti potencijal
<i>Motivacijski model</i>	samoaktualizirajući model s intrinzičnim motivatorima
<i>Vizija/fokus</i>	povećati organizacijsko bogatstvo kako bi se postigli svi interesi
<i>Menadžerska predanost organizaciji</i>	visoka identifikacija s organizacijom i visoka predanost vrijednostima
<i>Pretpostavke o ljudima</i>	ljudi su kolektivisti koji ostvaruju korisnost kroz postignuće organizacije

Izvor: Caldwell, C. i Karri, R. (2005.), „Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust“, Journal of Business Ethics, (58), str. 254.

Teorija uslužnosti promatra ulogu menadžera u smislu objedinjavanja zajedničkih interesa i predlaže sustav upravljanja koji je etički konzistentan s potrebama poduzeća i zahtjevima okruženja. Njena snaga leži u sposobnosti istovremenog praćenja unutrašnjeg okruženja (unutar sebe i organizacije) i vanjskog okruženja radi procjene organizacijskih potreba (Caldwell i Karri, 2005.).

Hosmer (1996.) upućuje kako uslužno ponašanje dugoročno maksimira profit dioničarima, osigurava uravnoteženi rast i sigurnost zaposlenja te promiče društvenu odgovornost poduzeća. Dajući prvenstvo dugoročnom bogatstvu organizacije pred kratkoročnim ciljevima uslužitelji štite interese društva, interesno-utjecajnih skupina, potrošača i dioničara.

3. KOMPARACIJA MODELA USLUŽNOSTI I TRADICIONALNOG MODELA

Modeliranje organizacije po principima teorije uslužnosti zahtijeva drastične i seriozne fundamentalne promjene upravljanja. Predanost je menadžmenta polazna točka za promjene, kako bi uslužnost i povjerenje imali središnju ulogu, a vlasništvo i osobna odgovornost bili snažno prisutni kod svih pojedinaca unutar organizacije.

Teorija uslužnosti definira poduzeće kao integralni dio sustava - društvene i prirodne zajednice. U modelu uslužnosti poduzeće postoji radi služenja, a pripadajući se mentalni okvir konzistentno identificira u vrijednostima, stilu menadžmenta, metrici i definiciji uspjeha. Menadžeri uslužitelji kreiraju hijerarhiju vrijednosti, distinktivno hijerarhiji autoriteta koja optimizira potencijal zaposlenika (Podrug, 2010., str. 107.). Zaposlenicima se osigurava ovlast za donošenje odluka, omogućava razvoj njihovih ekspertiza, a sve radi razvoja predanosti. Navedeno osigurava znatno veći potencijal za učenje, promjene i održivi prosperitet naspram tradicionalnog modela. Tablica 2. sadrži kratki pregled strateških promjena koje predstoje pred tradicionalnim poduzećem i menadžmentom k potpunoj uslužnosti.

Tablica 2.

Usporedba strateških obilježja poduzeća iz perspektiva teorije uslužnosti s tradicionalnim modelom

	Model uslužnosti	Tradicionalni model
Misija	Doprinos kvaliteti života	Dominirati i kontrolirati tržište
Vizija	Kako doprinijeti?	Kako dominirati?
Ciljevi	Učenje, unapređenje dugoročne vizije	Kratkoročni profit
Participacija	Svi ljudi imaju značajan doprinos	Menadžeri imaju ključnu ulogu
Odgovornosti	Svi snose odgovornost	Menadžeri snose odgovornost
Kreativnost	Kreativnost prisutna na svim razinama	Kreativnost prisutna na vrhu organizacijske piramide
Inovativnost	Društveni, izranjajući proces	Administriran pristup
Učenje	Individualno, intrinzično	Propisano, ekstrinzično
Ciljevi efikasnosti	Održivost	Maksimalni output, trenutni profit

Metode ostvarivanja efikasnosti	Lokalno znanje, industrijska ekologija	Masovna proizvodnja, obujam
Metrika	BSC	Financijski indikatori

Izvor: Prilagođeno prema Bragdon, J. H. (2006.), Profit for Life: How Capitalism Excels, Case Studies in Living Asset Stewardship, SoL, Cambridge, str. 236.

Tradicionalni model definira snagu poduzeća u kvantitativnim terminima poput prodaje, profita, menadžerskim kompenzacijama, dokse , u perspektivi teorije uslužnosti, a snage poduzeća mjere kvalitativno, primjerice integritetom kulture i procesa te brzinom učenja. Tradicionalno upravljanje podrazumijeva maksimalno uvažavanje moći i novca, smatrajući ih esencijalnim za opstanak poduzeća, a uslužnost odražava maksimalno uvažavanje društva i prirodnog okoliša (Bragdon, 2006.). Etički su pristupi također dijametralno suprotni jer tradicionalni model definira etičnost kao poštivanje zakona, a model uslužnosti definira etičnost kao uslužnost drugima.

4. IMPLEMENTACIJA PRINCIPA USLUŽNOSTI

Uslužna poduzeća trebaju biti organizirana kao fleksibilne mreže posvećene učenju i prilagodbi naspram tradicionalnih rigidnih struktura koje su orijentirane financijskim rezultatima. Autoritet je, iz perspektive teorije uslužnosti, decentraliziran te praćen difuznim upravljanjem i odgovornošću na svim razinama u organizaciji. Konzekventno, radna su mjesta otvorena, interaktivna uz transparentnu komunikaciju i potpunu raspoloživost informacijama na svim razinama (Podrug, 2010., str. 110.). U tablici 3. prikazana su brojna obilježja modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti.

Tablica 3.

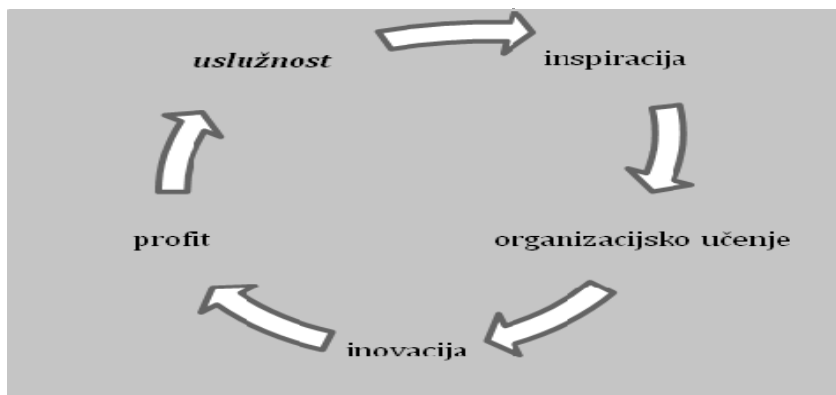
Obilježja modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti

	Model uslužnosti	Tradicionalni model
Paradigma	organski sustav	mehanicistički sustav
Kontekst	integriran	separiran
Kultura	mrežna, <i>izranjajuća</i>	strukturirana, zadana
Dinamika	samoorganiziranje, humanistička perspektiva	administriranje, materijalistička perspektiva
Svrha postojanja	služiti društvu, životu (neograničeno)	služiti vlasnicima, menadžerima (ograničeno)
Autoritet	decentraliziran	centraliziran, hijerarhijski definiran autoritet
Upravljanje	raspodjela odgovornosti	naredbe i kontrola
Radno mjesto	otvoreno, interaktivno	zatvoreno
Komunikacija	transparentna komunikacija, potpuna raspoloživost informacija	ograničena komunikacija, djelomična raspoloživost informacija
Učenje	samoupravljujuće, spontano	propisano, zadano
Strateško promišljanje	holističko	analitičko
Instrument	nadahnuti zaposlenici	financijski <i>inženjering</i>
Metrika	BSC	financijski pokazatelji
Misija:	kvaliteta života, uslužnost	profit
Vizija:	održivost, harmonija	kontrola resursa i tržišta
Organizacijsko obilježje	suradnja	kompetitivnost
Zaposlenici	imovina, generatori vrijednosti	trošak, potencijalna obveza
Vodstvo	služiti, uloga mentora	zapovijedati, dominirati
Financijska obilježja	manji udio dugovanja, samofinanciranje	veći udio dugovanja, kreditiranje
Profit	sredstvo za ostvarivanje misije	cilj

Izvor: autori

Organizacijsko je učenje spontan proces koji se potvrđuje u terminima efektivnosti naspram različitih treninga koji su više vezani uz interese i prioritete pojedinaca. Strateško je promišljanje također distinktivno od tradicionalnog modela jer su menadžeri u uslužnom modelu skloniji holističkom, organskom pristupu. Vrijednosti usklađene s uslužnim modelom poduzeća temelje se na kvaliteti života, održivosti i harmoniji, a zaposlenici su percipirani kao imovina, a ne kao trošak (Collins i Porras, 1994., str. 73.).

Radi održavanja integriranosti, model uslužnosti može se smatrati financijski konzervativnim s obzirom na način financiranja, udio kredita, itd. Profit u uslužnoj paradigmi nije cilj, već predstavlja sredstvo, iako će u konačnici rezultirati i daljnjim osnaživanjem inovacija i profita. Ciklus je stvaranja vrijednosti ilustrativno prikazan na slici 1. Dakle, u modelu uslužnosti inspirirani zaposlenici imaju motivaciju za učenje, a učenje rezultira sposobnošću za inoviranjem, što posljedično povećava vjerojatnost ostvarivanja i povećanja profita. Ciklus se nastavlja na način da profit osigurava mogućnosti za daljnje uslužno ponašanje, što je prikazano na slici 1.



Izvor: Bragdon, J. H. (2006.), *Profit for Life: How Capitalism Excels, Case Studies in Living Asset Stewardship, Sol, Cambridge, str. 24.*

Slika 1. Ciklus stvaranja vrijednosti

U modelu uslužnosti najveća je vrijednost relacijska imovina, odnosno kvaliteta relacijske imovine. I upravo iz kvalitete odnosa sa zaposlenicima proizlazi kvaliteta odnosa s dobavljačima i potrošačima u modelu uslužnosti jer se poštivanje zaposlenika reflektira na daljnje odnose. Treacy i Wiersema (1993.) utvrdili su kako 5% povećanja zadovoljstva zaposlenika rezultira s 2% povećanja zadovoljstva potrošača i 1,8% povećanja neto profita. Razumljivo, relacijska imovina nije zamjena za vrijednost dionica, već predstavlja konstruktivni komplement (Costa, 1998., str. 185.). Relacijska imovina generira profit putem

lojalnih potrošača čija je vrijednost znatno veća od povremenih potrošača. U relaciji s dobavljačima model uslužnosti zahtijeva pomak od tradicionalnih mehanicističkih lanaca dobave prema organskim, adaptivnim mrežama i partnerskim odnosima s dobavljačima.

Tablica 4.

Obilježja odnosa s dobavljačima i potrošačima (tradicionalni model i model uslužnosti)

MODEL USLUŽNOSTI	TRADICIONALAN MODEL
OBILJEŽJA ODNOSA S DOBAVLJAČIMA	
<p>ORGANSKE, ADAPTIVNE MREŽE S DOBAVLJAČIMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>stremljenje prema najboljim praksama</i> • <i>kreiranje harmonije u mreži (dugoročna perspektiva)</i> • <i>orijentacija prema produktivnosti (sredstvima)</i> • <i>mrežni model (partnerski odnos i suradnja)</i> • <i>stremljenje prema različitostima u vještinama, znanjima</i> • <i>središnje mjesto u mreži zauzima zajednička svrha</i> • <i>optimalna povezanost sa stakeholderima</i> • <i>otvorena, spontana komunikacija temeljena na znanju i doprinosu</i> • <i>izbor partnera temeljem jedinstvenih kompetencija</i> 	<p>MEHANICISTIČKI LANCI DOBAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>stremljenje prema najboljoj cijeni i kontroli</i> • <i>stvaranje najboljih rezultata za poduzeće (kratkoročna perspektiva)</i> • <i>orijentacija prema ciljevima</i> • <i>model lanca</i> • <i>stremljenje prema istovjetnosti i zamjenjivosti</i> • <i>središnje mjesto u lancu zauzima dominantno poduzeće</i> • <i>pritisak prema targetiranim stakeholderima</i> • <i>kontrolirana komunikacija temeljena na rangu</i> • <i>izbor partnera temeljem troškovnih parametara</i>
OBILJEŽJA ODNOSA S POTROŠAČIMA	
<p>ODNOS U MODELU USLUŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>orijentiranost prema potrebama potrošača</i> • <i>kvalitativni pristup, stremljenje prema ukupnom rješenju</i> • <i>respektiranje vrijednosti potrošača</i> • <i>odnos (dugoročna perspektiva)</i> • <i>povjerenje (win-win pristup)</i> 	<p>ODNOS U TRADICIONALNOM MODELU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>orijentiranost prema potrebama poduzeća (profit)</i> • <i>kvantitativni pristup, stremljenje prema brznoj prodaji</i> • <i>nepriprisanost spram vrijednosti potrošača</i> • <i>transakcija (kratkoročna perspektiva)</i>

<ul style="list-style-type: none"> • proaktivno zadovoljavanje potreba potrošača • konkurentni troškovi kroz životni ciklus • kvaliteta i dugoročnost proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • win-lose pristup • reaktivno zadovoljavanje potreba potrošača • konkurentni inicijalni troškovi • planirano zastarijevanje proizvoda
--	---

Izvor: autori

5. ULOGA MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI PRINCIPA USLUŽNOSTI

Menadžment u modelu uslužnosti ima iznimno zahtjevan i odgovoran posao postizanja uravnoteženog rasta (Montgomery, 2008., str. 58.), ali bez osobne uključenosti u donošenje svih odluka koje su nužne za vođenje kompleksnih organizacija. Kako bi se maksimizirale koristi uslužnog ponašanja, potrebno je osigurati autonomnost menadžeru. Za razliku od oportunističkog agenta kojem se trebaju osigurati sredstva za proorganizacijsko ponašanje, uslužitelju se vjeruje te nisu potrebne kontrole, poticaji i slična sredstva kako bi njegovo ponašanje bilo konzistentno s organizacijskim ciljevima. Zapravo, kontrola će biti kontraproduktivna jer podcjenjuje njegovo proorganizacijsko ponašanje smanjujući njegovu i/ili njenu motivaciju (Argyris, 1964.).

Ne treba zaboraviti kako u agencijskom odnosu fokalnu ulogu ima kompenzacijski sustav, nasuprot razvoju povjerenja i predanosti u uslužnom odnosu (Tipurić i Podrug, 2008.). Rezultati nekih istraživanja upozoravaju kako ekstrinzične nagrade potenciraju daljnju ekstrinzičnu orijentaciju i reduciraju mogućnost djelovanja intrinzične motivacije u budućnosti. Stoga zagovornici teorije uslužnosti smatraju kako menadžere treba nagraditi, ali racionalno i razumno u odnosu na nemanadžersko osoblje i u skladu s njihovim kompetencijama i odgovornostima (Donaldson, 2008., str. 309.).

U modelu uslužnosti uloga je menadžmenta generirati suradnju kroz uravnoteženje postizanja organizacijske svrhe i zadovoljavanja potreba pojedinca (Barnard, 1938., str. 38.-45.). Menadžment treba osigurati podršku suradnika te ih motivirati i inspirirati kako bi produktivno pridonijeli ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Hendry, 2004., str. 185.). Komuniciranje i upravljanje ljudima pak podrazumijeva kreiranje okruženja u kojemu će među suradnicima (menadžerima i zaposlenicima) vladati povjerenje.

Integrativna je uloga menadžera u modelu uslužnosti razvoj povjerenja, propagiranje i implementacija etičkih vrijednosti, otvorena komunikacija te usvajanje ekonomske i društvene vizije organizacije (Stephenson, 2004., str. 1.-4.).

Tablica 5.

Karakteristike menadžmenta u modelu uslužnosti u odnosu na tradicionalni model

TRADICIONALNI MODEL	MODEL USLUŽNOSTI
PRINCIPI MENADŽMENTA	
<ul style="list-style-type: none"> • kratkoročni rezultati • poduzeće je jedino važno • profit je cilj • financijski uspjeh • zaposlenici su zamjenjivi • zaposlenici se brinu samo o svojim materijalnim primanjima • zaposlenici su pasivni • zaposlenicima je nužno davati upute 	<ul style="list-style-type: none"> • konstantno stremljenje k održivosti • odnosi su važni • profit je sredstvo za viši cilj • misija je „služiti“ • zaposlenici su neprocjenjiva imovina • zaposlenici se brinu o odnosima, sustavu • zaposlenici žele dati svoj doprinos • zaposlenici su samostalni
POLITIKE MENADŽMENTA	
<ul style="list-style-type: none"> • propisano učenje • učenje - fokusirano • učenje je trošak • programiranje zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> • samostalnost u procesu učenja • učenje - kontekstualno • učenje je prilika • mentoriranje zaposlenika
NEPISANA PRAVILA MENADŽMENTA	
<ul style="list-style-type: none"> • trenutno stvaranje dodane vrijednosti • pogreške neprihvatljive • zadržavanje informacija • kontrola • štititi vlastitu poziciju 	<ul style="list-style-type: none"> • dugoročno promišljanje • preuzimanje inicijative i tolerancija prema pogreškama u procesu učenja • otvoreni pristup informacijama • povjerenje • timski rad
AKTIVNOSTI MENADŽMENTA	
<ul style="list-style-type: none"> • minimalan trening, prvenstveno fokusiran na određene vještine i znanja • periodično praćenje i ocjenjivanje zaposlenika • napredak se nadzire • prijedlozi i inicijative zaposlenika pripadaju poduzeću • mjerenje rezultata 	<ul style="list-style-type: none"> • kontinuiran trening • konstantno pružanje povratne informacije • napredak se potiče • prijedlozi i inicijative prepoznaju se kao ideje pojedinca • mjerenje učenja

Izvor: autori

Zapravo politike i aktivnosti organizacija odražavaju osobne vrijednosti onih koji upravljaju – vrhovnog menadžmenta (Sturdivant i Ginter, 1977., str. 30.-39.), što potvrđuje važnost uloge menadžmenta u institucionalizaciji postulata uslužnosti u suvremenim organizacijama.

6. ZAKLJUČAK

Tradicionalno, znanje i informacije potrebni za djelovanje organizacije bili su koncentrirani na vrhu hijerarhijske ljestvice pod neposrednim nadzorom menadžmenta. Danas informacije moraju, bar jednim dijelom, biti dostupne svakom članu organizacije kako bi cjelokupna organizacija mogla funkcionirati. Daljnji razvitak organizacije pomiče točku optimalne ravnoteže prema prilagodljivosti, elastičnosti i fleksibilnosti, što će se odraziti u sve većoj difuziji, raspršenosti potrebnog znanja i informacija među članovima organizacije. Hijerarhija je manje naglašena, a „jezgra organizacije su 'radnici znanja' i stručnjaci koji proizvode 'elastične pojmove i tvrde tehnologije'“, a tek se iza njih spominje „ključno financijsko i menadžersko osoblje“ (Child i McGrath, 2001., str. 1144.). Menadžeri „umjesto da zapovijedaju odozgo prema dolje, trebaju osigurati stručno vođenje, razrješavati sukobe i brinuti se da kanali komunikacije ostanu otvoreni“. Koheziju u novoj organizaciji treba osigurati jedinstvena vizija i „kultura“ (Pusić, 2005).

Apliciranje principa uslužnosti, uz stratešku ulogu menadžera uslužitelja, može pružiti odgovor za upravljanje u suvremenim uvjetima poslovanja. Brojne uspješne organizacije današnjice funkcioniraju na principima uslužnosti i istovremeno ostvaruju dugoročan profitabilan rast. Poduzeća koja su uspješnija od svoje konkurencije, uspješnija su i zbog predanih menadžera i vrijednosti koje oni propagiraju (Caldwell i Karri, 2005., str. 254.). Menadžeri-uslužitelji predani su postizanju dugoročnog bogatstva i zadovoljavanju interesa svih *stakeholdera*, predani su aktualiziranju harmoničnog organizacijskog sustava koji je orijentiran svim *stakeholderima*. Stoga predloženi model uslužnosti zasigurno može biti superiornija alternativa tradicionalnom modelu poduzeća.

LITERATURA

Argyris, C. (1964.), *Integrating the individual and the organization*, Wiley, New York.

Barnard, C. I. (1938.), *The Functions of the Executive*, The Harvard Press, Cambridge.

Bragdon, J. H. (2006.), *Profit for Life: How Capitalism Excels, Case Studies in Living Asset Stewardship*, Sol, Cambridge.

Caldwell, C. i Karri, R. (2005.), „Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust“, *Journal of Business Ethics*.

Child, J. i McGrath R. G. (2001.), „Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy“, *Academy of Management Journal*.

Collins, J. C. i Porras, J. I. (1994.), *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York.

Costa, J. D. (1998.), *The Ethical Imperative*, HarperBusiness, Toronto.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. i Donaldson, L. (1997.), „Towards a Stewardship Theory of Management“, *Academy of Management Review*.

Donaldson, L. (2008.), „Ethical Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-management Theory“, *Journal of Business Ethics*.

Filipović, D., Podrug, N. i Krišto, M. (2010.), „Relations' assessment among stewardship and stakeholder theory“, *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*.

Hendry, J. (2004.), *Between Enterprise and Ethics: Business and Ethics in a Bimoral Society*, Oxford University Press, New York.

Hernandez, M. (2007.), „Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of Its Determinants“. Dostupno na: http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/10161/177/1/D_Hernandez_Morela_a_052007.pdf (preuzeto: 20. rujna 2010.)

Hosmer, L. T. (1996.), *The Ethics of Management*, Irwin, Chicago.

Lee, P. M. i O'Neill, H. M. (2003), „Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives“, *Academy of Management Journal*.

Montgomery, C. A. (2008.), „Putting Leadership Back into Strategy“, *Harvard Business Review*, January.

Podrug, N. (2010.), *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

Podrug, N., Filipović, D. i Milić, S. (2010.), „Critical overview of agency theory“, *Annals of 21st DAAAM World Symposiums, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*.

Pusić, E. (2005.), *Organizacija i upravne organizacije*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb.

Stephenson, C. (2004.), „Rebuilding trust: the integral role of leadership fostering values, honesty and vision“, *Ivey Business Online Journal*, Jan-Feb.

Sturdivant, F. D. i Ginter, J. L. (1977.), „Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes“, *California Management Review*.

Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb.

Tipurić, D. i Podrug N. (2008.), „Teorija uslužnosti“ u: Tipurić, D. (ur.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb.

Tipurić, D. i Podrug, N. (2010.), „Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*.

Treacy, M. i Wiersema, F. (1993.), „Customer Intimacy and Other Value Disciplines“, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.

Najla Podrug, Ph. D.

Teaching and Research Assistant
Faculty of Economics and Business-Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: npodrug@efzg.hr

Marija Šutalo

Student
Faculty of Economics and Business-Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
E-mail: sutalomarija@gmail.com

**INSTITUTIONALIZATION OF STEWARDSHIP IN
CONTEMPORARY ORGANIZATIONS*****Abstract***

Stewardship, concept developed within stewardship theory, is defined as managerial commitment towards collective welfare in the way that long-term interests of organization are priority in his/her behaviour, and not his/her personal goals and interests neither goals nor interests of other individuals and groups. The aim of this paper is to define a set of principles and activities for implementation of stewardship behaviour so that sense of personal ownership and responsibility is strongly present within the entire organization, consequently resulting with long-term profitable growth. The attributes of organizational model are identified from stewardship theory perspective in comparison to the traditional model and the role of manager-steward in implementation of stewardship principles is apostrophised.

Key words: stewardship theory, managerial stewardship, stewardship model, traditional model, principles' implementation

JEL classification: M19

Dr. sc. Ratko Zelenika

Redoviti profesor
Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet
E-mail: ratko.zelenika@efri.hr

Mr. sc. Alica Grilec Kaurić

Asistent
Sveučilište u Zagrebu
Tekstilno-tehnološki fakultet
E-mail: alica.grilec@tff.hr

OCJENA EKONOMSKOG POLOŽAJA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

UDK / UDC: 677+687](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L67

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. kolovoza 2011. / August 16, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Svrha je rada proučiti i analizirati stanje u tekstilnoj i odjevnoj industriji Europe i Republike Hrvatske. Potvrđena je hipoteza da aktualni problemi i moguća rješenja dugoročnog održivog rasta i razvoja tekstilne i odjevne industrije u Europi i Republici Hrvatskoj stvaraju temeljne pretpostavke definiranju novih politika koje bi omogućile restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj. Korišteni su sekundarni (istraživanje za stolom) i primarni izvori podataka (razgovori/intervjui s menadžerima poduzeća, stručnjacima iz područja tekstilne i odjevne industrije i osobama iz lokalnih uprava zaposlenih u sektoru za industriju), dok su kao znanstvene metode korištene metode analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metode dokazivanja i opovrgavanja, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

Ključne riječi: tekstilna i odjevna industrija, ekonomski položaj, politike restrukturiranja, Republika Hrvatska.

1. UVOD

Tekstilna i odjevna industrija u Republici Hrvatskoj nalazi se u iznimno složenom i nepovoljnom stanju te unatoč državnim poticajima ne izlazi iz krize. Opuštanja radnika, smanjenja plaća i zastarjelost tehnologija svakodnevno se spominju kao glavni problemi ove industrije. Dosad provedena istraživanja

predlažu kao rješenje krize hrvatske tekstilne i odjevne industrije proizvodnju proizvoda veće dodane vrijednosti i vlastite marke proizvoda, kao i okrupnjavanje tekstilnih i odjevnih poduzeća, promjene u ljudskim potencijalima, inovacije i tržišno repositioniranje koje će odgovarati mogućnostima industrije. Za svako navedeno rješenje potrebno je ulaganje financijskoga kapitala kojim industrija u ovom trenutku ne raspolaže. Polovina tržišnog udjela otpada na svega nekoliko poduzeća u ovoj industriji i ona posluju s dobitkom.

Sukladno navedenoj problematici istraživanja determiniran je **znanstveni problem** istraživanja:

Iako se u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Europi više desetljeća primjenjuju odgovarajuće politike održivoga rasta i razvoja takvih industrija, u Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoji znanstveno utemeljena gospodarska i društvena platforma za restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije, što implicira mnogobrojne štetne posljedice.

Aktualnost navedenoga problema istraživanja odredila je ekonomsku podlogu za postavljanje **znanstvene hipoteze**, a ona glasi: rezultati istraživanja o aktualnim problemima i mogućim rješenjima dugoročnog održivog rasta i razvoja tekstilne i odjevne industrije u Europi i Republici Hrvatskoj stvaraju temeljne pretpostavke definiranju novih politika koje bi omogućile restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj.

2. IZDOJENA PROBLEMATIKA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U EUROPI

Prema završnom izvješću Economixa (Vogler-Ludwig, Valente, 2009., 36) tekstilna se i odjevna industrija Europske unije (27 članica) sastojala od 266.000 poduzeća koja su generirala 67.8 milijardi € dodane vrijednosti (47% u tekstilnom sektoru, 35% u odjevnom, a 18% u kožarskom/obućarskom sektoru). Zaposlenih je u tekstilnoj i odjevnoj industriji bilo 3,4 milijuna (46% u odjevnom sektoru, 36% u tekstilnom, a 18% u kožarskom/obućarskom sektoru). U razdoblju od 2000. do 2006. godine zabilježen je pad zaposlenosti u svim državama Europske unije, osim Bugarske koja je jedina bilježila porast zaposlenosti te Slovenije i Slovačke. Promet je po poduzeću u 2004. godini iznosio 0,9 milijuna €. Vodeći je proizvođač tekstila, odjeće i kože/obuće u Europi Italija (1/3 dodane vrijednosti u 2006. godini), a prate je Njemačka i Francuska (svaka s 11% udjela u Europskoj uniji), Španjolska i Velika Britanija (s udjelima od 9%), Portugal (4,3%); Belgija (3,1%) i Poljska (3,0%). U razdoblju između 1996. i 2006. godine tekstilna i odjevna industrija bilježi i pad u proizvodnji i cijenama. Ukupna proizvodnja padala je za 4% godišnje. Ako se promatra uvoz tekstila i odjeće u Europsku uniju, Kina ima udio od 33% ukupnog uvoza tekstila i odjeće i 47,7% uvoza kože i kožnih proizvoda. Sporazum o tektilu i odjeći, koji je stupio na snagu 1. siječnja 2005. godine, ukinuo je dvjesto europskih uvoznih kvota te je rezultirao naglim porastom uvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda iz Kine,

Indije i Vijetnama. Kina je zauzela prvo mjesto u proizvodnji odjeće s jednom četvrtinom svjetskog izvoza. Europski proizvođači tekstila i odjeće odgovorili su na izazove iz Azije na dva načina: 1) vertikalnom proizvodnom diferencijacijom – prelaskom na proizvodnju kvalitetnijih proizvoda i 2) premještanjem proizvodnje u države nižih troškova. Za države u razvoju predviđa se nastavak ulaganja u industrijske kapacitete, logistiku i ljudske resurse.

Europska tekstilna i odjevna industrija u posljednjih 15 godina prolazi kroz intenzivan proces modernizacije i restrukturiranja (Anić i sur., 2008., 38.) Restrukturiranje je rezultiralo zatvaranjem poduzeća, modernizacijom proizvodnje i rastom proizvodnosti. Na strukturne promjene i na razvitak proizvodnje tekstila i odjeće utječu brojni čimbenici u okruženju te kao imperativ postavljaju modernizaciju proizvodnih procesa. Najvažniji su čimbenici zasićenost tržišta Europske unije i relativan pad izdataka za odjeću, promjene u preferencijama potrošača, liberalizacija tržišta i pojačana cjenovna konkurencija, promjene u distribuciji i primjena novih tehnologija. Također, ovdje spadaju ljudski potencijali i struktura industrije (Anić i sur. prema: Keenan, Saritas, Kroener, 2004., 313.-322.). Strukturne promjene javljaju se i u trgovini porastom uloga velikih maloprodavača u strukturi industrije, dok je lanac vrijednosti sve više orijentiran prema sve zahtjevnijim potrošačima te tada distribucija proizvođača počinje ovisiti o velikim trgovačkim lancima koji postavljaju svoje uvjete (Anić i sur., 2008.).

Do dramatičnih promjena u regulatornoj okolini došlo je u trenutku u kojem je sporazum Svjetske trgovinske organizacije (World Trade Organisation) o tekstilu i odjeći (The Agreement on Textile and Clothing) zamijenio tekstilni sporazum (The Multi Fibre Arrangement) iz 1995. godine, što je kao rezultat imalo nastavljanje s daljnjim prodorom uvoza na zapadna tržišta (Taplin, Winterton, 2004., 258.). Otvaranje europskih tržišta za uvoz te ukidanje prepreka trgovini, zajedno s trendovima globalizacije i liberalizacije još je više izložilo europske proizvođače konkurenciji država s niskom cijenom rada. Europska unija se, također, obvezala primijeniti istu liberalizaciju prema Kini u ugovoru sklopljenom između Kine i Europske unije prije ulaska Kine u Svjetsku trgovinsku organizaciju. Daljnji dogovori smanjili su i prepreke trgovini sa Središnjom i Istočnom Europom od 1. siječnja 1998. godine, liberalizirali trgovinu sa Šri Lankom od 2001. godine i sklopili carinsku uniju s Turskom. Europska unija je, također, ušla u mnoga područja slobodne trgovine, koja su obuhvatila tekstil i odjeću, s državama poput Maroka, Meksika i zemljama južne Afrike te dopustila slobodan ulaz iz država kandidata koji nisu dio Europske unije i 69 članova konvencije iz Lomea. Takav je trend liberalizacije 1999. godine kao rezultat imao činjenicu da je 50% od ukupnog europskog uvoza tekstila i odjeće bescarinsko, dok je 1994. godine bescarinsko bilo 28%. Većina koju je činilo 70% ukupnog uvoza tekstila i odjeće bila je oslobođena svih kvantitativnih ograničenja. Sva odgovornost vezana uz tekstilnu i odjevnu industriju prepuštena je samoj industriji te se svaka država unutar Europske unije na drugačiji način nosi s problemima u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

Problematika je tekstilnog i odjevnog gospodarstva kao radno intenzivne grane izloženost jakoj konkurenciji država s jeftinom radnom snagom. Zbog niske ukupne produktivnosti rada i općenito nižih troškova rada u usporedbi s ostalom prerađivačkom industrijom, neprestano pada zaposlenost i sve je izraženiji problem u angažiranju stručne radne snage. Kao rješenje predlažu se strukturne promjene u tekstilnom i odjevnom gospodarstvu Europe. Potrebno je tražiti i nova rješenja radi povećanja konkurentnosti na zasićenom europskom tržištu koja Europska unija potiče indirektno preko horizontalnih i regionalnih mjera (Katović, Bischof Vukušić, 2008.).

Kao izdvojeni i glavni problem tekstilne i odjevne industrije navodi se pad proizvodnje od 32,4% u Europi uz istovremeni rast u Aziji od 76,3%. Takvo smanjenje proizvodnje imalo je za posljedicu smanjenje zaposlenih uz trend preseljenja proizvodnje u područja jeftine radne snage (Istočna Europa, Turska i Sjeverna Afrika). Također, tekstilnoj i odjevnoj industriji Europe prijeti još veći gubitak proizvodnih kapaciteta njihovim preseljenjem u područja povoljnije proizvodnje. Za rješenje takve situacije i nastavak pozitivnog poslovanja tekstilne i odjevne industrije u Europi, tekstilna i odjevna industrija mora se popeti u lancu vrijednosti izgrađujući svoju kompetitivnost na novim tehnologijama, inovacijama i dizajnu (Keenan, Saritas, Kroener, 2004.)

Sažeti su problemi tekstilne i odjevne industrije Europe (Wong, Au, 2007., 56.) povećana važnost globalizacije i liberalizacije trgovine, prijetnje cjenovnih konkurenata država u razvoju (s izrazito niskim cijenama rada) i masivan priljev jeftinih odjevnih proizvoda iz država u razvoju. Odgovori su na navedene probleme (Wong, Au, 2007.) restrukturiranje sektora europske tekstilne i odjevne industrije na način da prijeđe s masovne proizvodnje na proizvodnju modne odjeće visokog tehnološkog nivoa i modernog stila te se na taj način zadrže kompetitivne prednosti u globalnom odjevnom sektoru. Pritom se mora uzeti u obzir i činjenica da su se europski proizvođači tekstila i odjeće u potrazi za profitabilnim rješenjima pretvorili u veletrgovce robnih marki bez vlastite proizvodnje, usredotočivši se na dizajn i marketing (Mattila, 2007.).

Rješenje koje primjenjuju Italija i Njemačka je outsourcing proizvodnje (većinom u države istočne Europe) te ulaganja u kanale distribucije (Taplin, 2006., 183.). Tekstilna i odjevna poduzeća Velike Britanije ulaze u klustere te nastoje proizvesti što posebnije proizvode, a Nizozemska je prešla s poduzeća vođenih proizvodnjom na poduzeća vođena dizajnom. Ono što je zajedničko svim državama, promatrajući tekstilnu i odjevnu industriju, smanjenje je broja zaposlenih uz povećanje produktivnosti rada, dok poduzeća koja su opstala uspijevaju iskoristiti tržišne niše u kojima brzo obrtanje, kvaliteta i mala serijska proizvodnja osiguravaju kompetitivnu prednost.

Francuski je modni institut, promatrajući iskustva u restrukturiranju unutar europske tekstilne i odjevne industrije, identificirao pet glavnih strategija prilagodbe (Vogler-Ludwig, Valente 2009., 63.-64.): strategiju marke i dizajna koja povećava konkurentnost u visokim i srednje visokim cjenovnim

segmentima; strategiju partnerstva koju primjenjuju visoko specijalizirani i vertikalno integrirani proizvođači fokusirani na visoku kvalitetu i pouzdanost; strategiju industrijske maloprodaje razvijenu od proizvođača koji se bave i maloprodajom te delokalizacijom postižu niske cijene; strategiju podugovaranja koja primjenjuje kontrolu troškova, brzog odgovora na tržišne prilike i razvoja kao glavne faktore uspjeha i strategiju tehnološkog vodstva koja je uglavnom primjenjivana u tekstilnom sektoru i razvoju tehničkog tekstila.

Nadalje, problemi s kojima se suočava europska tekstilna i odjevna industrija, uz sve prisutniju konkurenciju iz država s nižim cijenama rada, također su i nesigurnost tržišnih uvjeta, nemogućnost predviđanja preferencija potrošača te sve izbirljiviji i sve upućeniji kupci koji dobro znaju odnose cijene i kvalitete pojedinih proizvoda. Porastom konkurencije (iz Kine i Istočne Europe) europska tekstilna i odjevna poduzeća moraju osigurati prednosti koje se neće temeljiti samo na povoljnim cijenama, već će se koncentrirati na blizinu tržišta, kvalitetu, dizajn i fleksibilnost. Mala poduzeća neće moći poboljšati efikasnost, kvalitetu, fleksibilnost i svijest o tržištu ukoliko nemaju pristup novim znanjima, postrojenjima i uslugama. Konkurentsku prednost nad stranim dobavljačima poduzeća mogu ostvariti lokaliziranim lancima kupac – dobavljač - izvor („*buyer –supplier - sourcing*“) koji omogućuju brz odgovor na brze modne cikluse i proizvodnju malih serija proizvoda proizvedenih i distribuiranih u kratkom roku (Giuli, 1998., 27.-29.).

Analizirajući talijansku tekstilnu i odjevnju industriju zaključuje se kako je ona jedna od glavnih industrija u Italiji i kako ima značajnu ulogu i u Europi (Greta, Lewandowski, 2010.). Ona je europski lider i pripada joj vodeće mjesto u proizvodnji i izvozu tekstila te se nalazi na drugom mjestu, odmah nakon Kine sa 6,5% udjela na svjetskom tržištu. Na tržištu odjeće nalazi se na trećem mjestu po svjetskom izvozu, nakon Kine i Meksika s 5,3% udjela na tržištu. Problem s kojim se danas susreće nije samo ekonomski (koji proizlazi iz krize u potrošnji) već i strukturalni koji proizlazi iz istovremenih promjena u kupcima i pojave novih konkurenata. Ova su dva čimbenika (novi kupci i konkurenti) jako povezana jedan s drugim jer sada kupci mogu lako zamijeniti svoje dobavljače. Kao rješenje predlažu jače povezivanje proizvođača s trgovcima marketinškim aktivnostima i sudjelovanje u inovativnim procesima te održavanje postojeće kvalitete proizvoda i kreativnosti.

Kroz istraživanje došlo se do zaključaka da su glavni problemi tekstilne i odjevnje industrije u Velikoj Britaniji zajednički pad produktivnosti i broja zaposlenih (Jones i Hayes, 2004., 263.; 276.). 2001. godine 73% odjeće uvezilo se iz država s niskim troškovima rada, kao što su Turska, Šri Lanka i Rumunjska. Rješenje ovakvog negativnog trenda nalazi se u pokušaju formiranja klastera tekstilne i odjevnje industrije Velike Britanije. Klaster bi se sastojao od grupe poduzeća koja obnašaju funkcije povezane sa stvaranjem vrijednosti u lancu ponude, a koja završava proizvodnjom odjeće.

Kroz istraživanje se također zaključilo da je veliki problem tekstilne i odjevne industrije u Poljskoj dobivanje bankarskih kredita te su na taj način onemogućena ulaganja u razvoj postojećih proizvodnih pogona i smanjena su ulaganja u marketing (Kapelko, 2006.). Također, europska poduzeća smanjuju povezanost s poljskim poduzećima i okreću se državama s nižim troškovima rada, unatoč dugoj tradiciji poljske tekstilne i odjevne industrije. Kao moguća rješenja predlažu se ulaganja u područja (Wysokinska, 2003., 14.; Koszewska, 2004., 15.) inovacija, investicija i razvoja ljudskih resursa, povećanja produktivnosti rada radi postizanja konkurentnih cijena, u primjenu novih trendova u marketingu (*relationship marketing*), u outsourcing i e-poslovanje. Potrebno je, također, osnovati vlastitu mrežu prodavaonica, kreirati atraktivno oglašavanje te prilagoditi marketinške aktivnosti promjenjivoj okolini. Istraživanje provedeno u Poljskoj od 2005. do 2007. godine na 170 tekstilnih i odjevnih poduzeća, od čega su 80% mala i srednja s manje od 250 radnika, pokazalo je da su vanjske prijetnje poljskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji, uz pomanjkanje kapitala, sljedeće: 1) povećana jaka konkurencija – sa zapada i iz Azije; 2) pomanjkanje razvojne potpore koja bi podržavala industriju od strane vlade; 3) pomanjkanje zakonodavstva koje bi štitilo poljska tekstilna i odjevna poduzeća i interno tržište; 4) ekonomske i strukturalne promjene povezane s pristupom Poljske Europskoj uniji i nužnost prilagodbe novim zahtjevima i standardima (Stanislawskog i Olczaka, 2010.). U zaključku istraživanja predlaže se rješenje problema u obliku ulaganja napora u razvoj inovativnih rješenja (tehničkih, tehnoloških, organizacijskih, procesnih, itd.) i osnivanje odgovarajućih mehanizama koji bi osiguravali razvoj industrije (uglavnom financijskih), a koje bi Europska unija u potpunosti prihvaćala. Predlaže se i osnivanje mreže poduzeća i organizacija za potporu poslovanju koja bi stvorila velike grupe proizvođača s jakom razvojnom strategijom koje bi se mogle suočiti s konkurencijom koja dolazi izvan Europe. Poboljšanje stanja u tekstilnoj i odjevnoj industriji vidi se i u implementaciji novih rješenja zajedno s masivnom komercijalizacijom koja bi omogućila prijelaz iz masovne proizvodnje na „masovnu“ pažnju individualnim potrebama potrošača.

U istraživanju pregleda stanja u tekstilnoj i odjevnoj industriji država regije tijekom razdoblja tranzicije navodi se da se oporavak Rumunjske i Bugarske dogodio nakon raspada SFRJ-a zahvaljujući doradnim poslovima Europske unije koji su preseljeni u Rumunjsku i Bugarsku te tada one počinju bilježiti rast udjela tekstilne industrije u ukupnoj prerađivačkoj industriji. Slovenija i Mađarska prešle su na proizvodnju kvalitetnijih i skupljih proizvoda te su razvile svoje poznate robne marke, a trenutčno prepuštaju proizvodnju manje razvijenim državama. S odmicanjem tranzicijskog razdoblja doradni poslovi koji su doprinosili usporavanju pada tekstilne i odjevne industrije selili su se iz Mađarske, Češke, Poljske i Slovenije prema Rumunjskoj i Bugarskoj. Tako je 2005. godine Rumunjska postala najveći izvoznik tekstilnih proizvoda u Europsku uniju. U zaključku stoji kako je za države u tranziciji najvažnije da shvate važnost stvaranja malih i srednjih poduzeća koja nude mnogobrojne

prednosti u obuci, obrazovanju, financiranju i proizvodnji malih i fleksibilnih serija raznih asortimana robe (Urošević i sur., 2009.).

Radi ostvarenja veće konkurentnosti europskih proizvoda, a na inicijativu europske tekstilne i odjevne industrije, u prosincu 2004. u Briselu je pokrenuta Europska tehnološka platforma (ETP) za budućnost industrije tekstila i odjeće Europe (for the future of textiles and clothing – FTC). Visoka Europska grupa za tekstil i odjeću tada je predložila da „tekstilna i odjevna industrija u kooperaciji s institutima i fakultetima treba poboljšati koordinaciju postojećih struktura u cilju poboljšanja proizvodnje izbjegavajući fragmentaciju, a novim tehnologijama ostvariti istraživačke napore u cilju razvoja novih proizvoda“. Nastojalo se okupiti predstavnike tekstilne i odjevne industrije, istraživačkih centara, akademije i državnih institucija svih razina na europskom nivou kako bi zajednički postavili viziju za razvoj tekstilne i odjevne industrije u dužem vremenskom razdoblju. Zajedničkim radom predstavnika svih članica i kandidata Europske unije napravljena je studija s nastojanjem da ova industrija bude inovativna sa saznanjima o primjeni novih tehnologija. Želja je da se tekstilna i odjevna industrija Europe pretvori u industriju koju će odlikovati inovativnost i znanje o primjenama novih tehnologija. Radi toga su kao politički razlozi navedeni sljedeći: 1) kompetitivnost industrije ovisi u velikoj mjeri o istraživanju, razvoju i inovativnosti, 2) jedinstveno europsko tržište mora imati koordinirano europsko istraživanje, 3) istraživanje i razvoj postaju kompleksni, multidisciplinarni i skupi te zahtijevaju udruživanje resursa Europske unije, 4) stvaranje izvrsnosti na europskoj razini. Prvi okvirni program započeo je 1984. godine i bio je financiran s 3,25 milijarde €, dok je trenutno u tijeku Sedmi okvirni program (2007.-2013.) koji će biti financiran s 52,5 milijardi € (Bischof Vukušić, 2007.).

3. AKTUALNA PROBLEMATIKA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE

Problematična povijest hrvatske tekstilne i odjevne industrije počinje početkom 90-tih godina 20. stoljeća raspadom bivše Jugoslavije i gubitkom tržišta zaštićenog protekcioniističkim mjerama s više od 22 milijuna potrošača. Predugo poslovanje u socijalističkom i planskom umjesto u tržišnom gospodarstvu rezultiralo je pomanjkanjem vlastitog dizajna i marki. Kako bi sačuvala poslove, poduzeća su se okrenula doradnim poslovima za strane naručitelje, većinom iz Europske unije. S porastom plaća i istovremenim otvaranjem tržišta Srednje i Istočne Europe čija je cijena rada niža, odjevna industrija preselila se iz Hrvatske u Poljsku, Češku, Mađarsku i Rumunjsku. Od 1991. do 2002. godine broj radnika smanjio se s 81 200 na 32 917, a broj poduzeća u tekstilnoj i odjevnoj industriji s 857 na 679 (Bunić, 2004., 75.-76.).

Godine 2009. prema podacima Hrvatske gospodarske komore (HGK, 2010) u tekstilnoj i odjevnoj industriji Republike Hrvatske poslovalo je 708

poduzeća (200 poduzeća u tekstilnoj i 508 u odjevnoj industriji) koja su ostvarila prihod od 4,94 milijarde kuna (tekstilna industrija 1,15 milijardi kuna, a odjevna 3,78 milijardi kuna). Vanjskotrgovinska razmjena i ukupno poslovanje prikazani su u tablici 1. Poduzeća su najvećim dijelom privatizirana i usitnjena s pretežitim udjelom malih i srednjih poduzeća po broju poduzetnika

Tablica 1.

Vanjskotrgovinska razmjena i ukupno poslovanje poduzeća tekstilne i odjevne industrije

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Ukupni prihod, 1000 kn	5.631.156	5.424.723	5.462.006	5.425.487	4.936.613
Uvoz, 1000 kn	4.503.240	5.182.637	6.503.312	7.043.488	5.600.563
Izvoz, 1000 kn	3.542.128	3.403.840	3.790.666	3.957.772	3.251.723

Izvor: prema HGK, 2010. prema DZS (www.hgk.hr – 10. veljače 2011.).
(Pretvoreno u kn prema srednjem tečaju Hrvatske narodne banke 13. srpnja 2011. 1\$=5,3 kn.

Zaposlenih je u tekstilnoj i odjevnoj industriji 2009. godine bilo 22.447 (17,30% u tekstilnoj, 83,79% u odjevnoj industriji), što je 1,905 ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Godine 2010. broj zaposlenih pao je na 21.500 zaposlenih, a u travnju 2011. godine porastao je na 21.700 zaposlenih. Broj zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji prikazan je u tablici 2

Tablica 2.

Broj zaposlenih u pravnim osobama u prosincu u 000 prema NKD- 2007.

Djelatnost	Broj zaposlenih u 000			
	Prosinac 2008.	Prosinac 2009.	Prosinac 2010.	Travanj 2011.
C Prerađivačka industrija	244,7	222,5	216,4	214,5
C 13 Proizvodnja tekstila	4,7	3,8	4,2	4,3
C 14 Proizvodnja odjeće	21,1	18,6	17,3	17,4

Izvor: HGK, 2010. prema DZS (www.hgk.hr – 10. veljače 2011.) i DZS (Mjesečno sttističko izvješće, Zagreb, 2011., 28.)

U ukupnom izvozu Hrvatske ova industrija sudjeluje s 5,86%. U 2009. godini zabilježen je deficit u vanjskotrgovinskoj razmjeni od 2.348.840,000 kn, a kretanje obujma proizvodnje tekstila i odjeće prikazano je u tablici 3.

Tablica 3.

Indeksi fizičkog obujma industrijske proizvodnje za industriju ukupno i po područjima i odjeljcima NKD-a 2007.

Djelatnost	Proizvodnja (indeks)				
	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
B+C+D Industrija ukupno	104,1	109,3	110,6	100,4	99,0
C Prerađivačka industrija	103,9	110,0	111,2	99,4	97,3
C 13 Proizvodnja tekstila	103,8	97,5	87,9	85,2	95,0
C 14 Proizvodnja odjeće	87,0	88,0	86,3	68,9	64,9

Izvor: DZS 2011-a (www.dzs.hr – 10. srpnja 2011.)

Doradnim poslovima popunjeno je od 80 do 95% proizvodnih kapaciteta te se njima ostvaruje izvoz. Udio je prihoda od prodaje vlastitog proizvoda u ukupnom prihodu 2005. godine iznosio 17,4%, a udio od prodaje doradnih proizvoda 82,6% (Anić i sur., 2008., 140.). Ukupne investicije u tekstilnu i odjevnu industriju odnose se na kupnju nove tehnološke opreme.

Prema istraživanju Ekonomskog instituta iz 2007. godine (Teodorovića i sur., 2007., 16.; 51.) postojeće stanje u tekstilnoj i odjevnoj industriji karakteriziraju sljedeći problemi: orijentiranost hrvatskih proizvođača na mješovitu proizvodnju sa značajnim udjelom doradnih poslova; razjedinjenost, usitnjenost i slaba pregovaračka sposobnost prema okružju; mala ulaganja u razvoj i marketing, zaostajanje na području inovacija, istraživanja i obrazovanja te pomanjkanje poticajnog okruženja koje bi motiviralo poduzetnike i poduzeća na povećanje razine konkurentnosti; slaba razvijenost vlastite robne marke; neučinkovita distribucija; slaba zastupljenost na inozemnom tržištu; nedovoljno poznavanje kretanja na svjetskom tržištu; gubitak komparativnih prednosti zbog sporih strukturnih prilagodbi i nedostatak stabilnih i povoljnih izvora financiranja.

Kao ključni problemi u hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji ističu se i (Bunić, 2004., 80.): previsoka cijena rada u odnosu na tržišta s kojima se

natječe, malo i ograničeno domaće tržište, ovisnost o malom broju vanjskih kupaca, nedostatak strategije i slaba razvijenost pratećih i povezanih industrija.

Uzroke stanja hrvatske tekstilne i odjevne industrije potrebno je primarno tražiti u samim tekstilnim i odjevnim poduzećima koja se ne prilagođavaju dovoljno postojećim zahtjevima promjenjivog tržišta i ne pokušavaju spoznati buduće potrebe, ne moderniziraju se i ne restrukturiraju svoju proizvodnju, a istovremeno ne ulažu dovoljno u nove materijale, dizajn i ljudske potencijale. Hrvatska tekstilna i odjevna industrija sporo odgovara na brze tržišne promjene i zahtjeve kupaca, nedovoljno primjenjuje suvremene marketinške metode i raspolaže menadžmentom niske obrazovne razine (Borožan i Dragišić, 2005.).

Kao problemi u hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji javljaju se još i (Butorac, 2007., 124.-125.): spore strukturne prilagodbe koje su dovele do gubitka komparativnih prednosti, neučinkovita zaštita domaće proizvodnje, liberalizacija domaćeg tržišta i rast uvoza (Hrvatska je članica Svjetske trgovinske organizacije- smanjene su/ukinute carine za uvoz gotove odjeće iz velikog broja država). Hrvatska tekstilna i odjevna industrija nije iskoristila otvaranje tržišta Europske unije za rast izvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda. U budućnosti će uspjeh domaće industrije tekstila i odjeće na međunarodnom tržištu i izvoznim trendovi ovisiti o novim idejama, odgovoru na nove izazove, učinkovitom razvoju i inovativnosti te će biti temeljeni na razvijenoj proizvodnji i proizvodima vlastite robne marke.

Trenutno su poduzeća tekstilne i odjevne industrije u razdoblju globalne recesije te pokušavaju premostiti krizno razdoblje oslanjanjem na državne potpore i pronaći pomoć u kreditiranju proizvodnih pogona. U proizvodnji tekstila i odjeće tako je razrađen i novi koncept Interventnog industrijskog fonda koji će brinuti o zadržavanju ionako ograničenih proračunskih sredstava za tekstilnu industriju te o osnivanju bankarskih kreditnih linija na osnovi jamstva države ili neke druge institucije. Okvirni iznos potrebnih sredstava za proizvodnju tekstila i odjeće u 2010. godini iznosi 487,5 milijuna kuna, što je zapravo iznos procijenjenih izravnih i neizravnih troškova gubitka 5000 radnih mjesta u 2009. godini (Privredni vjesnik, 2010.).

Kao rješenje postojećeg stanja predlažu se sljedeće daljnje smjernice u razvoju (Teodorović i sur., 2007., 44.; 53.; 56.-57): usmjeravanje na kvalitativne prilagodbe dinamičnim tržišnim, tehnološko-tehničkim i organizacijskim promjenama; poticanje strukturnih promjena i razvoj inovativnih proizvoda i procesa; inzistiranje na stalnom tehnološkom napretku, specijalizaciji i tržišno konkurentnoj proizvodnji; orijentiranost na proizvodnju vlastitog proizvoda (vlastite robne marke); intenziviranje marketinških aktivnosti; poboljšanje logistike; smanjenje broja zaposlenih kao odraz značajnog podizanja razine produktivnosti te uspješno provedeni programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih; partnerska suradnja sindikata i poduzetnika s Ministarstvom

gospodarstva i osnivanje klastera poduzeća u suradnji s Hrvatskom agencijom za razvoj tekstilne industrije (HARTI).

U istraživanju provedenom 2006.-2007. godine (Anić i sur., 2008-a, 341.), anketiranjem poduzeća tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj zaključuje se kako nije problem u slabije razvijenom punom poslu i velikom udjelu doradnog posla, nego u razvoju industrije kao cjeline. Ističe se kako je jedina strategija koja bi poboljšala radni učinak industrije u dužem razdoblju proizvodnja proizvoda visoke kvalitete/visoke dodane vrijednosti koji proizvode dobro plaćeni kvalificirani radnici. Također, hrvatska bi poduzeća trebala prijeći s doradnih na pune poslove jer je istraživanje potvrdilo kako puni poslovi rezultiraju većom produktivnošću od doradnih, uz pravilno upravljanje troškovima i rastućom profitabilnošću.

Hrvatska bi tekstilna i odjevna industrija mogla pratiti kretanja na europskom tržištu ukoliko bi primijenila odgovarajuću strategiju razvoja (Teodorović i sur., 2007., 37.). Hrvatska je okrenuta europskom tržištu i s njim je i najviše povezana, te bi trebala ostvariti transfer tehnologije i znanja iz Europske unije, kao što bi trebala i repozicionirati dio proizvodnje iz Hrvatske u države s nižom cijenom rada. Jedna od prvih inicijativa u obliku kreativnih novih rješenja dolazi od strane mladih hrvatskih dizajnera koji nastoje povezati modnu s tekstilnom i odjevnom industrijom i stvoriti „hrvatsku modnu industriju“. Fashion.hr koncept, uz pokroviteljstvo Hrvatske gospodarske komore, osnovao je Fashion.hr. industriju radi povezivanja poznatih hrvatskih modnih dizajnera i poduzeća hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

Zbog lošeg stanja primarne proizvodnje u tekstinoj industriji proizvođači tekstila i odjeće uvoze 90% sirovina. Rezultat je carina od 14% prilikom izvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda u Europsku uniju (Poslovni dnevnik, 2011.). Nakon odobranja Europske komisije u listopadu 2010. godine započete su procedure za olakšanje pristupa na trideset i tri tržišta ukidanjem spomenutih carina.

S obzirom na izdatke za potrošnju hrvatskih kućanstava za odjeću i tekstilne proizvode, zaključuje se kako je potrebno potaknuti svijest hrvatskih potrošača o proizvodima hrvatske tekstilne i odjevne industrije, a same proizvode učiniti konkurentnijima na tržištu. Godišnji prosjek izdataka za potrošnju nalazi se u tablici 4. U Republici Hrvatskoj ima 1.535.635 privatnih kućanstava (DZS, 2011.) te se pretpostavlja da je tržišni potencijal Republike Hrvatske za tekstilni i odjevni sektor oko 6 milijuna kn.

Tablica 4.

Izdatci za potrošnju, godišnji presjek po kućanstvu

	PROSJEČNI GODIŠNJI IZDATCI ZA POTROŠNJU PO KUĆANSTVU					
	Kune			Struktura, %		
	2007.	2008.	2009.	2007.	2008.	2009.
Tekstilni proizvodi za kućanstvo	205	183	211	5,10	4,59	5,31
Odjeća	4.120	4.181	3.908	70,22	70,83	70,39

Izvor: DZS 2010., www.dzs.hr

4. PRIJEDLOG NOVIH POLITIKA RESTRUKTURIRANJA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Politika restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije može se definirati kao aplikativna, disciplinarna i višedisciplinarna znanost koja proučava i primjenjuje zakonitosti akcija, instrumenata i pripadajućih resursa, potencijala, kapaciteta i mogućih smjerova restrukturiranja promatrane industrije u područjima tekstilne i odjevne tehnologije, proizvodnih mogućnosti, organizacije proizvodnje, ekologije proizvodnje i zakonskih okvira. Politika restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije usmjerena je na održivi rast i razvoj te na optimalizaciju svih podsustava zajedno sa svim elementima i procesima koji sudjeluju u tekstilnoj i odjevnoj industriji unutar određene države, odnosno zajednice država.

Politike bi trebale precizirati stavove, principe, načela i/ili kriterije koji će dati glavne smjernice odluka i djelovanja u poslovanju poduzeća (Buble, 2005., 11.) te je važno da su politike relativno stalne planske odluke primijenjene za ponavljajuće situacije i definirane za važna područja poslovanja poduzeća.

4.1. Politike Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva o restrukturiranju tekstilne i odjevne industrije

Gledajući sa strane države, državne potpore (Teodorović i sur., 2007.) ključne su za ostvarivanje razvojne strategije. Oblici su državnih potpora relevantnih za tekstilnu i odjevnju industriju potpore za istraživanje i razvoj, potpore koje s daju radi zaštite okoliša, potpore za sanaciju i restrukturiranje,

potpore malim i srednjim poduzetnicima, potpore za zapošljavanje, potpore za usavršavanje i regionalne državne potpore. Razvojni program Središnje države koji proizlazi iz sastavnica razvojne strategije i programskih usmjerenja Europske unije u segmentu razvoja tekstilne i odjevne industrije sastoji se od trinaest različitih programa za poticanje razvoja tekstilne i odjevne industrije. Nadalje, kako bi se dugoročno povećao izvoz, potaknulo stvaranje novih izvoznika, promijenila struktura izvoza te ojačala poduzeća koja proizvode repromaterijal koji se koristi u proizvodnji finalnih dobara, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske u suradnji s hrvatskim izvoznicima pokrenulo je projekt „HIO – Hrvatska izvozna ofenziva“. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva objavljuje 2009. godine u Operativnom programu potpora kako će namjenska sredstva kapitalne pomoći dodijeliti kroz mjere: 1) subvencioniranje kamata na kredite, 2) subvencioniranje trajnih obrtnih sredstava, 3) subvencioniranje marketinških mjera i 4) subvencioniranje početnih ulaganja i modernizacije tehnološkog procesa. Godine 2010. iste potpore dodjeljuju se samo za: 1) subvencioniranje trajnih obrtnih sredstava i 2) subvencioniranje početnih ulaganja.

Operativni program potpora održavanju konkurentnosti tekstilne industrije, industrije kože i proizvoda od kože za 2010. godinu navodi da se povećanje konkurentnosti i očuvanje zaposlenosti smatra ključnim smjericama i preduvjetom stabilizacije poslovanja te se Operativnim programom potpora djelatnostima proizvodnje tekstila, odjeće, kože i obuće utvrđuju sljedeći ciljevi (službene stranice Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, 2010-a): 1) povrat udjela izvoza u ukupnim prihodima, 2) poboljšanje likvidnosti poslovanja, 3) očuvanje zaposlenosti i 4) kadrovska restrukturiranje specifične strukture zaposlenih. Radi povećanja konkurentnosti tekstilne i obućarske industrije nužno je učiniti strukturne promjene kroz sljedeće aktivnosti: 1) usvajanje inovacija u dizajnu, procesima i materijalima u suradnji s akademskom zajednicom radi razvoja modne industrije, 2) repozicioniranje proizvodnje kroz obrazovanje kadrova, 3) stručno osposobljavanje i razvoj sustava proizvodnje, 4) implementacija novih tehnologija, 5) fokus na stvaranje inovativnih proizvoda i usvajanje novih kanala distribucije, 6) inovacije u materijalima i dizajnu i 7) povećanje operativne učinkovitosti i poboljšanje proizvoda. Navedeni koncept predstavlja i sustavno rješenje za vođenje antirecesijske politike. Godine 2010. na poticaj Ministarstva gospodarstva osnovano je Socijalno vijeće za sektor tekstila, obuće, kože i gume. Mišljenje je Vijeća da Republika Hrvatska ne može jeftinom radnom snagom konkurirati državama u koje se seli proizvodnja, već tekstilna industrija spas treba potražiti u razvoju visoke tehnologije i izgradnji vlastite robne marke.

Za dodjelu navedenih potpora 2009. i 2010. godine Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, odnosno Uprava za industriju i privatizaciju, objavila je javni natječaj. Ukupan iznos potpora iznosio je 80.000.000 kuna, a potpore je dobilo ukupno 125 poduzeća, dok su potpore 2010. godine iznosile 40.000.000,00 kn. Najveću potporu od 5,1 milijuna kn državnih potpora dobilo je

poduzeće Varteks, 4,5 milijuna Čateks, gotovo 4 milijuna kn Amadeus, a najmanju potporu od svega 1972 kn dobilo je poduzeće Čuljat-tekstil s 43 zaposlenika. Prosječna je državna potpora po jednom korisniku u 2008. i 2009. godini iznosila oko 900.000 kn, a tako male potpore nisu imale razvojnog učinka (Banka magazin, 2010.). Raspisane državne potpore uglavnom u poduzećima rezultiraju fokusiranjem na dobivanje potpora i zanemarivanjem primarnih ciljeva (porast efikasnosti). U isto vrijeme, potpore poduzećima koja konstantno posluju s gubitkom najčešće ne rješavaju trajno njihov problem, već odgađaju neizbježno (Anić, 2008., 21.).

4.2. Politike Hrvatske gospodarske komore o restrukturiranju tekstilne i odjevne industrije

Stav je Hrvatske gospodarske komore (HGK, 2010.) prema tekstilnoj i odjevnoj industriji u Republici Hrvatskoj da industrija mora ustrajati na provođenju ciljeva definiranih Strategijom razvoja hrvatske tekstilne i odjevne industrije te radi toga inzistirati na provođenju sljedećih aktivnosti: 1) promidžba razvoja koncepta razvitka, 2) tržišne strategije poduzetnika, 3) partnersko usuglašavanje vizije i razvojnih ciljeva i 4) državne potpore za razvojne programe. Kako bi se pomoglo provođenju navedenih ciljeva radi restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije, u sektoru za industriju Hrvatske gospodarske komore djeluje Udruženje tekstilne i odjevne industrije. Osnovna je uloga Udruženja promicanje rada i poslovanja te zaštita interesa hrvatskih proizvođača u Hrvatskoj i inozemstvu. Udruženje zastupa interese članica pred državnim tijelima radi poboljšanja uvjeta poslovanja, kontinuirano prati zakonsku regulativu i potiče donošenje te promjenu zakonskih propisa i mjera od interesa za gospodarstvo. Sa stajališta Hrvatske gospodarske komore glavne politike menadžera u hrvatskim tekstilnim i odjevnim poduzećima moraju biti usmjerene na: 1) snižavanje troškova proizvodnje, 2) razvoj i izradu vlastite kolekcije i 3) promociju svoje robne marke.

4.3. Politike Udruge tekstilne i kožne industrije, Sindikata tekstila, obuće, kože i gume i Hrvatske agencije za razvoj tekstilne industrije zajedno s Varaždinskom, Međimurskom i Krapinsko-zagorskom županijom o restrukturiranju tekstilne i odjevne industrije

Udruga tekstilne i kožne industrije, Sindikat tekstila, obuće, kože i gume i Hrvatska agencija za razvoj tekstilne industrije zajedno s Varaždinskom, Međimurskom i Krapinsko-zagorskom županijom donijeli su u prosincu 2009. godine zajednički prijedlog mjera Vladi Republike Hrvatske za održanje tekstilne industrije (Službeni portal Varaždinske županije, 2009.). Mjere su koje predlažu Vladi sljedeće: 1) formirati Interventni fond koji će pružati potporu poduzećima u

poteškoćama iz navedenih grana koja provode procese restrukturiranja i imaju perspektivu razvoja; 2) izraditi konzistentnu strategiju razvoja prerađivačke industrije koja će jasno pozicionirati tekstilnu i druge industrijske grane u ukupnom gospodarstvu, uvažavajući stvarno stanje u ovom sektoru i promijenjene uvjete poslovanja izazvane globalnom krizom; 3) izraditi transparentni model dodjele državnih potpora za implementaciju Strategije i Operativnog programa s kontrolom zapošljavanja i namjenskog utroška sredstava, koji će biti zasnovan na ekonomskim i razvojnim kriterijima jednakim za sve djelatnosti obuhvaćene u sustavu državnih potpora; 4) pri Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva osnovati gospodarsko-socijalno vijeće za prerađivačku industriju, kao i sektorsko vijeće za tekstilnu i kožnu industriju koje će pratiti izradu Strategije i koordinirati mjere i aktivnosti u njenoj provedbi i 5) intenzivirati provedbu strateških reformi i mjera za povećanje konkurentnosti gospodarstva koje je donijelo Nacionalno vijeće za konkurentnost kao uvjet većeg gospodarskog rasta.

Od Vlade do danas nisu dobili odgovor.

4.4. Politike poduzeća o restrukturiranju tekstilne i odjevne industrije

Politike su proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda, kao znanost i kao aktivnost, sustav planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih znanja, saznanja i vještina te aktivnosti, funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, pravila i zakonitosti koje omogućuju kreiranje, dizajniranje, operacionaliziranje, servisiranje, upravljanje i kontroliranje svih procesa i aktivnosti koje podrazumijeva tekstilna i odjevna industrija, kako na mikro tako i na makro i globalnoj razini, a koji joj osiguravaju održiv rast i razvoj.

Važne su industrijske politike (Teodorović, 2000.) kreditno monetarna politika, porezna politika, carinska politika, politika međunarodne ekonomske suradnje, politika cijena prirodnih resursa i politika rente, politika potpore trgovačkim društvima u procesu restrukturiranja i razvojne sanacije, politika privatizacije, politika zapošljavanja i plaća, politika tehnološkog razvitka i politika održivog razvoja.

Aktualno je da su poduzeća tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj osnovala klaster tekstila 2006. godine zajedno s Hrvatskom agencijom za razvoj tekstilne industrije (HARTI), osnovanom 2008. godine, kao glavnim tijekom klastera (Poslovni dnevnik, 2008.). Glavni je cilj klastera implementacija usvojene Razvojne strategije i operativnog programa hrvatske industrije tekstila i odjeće iz 2007. godine. Kao važnije inicijative klastera izdvajaju se: 1) godine 2009. izrada dokumenta „Prilagodba sustava i politike državnih potpora u recesijskim uvjetima za djelatnost proizvodnje tekstila i odjeće” s namjenom prilagodbe strategije sektora i sustava državnih potpora sukladno recesijskom utjecaju i trendovima, 2) tijekom 2010. godine suradnja s Ministarstvom

gospodarstva, rada i poduzetništva na izradi „Prijedloga mjera za poboljšanje stanja u tekstilno-odjevnoj i kožarsko-obučarskoj industriji“, pripremi Operativnog programa potpora održanju konkurentnosti tekstilne industrije, industrije kože i proizvoda od kože za 2010. godinu te 3) priprema i osnivanje Socijalnog vijeća za sektore tekstila, obuće, kože i gume (koje je osnovano 21. prosinca 2010.), s predstavnicima sindikata, Ministarstva gospodarstva i uredom za socijalno partnerstvo.

Svojim kvalitetnim i proaktivnim politikama poduzeća tekstilne i odjevne industrije mogu izravno utjecati na restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije. A njihove su najvažnije politike:

4.4.1. Proizvodna politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije

Temeljna je misija proizvodne politike proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda omogućavanje pune zaposlenosti proizvodnih kapaciteta, potencijala i resursa u proizvodnji te kvalitetnih, konkurentnih, profitabilnih i dizajnom atraktivnih proizvoda. Proizvodna je politika proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda, kao znanost i aktivnost, sustav koordiniranih, planiranih, kontroliranih i reguliranih znanja, saznanja i vještina, te aktivnosti, funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, pravila i zakonitosti koji omogućuju kreiranje, dizajniranje, operacionaliziranje, servisiranje, upravljanje i kontroliranje svih procesa proizvodnje tekstilnih i odjevnih proizvoda.

Zahtjevnost proizvodnih politika proizvođača u tekstilnoj i odjevnoj industriji izravno ovisi o veličini i opsegu poslovanja proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda, složenosti njihovih proizvodnih procesa, složenosti proizvoda koje proizvode, složenosti procesa nabave resursa i složenosti distribucijskih kanala kojima se koriste. Proizvodna politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije stvara sve relevantne pretpostavke za implementaciju svojih ciljeva, instrumenata, načela, mjera, akcija te politike ljudskih potencijala i tržišne politike poduzeća tekstilne i odjevne industrije, a uspješnim ostvarenjem temeljne misije proizvodne politike proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda stvaraju se osnovne pretpostavke za ostvarenje misija financijskih i razvojnih politika proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda.

4.4.2. Tržišna politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije

Prethodeći raspravi o tržišnoj politici poduzeća tekstilne i odjevne industrije potrebno je definirati marketing tekstilne i odjevne industrije. Marketing je tekstilne i odjevne industrije, kao znanost i kao aktivnost, sustav planiranih, koordiniranih i reguliranih znanja, saznanja, vještina, funkcija, poslova, mjera i načela koja omogućuju kreiranje, dizajniranje, operacionaliziranje, upravljanje i kontroliranje procesa proizvodnje, prodaje i distribucije tekstilnih i odjevnih proizvoda za poznate i nepoznate potrošače,

kupce i korisnike. Tržišna politika u ovom kontekstu mora omogućiti proizvođačima tekstilnih i odjevnih proizvoda prisutnost na tržištu, kako domaćem tako i inozemnom, te usmjeriti napore u kreiranju stimulativne izvozne politike.

U sklopu tržišne politike proizvođači tekstilnih i odjevnih proizvoda trebali bi definirati sve stavove, sve dimenzije i sve elemente tržišne strategije i planiranja, segmentacije mikro, makro i globalnog tržišta tekstilnih i odjevnih proizvoda, tržišnog spleta tekstilne i odjevne industrije, tržišnih odluka i kontrolinga tržišnih aktivnosti u sustavu poslovanja proizvođača tekstilne i odjevne industrije, menadžmenta i menadžera, s naglaskom na segment upravljanja prodajom tekstilnih i odjevnih proizvoda i marketinški informacijski sustav.

4.4.3. Politika ljudskih potencijala poduzeća tekstilne i odjevne industrije

Politika je ljudskih potencijala u poduzećima tekstilne i odjevne industrije najvažnija njihova politika jer su rad i ljudski potencijal temeljni, ekskluzivni i jedini inteligentni element proizvodnje tekstilnih i odjevnih proizvoda. Velika je važnost ove politike u poslovanju, rastu i razvoju proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda te ona određuje smjernice, primjerice, ciljeve, instrumente, načela, obrazovanje, usavršavanje, osposobljavanje tekstilnih i odjevnih inženjera i menadžera.

Poduzeća tekstilne i odjevne industrije iskazuju potrebu za kvalitetnim i obrazovanim kadrom. S obzirom na nisku razinu atraktivnosti većine zanimanja unutar ove industrije potrebno je organizirati različite promidžbene aktivnosti kako bi se učenici motivirali za odabir upravo strukovnih tekstilnih škola. Niska razina motiviranosti proizlazi iz niskih osobnih dohodaka (prosječna plaća iznosi oko 2.300 kn), nepovoljnih uvjeta radnog mjesta, normiranog rada i rada na određeno vrijeme. Politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije trebala bi posebno istaknuti orijentiranost na povezivanje s obrazovnim institucijama te zapošljavanje radnika educiranih u tekstilnim srednjim školama i na Tekstilno-tehnološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

4.4.4. Ekološka politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije

Ekološka politika proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda vrlo je važna globalna politika jer upravo od njene efikasnosti i kvalitete ovisi kvaliteta ljudskog, životinjskog i biljnog svijeta na planetu Zemlji. Pri razmatranju o ekološkoj politici potrebno je naglasiti da je tekstilna i odjevna industrija jedna od najprljavijih industrija te da ona izravno utječe na onečišćenje okoliša.

Znanstvene su činjenice o ekološkim politikama proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda u tranzicijskim državama sljedeće: stupanj ekološke osviještenosti ljudi aktivno uključenih u mikro, makro i globalne tokove tekstilne i odjevne industrije, kvaliteta aktivnih ekoloških pravila i zakona i njihova primjena u tekstilnoj i odjevnoj industriji, kvaliteta i misija ekoloških politika u poduzećima tekstilne i odjevne industrije, učinkovitost sustava kontrolinga u implementaciji ranije postavljenih ciljeva, načela i instrumenata. Zajedno stvaraju realan okvir pri donošenju racionalne ocjene ekološke politike poduzeća tekstilne i odjevne industrije u tranzicijskim državama.

4.4.5. Financijska politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije

Financijska je politika tekstilnih i odjevnih poduzeća novčani izraz cjelokupnog poslovanja proizvođača tekstilnih i odjevnih politika kojima je temeljna misija maksimalizacija financijskog rezultata poslovanja (financijskog kapitala), financijskog potencijala, financijskog resursa potrebnog i dovoljnog za uspješno, učinkovito i profitabilno poslovanje i dugoročni održivi rast i razvoj proizvođača koji posluju u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

Financijska politika proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda u tekstilnoj i odjevnoj industriji obuhvaća sustav znanja, saznanja, vještina, funkcija, načela, pravila, mjera, akcija i instrumenata koji su usmjereni na izbor optimalnih financijskih rješenja (strategija) kojima se na uspješan i profitabilan način ostvaruje misija poslovanja te dugoročnog održivog rasta i razvoja samih proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda.

Sljedeće potpolitike sastavni su dio cjelokupne financijske politike tekstilnih i odjevnih poduzeća: 1) politika pribavljanja financijskog kapitala, 2) politika financijskog odnosa s kupcima tekstilnih i odjevnih proizvoda, 3) politika financijskih odnosa s dobavljačima, 4) politika amortizacije, 5) devizna politika, 6) politika zadržane dobiti.

4.4.6. Razvojna politika poduzeća tekstilne i odjevne industrije

Razvojna je politika proizvođača u tekstilnoj i odjevnoj industriji kompleksan, dinamički i stohastički sustav znanja, saznanja i vještina te načela, ciljeva, odrednica, mjera, instrumenata i akcija koji sudjeluju u kreiranju vizije, misije, ciljeva, zadataka, instrumenata i nositelja rasta i razvoja nekog proizvođača unutar tekstilne i odjevne industrije koji se žele i realno mogu ostvariti u određenom vremenskom razdoblju, ali i kojima se određuju strategije i taktike, instrumenti i sredstva za ostvarivanje razvojnih ciljeva u dugoročnom, srednjoročnom i tekućem planskom razdoblju.

Razvojna politika mora omogućiti poduzećima tekstilne i odjevne industrije takav rast i razvoj koji neće značiti samo i isključivo napredak u odnosu na postojeće stanje već i njihov mnogo povoljniji položaj u nacionalnom i međunarodnom okruženju. Najvažniji bi ciljevi razvojne politike tekstilnih i odjevnih poduzeća mogli biti: 1) povećanje produktivnosti rada povoljnijim odnosom outputa prema inputima, kao primjerice, odnos između prihoda, neto dobiti i prosječnog broja zaposlenih, 2) povećanje profitabilnosti poslovanja, 3) povećanje ekonomičnosti, 4) povećanje likvidnosti, 5) povećanje investiranja, 6) poboljšanje položaja na međunarodnom tržištu većim udjelom, boljom kvalitetom proizvoda, modernijim dizajnom, proširenim lancem distribucije, a time i plasmana proizvoda, 7) uvođenje novih proizvoda, 8) stalno poboljšavanje postojeće organizacije upravljanja i rada poduzeća, 9) usavršavanje na području logistike i logističkih mreža tekstilne i odjevne industrije, 10) povećanja stanja stručnosti, sposobnosti, vještina i motiviranosti zaposlenika, posebno samih dizajnera koji osiguravaju posebnost samih proizvoda, 11) povećanje materijalnog i nematerijalnog standarda zaposlenika, 12) neprekidna modernizacija tehničke i tehnološke opremljenosti poduzeća, 13) stalno etičko i ekološko osvješćivanje zaposlenika, 14) razvijanje tržišnih, demokratskih, gospodarskih, kulturoloških i ostalih odnosa u mikro, makro i globalnim tekstilnim i odjevnim industrijama, ali i s poslovnim partnerima na svim razinama poslovanja i suradnje, 15) razvijati outsourcing i usvajati njegove prednosti, 16) razvijati i usavršavati tekstilni kontroling.

Razvojne politike hrvatskih poduzeća u tekstilnoj i odjevoj industriji trenutno slijede ciljeve razvojne strategije. Definirani ciljevi su (Anić i sur., 2007.): 1) tržišno repositioniranje u skladu sa sposobnostima i mogućnostima hrvatskih tekstilnih i odjevnih poduzeća, 2) prijenos tehnologije i inovacija s naglaskom na veći udio vlastitih znanja, 3) proizvodna specijalizacija s ulaskom na veće udjele vlastitih znanja, 4) okrupnjavanje tekstilnih i odjevnih poduzeća kako bi postigli veću pregovaračku moć i 5) prilagođavanje ljudskih potencijala novim tržišnim, tehnološkim i organizacijskim uvjetima poslovanja i razvoja.

Ovako definirani ciljevi ostavljaju prostora za definiranje detaljnijeg, preciznijeg i novog koncepta održivog rasta i razvoja tekstilne i odjevne industrije (proizvodna politika, tržišna politika, politika ljudskih potencijala, ekološka politika, financijska politika, razvojna politika) koji bi uvažio i novonastale situacije (primjerice recesiju), trenutno prisutne kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu tekstilnih i odjevnih proizvoda.

5. ZAKLJUČAK

Vrlo loše i alarmantno stanje tekstilne i odjevne industrije Republike Hrvatske upozorava kako bez pronalaska novog modela za spas industrije ova industrija neće imati perspektive. Tekstilna je i odjevna industrija na globalnoj razini uspjela naći svoj model opstanka te u mnogim državama biti od velikog značenja, kako po broju zaposlenih tako i po ukupnom prihodu. Također,

tekstilna je i odjevna industrija u Europi pronašla modele proizvodnje i poslovanja koji joj donose pozitivne poslovne rezultate te se hrvatska tekstilna i odjevna industrija mora i treba na njih ugledati. Kao glavni problemi hrvatske tekstilne i odjevne industrije ističu se nedovoljna orijentiranost na proizvodnju vlastitog proizvoda, loša distribucija i nedostatak strategije koju bi slijedila hrvatska poduzeća s nastojanjem povećanja konkurentnosti i proizvodnje proizvoda veće kvalitete. Razvojne strategije koje predlaže država daju nove smjernice u razvoju tekstilne i odjevne industrije, no ne nude konkretne modele potrebne za razvoj, a istodobno spremne za implementaciju u tekstilnu i odjevnu industriju. S obzirom na detaljnu analizu stanja, kako u europskoj, tako i u hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji, zaključuje se da hrvatska tekstilna i odjevna industrija zaostaje za europskom i svjetskom tekstilnom industrijom te da nedovoljno prati svjetske razvojne trendove. Politike nadležnih ministarstava, Hrvatske gospodarske komore, lokalnih uprava, sindikata, udruga tekstilaca i poduzeća nisu usklađene te se naglasak stavlja na praćenje razvojnih ciljeva određenih Strategijom razvoja industrije tekstila i odjeće za razdoblje od 2006. do 2015. godine, iako se već zaključilo kako je nemoguće pratiti navedene ciljeve i kako je globalna gospodarska kriza uvelike doprinijela tome. Nova bi se strategija trebala prilagoditi novonastalim okolnostima i uvažiti kritike poduzeća tekstilne i odjevne industrije „staroj“ strategiji. Naglasak poduzeća stavlja na politike koje im jamče trenutni opstanak na tržištu i mogućnosti ulaganja u inovacije i razvoj novih/vlastitih proizvoda u bližoj budućnosti.

Na temelju zaključaka provedenog primarnog i sekundarnog istraživanja prihvaća se hipoteza da *rezultati istraživanja o aktualnim problemima i mogućim rješenjima dugoročnog održivog rasta i razvoja tekstilne i odjevne industrije u Europi i Republici Hrvatskoj stvaraju temeljne pretpostavke definiranju novih politika koje bi omogućile restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj.*

LITERATURA

Anić, I. D., Lovrinčević, Ž., Rajh, E., Teodorović, I., (2008.), *Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj*, (Zagreb: Ekonomski Institut Zagreb, Hrvatsko društvo ekonomista).

Anić, I. D., Buturac, G., Gambiroža-Jukić, M., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Nušinović, M., Rajh, E., Teodorović, I., (2007.): *Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015.*, (Zagreb: Ekonomski Institut Zagreb).

Anić, I. D., Rajh, E., Teodorović, I. (2008. a), «Usporedba punog i doradnog posla u industriji tekstila i odjeće u Hrvatskoj», *Ekonomski pregled*, Hrvatsko društvo ekonomista.

Banka magazin (2010.): «Male potpore nemaju razvojni učinak», <http://www.bankamagazine.hr/Naslovnica/Hrvatska/tabid/102/View/Details/Item1>

D/57120/rbpid/255f2e07-6c60-4efa-b9e7-d49bfb7bd721/Default.aspx (pristupili 12. srpnja 2011.)

Bischof Vukušić, S., (2007.), »Smjernice hrvatskom tekstilnom i odjevnom gospodarstvu za uključivanje u EU projekte«, *Servis tekstilnih europskih projekata*, Sveučilište u Zagrebu Tekstilno-tehnološki fakultet.

Borozan, Đ., Dragišić, Lj., (2005.), «Hrvatska tekstilna industrija na prekretnici: Od preživljavanja do rasta», *Ekonomski vjesnik*, Ekonomski fakultet, Osijek, br. 1 i 2.

Buble, M., Cingula, M., Dulčić, Ž., Galetić, L., Gonan Božac, M., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005.), *Strateški menadžment*, (Zagreb: Sinergija).

Bunić, Ž., (2004.), «Nepovoljna industrijska struktura i nerazvijen klaster – razlozi krize hrvatske tekstilne i odjevne industrije», *Tekstil*, Hrvatski inženjerski savez tekstilaca.

Buturac, G., (2007.), «Hrvatska industrija tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni», *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 5: 111.-126.

DZS (2010.): «Statistički ljetopis 2010», Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr

DZS (2011.-a): «Mjesečno statističko izvješće», Državni zavod za statistiku Zagreb, 2011.

DZS (2011.-b): «Popis 2011», Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr (pristupili 12. srpnja 2011)

Fashion.hr (2011.), «Projekti koji će promijeniti Hrvatsku modnu industriju», <http://www.fashion.hr/vijesti/moda/hrvatska-moda/projekt-koji-ce-promijeniti-hrvatsku-modnu-industriju> (pristupili 10. srpnja 2011.)

Giuli, M., (1998.), «The Competitiveness of the European Textile Industry», *Centre for International Business Studies, Research Papers in International Business, South Bank University London Paper No. 2-97*, 1998., Issn No. 1366.-6290., <http://bus.lsbu.ac.uk/cibs/research/working-papers> (pristupili 15. lipnja 2011.)

Greta, M., Lewandowski, K., (2010.), «The Textile and Apparel Industry in Italy: Current State and Challenges to Further Growth», *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, vol. 18, No. 6.

HGK (2010.), «Proizvodnja tekstila i odjeće», Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, www2.hgk.hr/en/depts/industry/tekstil_2010_web.pdf (pristupili 10. srpnja 2011.)

HGK (2011.): »Strukovna skupina tekstilne, odjevne i kožarsko-prerađivačke industrije«, Hrvatska gospodarska komora,

<http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&id=1333> (pristupili 10. srpnja 2011.)

Jones, R. M., Hayes, S.G., (2004.), »The UK clothing industry – Extinction or evolution?«, *Journal of Fashion Marketing and Management*.

Kapelko, M., (2006.), «Evaluating efficiency in the framework of resource-based view of the firm - Evidence from Polish and Spanish textile and clothing industry», *Universitat Autònoma de Barcelona*, webs2002.uab.es/edp/workshop/cd/Proceedings/3EDPW_MKapelko.pdf (pristupili 15. svibnja 2010.)

Katović, D., Bischof Vukušić S., (2008.), «Vizija razvoja tekstilnog i odjevnog gospodarstva Europe», *Zbornik radova, 1. znanstveno-stručno savjetovanje, Tekstilna znanost i gospodarstvo, Sveučilište u Zagrebu Tekstilno-tehnološki fakultet*.

Keenan, M., Saritas, O., Kroener, I., (2004.), «A dying industry – or not? The future of the European textiles and clothing industry», *Foresight*.

Koszevska, M., (2004.), «Development prospects of Polish protective clothing market after 1 May 2004. threats and opportunities», *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.

Mattila, H., (2007.), «Uspjeh Kine na polju tekstila- možemo li ga podijeliti?», *Tekstil, Hrvatski inženjerski savez tekstilaca*.

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (2010.), «Operativni program potpora održanju konkurentnosti tekstilne industrije, industrije kože i proizvoda od kože za 2010. godinu», *Zagreb*

Poslovni dnevnik (2008.): Predstavljen Cluster tekstila i Hrvatska agencija za razvoj tekstilne industrije, *Hina*, <http://www.poslovni.hr/vijesti/predstavljen-cluster-tekstila-i-hrvatska-agencija-za-razvoj-tekstilne-industrije-72352.aspx> (pristupili 10. srpnja 2011.)

Poslovni dnevnik (2011.), «Tekstilci napokon bez carina?», <http://www.poslovni.hr/vijesti/tekstilci-napokon-bez-carina-za-eu-169166.aspx> (pristupili 10. srpnja 2011.)

Privredni vjesnik (2010.), «Tekstilna industrija: izgubljeno 4800 radnih mjesta», http://www.privredni.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=2064&Itemid=2 (pristupili 15. srpnja 2011.)

Službene stranice Ministarstva gospodarstva (2009.-a): «Operativni program potpora održanju konkurentnosti tekstilne industrije, industrije kože i proizvoda od kože za 2009. godinu», *Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva*, <http://www.mingorp.hr/default.aspx?id=12> (pristupili 10. veljače 2011.)

Službene stranice Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva (2009.-b): «Potpore u tekstino-odjevnoj i kožarsko-obučarskoj industriji», <http://www.mingorp.hr/default.aspx?id=1925>, (pristupili 10. srpnja 2011.)

Službene stranice Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva (2010.-a): «Operativni program potpora održanju konkurentnosti tekstilne industrije, industrije kože i proizvoda od kože za 2010. Godinu», Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva., <http://www.mingorp.hr/default.aspx?id=12> (pristupili 10. veljače 2011.)

Službene stranice Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva (2010.-b): «Osnovano Socijalno vijeće za sektore tekstila, obuće, kože i gume», <http://www.mingorp.hr/default.aspx?id=2224> (pristupili 10. srpnja 2011.)

Službeni web portal Varaždinske županija (2009.), «Mogućnosti i perspektive održavanja radno-intenzivnih grana industrije», <http://www.varazdinska-zupanija.hr/index.php/novosti/iz-zupanije/1424-moguaenosti-i-perspektive-odnavanja-radno-intenzivnih-grana-industrije.html> (pristupili 10. srpnja 2011.)

Stanislawski, R., Olczak, A., (2010.), «Innovative Activity in the Small Business Sector of the Textile and Clothing Industry», *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.

Taplin, I. M., (2006.), «Restructuring and reconfiguration – The EU textile and clothing industry adapts to change», *European Business Review*.

Taplin, I. M., Winterton, J., (2004.), «The European clothing industry – Meeting the competitive challenge», *Journal of Fashion Marketing and Management*.

Teodorović, I., (2000.), «Industrijska politika u nemirnim uvjetima“, *Ekonomski pregled*.

Urošević, S., Đorđević, D., Cvijanović Janko, M., (2009.), «Značaj doradnih poslova za razvoj tekstilne i odevne industrija Srbije u procesu tranzicije», *Industrija*.

Vogler-Ludwig, K., Valente, A. C., (2009.), «Skills scenarios for the textiles, wearing apparel and leather products sector in the European Union», *Final Report, Economix, Muenchen*.

Wysokinska, Z., (2003.), «Competitiveness and its relationships with productivity and sustainable development», *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.

Wong, M. C., Au, K.F., (2007.), Central and Eastren European countries and North Africa – The emerging clothing supplying countries to the EU, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11 (1): 56.-68.

Ratko Zelenika, Ph. D.

Full professor
University of Rijeka
Faculty of Economics
E-mail: ratko.zelenika@efri.hr

Alica Grilec Kaurić, M. Sc.

Teaching assistant
University of Zagreb
Faculty of Textile Technology
E-mail: alica.grilec@ttf.hr

**ASSESSMENT OF THE ECONOMIC POSITION OF
TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY IN
THE REPUBLIC OF CROATIA*****Abstract***

The aim of this paper is to study and analyse the situation of the textile and clothing industry in Europe and Croatia. A hypothesis that the current problems and possible long-term sustainable growth and development solutions for the textile and clothing industry in Europe and Croatia should be seen as an essential prerequisite for the development of new policies that will enable restructuring of textile and clothing industry in Croatia has been confirmed. This paper draws on secondary (desk research) and primary (interviews with managers of companies, textile and clothing industry experts and local administration staff in charge of the industrial sector) sources of information, with scientific methods applied, such as methods of analysis and synthesis, inductive and deductive methods, proof and denial methods, method of description and method of compilation.

Key words: textile and clothing (T&C) industry, economic situation, restructuring policies, the Republic of Croatia

JEL classification: L67

STRUČNI RAD

PROFESSIONAL PAPER

Milan Deskar-Škrbić*

MEĐUSOBNI ODNOS I ULOGA DRŽAVE I TRŽIŠTA U RAZVOJNOJ DRŽAVI

UDK / UDC: 321.01:339.13

JEL klasifikacija / JEL classification: O10, P00

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 1. rujna 2011. / September 1, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Uloga države u gospodarstvu te odnos između tržišnih sila i državne intervencije i regulacije jedno je od temeljnih pitanja političke ekonomije. Od 1980-ih godina ekonomskom teorijom počinje dominirati neoklasična ideologija, a neoliberalizam postaje prevladavajuća doktrina većine razvijenih zemalja. S druge strane, raspad SSSR-a te iskustva zemalja južne Amerike i Afrike, ali i (jugo)istočne Europe idu u prilog stavu zagovornika neoliberalne doktrine kako etatizam najčešće rezultira ekonomskom, političkom i socijalnom nestabilnošću. Može se zaključiti kako u to vrijeme i prevladavajuća teorija, ali i realna iskustva, stvaraju uvjete za prihvaćanje stava da je za uspješan ekonomski rast i razvoj zemlje potrebno maskimalno ograničiti ulogu države i svesti njezine ekonomske funkcije na minimum. Međutim, postoje primjeri zemalja koje su svoje razvojne strategije utemeljile na skladnom odnosu i suradnji snažne države i slobodnog tržišta. U stručnoj se literaturi zemlje s ovakvim pristupom organizaciji gospodarskog sustava nazivaju razvojne države (eng. developmental states). Cilj je ovog rada pružiti sažeti prikaz razvoja ideje i koncepta razvojne države, objasniti njezine temeljne karakteristike te na temelju toga pokušati definirati odnos i ulogu države i tržišta u razvojnoj državi

Ključne riječi: država, tržište, razvojna strategija, socioekonomski razvoj, razvojna država.

* Autor je student diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i demonstrator na Katedri za makroekonomiju i gospodarski razvoj te Katedri za financije

1. UVOD

Identificirati i razumjeti osnovne elemente ekonomskoga razvitka neke zemlje znači analizirati njezina ekonomska, politička, povijesna, socijalna i kulturološka obilježja. Zasebna grana ekonomije koja se bavi pitanjima ekonomskog razvitka naziva se ekonomika razvoja, a nastaje krajem 1950-ih. Iako se može reći da je Adam Smith bio prvi „ekonomist razvoja“ i da je njegovo djelo *Bogatsvo naroda* bilo prva rasprava o ekonomskom razvoju, sistematsko proučavanje problema i procesa ekonomskog razvoja u Africi, Aziji i Latinskoj Americi pojavilo se tek u posljednjih pet desetljeća 20. stoljeća (Todaro i Smith, 2006:7). U okviru ekonomskog razvoja Smithova je ideja slobodnog tržišta i minimalne državne intervencije i regulacije ponovno zastupljena unutar neoklasične revolucije koja teorijom razvoja počinje dominirati 1980-ih godina. Zagovornici ove teorije promoviraju liberalizaciju, deregulaciju i privatizaciju kao temeljne preduvjete gospodarskog rasta, a kao najbolje primjere uspjeha takvog modela zagovornici ove teorije navode četiri istočnoazijske zemlje: Tajvan, Južnu Koreju, Singapur i Hong Kong. Upravo su ovi primjeri izazvali veliku pozornost teoretičara razvoja koji su pokušali dati alternativno objašnjenje modela rasta tzv. azijskih tigrova. Ono se temelji na konceptu „zakašnjelog razvoja“ koji treba biti shvaćen kao proces u kojem je država odigrala stratešku ulogu u koordinaciji tržišnih sila radi postizanja rasta i razvoja nacionalnog gospodarstva (Onis, 1991:110). Zemlje koje su svoje razvojne strategije utemeljile na skladnom odnosu i suradnji „snažne“ države i slobodnog tržišta u stručnoj se literaturi nazivaju *razvojne države*. Cilj je ovog rada pružiti sažeti prikaz razvoja ideje i koncepta razvojne države, objasniti njezine temeljne karakteristike te na temelju toga pokušati definirati odnos i ulogu države i tržišta u razvojnoj državi.

2. POVIJEST KONCEPTA, DEFINICIJA I KARAKTERISTIKE RAZVOJNE DRŽAVE

Koncept razvojne države prvi je put uveden i detaljno izložen u knjizi Chalmersa Johnsona *MITI and the Japanese Miracle* iz 1982. godine (Stubbs, 2009: 2). Ključan razlog njegovog uvođenja bilo je nadilaženje sveprisutne komparativne analize i isticanja razlika između sovjetskog i američkog pristupa organizaciji gospodarskog sustava. Stoga je jedan od temeljnih ciljeva knjige, u kojoj je Johnson analizirao industrijsku politiku Japana od 1925. do 1975. godine, bio ukazati na razlike u kapitalističkim sustavima SAD-a i Velike Britanije s jedne, te Japana s druge strane (Johnson, 1999: 32). U polit-ekonomskom smislu najveća je razlika između tih zemalja bila upravo u definiranju uloge i pozicioniranju države u gospodarskom sustavu. SAD i Velika Britanija prihvatile su koncept regulatorne države u kojem je najvažnija uloga državnog aparata osigurati efikasan institucionalni okvir koji stvara kompetitivnu okolinu za privatni sektor. Određivanje cijena, kamatnih stopa,

biranje pobjednika[†], tržišna koncentracija, zastupljenost određene vrste proizvoda, kao i strateško usmjerenje gospodarstva, u tim je zemljama većinom prepušteno tržištu te djelovanju i odlukama privatnog sektora. S druge je strane Japan, posebice nakon osnutka državne agencije MITI, razvio i implementirao koncept razvojne države.

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija razvojne države (Pang, 2000: 61). Stubbs navodi preko petanest pokušaja definiranja tog koncepta od strane različitih autora koji su se tematikom razvojne države bavili u ekonomskom, političkom, sociološkom, institucionalnom, razvojnom, ali i povijesnom kontekstu (Stubbs, 2009: 5-9). Primjerice, Beeson navodi kako je razvojna država postala opći pojam kojim se opisuju države koje aktivno interveniraju u gospodarske i direktno usmjeravaju razvojne procese umjesto da se oslone na tržišne sile i mehanizam. Castells ističe kako se država može smatrati razvojnom ako svoju sposobnost provomiranja, poticanja i održavanja razvoja postavi kao temeljno načelo svoje legitimnosti. Linda Weiss smatra kako se pojam razvojna država počeo i simplificirati koristeći se kao sinonim za razvijene države istočne Azije. Chang razvojnu državu definira kao onu koja može stvoriti i regulirati odnos između ekonomije i politike koji može podržati održivu industrijalizaciju (Chang, 1999: 183). Iako ne postoji službena definicija ovog koncepta, većina je autora suglasna oko njegovih temeljnih karakteristika.

Johnson ističe četiri temeljne karakteristike razvojne države. Prva je karakteristika postojanje male, jeftine, ali elitne državne birokracije koja se sastoji od službenika s izuzetnim upravljačkim sposobnostima. Druga je politički sustav koji državnoj birokraciji daje dovoljan opseg djelovanja da može preuzeti inicijativu i učinkovito funkcionirati. Treća je usklađivanje državne intervencije s funkcioniranjem nacionalnih i inozemnih tržišnih sila. Konačno, četvrta je osnivanje vodeće institucije koja kontrolira industrijsku politiku preko utjecaja na planiranje i koordinaciju energetskog sektora, domaće proizvodnje, međunarodne trgovine, financijskog sustava i državnih sredstava (Johnson, 1999: 38-39). Leftwich proširuje Johnsonov opis i iznosi šest temeljnih karakteristika razvojne države: odlučna razvojna elita, relativna autonomija moćne i kompetentne birokracije, slabo i podređeno civilno društvo, učinkovito upravljanje ekonomskim interesima te legitimitet koji počiva na rezultatima (Stubbs, 2009: 6). Onis dodaje kako je jedna od temeljnih karakteristika razvojne države postavljanje ekonomskog razvoja, definiranog u terminima rasta, produktivnosti i konkurentnosti, kao temeljnog i jedinog prioriteta državne akcije (Onis, 1991: 111). U tom smislu treba napomenuti kako se razvojna država ne smije miješati s pojmom države blagostanja i socijalne države. Upravo će izostanak opredjeljenja razvojne države k postizanju ekonomske jednakosti i društvenog blagostanja omogućiti

[†] eng. picking winners – termin koji se odnosi na industrijsku politiku u kojoj država vertikalnim subvencioniranjem potiče sektore za koje smatra da stvaraju najveću dodanu vrijednost i/ili da mogu ostvariti nacionalne ciljeve, nap.au.

izbjegavanje sukoba ciljeva ekonomske politike (Onis, 1991: 112). Prema Stubbsu, ključno je obilježje da razvojna država, koja se zasniva na privatnom vlasništvu i funkcionirajućem tržištu, intervenira u gospodarski sustav kako bi promicala i predvodila ekonomski razvoj (Stubbs, 2009: 2).

Iz gore navedenog može se zaključiti kako ne postoji konsensus oko jednostavne definicije i jedinstvenih karakteristika razvojne države, što upućuje na specifičnost i kompleksnost samog koncepta. Međutim, ono što je sigurno jest činjenica da su zemlje istočne Azije, uz koje se vezuje nastanak tog koncepta, svoje razvojne strategije utemeljile na skladnom odnosu i suradnji snažne države i slobodnog tržišta. Budući da je temeljna razlika između kapitalističkog sustava SAD-a, Velike Britanije i većine zemalja EU s jedne, te Japana i zemalja istočne Azije s druge strane, upravo u ulozi države, u ostatku će se rada analizirati njezina uloga u gospodarskom sustavu razvojne države. Prvo će sažeto biti prikazane razvojne strategije Japana, Singapura, Tajvana, Južne Koreje i Hong Konga s posebnim naglaskom na ulogu države u kreaciji i implementaciji razvojnih strategija, a u zadnjem će se dijelu teksta pokušati sistematično prikazati uloga države i njezinih institucija u razvojnoj državi općenito.

3. RAZVOJNE STRATEGIJE ZEMALJA ISTOČNE AZIJE

Iako među zemljama istočne Azije postoji niz ekonomskih, političkih, kulturoloških i društvenih razlika zajednička im je karakteristika da su snažan razvoj u drugoj polovici 20. stoljeća ostvarile prihvaćajući koncept razvojne države unutar kojeg je u postizanju visokih stopa rasta i ekonomskog razvoja ključnu ulogu imala država. Te su zemlje slijedile specifičan oblik kapitalizma u kojem država ne djeluje pod pretpostavkom poželjnosti konkurencije kao mehanizma koji širi mogućnosti izbora te smanjuje cijene domaćim proizvođačima. Umjesto toga Japan, Južna Koreja i Tajvan stvorili su kapitalizam s malom političkom podrškom organizaciji rada i ostvarenju države blagostanja, visokim stupnjem merkantilizma i ograničenjem ulaska stranih investitora. (Pempel, 1999: 147-163). Te su zemlje koristile pristup kapitalizmu utemeljen na ekonomskom nacionalizmu, što potpuno odstupa od prevladavajuće teorije koja tvrdi da je izvor rasta u konkurentnosti i otvorenosti. Temelj razvoja tih zemalja bio je fokus na industrijalizaciju nasuprot maksimizaciji profitabilnosti na temelju postojećih komparativnih prednosti. Drugim riječima, tržišna je racionalnost bila ograničena prioritetom industrijalizacije. Ključ za uspješnu i ubranu industrijalizaciju bila je snažna i neovisna država koja je pružala direktan potisak djelovanju tržišnog mehanizma. Tržište je bilo vođeno koncepcijom dugoročne orijentiranosti na investicije oblikovane od strane državnih službenika. Upravo je ta sinergija između države i tržišta bila osnova za postizanje izvanrednog razvoja u tim zemljama (Onis, 1991: 110). Postavljanje jasnih ciljeva i prioriteta osnova je

svake strategije, a zadatak je države detaljnom analizom detektirati najveće potencijale gospodarstva i na temelju toga donijeti razvojnu strategiju s definiranim nacionalnim prioritetima. Također, država mora izgraditi i osposobiti institucije te stručnu i kompetentnu administraciju koja će strategiju implementirati te služiti kao podrška privatnom sektoru i tržištu.

Na primjeru Japana Johnson detaljno objašnjava kakvom je strategijom i kojim mjerama ta zemlja izgradila sustav u kojem je nositelj razvoja bila država, ali je njezino djelovanje bilo usklađeno s tržišnim mehanizmom, na temelju čega je postignut sinergijski učinak. Neke su od japanskih metoda bile uspostavljanje državnih (razvojnih) finansijskih institucija, upotreba jasnog planiranja i postavljanja vremenskog okvira korištenja poreznih poticaja, upotreba razvojnih planova kako bi se definirali ciljevi i smjernice za cijelo gospodarstvo te osnivanje brojnih formalnih foruma kojima je uloga propitivanje politika, pružanje povratnih informacija i rješavanje nesuglasica. Dalje, japanska je strategija bila usmjerena na uključivanje privatnog sektora u državno djelovanje kroz dodjeljivanje državnih funkcija određenim privatnim i poluprivatnim grupacijama. U određenim je sektorima pridana veća uloga javnim poduzećima kako bi se implementirale politike u inače visokorizičnim područjima, a da bi se osigurala efikasnost investicija osnovan je zaseban državni investicijski budžet koji je bio odvojen od državnog proračuna. Kako bi se potaknula inovativnost država je direktno ulagala, ali i promicala ulaganje u istraživanje i razvoj. A za privatni sektor gotovo najvažnija uloga države bila je stvaranje jasnih i jednostavnih zakona i administrativnih propisa koji omogućuju efikasno, sigurno i lako poslovanje privatnog sektora (Johnson, 1999: 39).

Iz japanskog je modela jasno vidljivo koliki je zapravo obujam, ali i kompleksnost državnog utjecaja i intervencije u gospodarskom sustavu razvojne države. Državne politike obuhvaćaju cijeli niz tehničkih, korektivnih, preventivnih i stimulativnih mjera koje su dio precizno razrađene strategije s jasno definiranim nacionalnim prioritetima. Očito je kako je uloga države u razvojnoj državi velika i važna te u velikoj mjeri nadilazi koncept države „noćnog čuvara“ za koji se zalažu nositelji ekonomske politike u SAD-u. Postoji niz institucionalnih, kulturoloških i socijalnih faktora o kojima ovisi djelotvornost i održivost ovakvog razvojnog modela. Predanost poslu, osjećaj odgovornosti, povjerenje, vizionarstvo, stručnost i kompetentnost, poštenje te postavljanje interesa zajednice ispred vlastitih ciljeva, samo su neka od obilježja društva u kojem model razvojne države može uspjeti, ali su ovi faktori zasebno područje koje je potrebno detaljno i stručno analizirati te ne predstavlja područje istraživanja i interesa ovog rada.

4. ULOGA DRŽAVE U RAZVOJNOJ DRŽAVI

Iako ne postoji jasna definicija razvojne države, a samim time ni jednoznačan zaključak koja bi trebala biti uloga države unutar tog koncepta, među mnogobrojnim je autorima ipak postignut konsensus oko njezinih najznačajnijih uloga. Autori su imali različiti pristup definiranju uloge države. Neki su u svojim radovima naglasak stavili na konkretnu ekonomsku i industrijsku politiku, a neki na oblikovanje institucija i strategija, kao i na vizionarsku ulogu države. Svaki od odabranih pristupa ukazuje na veliku, čak i ključnu ulogu države u ostvarivanju socioekonomskog razvoja.

Johnson i Wade u svojim su se knjigama orijentirali na definiranje uloge države kao nositelja planirane, usmjerene i strateške industrijske politike. Industrijska se politika, smatraju, ne smije smatrati zamjenom za tržišni mehanizam, već ona svojim svjesnim djelovanjem stvara i/ili mijenja tržišne poticaje kako bi utjecala na ponašanje proizvođača, potrošača i investitora. Ističući važnost međuzavisnosti tržišta i države, Johnson objašnjava kako pojam razvojne države podrazumijeva da obje strane koriste jedna drugu kako bi ostvarile razvojne ciljeve i osigurale održivost (Johnson, 1999: 60). Postavljanje jasnih nacionalnih prioriteta i ciljeva, promjena tržišnih poticaja, smanjivanje rizika i transakcijskih troškova, pružanje poduzetničke vizije, izgradnja vodećih razvojnih financijskih institucija, selektivno prioritarno kreditiranje, definiranje strateških sektora, jednostavno zakonodavstvo, uspostavljanje jasnih kriterija za dobivanje fiskalnih stimulansa, umjerena i upravljana liberalizacija tržišta, stvaranje stručne i kompetentne birokracije te donošenje sveobuhvatnih razvojnih strategija neke su od ključnih uloga države (Wade, 1990: 343-381).

Chang napominje kako temeljne uloge države koje on predlaže snažno nadilaze one koje su državi dodijeljene u neoklasičnoj teoriji (ispravljanje tržišnih neuspjeha i zaštita). Budući da postoje određene odluke koje se mogu donijeti i provesti isključivo na nacionalnoj razini, država, kao jedini subjekt koji ima potencijal i mogućnost zastupati nacionalne interese, mora formulirati jasnu viziju budućnosti cijele ekonomije kako bi se donijele ispravne odluke. Na taj način država poprima obilježje poduzetnika i njezina je uloga usporediti sve vizije koje postoje u društvu i među njima konsenzusom odabrati jednu prema kojoj će se oblikovati strategije na svim razinama. Ako postoji poduzetnička vizija na nacionalnoj razini, država mora izgraditi institucije koje će omogućiti njezino ostvarivanje. Međutim, proces izgradnje institucija nije jednostavan i može rezultirati mnogobrojnim sukobima, a uloga je države što više ublažiti te sukobe i njima upravljati (Chang, 1999: 195-198). Država koja želi uspješno provesti reforme i izgraditi čvrste i efikasne institucije mora biti predana ispunjavanju dugoročnih i vrlo kompleksnih ciljeva. Njezina je uloga u razvojnoj državi znatno veća nego u regulatornoj te stoga ima i veću odgovornost.

Zaključno, tip intervencije povezane s razvojnom državom utjelovljuje tri glavne komponente. Prvo, izravno vlasništvo i kontrola nad industrijskom

proizvodnjom ima puno manji značaj u odnosu na izgradnju ekonomske infrastrukture kroz obrazovanje, usavršavanje i istraživanja. Drugo, država ima ključnu ulogu u promicanju suradničkog odnosa između radnika i poduzetnika koje treba potaknuti da zajedno rade na ostvarivanju nacionalnih prioriteta. Treće je, a možda i najvažnije, da država preuzima ključnu ulogu u definiranju i izgradnji komparativnih prednosti. Država je uključena u stvaranje uvjeta za ekonomski rast i industrijsku prilagodbu, a to čini kroz suradnju i međudjelovanje s tržištem (Onis, 1991: 124). Temeljna je uloga države svoje politike, institucije i usluge oblikovati na način da budu kompatibilne s tržištem i tržišnim mehanizmom. Metaforički rečeno, odnos je države prema tržištu u razvojnoj državi onaj liberalnog roditelja prema djetetu u pubertetu. Iako mu dopušta da samo istražuje, donosi odluke, griješi i uči iz tih grešaka, on ipak postavlja određena ograničenja koja će ga zaštititi od tragičnih događaja (Evans, 2008: 16).

5. ZAKLJUČAK

Koncept razvojne države prvi je put uveden i detaljno izložen u knjizi Chalmersa Johnsona *MITI and the Japanese Miracle* iz 1982. godine. Iako ne postoji službena definicija ovog koncepta, većina je autora suglasna oko njegovih temeljnih karakteristika. Jedna je od temeljnih karakteristika razvojne države postavljanje ekonomskog razvoja definiranog u terminima rasta, produktivnosti i konkurentnosti, kao temeljnog i jedinog prioriteta državne akcije. U tom smislu treba napomenuti kako se razvojna država ne smije miješati s pojmom države blagostanja i socijalne države. Upravo će izostanak opredjeljenja razvojne države k postizanju ekonomske jednakosti i društvenog blagostanja omogućiti izbjegavanje sukoba ciljeva ekonomske politike.

Da bi se prioriteti i vizija razvojne države usmjerena na postizanje ekonomskog rasta i razvoja mogli ostvariti potrebno je izgraditi odgovarajući državni mehanizam te institucije. On je obilježen postojanjem malobrojne i jeftine, ali elitne državne birokracije koja se sastoji od službenika s izuzetnim upravljačkim sposobnostima te političkim sustavom koji državnoj birokraciji daje dovoljan opseg djelovanja da može preuzeti inicijativu i učinkovito funkcionirati. Potrebno je uspostaviti institucije koje će omogućiti usklađivanje državne intervencije s funkcioniranjem nacionalnih i inozemnih tržišnih sila te osnivanje vodeće institucije koja kontrolira industrijsku politiku preko utjecaja na planiranje i koordinaciju energetskega sektora, domaće proizvodnje, međunarodne trgovine, financijskog sustava i državnih sredstava.

Budući da postoje određene odluke koje se mogu donijeti i provesti isključivo na nacionalnoj razini, država, kao jedini subjekt koji ima potencijal i mogućnost zastupati nacionalne interese, mora formulirati jasnu viziju budućnosti cijele ekonomije kako bi se donijele ispravne odluke. Na taj način država poprima obilježje poduzetnika i njezina je uloga usporediti sve vizije koje postoje u društvu i među njima konsenzusom odabrati jednu prema kojoj

će se oblikovati strategije na svim razinama. Ako postoji poduzetnička vizija na nacionalnoj razini, država mora izgraditi institucije koje će omogućiti njezino ostvarivanje. Međutim, proces izgradnje institucija nije jednostavan i može rezultirati mnogobrojnim sukobima, a uloga je države što više ublažiti te sukobe i njima upravljati. Država koja želi uspješno provesti reforme i izgraditi čvrste i efikasne institucije mora biti predana ispunjavanju dugoročnih i vrlo kompleksnih ciljeva. Odgovorna i strateški usmjerena država sposobna je izgraditi stabilan i održiv gospodarski sustav. Upravo je zbog toga potrebno istražiti na koji se način koncept razvojne države može prilagoditi globalnim ekonomskim, političkim, socijalnim i ekološkim promjenama koje su se dogodile na prijelazu 20. na 21. stoljeće.

LITERATURA

Chang, H.-J. (1999.), „The Economic Theory of the Developmental State“ u M. Woo-Cumings, *The Developmental State* (pp. 182-199), Ithaca, Cornell University Press

Evans, P. (2008.), *In search of the 21st century developmental state*, Sussex, Center for Global Political Economy

Johnson, C. (1999.), „The Development State: Odyssey of a Concept“ u M. Woo-Cumings, *The Developmental State* (pp. 32.-60.), Ithaca, Cornell University Press.

Onis, Z. (1991.), „The logic of development state“, *Comparative politics*.

Pang, E.-S. (2000.), „The Financial Crisis of 1997-98 and the End of the Asian Developmental State“, *Contemporary Southeast Asia: A Journal of International & Strategic Affairs*.

Pempel, T. (1999.), „The Developmental Regime in a Changing World Economy“ u M. Woo-Cumings, *The Developmental State* (pp. 137.-181.), Ithaca, Cornell University Press.

Stubbs, R. (2009.). „What ever happened to the East Asian Developmental State? The unfolding debate“, *The Pacific Review*.

Todaro, M., i Smith, S. (2006.). *Ekonomski razvoj*, Sarajevo, Šahinpašić.

Wade, R. (1990.) *Governing the market: Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*, New Jersey, Princeton University Press.

Woo-Cumings, M. (1999.). *The Developmental State*, Ithaca, Cornell University Press.

Milan Deskar-Škrbić[‡]

RELATIONSHIP AND ROLE OF STATE AND MARKET IN THE DEVELOPING COUNTRY

Abstract

The role of state in the economy and the relationship between market forces and state intervention with regulation is one of the fundamental issues of political economy. Since the 1980s, neoclassical ideology has dominated the economic theory, while neo-liberalism has become the prevailing doctrine of most developed countries. On the other hand, the collapse of the Soviet Union and experience of the countries of South America and Africa, as well as of (South) Eastern Europe, backs up the attitude of the advocates of neo-liberal doctrine that statism usually results in economic, political and social instability. It can be concluded that at that time the prevailing theory and real experience justify the acceptance of attitude that a successful economic growth and development of a country require the role of state to be limited to a maximum and its economic functions to be reduced to a minimum. However, there are countries that have based their development strategies on a good relationship and cooperation between a strong state and free market. In literature, developmental states is the name for these countries with such approach to the organization of economic system. The aim of this paper is to give a summary of development of idea and concept of developmental state, as well as to explain its characteristics and on that ground try to define the relationship and role of the state and market in such a state.

Key words: State, market, development strategy, socio-economic growth, developmental state

JEL classification: O10, P00

[‡] Author is a graduate student at the Faculty of Economics and Business in Zagreb and demonstrator at the department of Macroeconomics and Economic Development and department of Finance

Daniela Gračan, Ph. D.

Associate Professor
University of Rijeka,
Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija
Primorska 42, Opatija,
Tel: +385 51 295 183
E-mail: danielag@fthm.hr

Andreja Rudančić-Lugarić, univ.bacc.oec.

University of Rijeka,
Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija
Primorska 42, Opatija,
E-mail: alugari@fthm.hr

BUSINESS TOURISM – MODERN FORM FOR IMPROVEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF CROATIAN TOURISM

UDK / UDC: 338.48-6:65(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 3. listopada 2011. / October 3, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Abstract

Business tourism is a modern form of tourism which includes trips related to the work of business executives and professionals. In its main forms, business tourism includes: business meetings, conferences, congresses, exhibitions and incentives. Croatia, in an effort to maintain competitiveness, can improve its status on the tourism scene by making significant investments into the business intelligence, intellectual capital and infrastructure of business tourism. Although initial investments might seem high, Croatia cannot neglect the fact that high expenditure of one participant in the congress would yield a fast return on investment. In the long run, Croatia can increase its competitiveness in the national tourism industry and develop as a high value destination.

Key words: modern form of tourism, business tourism, tourism industry, competitiveness

1. INTRODUCTION

As a particular form of tourism, business tourism is nowadays even more present within the world tourism movements, with considerable impact on the overall tourism turnover of any country. It is based on the meetings turnover, both in their official (working) and tourism parts.

Economic gains of business tourism must be particularly accentuated. Consumption effected by participants, organizers, and delegations is relatively high, and differs in its structure from tourist consumption, with main reasons of its height originating in various stimulations.

By these characteristics its origin is indicated, as well as its relatively high requirements in congress tourism offer quality, which result in high capital investments and current costs. As the main indirect economic benefit for the destination-organizer, the promoting impact is shaped by the clientele quality and the industry reputation of the organizers.

In spite of relatively high capital investment costs, the stated reasons account for all economic efforts detected in many cities in building additional congress offerings.

It is generally thought that business tourism participants mainly represent highly-educated persons of higher disposable income and higher credit rating. Therefore, in order for the adequate social results to be expected, quality business tourism calls for relatively high investments.

2. BUSINESS TOURISM PARTICULARS

Although it represents only one form of selective tourism, business tourism, or MICE as called by eminent scientists (Rogers, 2006, 121), can be considered the additional contribution to the main tourism form. Abbreviation Mice indicates: Meetings, Incentives, Congress and Exhibitions. As with every tourism activity, business tourism has characteristics similar to all other tourism activities, but it also has its own particular traits. These traits can be reflected in the following characteristics: the reduction of seasonal character, with references affecting the extension of the tourist season, higher consumption of meeting participants, communication-educational aspects of conferences and meetings, and interaction with other economic activities, components and drivers, help in shaping the image of a/the selected business tourism destination.

One of the important business tourism characteristics is seasonality, which stimulates the development of the tourism destination, subsequently prolongs the tourism season, and increases the occupancy rate of accommodation capacities (Lucianović, 1980, 61). Potentials in the year-round tourism development, with the help of potential seasonality factors, also bring higher employment of local residents.

Congress participant expenditure is up to three times higher than the mass tourism per capita consumption (Vidić, 2002, 28).

Owing to the per diem costs paid by their companies (the participant's company pays transfer, accommodation, food, congress participants are therefore able to spend their money on non-business related activities (Bowdin, 2006, 41). Consumption amount is both directly and indirectly related to the main purpose of travel, i.e. to the participation in a congress or similar event. Consumption factors which can be influenced are quality and accessibility of other services or offers. One of the most important factors, accessibility, is nevertheless constrained by the length of the participant's stay.

Furthermore, their stay in a hotel or within a destination is primarily tied to work and not to leisure, but it's the work component that is dominant of the business tourism; congresses are mostly organized during weekend, which understands the rather short stay of business people within the destination. Such guests must be given the opportunity to access other aspects of tourism. A short stay within the destination and easy access to quality services and other facets of tourism adds to the enlarged daily consumption of congress participators, according to the "time is money" proverb present in the business world. Such increased congress participant consumption brings quicker return on investments (ROI) in the business tourism infrastructure. Due to their increased paying capability business people want to get quality service according to the "value for money" definition (Davidson and Cope, 2003, 88), and in recent years "experience for money."

The communication-educational characteristic of business tourism represents the need for communication between business people, which leads to the organization of business meetings and congress. Consequently, congress communication implies exchange of information, new ideas, spreading news on scientific achievements within a particular area, and, furthermore, establishing contacts with other congress participants. Particular forms of business tourism include business meetings, conferences, workshops, and congresses of educational contents. Development of technology and science contributes to the development of both business tourism and the society, where the development of business intelligence and intellectual capital significant. It motivates individuals in their personal business development and continuing education, while companies send their employees to conferences or seminars to keep them in step with innovations and new ideas and to improve or refresh already acquired knowledge from their line of work. In order to ensure good business results, knowledge is crucial for business people and companies.

Everything stated so far indicates business tourism and all its segments give rise to new insight values.

Interaction of business tourism and other economic activities present on the tourism scene is of utmost importance (Weber and Chon, 2002, 91). Besides the organization of the gathering itself in a rented hall and the use of the local

hotel accommodating capacities, various other economic components indirectly supporting congresses: transport services, telecommunication services, catering services, local shops, organization of various excursions or particular events, which all contribute to the better post-congress experience of participants. For instance, the organization of excursions and sight-seeing tours to places of cultural and historical heritage can induce and motivate local authorities to undertake all possible actions in environmental preservation and improvement of road infrastructure, induces local inhabitants to activate services, native goods and local customs, and restore to life economically eventual inactive or less attractive places and simultaneously introduce congress participants to local customs and life of local people (Davidson, R., Rogers, T., 2006, 83).

It all indicates the breadth of positive economic effects of business tourism. All previously mentioned economic segments stimulate each other and function as a whole within a particular national tourism destination.

Business tourism forms the image of a destination. It helps a site oriented towards mass tourism understand the potentials of business tourism development and not spare pains to invest in its development to improve its status and image in the tourism market.

The promotion of the business tourism destination is influenced by the conference participants themselves, who relate their positive post-conference experiences to their friends and acquaintances.

From the all above stated, business tourism has a multiplicative effect on economic and social components of the destination through stimulation of its development towards the high-value destination, highly positioned in the business tourism market.

3. IMPORTANCE AND PARTICIPATION OF BUSINESS TOURISM WITHIN THE CROATIAN TOURISM

Business tourism has considerable influence on the increase of Croatian tourism competitiveness. The Republic of Croatia offers all the requisite and desired natural and geographical characteristics for business tourism development. It is positioned within the ideal geopolitical area with well-developed infrastructure, has rich historical and cultural heritage, and has an image of a leisure destination that has been developed for years. Croatian tourism competitiveness can be improved considerably by investments into business tourism.

Potentials in development of year-round tourism by means of business tourism could form the reputation of a high-quality tourism destination which could consequently evolve into a world well-known business tourism destination like Milan, Barcelona and Madrid... The Croatian coast (Istria and Kvarner,

Dalmatian coast) has been a highly popular tourist area for decades: why not mix pleasure with business?

Business tourism is indicated as one of the most profitable forms of selective tourism in Croatia, whose economic and financial indicators have registered considerable growth in recent years.

With the intention of enhanced presentation of the analysis of the current state of business tourism in Croatia, the analysis will start from the current state and will proceed through available quantitative indicators of all categories of business tourism. Consideration of the quantitative content of the business tourism is of exceptional importance for better understanding the current offer and demand situation of the Croatian business tourism. In this section of the paper, within the quantitative analysis, will analyze the number of business meetings by the type of facility in which they are held, the duration of business meetings, the structure of the number of participants in business meetings, and analyzing business meetings according to their type.

Subsequently a quantitative analysis of Croatian business tourism starts by showing the number of business meetings, according to the type of facilities in which they have been held, for a period of 2009-2010.

Table 1.

Number of held business meetings, according to the type of object 2009-2010 in Croatia

DESCRIPTION	2009				2010				Index 2010/2009
	HOTEL	OTHER FACILITIES	TOTAL	SHARE	HOTEL	OTHER FACILITIES	TOTAL	SHARE	
0	1	2	3=1+2	4=1/3	5	6	7=5+6	8=5/7	9=7/3
BUSINESS MEETINGS	4 545	324	4 869	93%	4 525	295	4820	94%	99
DURATION	8 824	466	9 390	94%	8 701	469	9 170	95%	98
NUMBER OF PARTICIPANTS	324 571	59 905	384 476	84%	334 876	60 019	394 895	85%	103

Source: adjusted by the authors according to: www.dzs.hr data, (13/08/ 2011)

The data presented in the table refers to the number of business meetings, according to the type of facility, and also to the duration and number of participants in meetings from 2009-2010. The total number of participants in 2010 compared to 2009 has increased by 3%, suggesting that Croatia is becoming an increasingly attractive host to numerous business meetings at the level of senior management of leading regional companies, followed by seminars, congresses, conferences, incentive travel destination and venue for team building.

While the number of business meetings in the same period decreased by 1%, and duration of the business meetings is shorter for 2%, which suggests that the market of meetings is periodic and sensitive to changes in business environment. Decline in the global economy and ever-present recession in the last two years reduced the number of held conferences. The market of the meetings does not react to the extent of the global crisis, as opposed to market of incentives. Therefore, many corporations approach cautiously to the organization of incentive travels and are trying to organize corporate meetings in nearby destinations. Furthermore, presented tabulation indicates that the Croatian business tourism relies mainly on the hotel infrastructure in providing services for business meetings, and that there is a lack of convention centers with large capacity. Above stated indicates that in 2010 only 6% did not hold business meetings in hotels, but in other types of facilities such as universities, cultural institutions and other types of facilities as a result of reliance on the organization of business meetings in the hotel facilities and lack of infrastructure for business tourism.

The following table shows the duration days of business tourism for a period of five years from 2006-2010 in Croatia.

Table 2.

Duration days of business meetings in period of 2006-2010 in Croatia

YEAR	Duration in days	Chain index	Basis index
2006	8 735	-	100
2007	10 561	121	121
2008	12 204	116	140
2009	9 390	77	107
2010	9 170	98	105

Source: adjusted by the authors according to: www.dzs.hr data, (13/08/ 2011)

Duration days in relation to the base year (2006) have increased, but the largest increase is recorded in 2008 for even 40%. Since 2008, days of duration began to decline. In 2009, compared to 2008, days of duration reduced by 23%, and in 2010, compared to 2009, decreased by 2%, which indicates on the trend of shorter and more frequent meetings.

Table 3.

Structure of the participants in business meetings during the period from 2006-2010 in Croatia

DESCRIPTION	2006		2007		2008		2009		2010	
	Number	Share	Number	Share	Number	Share	Number	Share	Number	Share
DOMESTIC PARTICIPANTS	344 110	90%	368 383	89%	451 536	88%	342 920	89%	344 405	87%
FOREIGN PARTICIPANTS	37 316	10%	47 439	11%	59 802	12%	41 556	11%	50 490	13%
TOTAL	381 426	100%	415 822	100%	511 338	100%	384 476	100%	394 895	100%

Source: adjusted by the authors according to: *www.dzs.hr data, (13/08/ 2011)*

In table 3 total number of participants, over a period of 2006-2010 increased at an average annual rate of 0.87% as a result of increasing foreign participants at a rate of 7.8% while the number of domestic participants increased negligibly small at a rate of 0.02%. This tendency influenced on the structure of participants, which is why the share of domestic participants declined while the share of foreign participants increased.

The following tabulation presents the structure of the total revenues of business meetings held by type for the period 2006-2010.

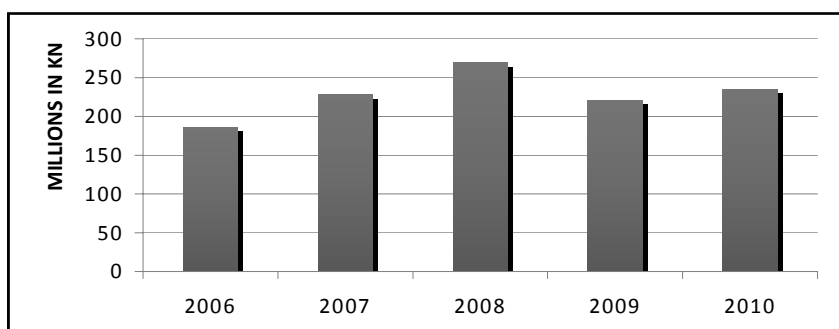
Table 4.

The structure of revenues held by types of business meetings in the period of 2006-2010 in Croatia

DESCRIPTION	2006		2007		2008		2009		2010		Average annual rate
	REVENUES	%	REVENUES	%	REVENUES	%	REVENUES	%	REVENUES	%	
BUSINESS MEETING	33 648 011	18	36 406 010	16	46 677 954	17	27 042 809	12	32 064 620	14	-1,20%
CONGRESS	118 802 386	64	153 835 123	67	167 896 907	62	151 551 237	69	150 882 892	64	6,20%
PUBLIC CONFERENCE	10 956 202	6	7 280 265	3	8 560 893	3	14 023 570	6	16 844 679	7	11,40%
INCENTIVE TRAVEL	8 385 860	5	8 982 767	4	20 033 831	8	11 417 500	5	20 456 623	9	25,00%
TEAM BUILDING	4 729 841	2	4 419 792	2	8 030 419	3	7 764 653	4	5 609 252	2	4,60%
OTHER	10 194 499	5	17 359 230	8	17 875 298	7	9 436 502	4	9 870 703	4	-3,20%
TOTAL	186 714 199	100	228 283 187	100	269 075 302	100	221 236 271	100	235 728 769	100	6,00%

Source: adjusted by the authors according to: *www.dzs.hr data, (27/08/ 2011)*

The above table shows that the total revenue of business tourism in this period increased at an average annual rate of 6%, mainly as a result of incentive travel revenues at a rate of 25% and revenues of public conferences at a rate of 11.4%. The structure of income indicates that the largest proportion of income is achieved from congresses, whose share in 2010 makes 64%. The share of revenues that is generated by the incentives in 2010, compared to 2009, increased by 4 percentage points, which indicates the importance of developing and promoting incentives. Taking into account the above information on the structure of revenues of business meetings, the graph provides insight into the dimension of the total income of business meetings in Croatia in the period from 2006 and 2010.

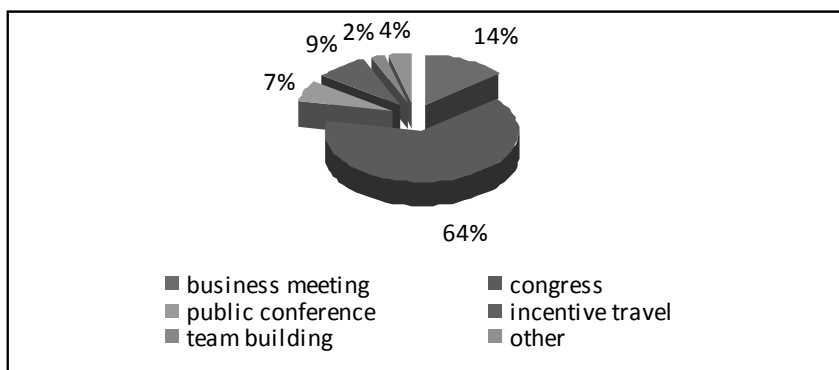


Source: adjusted by the authors according to Table 4

Graph 1. The total income of held business meetings in the period from 2006 and 2010 in Croatia

From the displayed graphic is evident that the major income from business meetings is achieved in 2008, and it was 269 075 302 Kuna. The lowest turnover was recorded in 2006 of only 186 714 199 Kuna. Turnover in 2009 and 2010 decreased compared to 2008 as a result of the recession and reduced costs in companies related to the budget for such expenditure.

The following graph gives an insight into the contribution of each segment of business tourism in the trade for 2010.



Source: adjusted by the authors according to Table 4

Graph 1. The structure of share revenues of held business meetings in 2010 in Croatia (in %)

The graph above shows that the highest income in the business tourism in 2010 was achieved in the area of organizing congresses and it was 64%. It is obvious that there is small proportion of 2% in the area of team building, which demonstrates that Croatian companies have not yet created the permanence of organizing and carrying out team building and that there is not enough promotion indicated to the external markets of business tourism about Croatia's excellent qualities for achieving better market position in that part of the business tourism.

From the all above tables and graphs can be concluded that Croatia is an interesting destination for the maintenance of many segments of business tourism such as seminars, conferences, professional meetings. The global economic situation has also influenced the market of business tourism in Croatia, with a reduction of business meetings held in 2010, as well as the shorter duration of business meetings, which supports the assertion that the market of business tourism hold meetings that lasts shorter time but they are organized more frequently. Increasing foreign participants in the structure of the participants in the period from 2006 -2010 in Croatia, shows that Croatia has increased its share in the international market of business tourism. Furthermore, the total revenues from holding business meetings in the period of 2006-2010 mainly increased because of incentives travels, while the highest income in 2010 was achieved by organizing congresses.

The National Bureau of Statistics started conducting research on congresses and business meetings in 2006, which comprised the whole of the Republic of Croatia. It would be interesting to gather statistical data on particular destinations with the greatest number of gatherings in order to follow statistically the number of participants and their companions; this would contribute

considerably to the growing accommodation capacity utilization level, to the stimulation of both pension and non-pension offerings and consumption, and to the growth in the overall daily expenditure.

In Croatia there is the concept of planning the construction of large congress halls or centers that this type of selective tourism would led to a higher level of development.

Furthermore, business tourism in the Croatian economy emerges as a special branch of tourism and one of the factors of its development. Despite the difficulties in today's tourism industry, it maintains its growth. Its features, as well as the structural elements of business tourism, (which can be divided into individual segments such as subjective and objective factors, resources and infrastructure and business tourism operators), that condition the development, shows that the higher standard on the global market of business tourism, as well as in the Republic of Croatia, in the future can expect to develop at a higher rate even than the tourist trade.

After the above analysis of Croatian business tourism can be concluded that the results are unsatisfactory considering the possible potential. This stems from the fact that Croatia does not have a strategy for development of business tourism as a separate document, but it is fragmented, as a part of a Strategic marketing plan of Croatian tourism and Strategy for development of Croatian tourism. A big step would be made forward in the development of business tourism if, for example, the study of development of Croatian business tourism would be made, that would follow the strategy for development of Croatian business tourism, as there already is foursome selective types of tourism such as the nautical tourism and cultural tourism. Therefore, Croatia has to make certain changes and focus on the new directions of development. For effective development of business tourism of Croatian, it is necessary to accept the contemporary economic trends and try to create the primacy of the business tourism market.

4. CONCLUSION

The Republic of Croatia's tourism development must follow the trend of investments into business tourism. High profitability of this type of tourism, motivation, and positive investment activities can result from indicators in higher daily expenditure of congress participants, construction of additional and currently available accommodation. Business tourism has direct impact on increased employment of local residents and GNP growth. It also develops the potential for year-round tourism offerings and growth in off-season tourism capacity and occupancy; this improves the overall national economy and builds a recognizably positive image of Croatia in the business tourism market. Besides investment into essential business tourism infrastructure, attention must be paid to the quality indicators and the need for the high-quality additional services

outgrowing the expectations of participants. This is achieved by quality and visionary programs of organized excursions, by top-level entertainment, and by additional tourism attractions integrated into the official congress program. This can, for instance, consist of organized tours dealing with the historical and cultural heritage of the congress's host city, including sight-seeing cruises along the coast, museum tours, tickets to the performing arts.

Furthermore, in order to get an image how business tourism contributes to the development of Croatian tourism in general, it is necessary to determine its scope and perspective of development and direction of movement in total tourism business with simultaneous and continuous research of that segment in the tourism market. In further development it is necessary to directed towards the strategic objectives such as improving business performance and quality of business tourism products, increase market competitiveness of business tourism, overcome weaknesses and exploit business opportunities and strengths and effectively present own potentials. At the global level demand for services and products of business tourism is increasing and the majority of tourist revenue in the world goes to business tourism. Croatia, as it seems, due to the undeveloped capacities, is losing a large part of tourist market in this segment.

The trend of expanding co-operation and new understandings in both humanistic and economic fields, statistical indicators (obtained benefits, total number of organized business meetings and the high daily expenditure of congress participants), indicates the expansion of business tourism within the Croatian tourism offerings, which can in turn significantly contribute to the competitiveness of the national tourism industry.

The driving force detected within business tourism must be applied to direct Croatia towards the reputation of a high-value destination.

REFERENCES

- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I.,(2006), *Events Management*, (Oxford: Elsevier BH).
- Lucianovic, L., (1980), *Kongresni turizam*, (Sarajevo: IGKRO Svjetlost).
- Davidson, R., Cope, B., (2003), *Business travel*, (London: Financial Times Prentice Hall).
- Davidson, R., Rogers, T., (2006), *Marketing Destination and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*, (Oxford: Elsevier BH).
- Rogers, T., (2006), *Conferences and Conventions*, (Oxford: Elsevier BH).
- Vidić, K.,(2002), Cro turizam, Institut za turizam, Gosti s visokom potrošnjom, 8 (2): 28
- Weber, K., Chon,K.S., (2002), *Convention Tourism International Research and Industry Perspectives* , (Binghamton: The Haworth Press)
- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske www.dsz.hr

Dr.sc. Daniela Gračan

Izvanredna profesorica
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
Primorska 42, Opatija
Tel: +385 51 295 183
E-mail: danielag@fthm.hr

Andreja Rudančić-Lugarić, univ.bacc.oec.

Sveučilišna prvostupnica ekonomije
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
Primorska 42, Opatija
E-mail: alugaric@fthm.hr

**POSLOVNI TURIZAM – MODERNI OBLIK TURIZMA ZA
POBOLJŠANJE KONKURENTNOSTI HRVATSKOG
TURIZMA*****Sažetak***

Poslovni turizam je moderni oblik turizma a obuhvaća putovanja koja u svojim glavnim oblicima uključuju poslovne sastanke, konferencije, kongrese, izložbe i insentiv putovanja. Hrvatska, u nastojanju da održi konkurentnost, može poboljšati svoj status na turističkom tržištu, čineći značajna ulaganja u poslovnu inteligenciju i intelektualni kapital te infrastrukturu poslovnog turizma. Iako se početna ulaganja mogu činiti visoka, Hrvatska ne može zanemariti činjenicu da veća platežna moć a time i potrošnja sudionika kongresa može doprinijeti bržem povratu ulaganja. Gledajući dugoročno, Hrvatska može povećati svoju konkurentnost na turističkom tržištu i razvijati se u smjeru destinacije poslovnog turizma visoke vrijednosti.

Ključne riječi: moderni oblik turizma, poslovni turizam, turističko tržište, konkurentnost.

JEL klasifikacija: L83

Maja Kolega, prof. psihologije

Predavačica psihologijske grupe predmeta
Veleučilište VERN'
Iblerov trg 10, Zagreb,
E-mail: maja.kolega@vern.hr

Hrvoje Grčić, bacc. oec.

Voditelj odjela prodaje poslovnim korisnicima
TELE2 d.o.o.
Ulica grada Vukovara 269d, Zagreb,
E-mail: hrvoje.grcic@tele2.com

SELEKCIJA I TRENING PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU TELE2 HRVATSKA

UDK / UDC: 658.8-057.33

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, L81

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 4. svibnja 2011. / May 4, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Polazeći od klasifikacija i tipova ličnosti temeljenih na prethodno razrađenim teorijama ličnosti u radu se opisuju crte ličnosti koje se smatraju nužnima ili barem poželjnima za osobu koja se želi baviti prodajom. Prepoznavanje traženih crta ličnosti prikazano je selekcijskim procesom koji prolaze svi potencijalni kandidati za radno mjesto prodavača u tvrtki Tele2 Hrvatska. Zbog kompleksnosti čitave discipline prodaje, proces evaluacije kandidata ne prestaje samim završetkom postupka selekcije, nego se prodajni predstavnici izlažu daljnjim testovima i po dobivanju željenog zaposlenja. Zbog važnosti osobnog razvoja i stalnog daljnjeg stručnog usavršavanja osoba zaposlenih u prodaji, one konstantno prolaze različite edukacije i radionice. Osim osobnog razvoja pojedinca, cilj je takvih radionica i dobivanje informacija o kandidatima, temeljem kojih se provodi daljnje profiliranje prodavača.

Ključne riječi: prodajne vještine, procjena ličnosti, petofaktorski model.

1. UVOD

Učinkovita prodaja temelj je uspješnosti i stabilnosti svake kompanije. Iz tog je razloga izrazito važno posvetiti posebnu pozornost odabiru prodajnog osoblja te njegovom razvoju i usavršavanju. Svaka je situacija prodaje jedinstvena, zahtijeva različite uloge, obuhvaća kompleksne zadatke i raznolike

situacije koje zahtijevaju određene osobine ličnosti. Mnogi problemi bili bi riješeni ili barem smanjeni kada bi se pronašli pravi ljudi za pravo radno mjesto, stoga se puno pažnje u velikom broju suvremenih organizacija pridaje profesionalnoj selekciji. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Već dugo vremena traži se prikladan način za opisivanje psihološke strukture idealnog prodavača; još je 1926. godine G. Gallup zaključio kako upravo osobine ličnosti, a ne inteligencija ili interesi, razlikuju dobrog od lošeg prodavača (Gallup, 1926., u Russ-Eft, Del Gaizo, 2002.). U klasičnoj studiji Mayer i Greenberg (1964.) identificirali su dvije osnovne kvalitete koje dobar prodavač mora imati: to su empatija, tj. sposobnost uživanja u emocionalno stanje druge osobe i tzv. ego drive, odnosno želja za ostvarivanjem prodaje i osvajanjem tržišta. McMurry je (1961.) naglasio važnost visoke razine energije kod prodavača, visoko samopouzdanje, želju za pobjedom i doživljaj problema kao izazova. Lamont i Lundstrom (1977.) identificirali su izdržljivost, empatiju i snagu ega, a čak su opisali i fizičke kvalitete koje mora imati dobar prodavač: mora biti „visok, fizički dojmljiv i energičan“. Seligman i Schuman (1986.) opisali su crtu ličnosti koju su nazvali atribucijskim stilom i pokazali povezanost te crte i uspješnosti u prodaji. Pojedinci s optimističnim atribucijskim stilom ostvarivali su bolje rezultate u prodaji osiguranja od onih s pesimističnim stilom i dulje su ostajali u tom poslu. Još je jedna crta ličnosti koja ima značajnu ulogu u predikciji uspješnosti prodaje, a to je internalni lokus kontrole (Bothma i Schepers, 1997.). Osnovna je poteškoća kod tih osobina, za koje se prema iskustvu može pretpostaviti da će biti povezane s uspjehom u prodaji, što ih nije lako definirati i mjeriti.

Danas su najčešće korištene metode selekcije psihologijski testovi i selekcijski intervjui.

Psihologijski test standardizirani je postupak pomoću kojega se izaziva neka određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima koji su dobiveni kod drugih pojedinaca u jednakoj situaciji (Petz, 1992.). Osnovna je svrha psihologijskih testova utvrditi razvijenost individualnih osobina relevantnih za obavljanje određenog posla i predvidjeti uspješnost na poslu prema postignutim rezultatima u testu. Radi selekcije najčešće se koriste testovi kognitivnih sposobnosti i testovi ličnosti. Iako su testovi kognitivnih sposobnosti (testovi inteligencije) dobri prediktori radne uspješnosti u većini poslova, istraživanja za zaposlenja u prodaji daju različite rezultate: neki su autori pronašli pozitivnu povezanost inteligencije i uspjeha u prodaji (Allworth, Hesketh, 2000., Avis i sur., 2002.), dok drugi nisu pronašli nikakvu povezanost (Robie i sur., 2005.). Drugim riječima, iako se očekuje određena razina kognitivnih sposobnosti, viša inteligencija ne znači ujedno i boljeg prodavača.

Za razliku od testova kognitivnih sposobnosti, o korisnosti upitnika ličnosti za predikciju radne uspješnosti rezultati dugo nisu bili zadovoljavajući (Cooper i Robertson, 2007.). Istraživanja od početka dvadesetog stoljeća pa sve do osamdesetih godina istog stoljeća ukazivala su na slabu prediktivnu valjanost upitnika ličnosti, a tek su kasnije meta-analize pokazale značajnu povezanost između nekih osobina ličnosti i radne uspješnosti (Barrick i Mount, 1991.; Barrick, Mount i Judge, 2001.). Jedan je od mogućih razloga zašto ranijim istraživanjima nije utvrđena značajna povezanost između nekih osobina ličnosti i radne uspješnosti veliki broj teorija ličnosti i nepostojanje jedinstvene taksonomije osobina ličnosti u jedinstveni sustav. Najbliže je takvoj taksonomiji u današnje vrijeme petofaktorski model ličnosti.

Cilj je ovoga rada prikazati proces selekcije i edukacije prodajnog osoblja na primjeru jedne radne organizacije (Tele2). U prvom dijelu rada prikazan je petofaktorski model ličnosti temeljem kojega se vrši identifikacija poželjnih crta ličnosti za radno mjesto prodavača u toj tvrtki. Jednako tako, prikazani su rezultati istraživanja koji govore o povezanosti crta ličnosti i nekih kriterija radne uspješnosti prodavača. U drugom je dijelu opisan čitav selekcijski postupak u spomenutoj tvrtki za radno mjesto prodavača, koji se odvija u nekoliko faza. Nadalje, prikazan je daljnji proces usavršavanja prodajnih vještina kod primljenih kandidata te profiliranje prodavača u skladu s njihovom osobnošću kako bi se dobili najučinkovitiji rezultati.

2. PEOFAKTORSKI MODEL LIČNOSTI

Prema mišljenju velikog broja istraživača, ličnost pojedinca može se opisati putem pet temeljnih dimenzija ličnosti. Takav je model nastao na osnovi leksičkog pristupa, odnosno pretostavke da će individualne razlike među ljudima biti kodirane u jeziku. Korištenjem neke strukturalne analize te se pojedinačne osobine ličnosti mogu organizirati u manji broj osnovnih dimenzija. Petofaktorski model ličnosti sadrži sljedećih pet dimenzija ličnosti: ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, emocionalnu stabilnost i otvorenost prema iskustvu. Svaka od pet dimenzija sastavljena je od više komponenti nižeg reda koje predstavljaju osnovne karakteristike pojedinaca. Tako, primjerice, ekstraverzija sadrži socijabilnost, poduzetnost, ambicioznost i asertivnost; neuroticizam je sastavljen od emocionalne reaktivnosti, iritabilnosti i nesigurnosti; ugodnost obuhvaća ljubaznost, kooperativnost i sklonost pomaganju; savjesnost obuhvaća potrebu za kontrolom, opreznost, pouzdanost, odgovornost te sklonost napornom radu i postignuću; otvorenost obuhvaća kreativnost, otvorenost prema iskustvu te neke aspekte kulture, osobnih stavova, sklonosti i orijentacija kao, primjerice, umjetničke interese, nekonformizam, progresivne i nekonvencionalne vrijednosti (Krapić, 2005.). Na osnovi petofaktorskog modela ličnosti konstruiran je veći broj mjernih instrumenata, među kojima se najčešće koristi NEO-PI-R, inventar ličnosti autora Coste i McCrea. Ovih pet faktora, popularno još nazvanih i

Velikih pet, mogu se identificirati u velikom broju drugih mjernih instrumenata (poput popularnog Eysenckovog upitnika ličnosti EPQ ili Myers-Briggsovog upitnika MBTI).

Što se tiče vremenske stabilnosti crta ličnosti, nalazi potvrđuju da su ekstraverzija i neuroticizam najstabilnije crte, dok je crta ugodnosti najmanje stabilna u vremenu (Kračić, 2005.). Savjesnost i emocionalna stabilnost najbolji su pokazatelji opće radne uspješnosti te predviđaju uspješnost u gotovo svim zanimanjima, dok važnost ostalih crta ličnosti ovisi o vrsti zanimanja (Barrick, Mount i Judge, 2001.). Savjesniji će pojedinci vjerojatno biti asertivniji već u traženju posla i učinkovitiji u razvoju karijere, a zbog veće motivacije za učenjem kod takvih se pojedinaca, mogu općenito očekivati i bolji rezultati. Prodavači koji imaju visok rezultat na skali savjesnosti češće postavljaju ciljeve i posvećeniji su njihovom ostvarivanju, što je povezano i s ostvarenom većom prodajom i učinkovitošću (Barrick, Mount, Strauss, 1993.). Neuroticizam, odnosno emocionalna stabilnost, također je vrlo značajna varijabla za predikciju ponašanja vezanih za posao. Pojedinci s izraženim neuroticizmom najčešće su neodlučni po pitanju karijere i češće se nastoje zaposliti na manje složenim poslovima, a kada se zaposle pokazuju manju radnu motivaciju (Colquitt, LePine i Noe, 2000.). Ekstraverzija ima pozitivne učinke kod poslova prodaje kao i kod svih poslova koji zahtijevaju visok stupanj socijalne interakcije (Barrick i Mount, 1991.; Mount, Barrick i Stewart, 1998.). Prema Vinchur i sur. (1998.) skale savjesnosti i ekstraverzije glavni su prediktori uspješnosti u prodaji, a Furnham i Fudge (2008.) još dodaju nizak rezultat na skali neuroticizma. Za crtu ugodnosti podatci nisu jednoznačni; Thoresen i sur. (2004.) u svom istraživanju dolaze do zaključka da je ugodnost značajan prediktor uspjeha u prodaji, dok je prema nalazima drugih autora utvrđena negativna povezanost između ugodnosti i učinkovitosti u prodaji (Warr i sur., 2005.). Iako se crta ugodnosti nije pokazala jednoznačno povezanom s radnim učinkom, u kombinaciji sa savjesnošću može imati značajan efekt. Pojedinci s visokom savjesnošću i visokom ugodnošću pokazivali su bolje rezultate i uglavnom su od nadređenih percipirani kao uspješniji djelatnici od pojedinaca s visokom savjesnošću i niskom ugodnošću (Witt i sur. 2002.).

Crte ličnosti imaju također važnu ulogu kod osposobljavanja i edukacije djelatnika za obavljanje određenog posla. Budući da je prodaja promjenjiva djelatnost koja se uvijek iznova prilagođava novim prilikama i raznim vanjskim utjecajima, ona zahtijeva prodavače koji su prilagodljivi, spremni kontinuirano raditi na sebi te koji su voljni neprekidno se razvijati u skladu s novim izazovima. Zbog važnosti osobnog razvoja i stalnog daljnjeg stručnog usavršavanja osoba zaposlenih u prodaji, one konstantno prolaze različite edukacije i radionice. Osim osobnog razvoja pojedinca, cilj je takvih radionica i dobivanje informacija o kandidatima temeljem kojih se provodi daljnje profiliranje prodavača. Različitim analizama tražena je povezanost dimenzija ličnosti s varijablama vezanim za usvajanje vještina poput motivacije za učenje, općeg uspjeha u procesu

osposobljavanja i samoefikasnosti (Krapić, 2005.) i potvrđeno je kako su s općim uspjehom u procesu osposobljavanja značajno povezane ekstraverzija, savjesnost i otvorenost prema iskustvu (Barrick, Mount, 1991.).

3. SELEKCIJSKI POSTUPAK U TELE2 HRVATSKA

Tvrtka Tele2 Hrvatska u 100 – postotnom je vlasništvu grupacije Tele2AB sa sjedištem u Stockholmu. Grupacija Tele2AB jedan je od vodećih telekomunikacijskih operatera u Europi koji nudi usluge u mobilnoj i fiksnoj telefoniji, pristup internetu, kabelsku televiziju, usluge podatkovnih mreža te zabavne sadržaje. Osnovao ju je Jan Stenbeck 1993. godine u Švedskoj, a od 2005. godine pružaju telekomunikacijske usluge i u Hrvatskoj. Korporativne vrijednosti tvrtke su, među ostalima, fleksibilnost, iskrenost, kvaliteta i proaktivnost. U skladu s korporativnim vrijednostima, poželjni su zaposlenici tvrtke osobe koje vole izazove, hrabre su i nekonvencionalne, otvorenih svjetonazora, pozitivno reagiraju na promjene, praktične su i vole jednostavna rješenja, vole neformalnu atmosferu i izravnu komunikaciju, imaju izražen timski duh i, što je najvažnije, vole posao koji rade i pri tome se dobro zabavljaju.

Tvrtka Tele2 vrlo je tražen poslodavac i osnovni je problem odabira kandidata tijekom selekcijskog postupka izuzetno veliki broj zainteresiranih kandidata. Prvi se dio selekcijskog procesa stoga vrši preko vanjske agencije koja inicijalno filtrira prijavljene kandidate na sljedeći način: prva faza sastoji se od čitanja životopisa i odabira profila koji se uklapaju u Tele2 korporativnu kulturu, a koji su na temelju prvog dojma najbliži traženom profilu prodavača. Nakon toga obavlja se psihološko testiranje (testovi inteligencije i testovi ličnosti) i testovi znanja engleskog jezika koji se rješavaju u pisanoj formi. Nakon pisanih testova kandidat pristupa usmenom dijelu intervjua u kojem kao ispitivač sudjeluje osoba specijalizirana za Tele2 (osoba s detaljnim poznavanjem Tele2 korporativne kulture, poslovnih i prodajnih procesa) i psiholog/inja. Treći krug selekcijskog procesa sastoji se od izrade psihološkog profila za pet do osam kandidata koji najbolje odgovaraju traženom profilu. Procjena kandidata, osim prema petofaktorskom modelu, sadrži i procjenu prodajnih znanja i vještina. Kategorija prodajnih vještina sastoji se od procjene odnosa prema kupcima, komunikacijskih vještina i pregovaračkih sposobnosti, sposobnosti planiranja i pripreme te rada pod stresom. Na temelju svih prikupljenih i obrađenih podataka Agencija za svakog od preporučenih kandidata procjenjuje preferiranu poziciju unutar tima i preferirano prodajno okruženje. Time završava selekcijski proces u Agenciji. Tele2 zadržava pravo odbijanja svih kandidata te zahtijevanja provedbe novog selekcijskog procesa s novim kandidatima, uz primjenu ranije opisanog procesa.

Odjel za ljudske resurse Tele2 dobiva u elektroničkom obliku popis svih kandidata s gore navedenim podatcima te u dogovoru s voditeljem odjela za koji se provodi selekcija kandidata dogovara termine za intervju. Interni intervju sastoji se od dva dijela. Prvi dio vodi voditelj odjela ljudskih resursa, koji daje

kandidatu uvid u korporativnu kulturu i vrijednosti Tele2, testira znanje engleskog jezika i procjenjuje emocionalnu i socijalnu inteligenciju kandidata. U toj fazi kandidat postavlja pitanja vezana uz osnovna prava iz radnog odnosa. Drugi dio intervjua vodi voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj ispituje stručnost, utvrđuje radno iskustvo u prodaji, načine poslovanja, stečena iskustva, znanja i vještine koja kandidatu daju dodanu vrijednost i razlikovanje u odnosu na druge prijavljene kandidate. Kako bi se osigurala ravnopravnost svih kandidata u procesu selekcije, pitanja koja se postavljaju svim kandidatima u ovoj fazi postupka potpuno su identična. Intervjui se provode odvojeno kako bi svaki voditelj intervjua stekao vlastitu predodžbu o kandidatu, pri čemu se predodžba zasniva na procjeni osobina koje svaki voditelj intervjua smatra relevantnim za svoje područje stručnosti. Na taj se način postiže optimalni izbor osobe čiji profil udovoljava kriterijima ličnosti procijenjenim od psihologa, a da je osoba istodobno stručna i odgovara zahtjevima radnog mjesta za koje se natječe, što samostalno procjenjuje voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj odjela ljudskih resursa i voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces zajednički odlučuju o izboru kandidata koji ulaze u sljedeći drug selekcijskog procesa. Tako odabrani kandidati prolaze testiranje na način da sudjeluju u simulaciji prodaje koja se nikada ne odnosi na prodaju telekomunikacijske opreme i usluga, nego se radi o nekoj drugoj slučajno odabranoj industriji. Kandidati koji se najbolje iskažu u simuliranom procesu prodaje, odabiru se za zadnji intervju, na kojemu su ispitivači voditelj i pojedini članovi odjela Tele2 s kojima će kandidati najviše surađivati (prodajna podrška). Nakon toga donosi se konačna odluka o odabiru kandidata. S odabranim kandidatom voditelj odjela ljudskih resursa prolazi edukaciju o ciljevima i vrijednostima Tele2 (tzv. Tele2 Way).

3.1. Postseleksijski postupak

Nakon što je prodavač dobio posao u Tele2, njegov proces učenja, usavršavanja i formiranja prodajnih vještina tek počinje. Svaki novozaposleni ima tzv. *grace period* u trajanju od 3 mjeseca. To je vrijeme potrebno za učenje, svladavanje terminologije, usluga i proizvoda, kako bi prvi sastanak s klijentom prošao bez ikakvih neugodnosti i propuštene prilike. Novozaposlena osoba prolazi internu edukaciju te obilazi potencijalne klijente zajedno s nekim od starijih kolega kako bi stekla iskustvo u telekomunikacijama i potrebna znanja o samom poduzeću. Bitno je napomenuti da novi prodavač radi, komunicira sa svim zaposlenima u sektoru, što znači da prolazi prodajni proces sa svakim od postojećih predavača. Cilj je ovakve interakcije da novi prodavač dobije uvid u što više načina prodaje te da od svakog starijeg prodavača izvuče ono što je za njega najbolje i najiskoristivije. Kako je sve u direktnoj prodaji iznimno mjerljivo, nakon 3 mjeseca probnog rada vrši se cjelovita evaluacija prodavača. Prodavaču se šalju tzv. lažni klijenti (*mystery meeting*) koji rade procjenu kandidata. Ovisno o dobivenim rezultatima, prodavača se šalje na daljnje

usavršavanje. S obzirom na kompleksnost cjelokupnog procesa selekcije i naknadnog ocjenjivanja i procjene novozaposlenog prodavača, više je nego poželjno da kandidat ima izražen optimizam kao crtu ličnosti. Naime, optimizam je bitna osobina jer su najčešće u samom početku rezultati lošiji, a i sam proces prodaje traje nekoliko tjedna (od prvog kontakta do zaključivanja prodaje), tako da su inicijalno dobra organizacija posla i optimizam presudni. Ekstraverzija je osobina koja je jednostavno nužna. Naime, ako je prodavač introvertiran, postoji velika mogućnost da nije spreman za rad u direktnoj prodaji, zbog čega se upućuje u druge sektore prodaje, primjerice sudjelovanje u postupcima javne nabave, gdje su važniji analitičnost, točnost i pridržavanje zadanih rokova. Nakon otprilike šest mjeseci, nastupa faza konačne evaluacije i tzv. razgovora od 360 stupnjeva. Na tim se sastancima definira što je dobro, što bi trebalo popraviti i usavršiti te se definiraju dodatni treninzi i edukacije kako bi se faktor uspješnosti u prodaji i ostvarenju profita maksimalizirao. Također, prodavač svojem voditelju izlaže prijedloge promjena, bilo da se radi o izmjenama unutar tima ili o izmjenama u terenskom radu i pristupu potencijalnim ili postojećim klijentima. Kako pojedini ljudi rade unutar tvrtke preko pet godina, vrlo lako može doći do „grupnog sljepila“, zbog čega novi prodavač ponekad ima bolji uvid u situaciju i procese koji bi se mogli promijeniti za dobrobit pojedinca, a time i same kompanije.

Učinak prodavača kontinuirano se prati i nagrađuje isplatom bonusa, koji ovise isključivo o njegovom individualnom učinku. Procjena individualnog učinka vrši se na kvartalnoj bazi, što omogućuje kontinuirano praćenje i stalnu motivaciju. Ovo pridonosi razvoju pozitivne konkurencije kod prodavača. Tome svakako pridonosi i činjenica da najbolja prodaja donosi i najveće financijske pogodnosti. Nakon šest mjeseci dobiva se kompletna slika o djelatniku s analizom kvalitete prodaje, profilom ličnosti i razinom zadovoljstva. Kao što se može primijetiti, čitav proces i procjena djelatnika uvelike je povezana s njegovim osobinama ličnosti i profilom prodaje koji mu najviše odgovara. Kako je proces dugačak i neizvjestan, bitno je kontinuirano praćenje i potpora novozaposlenom prodavaču.

3.2. Trening (edukacija) prodavača

Nakon što je odabrana osoba koja ima potencijal za prodaju, potrebno ju je kontinuirano usavršavati ciljanim edukacijama i treninzima. Prije provođenja treninga prodavači se kategoriziraju, zbog čega trening za sve razine kvalitete prodavača nije jednak. Ljudi u nižoj kategoriji prodaje (reaktivni prodavači), prema iskustvu i bez obzira na kvalitetu treninga, ostat će jednako loši prodavači uz minimalne pomake. Upravo iz ovoga razloga ukinuti su prodajni treninzi za grupe u kojima je više od deset ljudi. Uvedena je edukacija koja se vrši po manjim grupama (često do osam ljudi), gdje trener ima mogućnost osobno upoznati svakoga od prodavača i raditi usmjereno na njihovim dobrim osobinama

kako bi maksimalizirao učinak treninga. U praksi se odličnim pokazalo rješenje snimanja kandidata dok drže prezentaciju klijentu, čime se i kandidatu daje prilika da samostalno uoči nedostatak kojih najčešće ni sam nije bio svjestan. Grupe se slažu tako da u radu sudjeluju osobe koje se međusobno poznaju radi poticanja i olakšavanja otvorene komunikacije. Treninzi koji su se pokazali od iznimne važnosti su: pregovaranje, ophođenje prema ključnim kupcima, prezentacijske vještine, organizacija vremena i pregovaranje s različitim tipovima osobnosti.

3.3. Profiliranje prodavača

Svaki je od prodavača u Tele2 u skladu sa svojom osobnošću specijaliziran za određene segmente prodaje, primjerice prodavači specijalizirani za državne službe, za manje obrte, za IT stručnjake i sl. Na taj se način eliminira kolektivna odgovornost koja može nastati ako nisu jasno definirana područja odgovornosti svakoga od članova prodajnog tima. Profiliranjem prodavača dolazi do jačanja tima. Razlog je za to što svaki od pojedinaca unutar prodajnog tima dobiva u svoju isključivu nadležnost određeni segment u kojemu je bolji od drugih. Različito segmentirani prodavači sudjeluju na zajedničkim sastancima na kojima je član tima s iznimnim tehničkim znanjem zadužen za prezentiranje ponude IT stručnjacima, dok je istodobno drugi član prodajnog tima zadužen za pregovaranje s vlasnikom tvrtke koji najčešće ima druga područja interesa, druge razine znanja i različito poimanje dobrog poslovanja. Ovo je čest primjer u srednje velikim kompanijama (30-100 mobilnih linija), gdje se pregovori obavljaju izravno s „*opinion makerima*“ - IT stručnjacima koji su zaduženi za analiziranje ponude svih telekom operatora. Takvi su sastanci isključivo tehničke naravi, a ako predstavnik kupca smatra da ponuda zadovoljava tehničke preduvjete, prelazi se na drugu razinu pregovaranja koja se obavlja na sastanku s ovlaštenom osobom kupca za donošenje odluke o samom sklapanju posla. Ova faza pregovora primarno je bazirana na uspostavljanju odnosa povjerenja, a u sadržajnom su smislu predmet sastanka razgovori o kvaliteti, dostupnosti i cijeni usluge.

4. ZAKLJUČAK

Primjena psihologijskih metoda vrši se od samih početaka prodajnog procesa, preko spoznaja dobivenih iz psihologije ličnosti, u kojima su određene crte ličnosti prepoznate kao preduvjet uspješnosti prodajnog osoblja, do razvijanja i jačanja kvalitete prodavača procesima edukacije i daljnjeg profiliranja. Pregled istraživanja povezanosti dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i učinkovitosti u poslovima prodaje pokazuje da je poznavanje crta ličnosti kandidata nedvojbeno korisno za predikciju uspjeha u prodaji. Visoki rezultati na dimenzijama savjesnosti i emocionalne stabilnosti predviđaju uspjeh u gotovo

svim zanimanjima, dok je za poslove u prodaji najprediktivnija crta ekstraverzije. Specifične su karakteristike dobrog prodavača i optimizam, otvorenost, znatiželja, upornost, hrabrost, organiziranost itd. Ovaj niz nikako nije i konačan, a uvjetovan je tipom prodaje (izravna nasuprot neizravnoj prodaji) i osobnošću kupca jer različiti tipovi kupaca različito reagiraju na podražaje i pristupe. Ovisno o zahtjevima koje postavljaju ova dva faktora, vrši se selekcija prodavača i njihovo daljnje educiranje i profiliranje u smjeru koji najbolje udovoljava specifičnim zahtjevima koji su pred prodavača postavljeni angažiranjem u određenom tipu prodaje ili kroz specifične zahtjeve i potrebe kupca s kojim je prodavač u interakciji. Iako su osobine ličnosti prodavača nužne za definiranje i kvalitetno obavljanje prodajnog procesa, ipak u njihovoj analizi treba biti oprezan kako se ne bi upalo u zamku kategorizacije prodavača prema samo pojedinim razinama njegove ličnosti, uz istodobno zanemarivanje njegove cjelokupne osobnosti, koja je splet međudjelovanja čitavog niza različitih crta ličnosti. U slučaju površnog pristupa proučavanju ličnosti veliki je rizik da pojedinci s izraženim individualnim i originalnim crtama ličnosti, koje se općenito smatraju atipičnima za prodaju, budu u samom startu selekcijskog procesa eliminirani, iako bi možda u stvarnosti takve osobe dale najbolje prodajne rezultate, upravo zahvaljujući svojoj originalnosti i individualnosti. Dodatnu otegotnu okolnost u provođenju uspješnog odabira čine i potencijalno zavaravajući psihologijski testovi ličnosti koji puno češće daju sliku o željama potencijalnih prodavača umjesto o njihovim stvarnim sposobnostima za obavljanje poslova u prodaji. Drugim riječima, kandidati mogu iskriviti svoje odgovore u socijalno poželjnom smjeru kako bi povećali vjerojatnost vlastitog zaposlenja.

Na primjeru tvrtke Tele2 Hrvatska detaljno je prikazan proces selekcije i edukacije prodajnog osoblja radi prevencije mogućih problema i pronalaska najboljih ljudi za posao prodaje. Nakon prvog postupka selekcije koji, među ostalim, uključuje primjenu testova kognitivnih sposobnosti i testova ličnosti, kandidati se po dobivanju zaposlenja izlažu daljnjim test situacijama i procjeni. Učinak prodavača kontinuirano se prati, a nakon šest mjeseci dobiva se kompletna slika o jakim stranama i područjima razvoja svakog pojedinca. Na temelju osobina ličnosti prodavača i profila prodaje koji mu najviše odgovara, biraju se prikladne daljnje edukacije i treninzi koji se organiziraju radi kontinuiranog osobnog i profesionalnog razvoja.

LITERATURA

Allworth, E., Hesketh, B., Job requirements biodata as a predictor of performance in customer service roles, *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 137.-147., 2000.

Avis, J. M., Kudisch, J. D., i Fortunato, V. J.. Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance, *Journal of Business and Psychology*, 17, 8.7-105., 2002.

Bahtijarević Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Barrick, M. R. i Mount, M. K., The Big Five personality dimensions: A metaanalysis, *Personnel Psychology*, 44, 1.-26., 1991.

Barrick, M. R., Mount, M. K. i Judge, T. A., Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assesment*, 9, 9.-30., 2001.

Barrick M. R., Mount M. K., Strauss, J. P., Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 78, 715.-722., 1993.

Bothma, A. C., Schepers, J. M., The role of locus of control and achievement motivation in the work performance of black managers, *Journal of Industrial Psychology*, 23(3), 44. -52., 1997.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. i Noe, R. A., Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678.-707., 2000.

Cooper, D., i Robertson, I. T. *Psihologija odabira zaposlenika*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007.

Furnham, A., Fudge, C., The five factor model of personality and sales performance, *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11.-16., 2008.

Krapić, N., Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, *Psihologijske teme*, 14 (1), 39.-55., 2005.

Lamont, L. M. i Lundstrom, W. J., Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 14, 1977.

Mayer, D. i Greenberg, H. M., What Makes a Good Salesman? *Harvard Business Review*, 42, 119.-125., 1964.

McCrae, R. R., Costa, P. T., *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective*, Guilford Press, New York, 2003.

McMurry, R. N., The Mystique of Super-Salesmanship, *Harvard Business Review*, 113.-122., 1961.

Mount, M. K., Barrick, M. R. i Stewart, G. L., Five-Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions, *Human Performance*, 11, 145.-165., 1998.

Petz, B., *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb, 1992.

Robie, C., Brown, D. J., i Shepherd, W. J., Interdependence as a moderator of the relationship between competitiveness and objective sales

performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 274.-281., 2005.

Russ-Eft, D., i Del Gaizo, E., Sales superstars: Defining competencies needed for sales performance, *Achieve Global* 4 (5), 1.-5., 2002.

Seligman, M. E. P., Schulman, P., Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832.-838., 1986.

Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., Thoresen, J. D., The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages, *Journal of Applied Psychology*, 89, 835-853., 2004.

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. III, Roth, P. L., A metaanalytic review of predictors of job performance for salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 83, 586.-597., 1998.

Warr, P., Bartram, D., i Martin, T., Personality and sales performance: Situational variation and interactions between traits, *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 87.-91., 2005.

Witt L. A., Burke L. A., Barrick M. R., Mount M. K., The interactive effects of Conscientiousness and Agreeableness on job performance, *Journal of Applied Psychology*, 87, 164.-169., 2002.

Maja Kolega, psychology professor

VERN Polytechnic'
Iblerov trg 10, Zagreb
Lecturer of psychology subjects
E-mail: maja.kolega@vern.hr

Hrvoje Grcic, bacc. oec.

TELE2 d.o.o.
Ulica grada Vukovara 269d, Zagreb,
Head of sales for business users
E-mail: hrvoje.grcic@tele2.com

SELECTION AND TRAINING OF SALES STAFF WITH TELE 2 CROATIA TAKEN AS AN EXAMPLE

Abstract

By applying classifications and personality types which are set by personality theories, this paper describes personality traits which are deemed as necessary or at least as desirable for a person involved in the sales process. Recognition of the requested personality traits is shown in the selection process which all candidates for sales position in Tele2 Croatia must take. Due to the complexity of entire sales discipline, the evaluation process does not stop with the selection of the candidate. Sales representatives are rather exposed to further testing even after being hired in the company. Since personal development is so important, as well as development of further expertise, sales person constantly takes different trainings and workshops. Besides personal development of an individual, the goal of those workshops is gaining information on the candidate which is then used for further profiling of sales persons.

Key words: Sales performance, Personality assessment, Big five model

JEL classification: J24, L81

UPUTE SURADNICIMA

„*Ekonomska misao i praksa*“ je časopis za ekonomsku teoriju i praksu koju izdaje Sveučilište u Dubrovniku. Članci koji se u časopisu objavljuju kategorizirani su i podliježu anonimnom recezentskom postupku, a odluku o kategorizaciji donosi Uredništvo na osnovu pribavljenih recenzija.

Radovi i prilozi primaju se i objavljuju na hrvatskom i engleskom jeziku.

Pozivamo zainteresirane autore koji žele objavljivati svoje radove u ovom časopisu da ih pošalju na adresu uredništva shodno slijedećim uputama.

Rad se obvezno dostavlja uredništvu na e-mail: ekon.misao@unidu.hr, napisano u programu Word for Windows. Treba koristiti tip slova Times (Dutch) i veličinu slova 10 točaka (points). Format stranice je A4, a margine su: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.

Uredništvo prima radove koji su opremljeni na slijedeći način:

- Na prvoj stranici rada obvezno je navesti naslov rada, ime i prezime autora, akademske titule, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, te radno mjesto.

- Slike, tabele i grafikoni koji su sastavni dio rada moraju biti jasno urađeni, te imati naslov, izvor i broj. Ukoliko se dostavljaju na posebnim listovima papira u radu treba označiti mjesta gdje dolaze.

- Popis literature treba dati na kraju rada, a u njega ulaze djela na koja se autor poziva u radu s tim da je složen po abecednom redu prezimena autora navedenih djela, a podaci o djelu moraju sadržavati i izdavača, mjesto i godinu izdavanja.

Svaki rad mora imati sažetak i ključne pojmove. U sažetku treba dati suštinu rada (informaciju metodološkog karaktera) i objasniti rezultat rada. Sažetak mora imati najviše 150 riječi, odnosno najviše 15 redaka. Sažetak dolazi iza naslova, a mora biti jasan i pisan u trećem licu na hrvatskom i engleskom jeziku.

Autor dobiva besplatan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen.

Uredništvo

INSTRUCTIONS TO CONTRIBUTORS

„Economic Thought and Practice“ is a periodical of theoretical and practical economics published by the University of Dubrovnik. The articles published in the periodical are categorized by the Editorial Staff and submissions are chosen based on anonymous review procedures.

Papers are received and published in Croatian and English.

We kindly invite the authors interested in publishing their work in this periodical to forward their material to the Editorial Staff according to the following instructions.

The paper, written in Word for Windows, is to be sent to the Editorial Staff e-mail: ekon.misao@unidu.hr. It has to be written using Times New Roman (Dutch) font, 10 pt., A4- page, with the margins: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.

The Editorial Staff receives papers presented in the following manner:

- The first page must contain the title of the article, name and surname of the author, academic title, name of the employing institution and place of work.

- Pictures, tables and graphs in the article must be clearly presented, having titles, source and number. If they are forwarded on separate sheets, their place in the work must be duly noted.

- Bibliography is to be given at the end of the article, and it includes references listed in alphabetical order by the author's surname with information about the publisher, place and year of publication.

- Each article must have a summary and key words. The summary provides an overview (methodological information) and a result of the article. It must be brief (up to 150 words or 15 rows), clear and written in the third form, in Croatian and English.

The author receives a complementary copy of the periodical in which his article is published.

Editorial Staff

*Grafička i tehnička obrada:
Služba za marketing i izdavaštvo
Sveučilište u Dubrovniku*

*Tisak:
Tiskara Zelina*

Naklada: 200 kom

Lektura: Antonia Korać

*Klasifikacija članaka:
Sofija BOGOJE
Jelena LUČIĆ*

*Cijena ovog broja 50 kn / za inozemstvo 15 eura
Godišnja pretplata 100 kn / za inozemstvo 30 eura*

Žiro račun: 2340009-1110135015

Radovi za sljedeći broj primaju se do 31. ožujka 2011. godine